

ANALISIS STRATEGI BISNIS PT BANK XYZ DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

Ahmad Djoko Maruti, S.E., M.M.

Manajemen, Universitas Teknokrat Indonesia

Jl. H.ZA Pagaralam, No 9-11, Labuhanratu, Bandarlampung

Ahmad_djoko@teknokrat.ac.id

Abstract

This study describes the method of processing and analyzing data through three stages, namely the Data Collection Stage (IFE & EFE Matrix), Matching Stage (IE Matrix & SWOT Matrix), and Decision Stage (strategy determination with QSPM Matrix). With the approach and the results of this method, it can be done to determine the strategy for the company going forward.

The results of the three stages of analysis have resulted in several alternative strategies, namely the Savings Strategy or Turnaround, the Divestment Strategy, and the Liquidation Strategy. To choose the main strategy, an analysis tool known as the QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) analysis is used. From the results of the QSPM analysis, it can be seen that the best strategy to be implemented by PT. Bank XYZ is a Liquidation Strategy, namely by selling all assets and not forcing the company to continue running because it will add a deeper burden to the owner.

Keywords: *business strategies, matrix SWOT, matrixQSPM*

Abstrak

Penelitian ini mendiskripsikan mengenai metode pengolahan dan analisis data melalui tiga tahapan, yaitu Tahap Pengumpulan Data (Matriks IFE & EFE), Tahap Mencocokkan (Matriks IE & Matriks SWOT), dan Tahap Keputusan (penentuan strategi dengan Matriks QSPM). Dengan pendekatan dan hasil dari metode tersebut maka dapat dilakukan penentuan strategi untuk perusahaan kedepannya. Hasil dari ketiga tahapan analisis tersebut, telah menghasilkan beberapa alternative strategi, yaitu Strategi Penghematan atau Turnaround, Strategi Divestasi, dan Strategi Likuidasi. Untuk memilih strategi utama digunakan alat analisis yang dikenal dengan Analisa QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Dari hasil analisis QSPM tersebut dapat diketahui bahwa strategi terbaik untuk diterapkan PT. Bank XYZ adalah Strategi Likuidasi yaitu dengan menjual seluruh asset dan tidak memaksakan perusahaan terus berjalan karena akan menambah beban lebih mendalam bagi pemilik.

Kata kunci: *Strategi Bisnis, Matriks SWOT, Matriks QSPM*

1. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang ketat menyebabkan perusahaan sulit untuk meningkatkan kinerja. Di pasar yang sudah ada, terlalu banyak produk dengan berbagai keunggulan serta nilai lebih yang ditawarkan oleh para pesaing, sehingga sulit bagi perusahaan untuk merebut pangsa pasar pesaing. Di sisi lain, untuk memasuki pasar baru memerlukan biaya cukup besar. Tingginya persaingan bisnis tidak hanya terjadi pada perusahaan skala besar dalam lingkup nasional maupun global, persaingan bisnis terjadi pula pada perusahaan-perusahaan yang berada pada skala kecil atau mikro. Sehingga pada dasarnya semua kegiatan bisnis di semua sektor, semua tingkatan skala usaha dan semua tingkatan wilayah pasar akan saling bersaing dalam memperebutkan pangsa pasar dan kelangsungan perusahaan. Meskipun dari segi pendapatan masih mengalami pertumbuhan, tetapi dalam beberapa tahun terakhir ini, PT. Bank XYZ terus mengalami penurunan profitabilitas, dimana laju pertumbuhan biaya jauh lebih tinggi dari pada pertumbuhan pendapatan. Salah satu faktor utama yang dikemukakan sebagai penyebab merosotnya kinerja PT. Bank XYZ adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor eksternal juga sangat berpengaruh diantaranya tingkat pengembalian debitur mikro yang mendapatkan kredit tanpa agunan yang relatif sangat kecil, serta juga tingkat suku bunga DPK yang melambung tinggi menjelang dan saat pelaksanaan Pemilu Legislatif maupun pemilu Presiden.

Upaya-upaya perbaikan sudah banyak dilakukan manajemen antara lain melalui perbaikan sistem persetujuan dan pencairan kredit, *collection* yang lebih diintensifkan, termasuk penghematan di segala bidang. Penghematan yang dilakukan telah mampu mengurangi biaya operasional dalam jumlah yang cukup signifikan, namun demikian tekanan dari cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) yang cukup tinggi, telah menyebabkan upaya-upaya di atas belum sepenuhnya dapat mengangkat kinerja PT. Bank XYZ.

2. Pembahasan

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi, dan wawancara.

1. Observasi

Dalam penelitian ini, sesuai dengan objek penelitian maka, peneliti memilih observasi partisipan yaitu dengan mengamati kegiatan - kegiatan yang dilakukan di PT. Bank XYZ. Peneliti dapat menentukan informan yang akan diteliti dan juga untuk mengetahui jabatan, tugas atau kegiatan, alamat, nomor telepon, dari calon informan sehingga mudah untuk mendapatkan informasi untuk kepentingan penelitian.

2. Wawancara

Wawancara itu sendiri dibagi menjadi 3 kelompok yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi - terstruktur, dan wawancara mendalam (*in-depth interview*). Namun disini peneliti memilih melakukan wawancara mendalam, ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang kompleks, yang sebagian besar berisi pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi.

3. Studi pustaka

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari buku – buku referensi, laporan - laporan, majalah - majalah, jurnal - jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

4. Dokumentasi

Dokumentasi yang digunakan peneliti disini berupa foto, gambar, serta data- data mengenai PT. Bank XYZ.

5. Kuisioner

Pemberian kuisioner kepada pimpinan, pegawai, serta nasabah yang bertransaksi dengan PT. Bank XYZ untuk menentukan nilai terhadap bobot dan rating setiap faktor- faktor internal dan eksternal.

a. **Analisis Lingkungan Internal & Analisis Lingkungan Eksternal *Keys Succes Factor* :**

1. Memiliki pelayanan yang baik.
2. Memiliki fasilitas yang lengkap.
3. Memiliki banyak ragam jasa
4. Dikenal oleh banyak orang.
5. Memiliki biaya transaksi yang wajar
6. Penawaran terhadap jasa yang menarik

Analisis Matrix EFE

No.	<i>Key Succes Factor</i>	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (Bx R)
Peluang (Opportunity)				
1	Bank XYZ dekat dengan masyarakat	0.12	2.0	0.24
2	Perkembangan Teknologi yang semakin canggih	0.11	3.0	0.33
3	Peraturan yang ada di Bank XYZ Menguntungkan	0.12	2.0	0.24
4	Kebutuhan masyarakat akan Bank XYZ.	0.13	2.0	0.26
Ancaman (Threat)				
1	Tingkat Persaingan dengan Bank lain	0.14	2.0	0.28
2	Keraguan Nasabah terhadap Bank XYZ	0.12	2.0	0.24
3	Karyawan Bank lain agresif dan terampil	0.14	1.0	0.14
4	Peraturan yang diterapkan berdasarkan regulasi	0.12	2.0	0.24
Total		1.00	16.00	1.97

Selanjutnya respon terhadap analisa peluang dan ancaman tersebut diatas digambarkan dalam Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) yang menunjukkan nilai total skor 1.97 mengindikasikan bahwa Bank berada pada titik lemah. Seperti yang terlihat pada Tabel dibawah ini.

Hasil Perhitungan Bobot Dalam EFE-bobot Faktor-Faktor Eksternal

Tabel ini menunjukkan hasil penentuan bobot dari setiap faktor eksternal

Responden	Peluang (Opportunity)				Ancaman (Threat)				Total
	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	
R1	3	3	3	4	5	4	5	3	30
R2	3	3	4	4	3	3	3	4	27
R3	4	3	3	3	4	3	4	3	27
Total	10	9	10	11	12	10	12	10	84
Rata-Rata	3.3	3.0	3.3	3.6	4.0	3.3	4.0	3.3	27.8
Pembulatan	0.12	0.11	0.12	0.13	0.14	0.12	0.14	0.12	1.00

Berdasarkan hasil diatas, maka didapatkan hasil bobot pada setiap faktor adalah sebagai berikut:

Bobot Faktor Eksternal		
No	Key Succes Factor	Bobot (B)
Peluang (Opportunity)		
1	Bank XYZ dekat dengan masyarakat	0.12
2	Perkembangan Teknologi yang semakin canggih	0.11
3	Peraturan yang ada di Bank XYZ Menguntungkan	0.12
4	Kebutuhan masyarakat akan Bank XYZ.	0.13
Ancaman (Threat)		
1	Tingkat Persaingan dengan Bank lain	0.14
2	Keraguan Nasabah terhadap Bank XYZ	0.12
3	Karyawan Bank lain agresif dan terampil	0.14
4	Peraturan yang diterapkan berdasarkan regulasi	0.12
Total		1.00

Analisis Perhitungan Rating Pada Faktor Eksternal

Responden	Peluang (Opportunity)				Ancaman (Threat)				Total
	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	
R1	2	3	4	2	3	2	1	2	19
R2	3	3	2	2	3	2	1	2	18
R3	2	3	1	2	1	2	2	3	16
Total	7	9	7	6	7	6	4	7	53
Rata-Rata	2.3	3.0	2.3	2.0	2.3	3.3	1.3	2.3	18.8
Pembulatan	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.00

Berdasarkan hasil diatas, maka didapatkan hasil bobot pada setiap faktor diatas pada Tabel di bawah ini.

Key Succes Factor		Rating
Peluang (Opportunity)		
1	Bank XYZ dekat dengan masyarakat	2.0
2	Perkembangan Teknologi yang semakin canggih	3.0
3	Peraturan yang ada di Bank XYZ Menguntungkan	2.0
4	Kebutuhan masyarakat akan Bank XYZ.	2.0
Ancaman (Threat)		
1	Tingkat Persaingan dengan Bank lain	2.0
2	Keraguan Nasabah terhadap Bank XYZ	2.0
3	Karyawan Bank lain agresif dan terampil	1.0
4	Peraturan yang diterapkan berdasarkan regulasi	2.0
Rata –Rata		2.0

Analisis Matrix IFE

Analisis pembobotan keseluruhan faktor tersebut pada matrik Internal Faktor Evaluation (IFE) seperti yang disampaikan pada Tabel dibawah ini, bahwa faktor kekuatan yang menonjol adalah Bank ini cukup dikenal, tapi karena tidak adanya inovasi produk maka membuat Bank ini menjadi lemah dan kalah dalam persaingan. Total skor sebesar 1.93 menunjukkan semua faktor tidak memiliki daya tarik yang sangat tinggi bagi strategi bisnis PT. Bank XYZ.

Key Succes Faktor		Bobot (B)	Rating (R)	Skor (Bx R)
Kekuatan (Strength)				
1	Biaya Transaksi Bank XYZ wajar	0.09	2	0.18
2	Bank XYZ banyak dikenal	0.06	3	0.18
3	Pelayanan Bank XYZ cepat	0.08	2	0.16
4	Fasilitas Bank XYZ lengkap	0.10	2	0.2
5	Bunga Bank XYZ Menarik	0.08	2	0.16
6	Ragam Jasa Banyak	0.06	2	0.12
Kelemahan (Weakness)				
1	Teknologi yang digunakan standar	0.12	1	0.12
2	Tidak ada inovasi produk	0.08	3	0.24
3	Kurangnya fasilitas	0.10	2	0.2
4	Pelayanan kurang memuaskan	0.09	1	0.09
5	Kualitas produk rendah	0.06	2	0.12
6	Jasa Produk tidak memuaskan	0.08	2	0.16
Total		1.00	24	1.93

Perhitungan Bobot Faktor Internal

Pada tabel dibawah ini menunjukkan hasil penentuan bobot dari setiap faktor internal.

Responden	Kekuatan (Strenght)						Kelemahan (Weakness)						Total
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	W6	
R1	4	2	4	4	3	3	4	2	4	3	1	3	37
R2	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	4	3	38
R3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	3	2	3	36
Total	10	7	9	11	9	7	12	9	11	10	7	9	111
Rata-Rata	3.3	2.3	3.0	3.6	3.0	2.3	4.0	3.0	3.6	3.3	2.3	3.0	36.7
Pembulatan	0.09	0.06	0.08	0.10	0.08	0.06	0.12	0.08	0.10	0.09	0.06	0.08	1.00

Berdasarkan hasil diatas maka didapatkan hasil pembobotan pada setiap faktor adalah sebagaiberikut:

No	Key Succes Factor	Bobot (B)
Kekuatan (Strenght)		
1	Biaya Transaksi Bank XYZ wajar	0.09
2	Bank XYZ banyak dikenal	0.06
3	Pelayanan Bank XYZ cepat	0.08
4	Fasilitas Bank XYZ lengkap	0.10
5	Bunga Bank XYZ Menarik	0.08
6	Ragam Jasa Banyak	0.06
Kelemahan (Weakness)		
1	Teknologi yang digunakan standar	0.12
2	Tidak ada inovasi produk	0.08
3	Kurangnya fasilitas	0.10
4	Pelayanan kurang memuaskan	0.09
5	Kualitas produk rendah	0.06
6	Jasa Produk tidak memuaskan	0.08
Total		1.00

Perhitungan Rating Faktor Internal

Pada tabel dibawah ini menunjukkan hasil penentuan rating dari setiap faktor internal.

Responden	Kekuatan (Strenght)						Kelemahan (Weakness)						Total
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	W6	
R1	2	4	2	1	2	3	2	2	2	1	1	3	25
R2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	4	1	27
R3	3	2	2	3	2	2	1	4	2	1	2	3	27
Total	7	9	6	7	6	7	4	9	6	4	7	7	79
Rata-Rata	2.3	3.0	2.0	2.3	2.0	2.3	1.3	3.0	2.0	1.3	2.3	2.3	26.1
Pembulatan	2	3	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2.0

Berdasarkan hasil diatas, maka didapatkan hasil bobot pada setiap faktor adalah sebagai berikut:

No	Key Succes Factor	Rating (R)
Kekuatan (Strenght)		
1	Biaya Transaksi Bank XYZ wajar	2
2	Bank XYZ banyak dikenal	3
3	Pelayanan Bank XYZ cepat	2
4	Fasilitas Bank XYZ lengkap	2
5	Bunga Bank XYZ Menarik	2
6	Ragam Jasa Banyak	2
Kelemahan (Weakness)		
1	Teknologi yang digunakan standar	1
2	Tidak ada inovasi produk	3
3	Kurangnya fasilitas	2
4	Pelayanan kurang memuaskan	1
5	Kualitas produk rendah	2
6	Jasa Produk tidak memuaskan	2
Rata-rata		2.0

Analisis Matriks IE

Matriks IE atas dua dimensi, yaitu total skor dari matriks IFE pada sumbu X dan total skor dari matriks pada sumbu Y. Matriks IE terdiri dari dua dimensi yaitu dari total skor dari matrik IFE pada sumbu X (horizontal) dan total skor dari matrik EFE pada sumbu Y. Berdasarkan hasil analisis dari matrik IFE dan EFE pada PT. Bank XYZ, maka dapat diketahui sumbu X matrik IE merupakan total skor matrik IFE sebesar 1,93 dan sumbu Y matrik IE merupakan total skor matrik EFE sebesar 1.97, adapun gambaran posisi perusahaan dapat dilihat pada gambar 2 berikut:

	Kuat 3,0 - 4,0	Rata-rata 2,0 - 2,99	Lemah 1,0 - 1,99
Tinggi 3,0 - 4,0	I	II	III
Sedang 2,0 - 2,99	IV	V	VI
Rendah 1,0 - 1,99	VII	VIII	IX

Hasil dari matrik IE di atas menunjukkan bahwa PT. Bank XYZ berada pada sel IX, yang berarti bahwa PT. Bankk XYZ memiliki alternative strategi penghematan atau *Turnaround*, divestasi, dan likuidasi.

Analisa SWOT

Matrik SWOT	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
	1. Biaya Transaksi Bank XYZ wajar. 2. Bank XYZ banyak dikenal. 3. Pelayanan Bank XYZ cepat. 4. Fasilitas Bank XYZ lengkap. 5. Bunga Bank XYZ Menarik dai 6. Ragam Jasa Banyak	1. Teknologi yang digunakan standar. 2. Tidak ada inovasi produk. 3. Kurangnya fasilitas 4. Pelayanan kurang memuaskan 5. Kualitas produk rendah 6. Jasa Produk tidak memuaskan.
Peluang (Opportunities) 1. Bank XYZ dekat dengan masyarakat. 2. Perkembangan Teknologi yang semakin canggih 3. Peraturan yang ada di Bank XYZ Menguntungkan. 4. Kebutuhan masyarakat akan Bank XYZ.	SO – Strategies Menonaktifkan beberapa aset yang tidak produktif	WO-Strategies Menjual sebagian aset produktif
Ancaman (Threats) 1. Tingkat Persaingan dengan Bank lain. 2. Keraguan Nasabah terhadap Bank XYZ. 3. Karyawan Bank lain agresif dan terampil. 4. Peraturan yang diterapkan berdasarkan regulasi	ST – Strategies Menjual sebagian aset non produktif	WT – Strategies Menjual seluruh aset perusahaan yang bernilai tangible

Hasil analisis dari keempat strategi tersebut diatas (SO, WO, ST, WT) dapat dirangkum dalam Tabel berikut

Matrik SWOT	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
	1. Biaya Transaksi Bank XYZ wajar. 2. Bank XYZ banyak dikenal. 3. Pelayanan Bank XYZ cepat. 4. Fasilitas Bank XYZ lengkap. 5. Bunga Bank XYZ Menarik dai 6. Ragam Jasa Banyak	1. Teknologi yang digunakan standar. 2. Tidak ada inovasi produk. 3. Kurangnya fasilitas 4. Pelayanan kurang memuaskan 5. Kualitas produk rendah 6. Jasa Produk tidak memuaskan.
Peluang (Opportunities) 1. Bank XYZ dekat dengan masyarakat. 2. Perkembangan Teknologi yang semakin canggih 3. Peraturan yang ada di Bank XYZ Menguntungkan. 4. Kebutuhan masyarakat akan Bank XYZ.	SO – Strategies Strategi penghematan atau <i>turnaround</i>	WO-Strategies Strategi Divestasi
Ancaman (Threats) 1. Tingkat Persaingan dengan Bank lain. 2. Keraguan Nasabah terhadap Bank XYZ. 3. Karyawan Bank lain agresif dan terampil. 4. Peraturan yang diterapkan tidak baik.	ST – Strategies Strategi Divestasi	WT – Strategies Strategi Likuidasi

Alternatif Strategi

a. Strategi I : Strategi Penghematan atau *Turnaround*

Strategi ini terjadi ketika perusahaan melakukan *regrouping* melalui pengurangan biaya dan aset untuk mengatasi penurunan penjualan dan profit. Strategi ini disebut juga strategi *turnaround* atau reorganisasi. *Retrenchment* didesain untuk memperkuat basic untuk memperbaiki kompetensi distingtif. Selama *retrenchment strategist* bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari pemilik, karyawan dan media. Langkah awal dari strategi penghematan ini adalah menonaktifkan beberapa asset yang tidak produktif, jika ini tidak berhasil maka menonaktifkan beberapa asset yang produktif dengan syarat perusahaan mengalami penurunan penjualan. Wujud nyata dari strategi ini adalah berupa pemangkasan lini produk, penutupan unit bisnis, pengurangan karyawan, dan sistem pengendalian biaya yang ketat. Oleh sebab itu PT. Bank XYZ harus mampu menjalankan strategi ini dengan baik.

b. Strategi II : Strategi Divestasi

Jika strategi penghematan tidak menolong perbaikan kondisi PT. Bank XYZ, maka penjualan aset non produktif ataupun selanjutnya aset produktif seperti tanah, bangunan, dan aktiva tetap lainnya perlu dilakukan untuk memperoleh dana segar. Strategi divestasi juga sering dilakukan untuk menggali modal untuk selanjutnya digunakan untuk mendanai akuisisi atau investasi. Strategi divestasi dapat juga menjadi bagian dari keseluruhan strategi penghematan untuk memangkas bisnis yang tidak *profitable* yang membebani dan memerlukan modal yang cukup banyak dan yang tidak sejalan dengan misi dan aktivitas perusahaan.

c. Strategi III : Strategi Likuidasi

Strategi ini adalah strategi yang menjual seluruh aset perusahaan yang bernilai *tangible*. Strategi likuidasi dianggap sebagai suatu kekalahan dan memiliki konsekuensi secara emosional. Akan tetapi, lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menerus kehilangan uang. Sebelumnya perusahaan menyatakan diri bangkrut baru setelah itu dijual aset-aset *tangible* yang masih bernilai untuk memenuhi kewajiban terutama kepada kreditor. Pedoman yang harus diikuti agar strategi likuidasi berhasil adalah :

1. Ketika strategi penghematan dan divestasi tidak berhasil
2. Hanya alternatif bangkrut, likuidasi adalah satu-satunya cara untuk memperoleh kas atas aset perusahaan.
3. Pemilik perusahaan dapat meminimumkan kerugian dengan cara menjual aset perusahaan.

Penentuan Prioritas Strategi

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa untuk dapat memilih strategi utama (strategi terbaik) digunakan alat analisis yang dikenal dengan analisa QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut:

Key Success Factor	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
Bank XYZ dekat dengan masyarakat	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Perkembangan Teknologi yang semakin canggih	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44
Peraturan yang ada di Bank XYZ menguntungkan	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Kebutuhan masyarakat akan Bank XYZ	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39
Ancaman							
Tingkat Persaingan dengan Bank lain	0.14	1	0.14	2	0.28	4	0.56
Keraguan Nasabah terhadap Bank XYZ	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Karyawan Bank lain agresif dan terampil	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28
Peraturan yang diterapkan tidak baik	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Kekuatan							
Biaya Transaksi Bank XYZ wajar	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18
Bank XYZ banyak dikenal	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Pelayanan Bank XYZ cepat	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Fasilitas Bank XYZ lengkap	0.10	2	0.20	2	0.2	2	0.2
Bunga Bank XYZ Menarik	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Ragam Jasa Banyak	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Kelemahan							
Teknologi yang digunakan standar	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
Tidak ada inovasi produk	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
Kurangnya fasilitas	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Pelayanan kurang memuaskan	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Kualitas produk rendah	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Jasa Produk tidak memuaskan	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Total Nilai			4.25		4.74		5.28
Rangking			III		II		I

Dari hasil analisis QSPM tersebut dapat diketahui bahwa strategi terbaik dalam arti yang paling layak (*feasible*) untuk diterapkan pada PT. Bank XYZ adalah Strategi Likuidasi. Strategi tersebut menduduki rangking pertama dengan total attractiveness score 5.28. ranking kedua adalah strategi Divestasi dengan total attractiveness score 4.74 dan rangking ketiga adalah strategi Penghematan atau *Turnaround* dengan *total attractiveness score* 4.25.

3. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diambil kesimpulan sebagai berikut:

- Analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal yang dilakukan terhadap PT. Bank XYZ telah menghasilkan faktor-faktor strategik, baik faktor strategik eksternal (faktor peluang dan ancaman) maupun faktor strategik internal (faktor kekuatan dan kelemahan). Atas dasar faktor-faktor strategik tersebut telah diperoleh hasil analisis EFE matriks dengan nilai 1.97 dan IFE matriks dengan nilai 1.93, skor ini berada di bawah skor 2.50, yang merupakan batas tengah antara skor outstanding (4.0) dengan skor poor (1,0). Berarti menunjukkan bahwa PT. Bank XYZ belum mampu menjalankan perusahaannya dengan baik dan belum mampu memanfaatkan peluang yang ada serta meminimalkan ancaman yang timbul.

- b. Dari analisis Matriks IE dihasilkan bahwa PT. XYZ berada pada sel strategi IX (Likuidasi), Strategi ini adalah strategi yang menjual seluruh aset perusahaan yang bernilai *tangible*. Strategi likuidasi dianggap sebagai suatu kekalahan dan memiliki konsekuensi secara emosional. Akan tetapi, lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menerus kehilangan uang. Sebelumnya perusahaan menyatakan diri bangkrut baru setelah itu dijual aset-aset *tangible* yang masih bernilai untuk memenuhi kewajiban terutama kepadakreditor.
- c. Dari alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan tersebut diatas, untuk menetapkan prioritas strategi dilakukan dengan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) dengan hasil analisis sebagaiberikut:
- | | |
|---|---------|
| Strategi penghematan atau <i>Turnaround</i> | = 4.25 |
| Strategi Divestasi | = 4.74 |
| Strategi Likuidasi | i= 5.28 |
- Prioritas strategi pertama bagi PT. Bank XYZ adalah konsentrasi Likuidasi, Strategi ini adalah strategi yang menjual seluruh aset perusahaan yang bernilai *tangible*. Strategi likuidasi dianggap sebagai suatu kekalahan dan memiliki konsekuensi secara emosional. Akan tetapi, lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menerus kehilangan uang. Sebelumnya perusahaan menyatakan diri bangkrut baru setelah itu dijual aset-aset *tangible* yang masih bernilai untuk memenuhi kewajiban terutama kepada kreditor.

Daftar Pustaka

1. Agarwal, Vineet dan Taffler, Richard J., 2007, "Twenty-Five Years of the Taffler Z-Score Model: Does It Really Have Predictive Ability?", *Accounting and Business Research*, Vol. 37 No. 4, Hal 285- 300
2. Chinn, M.D., Ito, H., 2006. "What matters for financial development? Capital controls, Institutions, and interactions". *J. Dev. Econ.* 81, 163–192.
3. David, R Fred. 2012. *Strategic Management Concepts & Cases*. Pearson Academic; 14th edition
4. Dewobroto, Wiryanto, 2013, *Aplikasi Rekayasa Konstruksi dengan SAP 2000 edisi terbaru*, Lumina Press: Jakarta
5. Francis, John D. dan Desai, Ashay B. 2005. *Situational and Organizational Determinants of Turnaround: Management Decision*, Vol. 43, 9, p.1203- 1224
6. Hunger, David; Wheelen, Thomas. (2001). *Manajemen Strategis*. Andi, Yogyakarta.
7. Pearce, John A. dan Robinson, Richard B. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
8. Rangkuti, Freddy. 2012. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama

Analisa SWOT

Matrik SWOT	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
	1. Biaya Transaksi Bank XYZ wajar. 2. Bank XYZ banyak dikenal. 3. Pelayanan Bank XYZ cepat. 4. Fasilitas Bank XYZ lengkap. 5. Bunga Bank XYZ Menarik dai 6. Ragam Jasa Banyak	1. Teknologi yang digunakan standar. 2. Tidak ada inovasi produk. 3. Kurangnya fasilitas kurang 4. Pelayanan memuaskan 5. Kualitas produk rendah 6. Jasa Produk tidak memuaskan.
Peluang (Opportunities) 1. Bank XYZ dekat dengan masyarakat. 2. Perkembangan Teknologi yang semakin canggih 3. Peraturan yang ada di Bank XYZ Menguntungkan. 4. Kebutuhan masyarakat akan Bank XYZ.	SO – Strategies Menonaktifkan beberapa aset yang tidak produktif	WO-Strategies Menjual sebagian aset produktif
Ancaman (Threats) 1. Tingkat Persaingan dengan Bank lain. 2. Keraguan Nasabah terhadap Bank XYZ. 3. Karyawan Bank lain agresif dan terampil. 4. Peraturan yang diterapkan berdasarkan regulasi	ST – Strategies Menjual sebagian aset non produktif	WT – Strategies Menjual seluruh aset perusahaan yang bernilai tangible

