



TESIS - PM 147501

MERANCANG STRATEGI AGEN LINK DENGAN MENGUNAKAN ANALISIS SWOT BERBASIS BISNIS MODEL CANVAS

(STUDI KASUS PADA PT BANK XYZ (PERSERO) Tbk CABANG SURABAYA X)

ERIZA NIRA RISMIA
NRP. 09211650015011

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

DOSEN CO-PEMBIMBING
Dr. Ir. Fuad Achmadi, MSME

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2018

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

ERIZA NIRA RISMIA
NRP. 09211650015011

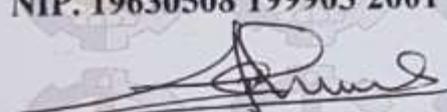
Tanggal Ujian : 17 Juli 2018

Periode Wisuda : September 2018

Disetujui oleh:


1. Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
NIP. 19630508 199903 2001

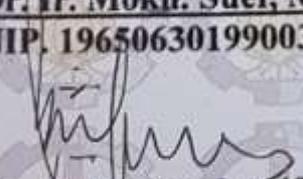
(Pembimbing)


2. Dr. Ir. Fuad Achmadi, MSME
NIP. 0720116103

(Co Pembimbing)

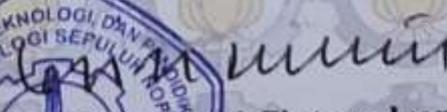

3. Dr. Ir. Mokh. Suf, M.Sc (Eng)
NIP. 196506301990031002

(Penguji)


4. Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.
NIP: 19590430 1989031 001

(Penguji)

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,


Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc
NIP: 19590318 198701 1 001



**MERANCANG STRATEGI AGEN LINK DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS
SWOT BERBASIS BUSINESS MODEL CANVAS
(STUDI KASUS PADA PT BANK XYZ (PERSERO) Tbk CABANG SURABAYA X)**

Nama mahasiswa : Eriza Nira Rismia

NRP : 09211650015011

Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

Co-Pembimbing : Dr. Ir. Fuad Achmadi, MSME

ABSTRAK

OJK (Otoritas Jasa Keuangan) yang bekerja sama dengan Bank Indonesia mengeluarkan layanan laku pandai dan Bank XYZ (Persero) Tbk menerbitkan Agen link yang merupakan layanan transaksi keuangan tanpa kantor dan agen link merupakan perluasan channel dan layanan Bank XYZ (Persero) Tbk Cabang X dimana Bank XYZ menjalin kerjasama dengan nasabah untuk menjadi agen yang dapat melayani transaksi perbankan bagi masyarakat secara real time online dengan konsep *sharing fee*.

Total binaan agen link kantor cabang x pada tahun 2018 sebanyak 57 total agen. Dan kinerja agen link binaan kantor cabang Surabaya X untuk transaksinya rendah dibandingkan dengan kantor cabang binaan kantor wilayah Surabaya. Metode analisis model bisnis yang digunakan adalah analisis SWOT dengan mengidentifikasi 11 responden dengan menganalisis faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, dan berbasis *Business Model Canvas* (BMC) dengan mengidentifikasi 50 agen link untuk menganalisis eksternal. Merancang model bisnis merupakan salah satu solusi karena dapat memetakan, dan mengarahkan komponen apa saja yang dapat mendukung transaksi. Dengan memperhatikan Elemen *customer*, elemen *value propositions*, elemen *customer relationships*. Elemen *revenue streams*, elemen *key resources*, elemen *key activities*, elemen *key partner* dan elemen terakhir yakni elemen *cost structure*.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi yang diterapkan untuk membantu meningkatkan transaksi agen link binaan kantor cabang Surabaya X menggunakan analisis SWOT yang berbasis Bisnis Kanvas Model untuk perbaikan kinerja yang ditinjau dari beberapa aspek dan untuk tahap keputusan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dengan hasil menunjukkan total skor kemenarikan (TAS) pada faktor eksternal adalah lebih besar dari TAS faktor internal, hal ini berarti keputusan strategi yang tepat untuk meningkatkan performa kinerja Agen Link pada Bank XYZ adalah dengan strategi ekstensifikasi diharapkan agar perusahaan dapat menggunakannya sebagai pijakan dalam memutuskan kebijakan atau evaluasi perbaikan pada perusahaan.

Kata kunci: Agen Link, Strategi Bisnis, Analisis Swot, Bisnis Model Kanvas, *Quantitative Strategic Planning Matrix*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**DESIGNING STRATEGY AGENT LINK USING SWOT ANALYSIS
BASED ON *BUSINESS MODEL CANVAS*
(CASE STUDY ON PT BANK XYZ (PERSERO) Tbk BRANCH
SURABAYA X)**

Name : Eriza Nira Rismia
NRP : 09211650015016
Advisor :Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
Co-Advisor :Dr. Ir. Fuad Achmadi, MSME

ABSTRACT

OJK (Financial Services Authority) in collaboration with Bank Indonesia issued smart services and Bank XYZ (Persero) Tbk issued Agent link which is a non-office financial transaction service and link agent is an extension of XYZ Bank and XYZ (Persero) Tbk Branch X XYZ Bank cooperates with customers to become an agent that can serve banking transactions for the community in real time online with the concept of sharing fee.

Total agency x in 2018 as many as 57 agents. And the performance of link agents built by Surabaya branch X office for its transaction is low compared to the branch office built by Surabaya area office. The business model analysis method using SWOT analysis by identifying 11 respondents by analyzing the factors systematically to formulate company strategy, and based on Business Model Canvas (BMC) by identifying 50 link agents for external analysis. Designing a business model is one solution because it can map, and direct what components can support transactions. By taking into account customer elements, elements of value propositions, elements of customer relationships. Elements of revenue streams, key element elements, key activities elements, key partner elements and the last element is the cost structure element.

This research is conducted to analyze the strategies implemented to help increase transaction agent linkage in Surabaya X branch office using SWOT analysis based on *Business Model Canvas* to improve performance in terms of several aspects and for decision stage using QSPM(Quantitative Strategic Planning Matrix) and the result that the total score of attractiveness (TAS) on external factors is greater than the internal factor TAS, that's means the right strategy decision to improve performance of Agent Link on Bank XYZ is by extensification. method it is expected that the company can use it as a foothold in deciding policy or evaluation of improvement on company.

Keywords: Link Agent, Business Strategy, Swot Analysis, Canvas Business Model, Quantitative Strategic Planning Matrix

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Merancang Strategi Agen Link Dengan Menggunakan Analisis SWOT Berbasis Bisnis Model Canvas (Studi Kasus PT Bank XYZ (Persero) Tbk Cabang Surabaya)”. Tesis ini diajukan untuk memenuhi prasyarat untuk menyelesaikan studi magister di Program Studi Magister Manajemen Teknologi, Konsentrasi Manajemen Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Dalam penyelesaian Tesis ini, penulis telah mendapatkan banyak dukungan moral maupun material dari banyak pihak. Atas bantuan yang telah diberikan penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M. Eng. Sc. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Teknologi.
2. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin M.T. selaku dosen pembimbing Tesis yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan, pengarahan, dan ilmu pengetahuan.
3. Bapak Dr. Ir. Fuad Achmadi, MSME selaku Co. Pembimbing Tesis yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan, masukan, pengarahan, dan ilmu pengetahuan.
4. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan pengajaran dan ilmu yang begitu banyak. Serta seluruh karyawan MMT-ITS yang telah banyak membantu dalam berbagai hal selama masa perkuliahan. Terima kasih atas ilmu yang telah diajarkan kepada penulis.
5. Kedua orang tua serta adik saya tercinta Fatrin Hanora yang selalu memberikan dukungan baik melalui doa ataupun material untuk kesuksesan dan kelancaran penelitian ini.
6. Damar Arvian, suami tercinta saya yang selalu mendukung dan memberikan semangat kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.

7. Teman-teman MI kelas eksekutif angkatan 2016 yang selalu memotivasi, mengingatkan, memberi masukan, dan selalu memberi suntikan semangat kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan berbagai macam bantuan dalam penyusunan Tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tesis ini dapat memberikan manfaat kepada pembaca mengenai Merancang Strategi dengan Menggunakan Analisis SWOT Berbasis *Business Model Canvas*. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengharapkan masukan dan saran yang membangun dari pembaca untuk perbaikan ke depan.

Surabaya, Juli 2018

Eriza Nira Rismia

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Batasan Masalah	4
1.6 Asumsi Penelitian	5
1.7 Sistematika Penulisan Proposal Tesis	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Agen Link	8
2.1.1 Keuangan Eklusif	9
2.1.2 Pelayanan Agen Link	10
2.1.3 Manfaat dan Keunggulan menjadi Agen Link	14
2.1.4 Persyaratan menjadi agen Link	15
2.2 Manajemen Strategi	16
2.2.1 Analisis Strategi	19
2.3 Business Model Canvas	22
2.4 Analitical Hierarchy Process	26
2.4.1 Menyusun Hieraki	27
2.4.2 Kelebihan Metode AHP	28
2.4.3 Penggunaan Metode AHP	29
2.4.4 Tahapan Metode AHP	29
2.5 Strengths, Weaknesses, Opportunities And Threats (SWOT)	31
2.6 Metode QSPM	35
2.6.1 Tahapan Masukan	36
2.6.2 Tahapan Pencocokan	37
2.6.3 Tahapan Keputusan	37
2.7 Penelitian Sebelumnya	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	41
3.1 Pendekatan Penelitian	42
3.1.1 Jenis dan Sumber Data	42
3.1.2 Prosedur Pengumpulan Data	42
3.2 Analisis SWOT	44
3.3 Identifikasi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Kegiatan	44
3.4 Penyusunan Kuesioner	45
3.4.1 Penentuan Responden dan Pengisian Kuisisioner	45
3.5 Analisis Data	45
3.6 Tahapan Analisis Data	48
3.7 Validitas dan Reabilitas Instrumen Penelitian	44
3.7.1 Metode Analisis Data	49
3.7.2 Membuat Strategi BMC	50
3.8 Tekhnik Analisis	51

4	Tahap Penarikan kesimpulan dan saran	51
4.1	Kesimpulan.....	51
4.2	Saran.....	52
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		56
4.1	Agen Link pada PT Bank XYZ	56
4.1.1	Proses Pembagian Target Agen Link	56
4.2	Proses Pengadaan dan EDC Agen Link	57
4.2.1	Ketentuan Keagenan	57
4.2.2	Ketentuan Akuisisi Agen Mitra Link	58
4.2.3	Ketentuan Sharing Fee Agen Link	64
4.2.1	Perkembangan Agen Link	64
4.3	Pengumpulan Data	64
4.3.1	Pengumpulan Data Primer	64
4.3.2	Pengumpulan Data Sekunder	67
4.4	Pengolahan Data.....	68
4.4.1	Pengujian Validitas Data	68
4.4.2	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Kuisisioner	68
4.4.2.1	Uji Validitas	68
4.4.2.2	Uji Reabilitas	70
4.4.3	Perhitungan Bobot.....	71
4.5	Tahap Keputusan.....	72
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		75
5.1	Analisis	75
5.1.1	Matriks Intenal-Eksternal.....	77
5.1.1.1	Pembahasan Matriks Intenal-Eksternal.....	79
5.1.2	Alternatif Strategi dan Matriks SWOT	76
5.1.3	Hasil BMC.....	82
5.1.3	Prioritas utama BMC	80
5.2	Matriks QSPM	89
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....		95
6.1	Kesimpulan	95
6.2	Saran	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Bagan Keuangan Eksklusif	8
Gambar 2.2	Full Registrasi pada T Bank.....	12
Gambar 2.3	Semi Registrasi pada T Bank.....	13
Gambar 2.4	Fasilitas Mini ATM	13
Gambar 2.5	Manfaat dan Keunggulan menjadi agen link	14
Gambar 2.6	Rules agen link.....	15
Gambar 2.7	Kelengkapan dokumen agen link.....	16
Gambar 2.8	<i>Multi Criteria Decision Making</i>	28
Gambar 2.2.1	Tahapan dan proses Manajemen strategi	18
Gambar 2.2.2	Bentuk <i>Business Model Canvas</i>	26
Gambar 2.4.1	Matriks swot	33
Gambar 2.4.2	Faktor-Faktor Strategis Eksternal	34
Gambar 2.4.3	Faktor-Faktor Strategis Internal	34
Gambar 5.1	Kuadran Matriks Swot	78
Gambar 5.2	Skor Bobot IFE & EFE	80

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ringkasan Penelitian Sebelumnya	39
Tabel 2.0 Penjelasan asuransi	11
Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya	37
Tabel 2.2 Research Gap	41
Tabel 3.1 Kerangka Berfikir	54
Tabel 4.1 Ketentuan Keagenan	58
Tabel 4.2 Panduan Fitur Mini ATM	61
Tabel 4.3 Faktor Eksternal	65
Tabel 4.4 Faktor Internal	66
Tabel 4.5 Uji Validitas Kuisiomer	68
Tabel 4.6 Uji Validitas Kuisiomer Penentuan BMC	69
Tabel 4.7 Uji Reabilitas Kuisiomer Strategi Internal dan Eksternal	70
Tabel 4.8 Uji Reabilitas Kuisiomer Penentuan BMC	70
Tabel 4.9 Faktor Internal	72
Tabel 4.10Faktor Eksternal	72
Tabel 5.1 Analisis Faktor Internal.....	75
Tabel 5.2 Analisis Faktor Eksternal.....	76
Tabel 5.3 Matriks EFAS	77
Tabel 5.4 Matriks IFAS	77
Tabel 5.5 Alternatif Strategi SWOT	81
Tabel 5.6 Rata Rata skor BMC	83
Tabel 5.7 Hasil BMC	85
Tabel 5.8 Strategic Key Factor Internal	90
Tabel 5.9 Strategic Key Factor Eksternal	91

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi terdapat perubahan dalam lingkungan bisnis serta teknologi terjadi sedemikian cepat dan dinamis, mulai dari regulasi dan kebijakan pemerintah, dinamika lingkungan ekonomi secara makro, mikro, pergeseran pasar, persaingan yang semakin tinggi di semua lini sektor dan berubahnya perilaku konsumen dari waktu ke waktu oleh karena itu perusahaan harus mengantisipasi dalam perubahan agar tidak kalah dalam persaingan antar industri. Industri Perbankan di Indonesia merupakan Industri Jasa Keuangan dengan aset terbesar di Indonesia. Dengan demikian jangkauan layanannya lebih luas jika dibandingkan dengan Industri Pasar Modal dan Industri Keuangan Non-Bank (IKNB).

Margin yang tinggi, pasar yang besar dengan penetrasi perbankan yang rendah, serta pertumbuhan ekonomi yang sehat. Hal inilah yang menjadi alasan utama mengapa Indonesia dianggap sebagai salah satu pasar paling menarik bagi institusi keuangan di Asia Tenggara. Perbankan dituntut untuk semakin meningkatkan pelayanannya, karena nasabah semakin meningkat mobilitas dan kebutuhannya. Untuk dapat menghadapi kompetisi yang demikian ini maka baiknya bank memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat yang memerlukan jasa perbankan. Hal tersebut digunakan untuk memelihara kepercayaan masyarakat terhadap dunia perbankan. Kepercayaan masyarakat terhadap dunia perbankan tidak hanya memberikan dampak positif terhadap usaha bank itu sendiri, tetapi juga pada kehidupan perekonomian secara keseluruhan. Oleh sebab itu perusahaan yang ingin bertahan hidup dan berkembang harus mampu memberikan pelayanan sebaik mungkin.

OJK (Otoritas Jasa Keuangan) yang bekerja sama dengan Bank Indonesia meluncurkan Program Laku Pandai yang merupakan dari kependekan dari Layanan Keuangan Tanpa Kantor (*Branchless*) yang menjadikan masyarakat (pihak lain diluar bank atau yang disebut juga Agen Bank) perpanjangan tangan bank untuk menyediakan layanan perbankan dan layanan keuangan lainnya.

Agen Link adalah layanan Laku Pandai yang dikeluarkan oleh Bank XYZ. Jadi, Agen Link adalah masyarakat yang menjadi perpanjangan tangan Bank XYZ dalam melakukan transaksi perbankan, tentu saja dengan melalui proses pengajuan, persetujuan, dan penandatanganan perjanjian-perjanjian tertentu. Agen Link bukanlah pegawai Bank XYZ. Agen Link adalah pihak masyarakat yang sudah menjadi nasabah XYZ yang bersedia bekerja sama dengan Bank XYZ untuk melakukan transaksi-transaksi perbankan. agenlink sebagai salah satu konsep perluasan *delivery channel* Bank XYZ menggunakan EDC yang diharapkan dapat meningkatkan transaksi e-Channel Bank XYZ dan mendekatkan pelayanan kepada nasabah. Dari sisi nasabah Bank XYZ, agen link merupakan produk Bank XYZ dimana dapat digunakan untuk transaksi (info saldo, transfer, pembayaran tagihan, dll) pribadi dan juga melayani transaksi perbankan terbatas (sesuai dengan izin Bank Indonesia/lembaga otoritas terkait) dari masyarakat sekitar. Selain pelayanan transaksi, nasabah juga mendapatkan keuntungan/*sharing fee* dari setiap transaksi finansial (sebesar 50% dari besarnya *fee* setelah dipotong pajak atau sesuai dengan ketentuan yang berlaku).

Dari sisi Bank XYZ, agen link merupakan alat perluasan *delivery channel* Bank XYZ tanpa harus melakukan investasi yang besar seperti membuka KC, KCP atau Unit namun tetap berorientasi pada peningkatan transaksi dan peningkatan FBI. Agar produk agen link cepat dirasakan baik nasabah Bank XYZ dan masyarakat disekitarnya, maka untuk permintaan agen link hingga dilakukannya implementasi, akan dilakukan oleh Unit kerja Operasional dan Kantor Wilayah, tidak perlu hingga Kantor Pusat. Agar tidak terdapat kerancuan, nasabah Bank XYZ yang menggunakan produk Link selanjutnya disebut Agen Link.

Program Link ini bisa mempermudah masyarakat yang ingin melakukan transaksi perbankan karena tidak perlu repot dan mengantri di kantor bank. Transaksi perbankan yang bisa dilakukan di Agen Link diantaranya: Tarik dan Setor Tunai, Transfer Sesama dan Antar Bank, Pembayaran PLN, TELKOM, Cicilan Kendaraan, Isi Ulang Pulsa, dan masih banyak lagi transaksi-transaksi lain yang bisa dilayani oleh para Agen Link. Total agen binaan ada 184 total agen

yang tersebar di daerah Surabaya.

Dalam meningkatkan casa Bank XYZ (Persero) Tbk melakukan inovasi dengan memanfaatkan masyarakat sekitar menjadi Agen Link. Khususnya di kantor cabang Surabaya X di Bank XYZ transaksi Agen Link sangat rendah jika dibandingkan dengan kantor cabang lain binaan Kanwil Surabaya diperlukanya analisis strategi dalam meningkatkan transaksi jika dilihat total transaksi agen Link cabang binaan Surabaya x bulan february 2017 sebanyak 2486 transaksi dan february 2018 sebanyak 2592 jika dibandingkan tahun 2017-2018 bulan february 106 transaksi hanya bertambah sedikit jika dibandingkan dengan cabang Y dengan total transaksi 54368 kanca Surabaya X sangat jauh tertinggal perlunya strategi jangka panjang agar jumlah transaksi agen Link Surabaya X menjadi lebih baik *tools* yang digunakan adalah analisis swot dan perencanaan dengan *Business Model Canvas* agardapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Kurangnya maintence dan kepedulian dari pihak internal memberikan peranan dalam kurangnya kinerja kantor cabang Surabaya X.

Dalam mengembangkan analisis SWOT dengan analisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi suatu gambaran) tentang sebuah perusahaan atau organisasi. Analisa ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor yang di jadikan masukan. Dan kemudian masukan tersebut dikelompokkan sesuai kontribusinya masing-masing dan analisis SWOT digunakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Dan *Business Model Canvas* adalah sebuah strategi dalam manajemen yang berupa visual chart yang terdiri dari 9 elemen. Dimana BMC digunakan untuk membuat strategi agen link dalam jangka panjang.

Penelitian ini untuk perbaikan dan saran pada kantor cabang Surabaya X dengan menggunakan analisis Swot dan *Business Model Canvas* dan setelah diketahui hasil bobot dari analisis swot dan *Business Model Canvas* hasil akhir strategi menggunakan metode QSPM diharapkan setelah adaya analisa tersebut dapat membuat lebih banyak transaksi pada agen Link dan kantor cabang X pencapaian transaksi Agen Link dapat mengalahn kantor wilayah lain.

1.2 Perumusan Masalah

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisa terhadap strategi adapun permasalahan yang akan diteliti lebih lanjut dalam tesis ini adalah:

- 1 Bagaimana perancangan strategi analisis SWOT berbasis *Business Model Canvas* pada Agen Link di Bank XYZ?
- 2 Bagaimana *Business Model Canvas* yang dapat diterapkan untuk meningkatkan keunggulan bersaing agen link pada strategi jangka panjang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Melakukan perancangan strategi dengan menggunakan analisis SWOT berbasis *Business Model Canvas* terhadap performa kinerja pada Bank XYZ khususnya Agen Link.
2. Melakukan *Business Model Canvas* pada analisis strategi eksternal Agen Link di Bank XYZ dalam menghadapi persaingan
3. Menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai perbaikan strategi untuk jangka panjang perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat:

1. Menjadi acuan bagi perusahaan agar menerapkan strategi dalam mengimplementasikan kemampuan strategi pada bisnis mereka.
2. Sebagai bahan referensi unntuk menerapkan analisis strategi agar dapat meningkatkan strategi bersaing.

1.5 Batasan Masalah

Untuk memperoleh langkah pemecahan yang tepat terhadap permasalahan yang diangkat dan menjaga supaya analisa yang dilakukan tetap terarah, maka ruang lingkup penelitian dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Wilayah penelitian ini hanya agen link PT Bank XYZ (Persero) Tbk di kanca X Surabaya.
2. Pengambilan data hanya di perusahaan di Bank XYZ (Persero) Tbk

kanca X Surabaya.

1.6 Asumsi Penelitian

Sedangkan asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Karena kurangnya strategi bersaing cakupan transaksi rendah dibandingkan kantor cabang lain.
2. Diharapkan setelah adanya perbaikan strategi bersaing agen link maka transaksi kantor cabang X berada di posisi no 1.

1.7 Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan tesis ini secara garis besar dibagi kedalam enam bab, dimana setiap bab dibagi menjadi sub-sub bab berisi uraian yang mendukung isi secara sistematis dari setiap bab secara keseluruhan. Adapun sistematika tesis ini adalah:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan secara umum materi-materi yang akan dibahas, yaitu: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi penelitian serta sistematika penulisan proposal tesis.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA & DASAR TEORI

Dalam bab ini membahas mengenai penelitian terdahulu, landasan teori yang berhubungan dengan penelitian ini, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang metode penelitian yang terdiri dari rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, populasi sampel, dan teknik pengambilan sampel, data dan metode pengumpulan data serta yang terakhir adalah teknik analisis data.

BAB IV : PENGUMPULAN & PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini menjelaskan tentang pengumpulan hasil deskripsi obyek penelitian, data-data yang diperoleh dalam penelitian, analisis dan perhitungan yang dilakukan.

BAB V : ANALISIS & PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan mengenai analisis & pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan dan hasil yang diperoleh.

BAB VI : KESIMPULAN & SARAN

Pada bab ini diuraikan kesimpulan-kesimpulan terhadap keseluruhan pembahasan yang dilengkapi dengan saran-saran untuk perbaikan dalam penelitian di masa mendatang.

LAMPIRAN

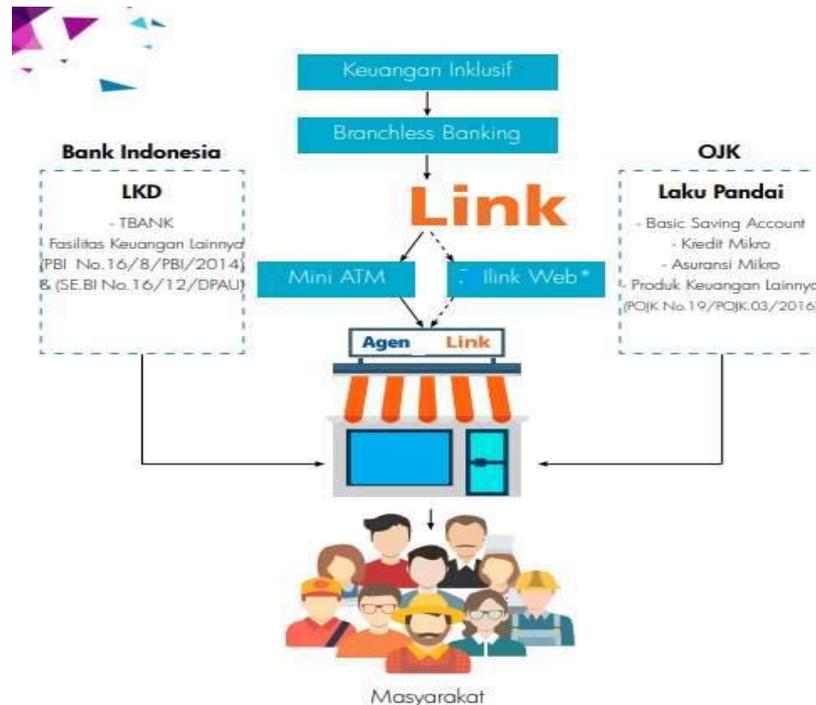
Pada bagian ini berisi data pendukung dan hasil perhitungan kajian finansial, yang dilengkapi dengan data-data pendukung lainnya yang digunakan dalam penelitian ini.

Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II KAJIAN PUSTAKA & DASAR TEORI

2.1 Agen Link

Agen Link merupakan perluasan layanan Channel & Layanan Bank XYZ dimana Bank XYZ menjalin kerjasama dengan nasabah untuk menjadi Agen yang dapat melayani transaksi perbankan bagi masyarakat secara real time online dengan konsep *sharing fee*. Berikut adalah bagan keuangan eksklusif sampai ke masyarakat.



Gambar 2.1 Bagan keuangan eksklusif sampai ke masyarakat (sumber : data perusahaan Bank XYZ,2018)

Dari gambar diatas dijelaskan bahwa keuangan inklusif yaitu kondisi ketika setiap anggota masyarakat mempunyai akses terhadap berbagai layanan keuangan formal yang berkualitas secara tepat waktu, lancar, dan aman dengan biaya terjangkau sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan dalam rangka meningkatkan

kesejahteraan masyarakat. Dalam rangka program keuangan inklusif untuk menjangkau masyarakat yang belum tersentuh layanan perbankan (*unbanked people*) Bank XYZ mempersembahkan layanan *branchless banking* yaitu layanan untuk mengatasi kondisi geografis karena strategi distribusi kanal layanan bank ini tidak menggantungkan diri pada eksistensi kantor cabang bank. contoh teknologi untuk *branchless banking* seperti, internet, telepon seluler, *automated teller machine* (ATM), perangkat *point of sales* (POS), dan perangkat *electronic funds transfer at POS* (EFTPOS) melalui Agen Link. Agen Link dibawah izin regulator BI dan OJK dengan program Layanan keuangan Digital dan program Laku Pandai yang dapat melayani produk layanan keuangan inklusif untuk *unbanked people*. Layanan Laku pandai yaitu Pembukaan Tabunganku BSA, *Refferal* Pinjaman Mikro, Pembelian Asuransi Mikro dan produk keuangan lainnya seperti transfer, pembelian pulsa, pembayaran cicilan, dan sebagainya (landasan POJK No.19). Sedangkan Layanan Keuangan Digital (LKD) ditujukan untuk masyarakat yang ingin menggunakan nomor handphone sebagai nomor rekening tanpa harus memiliki rekening Bank XYZ sebelumnya. T-Bank adalah produk uang elektronik berbasis server milik XYZ yang menggunakan nomor handphone yang didaftarkan sebagai nomor rekening. Layanan T-Bank tersedia di Agen Link agar dapat dimanfaatkan bagi masyarakat sebagai “rekening” tabungannya dan diperoleh dengan kemudahan registrasi tanpa harus ke datang ke unit kerja. Layanan Agen Link Laku Pandai dan LKD tersebut dapat menggunakan mesin *Electronic Data Capture* (EDC) dan Link WEB yang berbasis internet untuk melayani masyarakat. Fasilitas diatas digunakan untuk memfasilitasi nasabah umum agar sering bertansaksi menggunakan agen link.

2.1.1 Keuangan Eklusif

Keuangan Inklusif adalah suatu bentuk penetrasi layanan keuangan (*financial service deepening*) yang ditujukan kepada masyarakat yang belum tersentuh layanan perbankan (*unbanked people*) untuk memanfaatkan produk dan jasa keuangan formal seperti sarana menyimpan uang yang aman (*keeping*), transfer, menabung maupun pinjaman dan asuransi. Hal ini dilakukan tidak saja menyediakan produk dengan cara yang sesuai tetapi dikombinasikan dengan berbagai aspek dan yang dibutuhkan adalah :

1. Layanan Jasa Keuangan yang dekat dengan tempat tinggal *unbanked people*.
2. Produk yang dibutuhkan dan menguntungkan.
3. Kredit untuk modal usaha tanpa agunan dengan mudah.
4. Dana tersimpan dengan aman di bank.

2.1.2 Pelayanan Agen Link

Agen Link dapat melayani transaksi seperti Layanan Laku Pandai disingkat dari Layanan Keuangan Tanpa Kantor Dalam Rangka Keuangan Inklusif menurut POJK No.19/POJK.3/2014 adalah kegiatan menyediakan layanan perbankan dan/atau layanan keuangan lainnya yang dilakukan tidak melalui jaringan kantor, namun melalui kerjasama dengan pihak lain dan perlu didukung dengan penggunaan sarana teknologi informasi. Layanan Laku Pandai tersedia di Agen Link untuk *unbanked/unserved people* dalam rangka keuangan inklusif. Dalam Layanan Laku Pandai. Dan berikut merupakan produk layanan laku pandai:

1. Tabunganku BSA yaitu salah satu produk tabungan di Bank XYZ (Persero) Tbk dengan fitur : pembukaan produk tabungan diharuskan dalam dalam mata uang Rupiah, maksimum saldo Rp 10.000.000,- (sepuluh juta rupiah), maksimum transaksi debet (tarik tunai, transfer), per bulan : Rp 5.000.000,- (lima juta rupiah) dan belum pernah membuka/memiliki tabungan di Bank XYZ sebelumnya dengan manfaat yaitu :
 - I. Bebas biaya administrasi tabungan, minimum saldo Rp 0 dan bebas biayapenutupan rekening.
 - II. Dapat diberikan Kartu ATM.
 - III. Bebas biaya transfer sesama Bank XYZ.
 - IV. Dapat melakukan penarikan maupun penyetoran tabungan di seluruh Unit, Teras, dan Agen link.
 - V. Mendapatkan Bunga dari Bank.
 - VI. Tidak memiliki batasan setoran selanjutnya Dan Dijamin oleh Lembaga penjamin simpanan (LPS).

2. Pinjaman Mikro yaitu jika para rekomendasi /*referral* Pinjaman Mikro – Kupedes Rakyat (KUR) harus memenuhi syarat yaitu penjelasan sebagai berikut berikut:
 - a. Usaha telah berjalan minimal 6 (enam) bulan.
 - b. Sektor usaha yang dibiayai sesuai dengan ketentuan pemerintah.
 - c. Besar plafond kredit yang sampai dengan Rp 20 juta.
 - d. Jangka waktu kredit untuk modal kerja maksimal 3 tahun dan untuk investasi maksimal 5 tahun.
3. Asuransi Mikro yang memberikan manfaat perlindungan jiwa dan Kesehatan lengkap dengan premi terjangkau mulai dari Rp 50.000,- dengan ketentuan:
 - a. Minimal usia peserta minimal 18 tahun dan maksimal 59 tahun.
 - b. Premi dibayarkan sekaligus di awal selama satu tahun.
 - c. Masa asuransi satu tahun.

Dengan besaran premi yaitu:

A.Rp.50.000,-/tahun (untuk kepesertaan tunggal)

B.Rp.90.000,-/tahun (untuk kepesertaan pasangan - suami/istri)

No.	Jenis Santunan	Uang Pertanggungan
1	Santunan harian rawat inap rumah sakit	Rp. 100.000,-perhari maksimum 90 hari dalam satu tahun
2	Penggantian biaya operasi / pembedahan	Maksimum Rp. 2.500.000,- per tahun
3	Santunan Meninggal dunia akibat kecelakaan	Rp. 19.500.000,-
4	Santunan meninggal dunia akibat sakit (meninggal dunia biasa)	Rp. 2.500.000,-
5	Santunan cacat tetap akibat kecelakaan	Maksimum Rp. 5.000.000,-

Tabel 2.0 Penjelasan tentang jenis santunan Asuransi Mikro (sumber : data perusahaan Bank XYZ,2018)

Asuransi mikro merupakan kerjasama dengan anak usaha Bank XYZ yaitu XYZ *Life* jika nasabah mendaftar asuransi mikro tersebut akan mendapat keuntungan seperti penjalasan tabel 2.1

4. Layanan Keuangan Digital (LKD) yaitu Uang elektronik Bank XYZ yang bisa disebut T-Bank mendukung Layanan Keuangan Digital (LKD) sesuai PBI No.16/8/PBI/2014 dan SE BI No.16/12/DPAU mengenai Penyelenggaraan Layanan Keuangan Digital Dalam Rangka Keuangan Inklusif Melalui Agen Layanan Keuangan Digital Individu. T-Bank adalah produk uang elektronik berbasis server milik Bank XYZ yang menggunakan nomor handphone yang didaftarkan sebagai nomor rekening. Layanan T-Bank tersedia di Agen Link agar dapat dimanfaatkan bagi masyarakat sebagai “rekening” tabungannya dan diperoleh dengan kemudahan registrasi tanpa harus ke datang ke unit kerja dengan fasilitas T-Bank yaitu :

- a. Setor uang pada nomor telepon seluler
- b. Kirim uang ke nomor telepon seluler lain
- c. Tarik tunai tanpa kartu di ATM Bank XYZ seluruh Indonesia
- d. Tarik tunai di Agen Link
- e. Isi pulsa seluler, isi ulang listrik prabayar dan membayar tagihan listrik.
- f. Berbelanja online pada website merchant
- g. e-Pay.
- h. Berbelanja pada merchant Mocash.

Terdapat 2 perbedaan jika T-Bank sudah di registrasi dan Semi Registrasi



Gambar 2.2 Full Registrasi pada T-Bank (sumber : data perusahaan,2018)

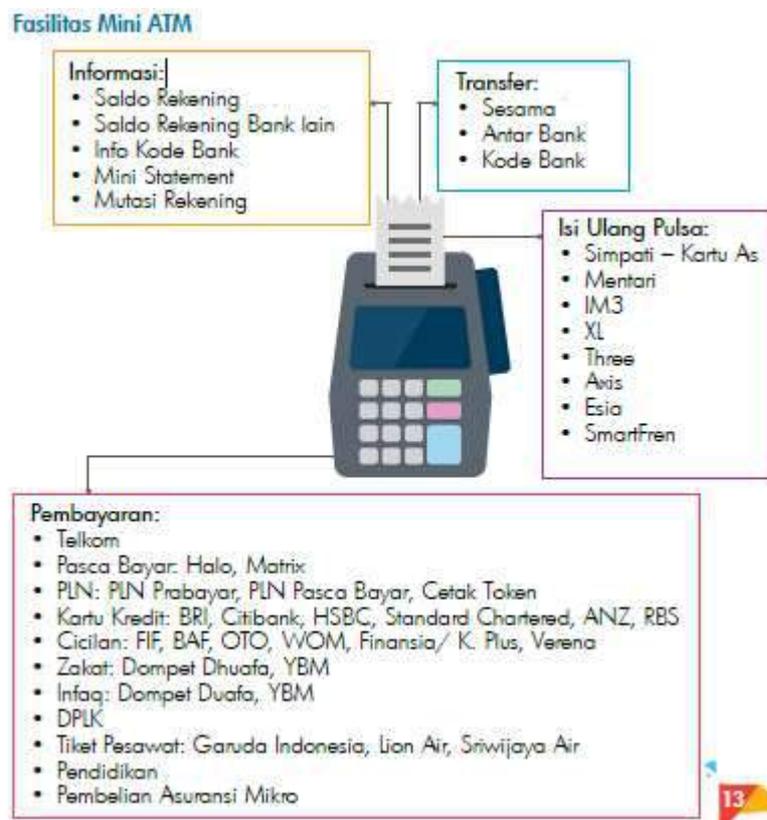
Yaitu nasabah jika sudah melakukan Full Registrasi dan melakukan pendaftaran di *customer service* mendapatkan fasilitas seperti gambar 2.2.



Gambar 2.3 Semi Registrasi pada T-Bank (data perusahaan,2018)

Yaitu nasabah jika melakukan registrasi di ATM atau aplikasi online mendapatkan fasilitas seperti gambar 2.3.

5. Mini ATM yaitu layanan *Electronic Data Capture* (EDC) yang digunakan untuk melakukan transaksi keuangan non tunai sebagaimana halnya transaksi keuangan non tunai yang disediakan ATM.



Gambar 2.4 Fasilitas pada Mini ATM (sumber : data perusahaan,2018)

Banyak keuntungan yang didapatkan jika menggunakan mini ATM jadi nasabah tidak perlu antri jika ingin melakukan transaksi.

2.1.3 Manfaat dan Keunggulan menjadi Agen Link

Berikut adalah Keunggulan yang didapat oleh agen link adalah sebagai berikut:

- Tanpa modal alat
- Bebas biaya sewa bulanan alat *)
- Dapat melayani pembukaan rekening tabunganku Basic Saving Account (BSA),T-bank, transfer sesama bank xyz dan antar bank serta fitur transaksi lainnya (bayarlistrik, telepon, cicilan, beli pulsa, dan lainnya)
- Fee yang diberikan kompetitif.

*) syarat dan ketentuan berlaku



Gambar 2.5 Manfaat Menjadi Agen Link (sumber : data perusahaan Bank XYZ,2018)

Menjadi agen link akan menambah benefit untuk *stakeholder* seperti yang dijelaskan di gambar 2.5.

Terdapat peraturan terhadap agen link yaitu:

DO'S	DON'TS
<ol style="list-style-type: none">1. Nasabah harus menerima bukti transaksi dan/atau notifikasi setiap transaksi di Agen.2. Nasabah memperhatikan batas maksimum transaksi penarikan tunai, pemindahbukuan dan/atau transfer keluar yang dapat dilakukan dalam 1 (satu) bulan.3. Nasabah mengecek informasi pribadi yang diinput agen pada saat pembukaan rekening.4. Nasabah melakukan verifikasi setelah menyelesaikan transaksi.5. Nasabah mengingat nomor layanan pengaduan (call center) Bank Penyelenggara6. Nasabah mengecek jumlah uang yang ditarik sebelum meninggalkan Agen Laku Pandai.	<ol style="list-style-type: none">1. Nasabah tidak boleh menitipkan kartu identitas (asli) kepada Agen.2. Nasabah tidak boleh memberikan nomor identifikasi personal (PIN) dan/atau kata sandai (password) kepada pihak lain termasuk agen.3. Nasabah tidak boleh membayar biaya tambahan selain yang tercantum dalam daftar jenis layanan dan biaya yang terkait.4. Nasabah tidak boleh menitipkan uang di Agen dalam hal terjadi masalah pada system di Agen dan/atau Bank Penyelenggara.

Gambar 2.6 Rules Agen Link (sumber : data perusahaan Bank XYZ,2018)

Menjadi agen link harus mematuhi aturan yang ditetapkan PT. Bank XYZ (Persero) Tbk seperti pada gambar 2.6 dan tidak boleh melakukan *Fraud* jika melakukan tindakan *Fraud* maka pihak Bank akan memberikan sanksi tegas kepada agen link tersebut.

2.1.4 Persyaratan menjadi agen Link

Berikut persyaratan jika masyarakat jika ingin menjadi agen Link:

- a. Perseorangan / Instansi non berbadan hukum
- b. Memiliki usaha min 2 tahun
- c. Memiliki rekening simpanan sebesar Rp 3.000.000,- dan saldo tersebut diblokir selama menjadi agen, atau;Memiliki rekening pinjaman di Bank

XYZ (tanpa harus menyetor uang jaminan) dengan kolektibilitas lancar selama 6 bulan terakhir.

- d. Memiliki surat keterangan usaha (sekurang-kurangnya dari perangkat desa)
- e. Belum menjadi agen dari Bank penyelenggara Laku Pandai.



Gambar 2.7 kelengkapan persyaratan Agen Link (sumber : data perusahaan,2018)

Untuk menjadi agen link calon agen dapat mendatangi unit kerja terdekat (Kanca/KCP/Unit/Teras) dengan membawa dan melengkapi:

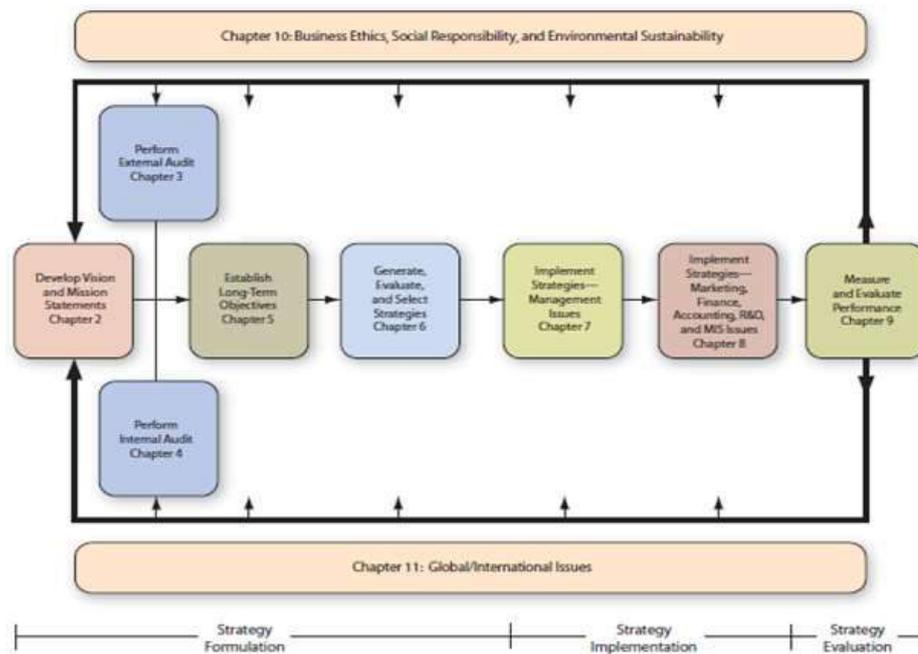
1. Kelengkapan dokumen agen link
2. Form pengajuan
3. Perjanjian kerjasama

2.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (David, 2011:6). Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Dan menurut Thomas Wheelen dkk (2010:105), Manajemen strategi

adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi dan evaluasi. Menurut Suwandiyanto (2010:02), terdapat empat tujuan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/ perusahaan. Karena arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak. Yaitu dengan organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata yaitu dengan Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas yaitu dengan tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.



Gambar 2.2.1 Tahapan dan proses Manajemen strategi (sumber: David, 2011:15)

Dari gambar diatas dijelaskan bahwa menurut David (2011:6) bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu :

a. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

b. Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*)

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan

kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

c. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.

2.2.1 Analisis Strategi

Dijelaskan pada buku *Strategic Management John A Pearce and Richard B Robinson* Dalam mengelola aktivitas internal perusahaan merupakan salah satu tanggung jawab para eksekutif modern dan perusahaan harus tanggap dalam menghadapi tantangan yang berasal dari lingkungan di sekitar dan lingkungan yang jauh dari perusahaan. Lingkungan eksternal yang dekat dengan perusahaan meliputi pesaing, pemasok, sumber daya yang semakin langka. Dalam rangka menghasilkan keuntungan penting bagi perusahaan untuk menyempurnakan proses yang merespons peningkatan ukuran dan jumlah perusahaan pesaing demikian juga peran pemerintah sebagai pembeli, penjual, regulator dan pesaing dalam sistem perdagangan bebas. Dan dalam menganalisis strategi harus memperhatikan manajemen strategisnya dimana pengertiannya adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan dimana ada sembilan tugas penting yaitu:

- a. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan umum mengenai intensi, falsafah dan tujuan perusahaan.
- b. Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
- c. Menilai kondisi eksternal perusahaan, termasuk pesaing dan faktor kontekstual umum.

- d. Menganalisa pilihan yang dimiliki perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal.
- e. Mengidentifikasi pilihan yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap pilihan yang ada sesuai dengan misi perusahaan.
- f. Memilih rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dapat menghasilkan pilihan yang paling diinginkan.
- g. Merancang tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah dipilih.
- h. Mengimplementasikan pilihan strategis sesuai dengan anggaran alokasi sumber daya.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan pada masa yang akan datang.

Terdapat tiga tahapan proses manajemen strategis oleh David (2011) diantaranya :

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*) yaitu perumusan strategi adalah tahap awal yang dilakukan pada proses manajemen strategi, yang meliputi
 - pengembangan visi dan misi.
 - identifikasi peluang *eksternal* organisasi dan ancaman.
 - menganalisa kekuatan dan kelemahan *internal*.
 - merumuskan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Lebih lanjut mengenai perencanaan strategi adalah:

a. Menganalisa Lingkungan *External*

Hal yang dapat dilakukan seperti mengidentifikasi arah *trend* (Lingkungan Sosial Budaya, Sosial Ekonomi, Teknologi, Politik) yang dapat/akan mempengaruhi di masa yang akan datang, lebih lanjut seperti Analisis Pasar, Kompetitor, Komunitas, Supplier, Kebijakan Makro dan Mikro Pemerintah.

b. Menganalisa Lingkungan *Internal*

Hal yang dapat dianalisa seperti Kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, asset penunjang aktifitas, situasi lingkungan kerja dan kapabilitas lainnya.

c. Memformulasikan Strategi

Melalui analisa peluang sekaligus ancaman dari lingkungan berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai proses perencanaan jangka panjang yang efektif dan efisien. Visi dan Misi , menentukan visi dan misi jangka pendek dan panjang perusahaan. Tujuan dan arah strategi perusahaan, dalam menyusun tujuan tersebut harus diperhatikan baik dari sisi waktu, kualitas, dan kuantitas.

2. Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*)

Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan anggaran, mengembangkan sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Beberapa jenis strategi yaitu:

a. Strategi Korporasi:

- 1 Membangun citra merek (*brand image*) perusahaan akan menjadi peluang bisnis yang dapat menjadi pendapatan (*revenue*) bagi perseroan.
- 2 Pengembangan usaha melalui kerjasama dengan mitra strategis.
- 3 Strategi memperluas jaringan pendanaan melalui penciptaan prospek usaha yang menarik investor.

b. Strategi Bisnis

- 1 Penerapan transaksi perusahaan dengan sistem administrasi yang akuntabel dan aman.
- 2 Menghasilkan produktifitas yang optimal.
- 3 Pengembangan teknologi tepat guna melalui terciptanya sistem yang efektif bagi perusahaan.
- 4 Memfasilitasi komunikasi bisnis yang transparan dapat memberikan nilai tambah dan manfaat bagi setiap pelaku atau anggota.

c. Strategi Fungsional / Kegiatan Usaha

- 1 Pengembangan standarisasi proses produksi secara produktif, efisien dan efektif.

- 2 Perencanaan produksi yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan.
- 3 Melakukan pemantauan dan menciptakan stabilitas harga.
- 4 Pengembangan teknologi pengolahan secara kualitas dan kuantitas yang berkesinambungan dan dapat diserap konsumen dengan baik.
- 5 Sistem distribusi yang tepat waktu dan efisien.
- 6 Perencanaan produksi yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan.
- 7 Kualitas dan kuantitas produk yang sesuai kebutuhan konsumen.
- 8 Pengembangan komunitas yang loyal dan profesional sesuai dengan fungsi dan peranannya. Menjalin kemitraan bersama masyarakat sekitar dalam pengaplikasian CSR (*Corporate Social Responsibility*).

2.3 Business Model Canvas

Business Model Canvas dirancang oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur yang digunakan sebagai alat manajemen untuk membantu pengusaha atau perusahaan dalam mengetahui apa bisnis mereka, perancangan *Business Model Canvas* memperhatikan:

1. Segmen Pelanggan, menurut Osterwalder & Pigneur (2012), pelanggan merupakan inti dari semua model bisnis. Untuk dapat memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan pelanggannya dalam segmen-segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, dan atribut lain. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan. Setelah itu, barulah organisasi dapat merancang model bisnis dengan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan spesifik pelanggan dan kelemahan yang ada adalah jika perusahaan sudah tidak menjalankan bisnisnya maka pelaku pasar tidak memakai produk dari perusahaan.

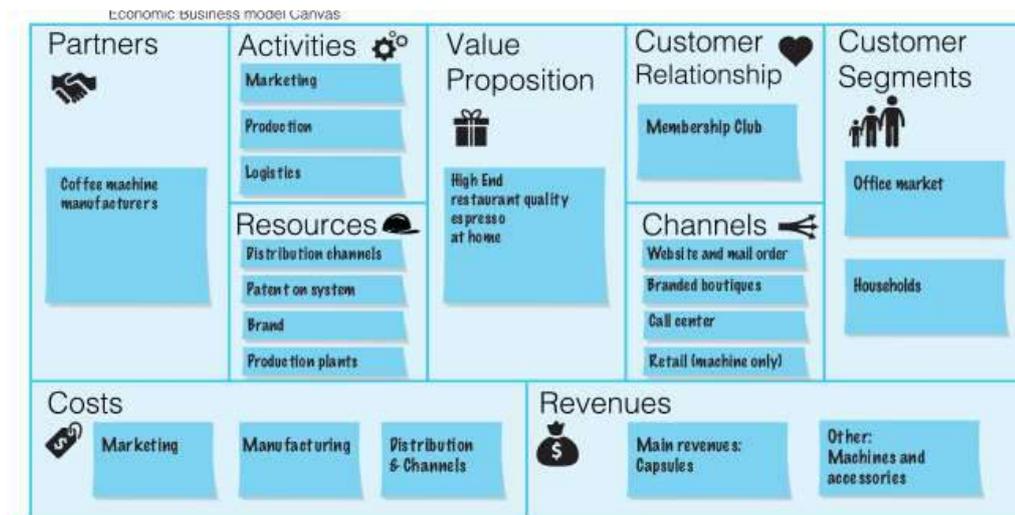
2. *Proposisi Nilai*, menjelaskan mengenai penawaran produk dan jasa/layanan yang mempunyai keunggulan/ nilai lebih (*value*) yang akan diberikan kepada segmen konsumen baik bersifat kuantitatif (harga dan efisiensi) maupun kualitatif (pengalaman konsumen). Keunggulan/nilai lebih (*value*) yang ditawarkan dapat berupa produk baru, mutu produk/ jasa yang lebih baik, desain yang unik, status atau *brand*, harga yang lebih murah/kompetitif, kemudahan akses dan lain-lain. Ancaman dalam elemen ini adalah ketersediaan produk substitusi yaitu adanya gambar yang bisa di masukan dan di copy secara digital menggunakan teknologi yang maju saat ini (Osterwalder & Pigneur, 2012).
3. *Channel*, yaitu alat atau media yang digunakan perusahaan/ organisasi berkomunikasi atau mencapai target konsumennya, sehingga keunggulan/nilai lebih (*value*) perusahaan/organisasi dapat diterima oleh target konsumen. Perusahaan dan pelanggan dihubungkan melalui saluran komunikasi, distribusi dan penjualan. Kelemahan dalam elemen ini adalah pelanggan luar kota yang membutuhkan produk harus menunggu beberapa hari saat pengiriman (Osterwalder & Pigneur, 2012).
4. *Hubungan Pelanggan* menggambarkan berbagai jenis hubungan perusahaan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan yang dilakukan karena didorong motivasi untuk mengakuisisi pelanggan, mempertahankan pelanggan atau meningkatkan penjualan. Maka perbaikan dilakukan melalui bantuan personal khusus, dengan petugas pelayanan yang khusus diperuntukkan bagi klien individu yang bersifat jangka panjang. *Weakness* yang ada adalah masih belum adanya layanan khusus kepada pelanggan yang membeli produk dalam jumlah besar menurut (Osterwalder & Pigneur, 2012).
5. *Revenue Streams* (arus pendapatan) pada langkah ini menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan dan kelemahan yang ada perusahaan mendapatkan untung dari margin yang tidak terlalu besar (Osterwalder & Pigneur, 2012).

6. *Key Resources* (sumber daya yang dimiliki) menjelaskan bahwa aset yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama dapat berbentuk :
 - a. Fisik.
 - b. Finansial
 - c. Manusiakelemahan dalam elemen ini adalah kualitas sumber daya kunci dapat terganggu ketika rekan utama ada halangan dalam membantu perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2012).
7. *Key Activities* merupakan tindakan-tindakan penting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Aktivitas-aktivitas kunci dibutuhkan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan dan pada akhirnya dapat menghasilkan pendapatan. Menjaga kualitas produk adalah dengan memberikan informasi apa yang diinginkan perusahaan dengan jelas kepada partner baru atau partner pengganti. Dengan demikian kualitas produk tidak berubah dan tetap terjaga menurut (Osterwalder & Pigneur, 2012).
8. *Key Partners* menggambarkan hubungan dengan pihak ketiga/merupakan partner/mitra utama yang penting agar model bisnis dapat berjalan lancar. Tujuan bermitra adalah untuk mengoptimalkan model bisnis diantaranya: Mendapatkan harga murah karena skala ekonomis, mengurangi risiko (*reinsurance*) dan menambah sumber daya, memperoleh sumber daya yang lebih unggul dan atau yang tidak dimiliki mitra kerja utama (Osterwalder & Pigneur, 2012).
9. Struktur nilai menurut (Osterwalder & Pigneur, 2012) yaitu Pada elemen struktur nilai, perusahaan dapat menekan biaya (*cost driven*) dengan melakukan pemesanan produk yang tergolong laris dalam jumlah besar sekaligus dengan partner. Pembelian jumlah besar produk yang dijual oleh perusahaan ini tidak terlalu merugikan karena produk berupa barang yang bisa disimpan lama. Dan biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis, yaitu :

1. Pembangunan fasilitas fisik.
2. Pembelian peralatan
3. Gaji karyawan, pajak, perijinan dan biaya promosi.

Elemen penyusun dari *Business Model Canvas* dapat membantu untuk menentukan peluang penting untuk inovasi pengembangan produk atau proses. *Business Model Canvas* digunakan untuk mengkategorikan usaha dari 40 perusahaan, dari mana lima model bisnis pola dasar kemudian diturunkan. Perusahaan tersebut mewakili bagian lintas industri dan sektor yang populer dan dominan, dengan preferensi terhadap perusahaan dengan model bisnis non-tradisional. Jenis utama bisnis inovasi model dievaluasi setiap area kanvasnya dan kemudian menetapkan segmen mana yang menjadi hal yang utama. Menurut Wrigley and Straker (2016) *Business Model Canvas* adalah suatu model gagasan dikarenakan banyaknya gagasan dan metrik yang berlebihan. Diperlukannya pengurangan menjadi lima tipografi yang diilustrasikan oleh dunia bisnis dan membantu menyampaikan beberapa gagasan dan pesan yang berguna.

Business Model Canvas berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana dan dapat dijadikan alternatif strategi perusahaan yang berujung pada kelayakan usaha menurut (Dewobroto, 2013). Bisnis model juga dapat digunakan untuk menyusun formulasi strategi bisnis menurut (Priandita & Toha, 2013). Salah satu alat bantu pendekatan yang dapat digunakan adalah *Business Model Canvas* yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012) yang memungkinkan untuk mendeskripsikan dan memanipulasi model bisnis dengan mudah dan sederhana untuk kemudian menciptakan alternatif strategi berupa model bisnis baru yang lebih kompetitif. Model bisnis akan membantu memahami, menjelaskan dan memprediksi aktivitas apa saja yang sebaiknya dilakukan agar menghasilkan keuntungan bagi perusahaan atau organisasi. Model bisnis merupakan suatu representasi abstrak bagaimana perusahaan menghasilkan uang, apa yang dapat ditawarkan perusahaan kepada konsumen, kepada siapa perusahaan akan menawarkan produknya dan bagaimana cara melakukannya. Contoh bentuk *Business Model Canvas* yaitu:



Gambar 2.2.2 Bentuk *business model canvas* (An analysis of Nespresso through Osterwalder & Pigneur's (2010) original Business Model Canvas, which forms the economic layer of the Triple Layer Business Model Canvas).

Business Model Canvas seperti yang diusulkan oleh Osterwalder & Pigneur (2010), adalah untuk membuat bisnis organisasi model menjadi sembilan komponen yang saling berhubungan yaitu dengan proposisi nilai pelanggan, segmen, hubungan pelanggan, saluran, sumber daya utama, kegiatan utama, mitra, biaya dan pendapatan. Dengan menggunakan *Business Model Canvas* dapat membantu pengguna menyelaraskan laba menurut (Osterwalder & Pigneur, 2011).

2.4 Analitical Hierarchy Process

Metode *Analitical Hierarchy Process* (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika. Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagiannya, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan menggunakan berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. Metode *Analitical Hierarchy Process* (AHP) ini membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstruktur suatu hierarki kriteria, pihak yang

berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas dan juga dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) perusahaan dapat mengetahui hal pertama yang harus di perbaiki dan hal tersebut dapat membantu perusahaan dalam memecahkan masalah.

2.4.1 Menyusun Hierarki

Di dalam metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) terdapat hierarki dan Menurut Saaty ada tiga prinsip dalam memecahkan persoalan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), yaitu prinsip menyusun hierarki (*Decomposition*), prinsip menentukan prioritas (*Comparative Judgement*), dan prinsip konsistensi logis (*Logical Consistency*). Hierarki yang dimaksud adalah permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dan akan dipecahkan untuk mempertimbangkan kriteria-kriteria atau komponen yang mendukung pencapaian tujuan. Dalam proses menentukan tujuan dan hierarki, dalam persoalan yang ada di perusahaan dalam menentukan kriteria-kriteria harus tepat dengan permasalahannya.

Menurut Saaty (1980), *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah kriteria dalam pengambilan keputusan, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah merupakan prosedur yang sistematis untuk mewakili unsur dari masalah dan hierarkis. Dimana hierarki harus disusun dari atas (tujuan dari sudut pandang manajerial), melalui tingkat *intermediate* (kriteria/sub-kriteria yang tingkatannya bergantung pada level terendah. Penilaian menurut *Analytical Hierarchy Process* (AHP) kemudian dihitung ke dalam angka-angka dan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menggunakan perbandingan pada setiap elemen di hierarki yang sama dan setiap tingkat (kriteria atau alternatif) dengan menggunakan skala yang menunjukkan pentingnya satu elemen yang lain dengan elemen tingkat yang lebih tinggi, Pentingnya skala antara elemen tersebut ditunjukkan pada gambar dibawah ini.

Gambar 2.8
Multi-Criteria Decision-Making Tool Developed

Table III Scale of relative importance		
Intensity of relative importance	Definition	Explanation
1	Equal importance	Two activities contribute equally to the objective
3	Moderate importance of one over another	Experience and judgment slightly favor one activity over another
5	Essential or strong importance	Experience and judgment strongly favor one activity over another
7	Demonstrated importance	An activity is strongly favored and its dominance is demonstrated in practice
9	Extreme importance	The evidence favoring one activity over another is of the highest possible order of affirmation
2,4,6,8	Intermediate values between the two adjacent judgments	When compromise is needed
Reciprocals of above non-zero numbers	If an activity has one of the above numbers compared with a second activity, then the second activity has the reciprocal value when compared to the first	

Source: Saaty (1980)

Sumber: saaty (1980)

Dari gambar diatas merupakan skala 1 sampai 9 yang digunakan untuk menyusun hierarki pada *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Dengan memperhatikan elemen-elemen tersebut diharapkan dapat membantu dalam proses pemecahan masalah dan menurut (Saaty, 1980) *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang meliputi prosedur dan prinsip-prinsip yang digunakan untuk menilai untuk mendapatkan prioritas di antara kriteria dan untuk solusi alternatif. Hal tersebut berguna untuk mencatat angka yang diperoleh dalam perkiraan rasio skala dan sesuai. Dalam *Analytical Hierarchy Process* (AHP) terdapat, unsur-unsur dari masalah yang memiliki dampak relatif.

2.4.2 Kelebihan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) memiliki kelebihan dalam proses analisis yang digunakan. Dan berikut adalah kelebihan penggunaan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) :

1. Menurut Ramanathan 2001 Keuntungan dari AHP atas lain yaitu fleksibilitas, dan baik untuk para pengambil keputusan dan, dapat menentukan bentuk perbandingan input data dengan mudah dan nyaman.
2. Menurut (Macharis et al. 2004) metode AHP memiliki keuntungan yang berbeda yaitu dengan pemecahan masalah menjadi bagian-bagian penyusunnya dan menentukan kriteria pada hierarki dan setiap elemen kriteria menjadi jelas. AHP membantu untuk menangkap langkah-langkah evaluasi

baik subyektif dan obyektif dan AHP mengurangi ketidakjelasan dalam pengambilan keputusan.

3. Menurut Millet & Wedley 2002 AHP untuk membantu situasi pada ketidakpastian dan risiko karena mampu menentukan langkah-langkah yang tidak perlu.

2.4.3 Penggunaan Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Analytical Hierarchy Process (AHP) dalam prosesnya dapat digunakan dalam memecahkan berbagai masalah diantaranya diantaranya dalam mengalokasikan sumber daya, analisis keputusan manfaat atau biaya, menentukan peringkat beberapa alternatif, melaksanakan perencanaan ke masa depan dan menetapkan prioritas pengembangan suatu unit usaha dan permasalahan kompleks lainnya. Oleh karena itu jika perusahaan menggunakan metode AHP maka dapat membantu memecahkan masalah yang ada di dalam perusahaan.

2.4.4 Tahapan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Dalam metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* terdapat beberapa langkah-langkah dalam menggunakan metode AHP sebagai berikut menurut (Kadarsyah Suryadi dan Ali Ramdhani, 1998) :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan: Dalam tahap ini perusahaan harus menentukan masalah yang akan dipecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada mencoba untuk menentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya akan dikembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama: Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hierarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang akan digunakan berikan dalam menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Hierarki dilanjutkan dengan sub kriteria (jika mungkin diperlukan).

3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya: Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan judgment dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hierarki.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan: Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen.penting daripada elemen lainnya, Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah terbukti dapat diterima dan bisa membedakan intensitas antar elemen. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya: Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
7. 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. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

8. Memeriksa konsistensi hierarki: Yang diukur dalam *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid., rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10 %.

Menurut (Saaty, 1980) *Analytical Hierarchy Process* (AHP) meliputi prosedur dan prinsip yang digunakan dalam berbagai pertimbangan untuk mendapatkan prioritas di antara kriteria dan kemudian untuk solusi alternatifnya. Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas *eigen value maksimum*. Thomas L. Saaty telah membuktikan bahwa indeks konsistensi dari matriks berordo n dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n - 1)}$$

CI = Rasio Penyimpangan (deviasi) konsistensi (*consistency indeks*)
 λ_{max} = Nilai eigen terbesar dari matriks berordo n
 n = Orde matriks

Sumber: saatty

2.5 Strengths, Weaknesses, Opportunities And Threats (SWOT)

SWOT adalah *framework* yang menunjukkan pentingnya eksternal dan kekuatan internal untuk alasan memahami sumber kompetitif keuntungan. Elemen SWOT terdiri atas *strengths* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) internal dari perusahaan serta *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) lingkungan eksternal yang dihadapi. SWOT adalah pendekatan logis yang harus dilakukan setiap organisasi menilai lingkungan eksternal dan internal untuk mengadopsi strateginya menurut (Ghazinoory et al, 2011). Dan Ghazinoory et. al (2011) Analisis SWOT dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Kategori pertama berkaitan dengan permasalahan dalam penerapan teknologi baru. Dan dalam organisasi yang bisa dipecahkan dengan cara mengorganisir panel SWOT secara efektif.
- Kategori kedua yaitu berhubungan dengan mengintegrasikan SWOT dengan pengambilan keputusan lainnya.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2009:18). Matriks SWOT merupakan matching tool yang penting untuk membantu mengembangkan empat tipe strategi yaitu sebagai berikut:

a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.

b. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang perusahaan.

c. Strategi ST (*Strength-Threat*), melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal.

d. Strategi WT (*Weakness-Threat*), strategi ini merupakan teknik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

Menurut Blocher et al., (2007) analisis SWOT merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu kesuksesan yang dimiliki oleh perusahaan yakni kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal. Sedangkan menurut Wanti et.al., (2014) analisis SWOT adalah suatu alat perencanaan strategik yang penting untuk membantu perencanaan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman dari eksternal. Berikut langkah dalam menentukan swot

menurut Rangkuti, 2006 yaitu pada matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, seperti pada gambar

E F I E F E	STRENGTH (S) (Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal)	WEAKNESSES W (Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal)
OPPORTUNITIES (O) (Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal)	Strategi SO Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
THREATS (T) (Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal)	Strategi ST Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.4.1 matriks swot (Rangkuti, 2006)

Dijelaskan bahwa gambar 2.4.1 yaitu faktor-faktor Strategis Eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary/EFAS*), dengan langkah sebagai berikut :

1. Menyusun faktor peluang dan ancaman pada kolom 1.
2. Memberikan bobot masing-masing faktor pada kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot dari semua faktor strategis yang berupa peluang dan ancaman ini harus berjumlah 1.
3. Menghitung rating dalam (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberi skala mulai dari 4 (sangat baik/outstanding) sampai dengan 1 (sangat tidak baik/poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut pada kondisi organisasi. Pemberian nilai rating untuk peluang bersifat positif, artinya peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi nilai +1. Sementara untuk rating ancaman bersifat sebaliknya, yaitu jika nilai ancamannya besar, maka ratingnya -4 dan jika nilai ancamannya kecil, maka nilainya -1.

4. Mengalikan bobot faktor pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3. Hasilnya adalah skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
5. Menghitung jumlah skor pembobotan. Nilai ini adalah untuk memetakan posisi organisasi pada diagram analisa SWOT.

Faktor-faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)
Peluang (Opportunities/O) : 1. Peluang 1 2. Peluang 2	bobot peluang 1 bobot peluang 2	rating peluang 1 rating peluang 2	
Jumlah O	a		b
Ancaman (Threats/T) : 1. Ancaman 1 2. Ancaman 2	bobot ancaman 1 bobot ancaman 2	rating ancaman 1 rating ancaman 2	
Jumlah T	c		d
Total	(a+c) = 1		(b+d)

Gambar 2.4.2 Faktor-Faktor Strategis (*Eksternal* Rangkuti, 2006)
 Gambar diatas adalah cara menghitung strategis *Eksternal* dalam pembobotan SWOT

Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)
Kekuatan (Strengths/S) : 1. Kekuatan 1 2. Kekuatan 2	bobot kekuatan 1 bobot kekuatan 2	rating kekuatan 1 rating kekuatan 2	
Jumlah S	a		b
Kelemahan (Weaknesses/W) : 1. Kelemahan 1 2. Kelemahan 2	bobot kelemahan 1 bobot kelemahan 2	rating kelemahan 1 rating kelemahan 2	
Jumlah W	c		d
Total	(a+c) = 1		(b+d)

Gambar 2.4.3 Faktor-Faktor Strategis *Internal* (Rangkuti, 2006)
 Gambar diatas adalah cara menghitung strategis internal dalam pembobotan SWOT.

2.6 Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Metode QSPM merupakan analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternative-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan. Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi dan berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.

Menurut David (2006) langkah – langkah perhitungan metode QSPM sebagai berikut :

1. Langkah 1 : Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari Matriks EFE dan IFE. Minimum sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan sepuluh faktor keberhasilan kunci internal harus dimasukkan dalam QSPM.
2. Langkah 2 : Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada Matriks EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
3. Langkah 3 : Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokan), dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
4. Langkah 4 : Tentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores—AS*) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores—AS*) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci. Nilai Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 =

sangat menarik. Jika jawaban atas pertanyaan di atas jawabannya adalah tidak, mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, dengan demikian tidak perlu berikan bobot terhadap strategi dalam set tersebut. Gunakan tanda minus untuk mengindikasikan bahwa faktor utama tersebut tidak memengaruhi pilihan strategi yang dibuat.

5. Langkah 5: Hitung Total Nilai Daya Tarik. Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Scores—TAS*) didefinisikan sebagai produk dari pengalihan bobot (Langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik (Langkah 4) dalam masing-masing baris. Total Nilai Daya Tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut (dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kunci terdekat).
6. Langkah 6: Hitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik. Tambahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (*STAS*) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik dari set alternatif strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relatif dari satu strategi di atas yang lainnya.

Tahapan yang terakhir dilakukan analisis menggunakan matriks QSPM untuk menentukan keputusan strategi yaitu:

2.6.1 Tahap Masukan (*Input Stage*)

1). Analisis Internal

Bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang meliputi analisis pemasaran, keuangan, produksi – operasi, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen

2). Analisis Eksternal

Analisis eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dilihat dari lingkungan makro yang terdiri dari ekonomi, sosial budaya, politik pemerintah dan hukum, dan teknologi. Lingkungan industri yang terdiri dari persaingan perusahaan sejenis, masuknya pesaing baru, pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar - menawar pemasok, dan kekuatan tawar - menawar konsumen.

2.6.2 Tahapan Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahapan pencocokan dilakukan dengan memasukan total skor IFE dan EFE ke dalam matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat dimana total skor IFE diplotkan pada sumbu x sedangkan total skor EFE diplotkan pada sumbu y.

2.6.3 Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Tahap keputusan adalah tahap menentukan alternatif strategi yang paling baik atau strategi yang memiliki prioritas terlebih dahulu untuk dijalankan oleh suatu usaha. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) atau Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif adalah alat yang membantu penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor internal dan eksternal. Sumber QSPM diperoleh dari alternatif strategi yang diturunkan dari matriks SWOT.

2.7 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode	Ringkasan
1.	KennethHunsader,Natalya Delcoure,Gwendolyn Pennywell (2016)	<i>Competitive strategy and industry contagion following traditional Chapter 11 bankruptcy announcements</i>	<i>Competitive strategy</i>	Penelitian dilakukan pada sebuah metodologi dengan event studi untuk meneliti kembalinya rival perusahaan yang bangkrut. Penulis menggunakan t-test

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode	Ringkasan
				<p>mean di seluruh kelompok untuk memeriksa perbedaan kembali berdasarkan ukuran strategi bersaing (CSM).dengan CSM mengklasifikasikan saingan industri ke dalam pelengkap atau pengganti strategis. Penulis juga memisahkan sampel berdasarkan tradisional atau non-tradisional dan melakukan regresi jelas terhadap abnormal return yang digunakan variabel independen yang penting secara ekonomi seperti indeks CSM.</p>
2.	GAJANAND Gupta Rajesh P Mishra , (2016)	<i>A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework</i>	<i>Swot analysis</i>	<p>Penelitian dilakukan pada sebuah industri pesawat terbang dengan menggunakan metodologi RCM yaitu sistem operasi untuk mengenali konsekuensi kegagalan, oleh analisis kegagalan dan implementasi RCM</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode	Ringkasan
				<p>adalah keputusan strategis yang mengasumsikan, bahwa manajer cenderung Menggunakan kerangka kerja untuk implementasi, karena perusahaan tidak mampu memilih kerangka kerja yang sesuai. Maka dalam jurnal ini, dilakukan untuk mengatasi masalah diatasdengan analisis RCM dan SWOT.</p>
3.	Alexandre Joyce and Raymond L Paquin (2016)	<i>The triple layered business model canvas:A tool to design more sustainable business models</i>	<i>Business Model Canvasl</i>	<p>Penelitian ini menggunakan <i>The Triple Layered Business</i> yaitu dengan Model Canvas untuk mengeksplorasi model bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan dengan inovasi.</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode	Ringkasan
				<p>Dan dalam memperluas kanvas model bisnis memperhatikan faktor ekonomi, lingkungan dan sosial. model bisnis melalui alat kanvas ini adalah untuk mengembangkan dan mengkomunikasikan pandangan yang lebih holistik dan terintegrasi dari model bisnis; yang juga mendukung kreatif berinovasi menuju model bisnis yang lebih berkelanjutan. Makalah ini menyajikan bisnis <i>triple layer</i></p>
4.	Jamil Anwar SAF Hasnu (2016)	<i>Business strategy and firm performance: a multi-industry analysis</i>	<i>Business strategy</i>	<p>Penelitian ini menggunakan Teori tipologi strategis sebagai bidang penelitian penting dalam strategis. industri strategi digunakan untuk mengembangkan keunggulan yang kompetitif. Dan dalam melakukan pembobotan variabel strategis diberi skor untuk memberi peringkat yang digunakan untuk kategorisasi akhir tipe strategis berdasarkan <i>quintiles</i> atau <i>percentiles</i>.</p>

Sumber: Penelitian pribadi, 2018

Tabel 2.2 Research Gap

No	Research Gap	Hasil	Peneliti	Judul
1.	Menyelidiki kebangkrutan pada perusahaan pengembalian saham pesaing perusahaan dan industri yang mempunyai leverage yang tinggi.	5% signifikan	Kenneth Hunsader, Natalya Delcoure, Gwendolyn Pennywell (2016)	<i>Competitive strategy and industry contagion following traditional Chapter 11 bankruptcy announcements</i>
2.	proses sistematis untuk melakukan pengembangan dan optimalisasi persyaratan pemeliharaan sumber daya dan untuk menggabungkan strategi pemeliharaan seperti reaktif, preventif, berbasis kondisi dan proaktif.	Signifikan menggunakan kerangka yang sesuai	GAJANAND Gupta Rajesh P Mishra , (2016)	<i>A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework.</i>
3.	Model Bisnis Kanvas digunakan untuk mengkategorikan 40 perusahaan, Perusahaan-perusahaan itu mewakili industri dan perusahaan dengan model bisnis non-tradisional.	Dibutuhkan biaya rekturisasi	Alexandre Joyce and Raymond L Paquin (2016)	<i>The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models</i>
4.	Untuk menyelidiki hubungan strategi-kinerja di multi-industri dengan menggunakan arsip data keuangan dari saham gabungan perusahaan.	Hubungan antara strategi dan kinerja telah diuji dalam secara teoritis dan empiris.	Jamil Anwar SAF Hasnu (2016)	<i>Business strategy and firm performance: a multi-industry analysis</i>
5.	Penelitian ini untuk memperbaiki kinerja dengan menerapkan strategi analisis swot berbasis bisnis canvas		Penelitian pribadi	Analisis strategi agen link pada bank xyz (persero Tbk)

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Bedasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka thesis ini menggunakan pendekatan kualitatif sebagai metode dalam penelitian ini. Pendekatan ini berfokus pada pemahaman, pemikiran dan persepsi penulis. Menurut Creswell (2010: 4), penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. dan peneliti mengambil studi kasus di tempat kerja. Studi kasus sendiri yaitu menurut Endraswara (2012: 78), Studi Kasus dapat dibagi menjadi dua golongan, yaitu Studi Kasus berupa penyimpangan dari kewajaran dan Studi Kasus ke arah perkembangan yang positif. Studi Kasus pertama bersifat kuratif, dan disebut Studi Kasus Retrospektif (*Retrospective Case Study*), yang memungkinkan ada tindak lanjut penyembuhan atau perbaikan dari suatu kasus (*treatment*). Tindak penyembuhan tidak harus dilakukan oleh peneliti, tetapi oleh orang lain yang kompeten. Peneliti hanya memberikan masukan dari hasil penelitian. Sedangkan yang kedua disebut Studi Kasus Prospektif (*Prospective Case Study*). Jenis Studi Kasus ini diperlukan untuk menemukan kecenderungan dan arah perkembangan suatu kasus. Tindak lanjutnya berupa Penelitian Tindakan (*Action Research*) yang dilakukan juga oleh pihak lain yang berkompeten. Penelitian ini dilakukan dengan beberapa analisis, yaitu dengan analisis SWOT ini yang akan digunakan peneliti untuk menentukan alternatif-alternatif strategi untuk agen link, serta membuat *Business Model Canvas* yaitu untuk membuat rencana perusahaan jangka panjang serta konsep untuk menciptakan *goals* bagi perusahaan.

3.1.1 Jenis dan Sumber Data

Data Sekunder, merupakan data berupa opini subjek baik secara individual atau kelompok dan hasil observasi terhadap kegiatan, hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan. Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah,

analisis industri oleh media, situs Web, internet dan seterusnya (Uma Sekaran, 2011). Dan data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiono : 2008 : 402). Data sekunder ini merupakan data yang sifatnya mendukung keperluan data primer seperti buku-buku, literatur dan bacaan yang berkaitan dengan pelaksanaan pengawasan kredit pada suatu bank.

3.1.2 Prosedur Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, prosedur pengumpulan data meliputi:

1. Studi literature

Pada tahapan ini peneliti mengumpulkan data-data melalui literature atau jurnal yang berhubungan dengan penelitian ini.

2. Studi lapangan

Dalam studi lapangan terdapat tiga macam prosedur pengumpulan data meliputi:

a. Observasi

Dalam tahapan ini peneliti melakukan observasi lapangan bertujuan untuk merancang agen link pada PT Bank XYZ (Persero) Tbk dan juga mengambil data-data selama observasi di lapangan untuk kelengkapan data penelitian.

b. Wawancara

Dalam tahap ini peneliti mencari informasi mengenai proses dari pendaftaran nasabah menjadi agen link sampai diproses oleh pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini.

c. Kuisisioner

Dalam tahap ini peneliti mengumpulkan data dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan kepada *officer* serta *supervisor* untuk dijawabnya, kuisisioner ini digunakan untuk mendukung data-data lain.

d. Dokumentasi

Pengumpulan data untuk dokumentasi ini meliputi, data-data kinerja organisasi pada tahun sebelumnya, profil organisasi dan agen link.

Pengumpulan data tentang perusahaan dibutuhkan untuk mengetahui kondisi perusahaan yang sebenarnya, berikut merupakan data yang dibutuhkan dalam penelitian adalah:

1. Dibutuhkan data untuk membantu dalam menentukan analisa strategi dengan analisa SWOT. Data didapatkan dengan memberikan kuisisioner pada pihak yang berkepentingan pada PT Bank XYZ (Persero) Tbk, pada penelitian ini pihak yang berkepentingan tersebut adalah *officer* terkait dan Agen Link sebanyak 50 responden.
2. Dibutuhkan data berupa kinerja PT Bank XYZ (Persero) Tbk pada tahun 2017 kemudian data tersebut digunakan untuk perancangan kinerja dengan membuat *Business Model Canvas* lebih lanjut.
3. Data primer merupakan data yang berasal / diperoleh langsung dari sumbernya (tanpa ada perantara). Bisa melalui wawancara dengan pihak terkait ataupun data dari observasi langsung dari lapangan.

3.2 Analisis SWOT

Dalam melakukan analisis SWOT digunakan untuk melakukan perbaikan perusahaan, tahapan kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal
2. Kuesioner
3. Menentukan responden dan pengisian kuesioner
4. Menganalisis Data dengan beberapa tahapan yaitu input, pencocokan dan keputusan.

3.3 Identifikasi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal

Hal pertama yang dilakukan dalam analisis SWOT adalah mengidentifikasi faktor-faktor *internal* dan *eksternal* yang merupakan tahapan penting karena merupakan dasar untuk kegiatan analisis selanjutnya. Kegiatan yang dilakukan adalah merumuskan faktor-faktor *internal* dan *eksternal*.

- a. Pihak *Internal* perusahaan yaitu Pimpinan Cabang, SPO (*Supervisor Penunjang Opeasional*) yang membawahi *retail* yaitu AMPD (asisten manajer pemasaran dana), AMBM(asisten manajer mikro), FO (*funding officer*), SP (*sales person*) dan mikro yaitu AMBM, PAU (petugas administrasi unit), mantri dan petugas IT.

- b. Pihak *eksternal* yaitu agen link yang tersebar di seluruh binaan kantor cabang Surabaya X.

3.4 Penyusunan Kuesioner

Dalam menentukan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dirumuskan, kemudian diminta masukan dari *officer* yang diyakini menguasai permasalahan untuk melakukan pengurangan, penambahan, maupun penajaman terhadap faktor-faktor tersebut. Tahapan ini sangat penting untuk mendapatkan faktor-faktor internal dan eksternal yang signifikan dalam rangka mencapai tujuan penelitian

3.4.1 Penentuan Responden dan Pengisian Kuisisioner

Setelah kuesioner selesai disusun, kuesioner diberikan kepada responden yang dipilih berdasarkan faktor keterkaitan serta pemahaman terhadap masalah yang diteliti (*purposive sampling*). Dalam penelitian ini, responden ditujukan terhadap 2 kelompok sasaran:

1. Officer dan Supervisor terkait yang menangani agen link.
2. Agen Link binaan kanca Surabaya X sebanyak 50 responden.

3.5 Analisis Data

Berdasarkan hasil kuesioner didapatkan persepsi ahli terhadap penilaian indikator-indikator utama, yang terbagi ke dalam 2 bagian, yaitu : faktor internal dan faktor eksternal Berdasarkan hasil penilaian faktor-faktor *internal* dan *eksternal*, selanjutnya dilakukan identifikasi unsur-unsur yang dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, kesempatan dan peluang dari agen link. Analisis ini dilakukan agar dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*). Namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*), yang diharapkan mampu untuk menyeimbangkan antara kondisi internal yaitu : kekuatan dan kelemahan dengan kondisi eksternal yaitu peluang dan ancaman yang ada, kemudian diimplementasikan dalam matriks SWOT, untuk mendapatkan strategi terbaik (*the best strategy*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan visi, misi dan tujuan, kondisi sekarang, kondisi yang akan datang, strategi dan kebijakan. Dengan demikian, analisis kebijakan dapat dilakukan melalui faktor-faktor strategis analisis SWOT. Penilaian ahli dari faktor internal-eksternal

tersebut akan menghasilkan kelompok faktor-faktor :*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*. Dalam analisis matriks SWOT terjadi interaksi penggabungan dari strategi yang meliputi kombinasi interaksi strategi internal-eksternal yang terdiri dari :

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) yaitu ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
2. Strategi ST (*Strength-Threat*), ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menciptakan peluang.
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*), ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman.

Sebelum membuat matrik strategi internal dan eksternal menurut Rangku (2009) dalam menentukan faktor strategi eksternal dan internal dengan cara sebagai berikut dengan faktor strategi eksternal:

1. Pembuatan faktor strategis lingkungan eksternal yang mencakup perihal: peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*)
2. Penentuan bobot faktor strategis dengan skala mulai dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan tingkat kepentingan faktor terhadap keberhasilan industri/perusahaan. Memperkirakan bobot dapat ditentukan dengan konsensus kelompok atau pendapat para ahli di bidang tersebut, atau yang lain. Total seluruh bobot dari faktor strategis harus sama dengan satu.
3. Pemberian rating faktor strategis untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancaman sangat besar ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya adalah sedikit ratingnya 4.

4. Kalikan bobot dengan rating untuk memperoleh nilai faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (*outstanding*) sampai dengan 1.0 (*poor*).
5. Jumlahkan nilai pembobotan pada kolom untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor strategis eksternalnya.

Membuat matrik strategi internal yaitu:

1. Pembuatan faktor strategis lingkungan internal yang mencakup perihal: kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).
2. Penentuan bobot faktor strategis dengan skala mulai dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1.0).
3. Pemberian rating faktor strategis untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri nilainya 4.
4. Kalikan bobot dengan rating untuk memperoleh nilai faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (*outstanding*) sampai dengan 1.0 (*poor*).
5. Jumlahkan nilai pembobotan pada kolom untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap

faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

3.6 Tahapan analisis data

Berikut adalah tahapan yang bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal dan akan digunakan untuk penentuan kesimpulan dan saran.

a. Tahap Input

Pada tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor kepentingan baik internal dan eksternal pengumpulan data pada tahap ini diperoleh melalui kuisisioner yang diisi pada pihak eksternal dan internal. Alat bantu pada tahap analisis ini adalah matriks IFE dan EFE dengan perhitungan bobot menggunakan AHP.

b. Tahap Pencocokan

Pada tahap ini analisis menggunakan matriks IE dan matriks SWOT, dan input dari matriks IE diperoleh melalui matriks IFE dan EFE dan matriks SWOT bertujuan untuk merumuskan alternative strategi yang bisa diterapkan pada PT. Bank XYZ (Persero) Tbk.

c. Tahap Keputusan

Pada tahap ini digunakan untuk menetapkan prioritas strategi yang bisa diterapkan oleh PT. Bank XYZ (Persero) Tbk, Input dari tahap ini diperoleh dari hasil matriks SWOT berupa alternative strategi yang kemudian disusun pada kuisisioner dan pengolahan dan analisis data pada tahap ini menggunakan AHP.

3.7 Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Suatu instrumen (daftar pertanyaan) dalam kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan tersebut dapat mengukur apa yang ingin diukur. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi-rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mempunyai validitas yang tinggi pula. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah jika $r = 0.3$, jadi jika

korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0.3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan keterandalan suatu alat ukur. Tujuan dari dilakukan uji reliabilitas adalah agar instrumen yang digunakan yaitu kuesioner dapat dipercaya (*reliable*). Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *internal consistency*, yaitu mencobakan instrumen sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu. *Internal consistency* diukur dengan menggunakan koefisien *Cronbach alpha*. Jika koefisiensi alpha lebih besar daripada 0.60 maka dinyatakan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian adalah handal.

3.7.1 Metode Analisis Data

Dengan menggunakan Teknik pengolahan data menggunakan perhitungan komputasi program SPSS (*Statistical program for Social Science*) yaitu suatu program komputer statistik yang mampu memproses data statistik secara tepat dan cepat, menjadi berbagai output yang dikehendaki para pengambil keputusan. Analisis data dilakukan dengan tujuan untuk menguji hipotesis dalam rangka penarikan simpulan. Pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Analisis statistik deskriptif

Metode ini digunakan untuk mengkaji variabel yang ada pada penelitian yaitu: Peran Agen Link terhadap Kinerja kantor cabang Surabaya X. Analisis statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah persentase, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membuat tabel distribusi jawaban angket variabel X dan Y.
2. Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan.
3. Menjumlahkan skor jawaban yang diperoleh dari tiap-tiap responden.
4. Memasukkan skor tersebut ke dalam rumus:

$$DP = \frac{n}{N} \times 100\%N$$

Keterangan:

DP: Deskripsi persentase

n : Jumlah skor yang diharapkan

N : Nilai persentase atau hasil

(Ali, 1992:184)

b. Analisis Regresi Linear Sederhana

Dalam melakukan analisis regresi linear sederhana penulis menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS

3.7.2 Membuat strategi *Business Model Canvas*

Membuat *Business Canvas Model* atau yang biasa disebut dengan BMC mencapai tujuan suatu usaha tersebut yaitu dengan cara:

1. *Customer Segments*

Dalam Elemen pertama ini membuat perusahaan harus menentukan segmen nasabah mana yang akan menjadi target bisnis kita.

2. *Value Propositions*

Value propositions akan membahas mengenai manfaat atau benefit apa yang akan didapatkan para nasabah jika agen link kanca X. Hal tersebut menjadi kesempatan bagi perusahaan untuk menjabarkan kekuatan dan keunggulan yang membedakan dengan bisnis yang lain.

3. *Channels*

Melalui penggunaan *channels* dengan menggunakan strategi yang tepat maka perusahaan baru bisa menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments*.

4. *Revenue Streams*

Aliran pendapatan tentu menjadi salah satu tujuan utama dari sebuah bisnis. Sehingga elemen yang satu ini harus dikelola semaksimal mungkin untuk meningkatkan pendapatan bisnis.

5. *Customer Relationship*

Elemen yang kelima membahas bagaimana jalinan hubungan perusahaan dengan agen link dan nasabah. Perlu pengawasan yang ketat dan intensif agar nasabah tidak mudah berpaling ke bisnis yang lain hanya karena jalinan hubungan yang kurang baik.

6. *Key Activities*

Kegiatan apa yang harus dilakukan untuk menciptakan value propositions yang efektif contohnya membuat promosi dan *feed back* Hal ini tentu menjadi pembahasan yang tak kalah penting dalam elemen *key activities*.

7. *Key Resources*

Agar bisa mewujudkan tujuan perusahaan harus mengelola sumber daya bisnis tersebut semaksimal mungkin. Semua jenis sumber daya mulai dari pengelolaan bahan baku, penataan SDM dan peran serta mesin EDC pada penataan proses operasional menjadi perhatian dalam membuat model bisnis

8. *Key Partnership*

Bisnis yang baik tidak hanya mampu menjalin hubungan dengan para agen link serta nasabah. Karena hubungan dengan pihak agen link atau nasabah juga harus diperhatikan. Tak ada salahnya menjalin hubungan baik untuk menciptakan siklus bisnis sesuai dengan ekspektasi.

9. *Cost Structure*

Elemen terakhir yang harus diperhatikan adalah struktur pembiayaan bisnis. Mengelola biaya secara efisien akan membuat bisnis yang kita jalankan menjadi lebih hemat dan bisa meminimalkan risiko kerugian.

3.8 Teknik Analisis

Pada penelitian ini menggunakan sebuah teknik analisis dimana sebuah teknik analisis yang bertujuan untuk menemukan solusi dari masalah yang dihadapi perusahaan. Pada tahap ini dijelaskan tahapan-tahapan penelitian yang dilakukan sebagai upaya dalam memecahkan masalah, setiap tahapan merupakan bagian yang sangat menentukan tahapan selanjutnya sehingga harus dilakukan secara baik dan benar.

4 Tahap Penarikan kesimpulan dan saran

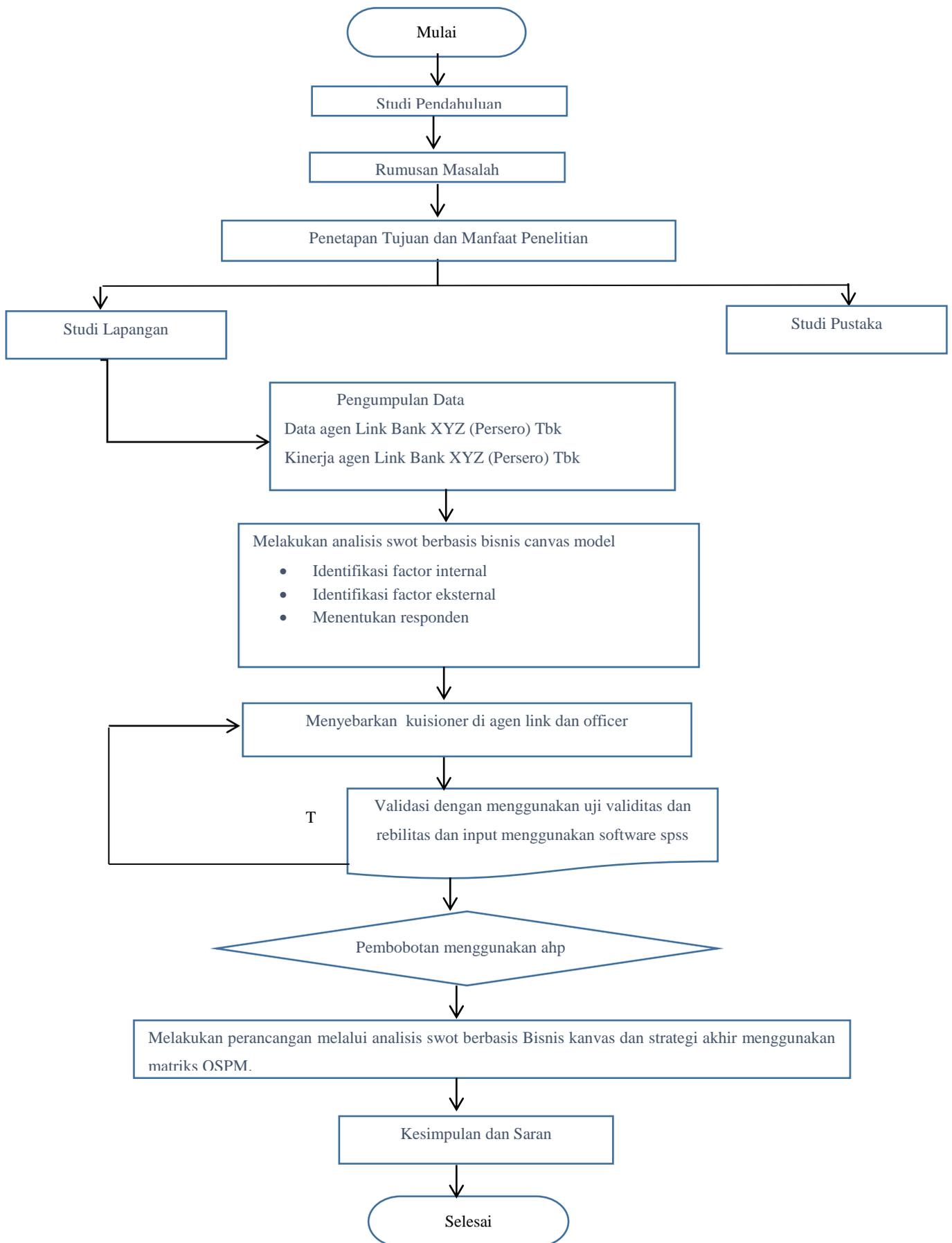
4.1 Kesimpulan

Pada tahapan ini peneliti dapat menarik kesimpulan dari hasil penelitian bahwa dalam menyusun sebuah rancangan strategi bisnis tidak bisa dilakukan hanya untuk 1 tahun kedepan saja, tetapi harus dipikirkan strategi bisnis 5 – 10 tahun kedepan sehingga arah

pengembangan perusahaan jelas dan terukur. Untuk mencapai itu semua diperlukan management tools yang disesuaikan dengan strategi pengembangan bisnis suatu perusahaan dengan menggunakan analisa swot dan membuat *Business Model Canvas* untuk perusahaan agar kinerja agen link di kantor cabang X menjadi lebih baik.

4.2 Saran

Pada tahapan ini peneliti mengetahui hasil dari analisa swot berbasis *Business Model Canvas* diharapkan dapat memudahkan perusahaan dalam mengetahui aspek – aspek yang harus diperbaiki dalam suatu bisnis dan Sehingga memberikan manfaat yang lebih lanjut terhadap kinerja perusahaan.



Kerangka Berfikir

Analisis Strategi digunakan untuk menjelaskan strategi perbaikan jangka panjang dengan analisis swot berbasis *Business Model Canvas* mengenai kerangka berfikir pada penelitian ini akan dibahas secara jelas pada, bab selanjutnya. Proses kerangka berfikir pada penelitian ini meliputi:

INPUT

1. Adanya identifikasi rumusan masalah dan tujuan penelitian.
2. Adanya kuisioner yang berisikan analisis swot yang berbasis *business canvas model* dengan berdasarkan *literature* yang ada.
3. Adanya data berupa profil pada PT Bank XYZ (Persero) Tbk



PROSES

4. Mengidentifikasi visi, misi dan strategi organisasi melalui perumusan masalah.
5. Mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi perusahaan, melalui studi literature, data, wawancara dengan pihak manajemen PT Bank XYZ (Persero) Tbk cabang Surabaya X.
6. Melakukan pembagian kuisioner kepada pihak terkait.
7. Melakukan uji validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS dan pembobotan menggunakan AHP.
8. Analisis IE matriks
9. Melakukan analisa swot berbasis *Business Model Canvas* pada PT Bank XYZ (Persero) Tbk cabang Surabaya X dengan berdasarkan data dan wawancara pihak internal.



OUTPUT

9. Hasil analisis swot berbasis *Business Model Canvas* pada PT Bank XYZ (Persero) Tbk cabang Surabaya X.
10. Perbaikan kinerja menggunakan Matriks QSPM pada agen link PT Bank XYZ (Persero) Tbk cabang Surabaya X

Tabel 3.1 : Bagan Kerangka Berfikir

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Agen Link pada PT Bank XYZ (Persero) Tbk

Agen link sebagai mana telah dijelaskan diatas, merupakan salah satu produk yang diciptakan/dikembangkan oleh divisi e-Banking dengan bekerjasama dengan divisi terkait lainnya. Agar produk ini dapat dipasarkan dengan optimal dan dapat menjawab tantangan dari Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan tentang branchless banking dan Layanan Keuangan Digital, maka diperlukan kerjasama dengan divisi-divisi terkait dalam hal akuisisi, implementasi, hingga penyelesaian masalah (*handling complain*). Adapun profil produk Agen link adalah sebagai berikut :

1. Merek (*brand name*) konsep perluasan channel PT XYZ adalah Agen link.
2. Media untuk pelaksanaan transaksi Agen link dapat berupa EDC (untuk selanjutnya dapat dikembangkan melalui Internet, atau media lainnya yang dimungkinkan) yang diberikan menu mini ATM dan menu lainnya yang kedepannya akan dikembangkan.
3. Agen link dapat digunakan oleh nasabah maupun non nasabah baik perorangan maupun instansi.
4. Metode kerjasama yang dijalin PT XYZ dapat berupa :
 - a. Kemitraan: kerjasama langsung dengan nasabah
 - b. Instansi: kerjasama dengan instansi yang mempunyai nasabah.

4.1.1 Proses Pembagian Target Jumlah Agen Link

Setiap tahun, Divisi e-Banking memperoleh target pemasaran Link yang diperoleh baik dari RBB Bank XYZ, dari perhitungan target pencapaian FBI atau dari lainnya. Dalam hal mencapai target tersebut, divisi e-Banking akan membagikan (melalui Divisi Renstra) target akuisisi kepada Divisi Mass Banking, Divisi Kebijakan dan Pengembangan Bisnis Mikro, dan divisi e-Banking sendiri. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa divisi Bisnis lainnya juga diberikan target akuisisi Agen Link.

Selanjutnya, masing-masing divisi memberikan “kebijakan penjualan” kepada tenaga pemasar dibawah supervisinya (melalui Kanwil) yang berada pada unit kerja operasional, yaitu :

- a) Divisi Kebijakan dan Pengembangan Bisnis Mikro kepada Bagian Mikro Kanwil, Seksi Mikro Kanca dan Unit.
- b) Divisi Mass Banking kepada Bagian CBK Kanwil, FO dan SP Kanca.
- c) Divisi Elektronik Banking kepada Bagian EBK Kanwil.
- d) Divisi lainnya

4.2 Proses Pengadaan dan EDC Agen Link

Divisi e-Banking wajib memperkirakan kebutuhan EDC Agen Link untuk kebutuhan akuisisi agen Link selindo. Atas kebutuhan tersebut, Divisi e-Banking dapat melakukan permintaan kepada Divisi Jaringan Kerja Elektronik dengan mencantumkan jelas jumlah dan jenis EDC untuk masing-masing Kanwil, sehingga dapat langsung dilakukan dropping pada masing-masing kanwil. Dalam hal pengadaan EDC Agen Link, apabila Divisi Jaringan Kerja Elektronik melakukan penambahan jumlah dari yang diminta, dengan maksud sebagai EDC Agen Link maka hal tersebut merupakan kewenangan Divisi Jaringan Kerja Elektronik dan Divisi terkait lainnya.

4.2.1 Ketentuan keagenan

Adapun konsep keagenan dibedakan menjadi keagenan mitra dan keagenan Instansi.

- a) Agen Link Mitra : kerjasama Agen Link dengan nasabah baik nasabah simpanan atau pinjaman berupa usaha perorangan atau badan usaha tidak berbadan hukum dimana Agen Link bertindak langsung sebagai *Collecting Agent (CA)*.
- b) Agen Link Instansi : kerjasama Agen Link dengan nasabah berupa badan usaha berbadan hukum sebagai *Collecting Agent Aggregator (CAA)* yang mengelola *Collecting Agent (CA)*.

Tabel 4.1 Ketentuan Keagenan

No	Parameter	Agen Link Mitra
1.	Media Transaksi	<ul style="list-style-type: none">▪ EDC▪ DII
2.	Alat Pembayaran	Kartu ATM Agen/ kartu
3.	Pengelolaan Rekening Agent Link	Rekening operasional dan rekening pelimpahan <i>fee</i> menggunakan rekening Agen (CA)
4.	Agent	Usaha perorangan/Badan usaha belum berbadan hukum
5.	Perjanjian Kerjasama	Kanca/KCP – Nasabah
6.	Mekanisme Sharing <i>Fee</i>	Sharing <i>Fee</i> akan dilimpahkan ke rekening Agen (CA)
7.	Pengelolaan	KCK/Kanca/KCP Unit
8.	Lama Usaha	1 tahun (apabila terdapat menu T-Bank,maka lama usaha 2 Tahun)
9.	Blokir Saldo	Sesuai ketentuan
10.	Dokumen	Minimal Surat Keterangan Usaha dari aparaturn pemerintahan setempat
11.	Target transaksi	Sesuai ketentuan

(sumber : data perusahaan Bank XYZ,2018)

4.2.2 Ketentuan Akuisisi Agent Link Mitra

- a. Agent Link harus merupakan nasabah pinjaman dan atau simpanan (perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum).
- b. Agen Link harus memiliki rekening baik tabungan/giro berkartu sebagai rekening operasional dan penampungan *fee*.
- c. Untuk keagenan mitra, bagi calon Agen yang hanya memiliki produk simpanan/tabungan, akan memblokir sebesar Rp. 500.000,00 (Lima Ratus Ribu Rupiah) per EDC atau sesuai dengan ketentuan Divisi terkait. Apabila nasabah memiliki pinjaman, sebagai bentuk penghargaan, Bank XYZ tidak memblokir dana Agen Link tersebut (dapat berubah sesuai kebijakan Divisi terkait).
- d. Domisili Agen Link harus berlokasi di wilayah Indonesia.

- e. Agen Link individu harus merupakan penduduk setempat dan memiliki usaha yang sedang berjalan dengan lokasi usaha tetap sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun yang dibuktikan dengan surat keterangan dari kepala pemerintah setempat sekurang-kurangnya adalah Ketua Rukun Tetangga (RT) atau Kepala Adat. Untuk Agen Link berupa badan usaha yang tidak berbadan hukum harus memiliki usaha yang sedang berjalan dan lokasi tetap sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun yang dibuktikan dengan dokumen antara lain Surat Surat Ijin Usaha perdagangan (SITU), Tanda Daftar Perusahaan (TDP), atau Surat Keterangan Usaha (SKU) dari Kelurahan atau Desa setempat.
- f. Dalam hal calon Agen Link merupakan nasabah pinjaman, wajib memiliki kolektibilitas lancar selama 6 bulan terakhir, tidak terdapat dalam DHN pada bulan pengajuan.
- g. Dalam melakukan akuisisi Agen Link, agar memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
 - 1. Pada daerah domisili Agen Link, terdapat sektor ekonomi yang dominan (misalnya pertanian, perikanan, perkebunan dll).
 - 2. Usaha Agen Link berada pada atau dekat dengan pusat perekonomian.
 - 3. Calon Agen Link mau mengerti dan belajar perihal teknologi.
 - 4. Calon Agen Link mempunyai rekening simpanan yang berkartu
 - 5. Calon Agen Link mempunyai telepon genggam dengan minimal berbasis JAVA
 - 6. Terdapat infrastruktur telekomunikasi yang cukup memadai (terjangkau oleh jaringan operator telephone genggam)
- h. Setiap calon Agent Link diwajibkan mengisi formulir pendaftaran dan menandatangani PKS Agent Link.
- i. Setiap calon Agen Link harus dinyatakan lulus Uji Tuntas (*Due Diligence*) sesuai dengan formulir Uji Tuntas (*Due Diligence*) yang terlampir dengan nilai minimal adalah 70. (Skala 10 – 100)

- j. Bank XYZ dan setiap Agent Link secara bersama-sama akan menyepakati besaran *Sharing Fee* yang kemudian akan dituangkan dalam Perjanjian Kerjasama antara Bank XYZ dan Agent Link
- k. Kewajiban Bank terhadap Agent Link dilakukan dengan ketentuan :
 - 1. Perhitungan sharing fee dilakukan setiap H + 1 hari kerja.
 - 2. Pelimpahan sharing fee dilakukan paling lambat pada H+3 hari kerja setelah data perhitungan sharing fee tersedia.
 - 3. Jika terdapat perbedaan perhitungan hak dan kewajiban, maka yang diakui adalah perhitungan hasil Bank.
- l. Rekonsiliasi dilakukan sesuai dengan ketentuan rekonsiliasi fitur existing di Bank XYZ dengan menggunakan *Reckon Enterprise*.
- m. Dalam hal Agen eksisting meminta penambahan EDC/perubahan data, maka Unit Kerja wajib mengirimkan surat permohonan penambahan EDC atau perubahan data. Selain hal tersebut, maka Unit kerja juga wajib melakukan addendum terhadap PKS.
- n. Apabila Agen secara sepihak mengakhiri kerjasama Agen Link atau PKS sudah berakhir masa berlakunya, maka Unit kerja wajib menarik EDC beserta kelengkapan lainnya dengan disertai berita acara dan mengembalikannya ke Kantor Wilayah.
- o. Proses pembukaan rekening dan pelayanan transaksi Tabungan Britama/Simpedes/Giro mengacu pada pedoman operasional pelayanan yang berlaku dan harus memenuhi Prosedur Prinsip Mengenal Nasabah PT. Bank XYZ (Persero) Tbk dan Peraturan Bank Indonesia tentang APU dan PPT.
- p. UKO wajib memberikan penjelasan bahwa apabila perangkat EDC Link/Jaringan sedang offline, maka Agen tidak diperkenankan menerima titipan transaksi.
- q. UKO wajib memberikan penjelasan kepada Agen Link mengenai tindak pidana pencucian uang dan pendanaan terorisme mengacu pada ketentuan S.01-DIR/LYN/01/2014 atau ketentuan terbaru.

Tabel 4.2 Panduan fitur / penggunaan EDC Link mengacu pada panduan Penggunaan mini ATM.

Function	Tampilan Layar	Langkah / Keterangan Transaksi
Tampilan Awal	Mini ATM : ➤ Informasi ➤ Transfer ➤ Pembayaran ➤ Isi Ulang ➤ Reprint ➤ Report	Pada layar awal, terdapat menu transaksi yang dapat digunakan dalam fitur mini ATM.
Informasi	Informasi : ➤ Saldo ➤ Saldo Bank Lain	➤ Saldo Digunakan untuk mengetahui informasi saldo rek. <u>Langkah transaksi :</u> a. Pilih menu informasi → saldo b. <i>Swipe</i> / gesekkan kartu ATM di EDC c. Masukkan PIN kartu ATM d. Info Saldo Rek. akan muncul ➤ Saldo Bank Lain Digunakan untuk mengetahui informasi saldo rek. Bank Lain. <u>Langkah transaksi :</u> a. Pilih menu informasi → saldo Bank Lain b. <i>Swipe</i> / gesekkan kartu ATM Bank Lain di EDC c. Masukkan PIN kartu ATM Bank Lain d. Info Saldo Rek. Bank Lain akan muncul
Transfer	Transfer : ➤ Sesama Bank ➤ Antar Bank ➤ Kode Bank	➤ Sesama Bank XYZ Digunakan untuk melakukan transfer antar rekening. <u>Langkah transaksi :</u> a. Pilih menu Transfer → Sesama Bank b. <i>Swipe</i> / gesekkan kartu ATM bank xyz di EDC c. Masukkan PIN kartu ATM d. Masukkan no rek. Tujuan e. Masukkan jumlah nominal transfer yang akan dikirim (Rp) f. Akan muncul konfirmasi dari sistem berupa : nama nasabah tujuan & Nominal transfer g. Tekan Yes (tombol hijau) h. Transaksi berhasil dan print bukti transaksi ditatakerjakan. ➤ Antar Bank Digunakan untuk melakukan transfer antar Bank (Bank XYZ-Bank Lain, Bank Lain-Bank Lain, Bank Lain). <u>Langkah transaksi :</u> a. Pilih menu Transfer → Antar Bank

Function	Tampilan Layar	Langkah / Keterangan Transaksi
		<p>b. Swipe / gesekkan kartu ATM di EDC</p> <p>c. Masukkan PIN kartu ATM</p> <p>d. Pilih asal rekening (Tabungan / Giro)</p> <p>e. Masukkan Kode Bank + no rek. Tujuan</p> <p>f. Apabila tidak diketahui kode bank tujuan, nasabah dapat melihat di menu kode Bank.</p> <p>g. Masukkan jumlah nominal transfer yang akan dikirim (Rp)</p> <p>h. Akan muncul konfirmasi dari sistem berupa : nama nasabah tujuan & Nominal transfer.</p> <p>i. Tekan Yes (tombol hijau).</p> <p>j. Transaksi berhasil dan print bukti transaksi ditatakerjakan.</p> <p>➤ Kode Bank Digunakan untuk Melihat Kode Bank yang digunakan untuk di input sebelum no rek tujuan (Bank Lain)</p> <p><u>Langkah transaksi :</u></p> <p>a. Pilih fitur Kode Bank</p> <p>b. Lihat kode bank tujuan</p>
Pembayaran	<p>Pembayaran :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pasca Bayar ➤ PLN Pasca ➤ Cicilan ➤ Zakat ➤ Infaq 	<p>➤ Pembayaran Merupakan transaksi pembayaran yang dapat dilakukan dengan menggunakan kartu debit atau Kartu Link.</p> <p><u>Langkah transaksi :</u></p> <p>a. Pilih menu Pembayaran →Jenis Pembayaran</p> <p>b. Swipe / gesekkan kartu ATM di EDC</p> <p>c. Masukkan PIN kartu ATM.</p> <p>d. Masukkan kode pembayaran/pelanggan (sesuai dengan jenis pembayaran)</p> <p>e. Sistem akan menampilkan konfirmasi nama dan nominal tagihan</p> <p>f. Pilih ok (hijau) untuk melanjutkan transaksi.</p> <p>g. Transaksi Berhasil.</p> <p>h. Bukti transaksi (struk) ditatakerjakan.</p>
Isi Ulang	<p>Isi Ulang :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Simpati ➤ Mentari ➤ IM3 ➤ XL 	<p>➤ Isi Ulang Merupakan transaksi Isi Ulang (Prepaid) pulsa selular dengan denominasi sesuai provider jasa telco masing-masing.</p> <p><u>Langkah transaksi :</u></p> <p>a. Pilih menu Isi Ulang →Pilih Provider</p> <p>b. Pilih Denominasi</p> <p>c. Swipe / gesekkan kartu ATM di EDC</p> <p>d. Masukkan PIN kartu ATM.</p>

Function	Tampilan Layar	Langkah / Keterangan Transaksi
		e. Sistem akan menampilkan konfirmasi nominal Langkah / Keterangan Transaksi pembelian f. Pilih ok (hijau) untuk melanjutkan transaksi. g. Transaksi Berhasil. h. Bukti transaksi (struk) ditatakerjakan.
	Reprint/Review ➤ Last Transaction	➤ Reprint merupakan fasilitas EDC untuk melakukan “print struk ulang” baik transaksi terakhir (last transaction), maupun transaksi tertentu (All
Reprint	➤ Any Transaction	Transaction). <u>Langkah transaksi</u> : a. Pilih Menu Reprint/Review → Reprint b. Pilih menu Last transaction (untuk copy struk transaksi terakhir) atau any transaction (untuk copy struk transaksi tertentu dengan input trace number) c. Enter Password (8765) d. Struk akan tercetak ulang.
Report	Report ➤ Today Summary ➤ Today Detail ➤ Past Summary ➤ Past Detail	➤ Report Merupakan fasilitas EDC untuk melakukan print terhadap seluruh transaksi yang terjadi pada hari tertentu. Adapun report yang dapat dilakukan adalah : a. Today summary : Print Rekapitulasi transaksi yang terjadi pada hari transaksi. b. Today Detail : Print detail transaksi yang terjadi pada hari transaksi. c. Past Summary : Print Rekapitulasi transaksi yang terjadi pada hari transaksi yang telah lalu d. Past Detail : Print detail transaksi yang terjadi pada hari transaksi yang telah lalu <u>Langkah transaksi</u> a. Pilih menu Report → pilih jenis report b. Masukkan password (8765) c. Report akan dikeluarkan dalam bentuk print struk.
Fungsi Umum Tombol		Merah : Tombol Cancel / Membatalkan transaksi Kuning : Delete angka yang di input Hijau : Tombol Ok /Approve terhadap transaksi

(sumber : data perusahaan Bank XYZ,2018)

4.2.3 Ketentuan *Sharing Fee* Agen Link

Para pihak sepakat bahwa pembagian *Sharing Fee* antara **Agen Link** dan **Bank** adalah **Bank** mendapatkan sebesar 50% dari *fee biller* dan **Agen Link** mendapatkan 50% dari *fee biller*, adapun rincian pembagian *Sharing Fee* tersebut untuk PARA PIHAK yaitu Fee yang di *sharing* 50 % untuk agen Link dapat dilihat di lampiran. Dengan keterangan :

- Fee yang di *sharing* adalah pembagian fee antara BANK dan Agen Link atas komisi dari *Biller* atau biaya administrasi dari transaksi Link dengan jumlah prosentase tertentu yang telah disepakati bersama oleh Para Pihak.
- Biaya Transaksi adalah Maksimum biaya dari setiap transaksi yang dapat dibebankan oleh agen Link kepada Pelanggan.
- Fee Agen Link adalah Pendapatan yang akan diterima oleh Agen Link dari setiap transaksi yang dilakukan.

4.2.4 Perkembangan Agen Link

Perkembangan Agen Link di kantor Surabaya X dari berbagai unit kerja binaan yang tumbuh pada tahun 2016 sebanyak 76 agen dan pada tahun 2017 sebanyak 87 agen dan pada tahun 2018 sebanyak 56 agen jika dianalisis terjadi penurunan yang signifikan pada agen link dikarenakan permintaan kanwil Surabaya yang menutup agen link jika transaksi dibawah 100 perbulan. Oleh sebab itu perlunya maintenance dari pihak internal cabang X dalam mencapai target.

4.3 Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data, baik untuk data primer maupun data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil penyebaran kuisisioner dan pengisiannya dengan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan. Sedangkan data sekunder didapatkan dari hasil laporan informasi yang diberikan pihak lain yang terkait

4.3.1 Pengumpulan Data Primer

Data primer diperoleh dari kuisisioner yang dibagikan ke beberapa responden sebanyak 50 responden yang merupakan pihak yang berkepentingan terhadap penelitian dan jawaban kuisisioner dipakai untuk mendapatkan bobot kepentingan dan pengolahannya menggunakan software SPSS. Penyebaran dan pengisian kuisisioner dilakukan untuk memperoleh pertimbangan pihak – pihak lain yang kompeten

tentang faktor-faktor eksternal dan internal apa saja yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Adapun responden yang kompeten dalam pengisian kuisisioner ini adalah sebagai berikut :

- 1.AMBM (Asisten Manajer Bisnis Mikro)
- 2.PAU (Petugas Administrasi unit)
- 3.PAB (Petugas Agen Brilink)
- 4.SP (marketing)

Kuisisioner I ini bersifat semi terbuka, dimana disamping responden dapat memilih jawaban yang ada. Dari seluruh hasil kuisisioner yang ada, setelah melakukan diskusi sebanyak tiga kali FGD dimana untuk hasil pertama untuk menentukan faktor internal dan eksternal dan lebih fokus terhadap penentuan faktor *business model canvas* dan hasil FGD ke dua lebih fokus pada penentuan faktor internal dan juga eksternal dimana didapatkan faktor-faktor tersebut dengan hasil sama satu sama lain dan untuk hasil FGD yang terakhir menentukan indikator dengan penjelasan sebagai berikut untuk hasil peluang diperoleh sebanyak 6 faktor dan dikerucutkan lagi menjadi 4 faktor dan untuk faktor ancaman 6 faktor dan dikerucutkan menjadi 4 faktor dan untuk faktor kekuatan mendapatkan 8 faktor lalu dikerucutkan menjadi 4 faktor dan kelemahan mendapatkan 7 faktor dan hanya dihilangkan satu menjadi 6 faktor untuk mengetahui strategi yang akan digunakan untuk perusahaan jangka panjang, dengan pihak manajemen dan dilakukan rekapitulasi, didapatkan informasi tentang faktor –faktor eksternal dan internal perusahaan apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan untuk beberapa faktor tersebut bisa dilihat di lampiran. Berikut adalah hasil rekapitulasi dari kuisisioner I :

Tabel 4.3 Faktor Eksternal

NO	FAKTOR EKSTERNAL
Peluang	
1	Menambah Segmen Pelanggan (demografi,geografi)
2	Menambah pangsa pasar
3	Mewujudkan Less Cash Society
4	Menamperluas dan menambah unit kerja agen link

Ancaman	
1	Persaingan Agen Laku Pandai Bank lain
2	Jaringan dan Infrastruktur belum memadai
3	Persaingan Antar Cabang Selindo
4	Black Campaign Pada Agen Link

Sumber: data yang diolah 2018

Faktor eksternal terdiri atas dua kriteria besar, dimana pada masing – masing kriteria ini terdapat beberapa aspek yang terkait langsung dengan kriteria atau faktor eksternalnya seperti yang ada pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.4 Faktor Internal

NO	FAKTOR INTERNAL
Kekuatan	
1	Kompetensi tenaga kerja
2	Pengalaman dalam memasarkan produk laku pandai
3	Mesin Edc
4	Hubungan yang baik dengan konsumen
Kelemahan	
1	Standar Kualitas Layanan
2	Promosi Untuk Meningkatkan Produk
3	Startegi Perusahaan
4	Pengembangan SDM
5	Meintence pada Agen Link
6	Kurangnya Mesin EDC

Sumber: data yang diolah 2018

Sedang Faktor Internal terdiri atas dua kriteria tersebut, yang juga pada masing – masing kriterianya terdiri atas beberapa aspek yang sangat terkait dengan faktor internalnya.

Setelah didapatkan data tentang faktor eksternal dan faktor internal yang mempengaruhi kinerja perusahaan, maka proses selanjutnya adalah mendapatkan data bobot dengan melakukan penilaian tingkat kepentingan, baik antar kelompok faktor, maupun antar aspek atau sub faktor dalam kelompok yang sama, tingkat kepentingan dengan menggunakan skala tertentu, yaitu nilai 1 sampai dengan 4, untuk penilaian sama pentingnya sampai dengan mutlak lebih penting atau sebaliknya nilai pecahan sampai dengan 1/4 untuk menyatakan mutlak tidak lebih penting. Hasil akhir didapat berupa bobot untuk setiap faktornya maupun bobot

untuk setiap aspek, atau sub aspek dalam kriteria yang sama. Hasil penilaian yang didapat dari kuisisioner 1 secara lengkap dapat dilihat pada lampiran B yang terdapat di akhir tesis ini.

Proses selanjutnya dari pengumpulan data primer adalah melakukan penilaian atas respon perusahaan terhadap kondisi yang ada saat ini dari sisi penilaian dilakukan dengan menggunakan nilai peringkat dari skala 1 sampai dengan 4 dimana nilai terendah berarti respon perusahaan yang buruk, sedang nilai tinggi berarti respon perusahaan baik. Hasil penilaian yang didapat dari kuisisioner 1 dan 2 ini secara lengkap dapat dilihat dari lampiran yang terdapat di akhir laporan tesis ini.

Untuk mengetahui kondisi perusahaan terhadap peta persaingan yang ada, dilakukan penilaian analisis SWOT sehingga dapat diketahui kondisi persaingan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Skala penilaian dilakukan dengan menggunakan Skala Likert, yaitu skala 1 sampai dengan 4 dimana nilai rendah berarti kondisi persaingan tidak begitu mempengaruhi perusahaan, sebaliknya nilai tinggi berarti kondisi persaingan yang ada sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil penilaian yang didapat dari kuisisioner 1 ini secara lengkap dapat dilihat pada lampiran yang terdapat di akhir laporan tesis ini.

Selanjutnya untuk mendukung analisa menggunakan BMC dilakukan juga penilaian terhadap kondisi perusahaan sehingga dapat diketahui strategi apa yang harus diambil nantinya oleh perusahaan dilihat dari kondisi perusahaan yang ada. Skala penilaian juga dilakukan dengan menggunakan nilai yang berkisar antara +1 (terburuk) hingga +4 (terbaik) untuk masing masing variable dari sisi stabilitas lingkungan dan keunggulan bersaing. Hasil penilaian dari kuisisioner ini secara lengkap dapat dilihat pada lampiran yang terdapat di akhir laporan tesis ini.

4.3.2 Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder adalah data –data yang dibutuhkan yang diperoleh dari pihak lain yang terkait yang telah diolah menjadi suatu informasi. Data sekunder digunakan untuk melengkapi dan mendukung data primer sehingga informasi yang dihasilkan akan semakin lengkap dan layak dipercaya . Data – data sekunder yang dibutuhkan ini meliputi kondisi mikro ekonomi nasional, serta data data perusahaan yang meliputi kondisi umum dan riwayat perusahaan, data

perencanaan dan operational perusahaan dan sebagainya yang dibuuhkan untuk melengkapi informasi yang ada. Jenis data sekunder diperoleh dari internal perusahaan yang selanjutnya dijabarkan sebagai ruang lingkup usaha.

4.4 Pengolahan Data

Setelah data –data yang dibutuhkan telah tersedia, baik dari hasil penyebaran dan pengisian kuisisioner maupun dari hasil masukan dari pihak lain yang terkait, maka proses selanjutnya adalah melakukan pengelolaan data sesuai dengan kebutuhan informasi yang ada. Untuk tahap awal akan dilakukan pengujian terhadap validitas dari data yang didapat dari hasil kuisisioner dimana untuk tiap – tiap agen link data akan terdapat perlakuan yang berbeda – beda sesuai dengan kebutuhannya

4.4.1 Pengujian Validitas Data

Untuk kelompok data hasil dari kuisisioner 1, yaitu identitas faktor –faktor eksternal dan internal, validasi datanya didapat dari kompetensi dari responden – respondennya yang merupakan keputusan pihak internal secara keseluruhan dan wajib dilaksanakan oleh seluruh unit yang ada, tanpa perlu dilakukan pengujian validitas. Dengan demikian keputusan atau data yang dihasilkan valid seluruhnya.

4.4.2. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner

4.4.2.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan ketepatan item-item pertanyaan kuesioner dalam mengukur variabel penelitian. Untuk menguji validitas kuesioner digunakan korelasi pearson. Item pertanyaan kuesioner dinyatakan valid jika korelasi pearson menghasilkan r hitung (corrected item total correlation) $>$ r tabel ($\alpha=5\%$, n =jumlah responden).

Berikut adalah hasil uji validitas kuesioner strategi internal dan eksternal:

Tabel 4. 5 Uji Validitas Kuesioner Strategi Internal dan Eksternal

Variabel	Item	r hitung	r tabel (n=11)	Keterangan
Peluang	1	0,656	0,602	Valid
	2	0,726	0,602	Valid
	3	0,778	0,602	Valid
	4	0,676	0,602	Valid
Ancaman	1	0,694	0,602	Valid
	2	0,774	0,602	Valid
	3	0,792	0,602	Valid
	4	0,710	0,602	Valid

Kekuatan	1	0,895	0,602	Valid
	2	0,851	0,602	Valid
	3	0,890	0,602	Valid
	4	0,872	0,602	Valid
Kelemahan	1	0,803	0,602	Valid
	2	0,910	0,602	Valid
	3	0,709	0,602	Valid
	4	0,798	0,602	Valid
	5	0,620	0,602	Valid
	6	0,877	0,602	Valid

Sumber: data yang diolah 2018

Tabel 1 menunjukkan semua item pertanyaan pada variabel peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan memiliki r hitung $>$ r tabel 0,602. Hasil ini menyimpulkan bahwa item-item pertanyaan kuesioner strategi internal dan eksternal telah valid. Berikut adalah hasil uji validitas kuesioner penentuan *Business Model Canvas*:

Tabel 4.6 Uji Validitas Kuesioner Penentuan Model Canvas

Variabel	Item	r hitung	r tabel (n=50)	Keterangan
<i>Value Propotion</i>	1	0,503	0,279	Valid
	2	0,463	0,279	Valid
	3	0,508	0,279	Valid
	4	0,493	0,279	Valid
<i>Customer Segment</i>	1	0,466	0,279	Valid
	2	0,750	0,279	Valid
	3	0,460	0,279	Valid
<i>Customer Relationship</i>	1	0,696	0,279	Valid
	2	0,439	0,279	Valid
	3	0,514	0,279	Valid
	4	0,527	0,279	Valid
<i>Channels</i>	1	0,386	0,279	Valid
	2	0,634	0,279	Valid
	3	0,506	0,279	Valid
	4	0,555	0,279	Valid
<i>Key Activities</i>	1	0,585	0,279	Valid
	2	0,809	0,279	Valid
	3	0,585	0,279	Valid
<i>Key Resources</i>	1	0,746	0,279	Valid
	2	0,506	0,279	Valid
	3	0,488	0,279	Valid
<i>Key Partners</i>	1	0,552	0,279	Valid
	2	0,589	0,279	Valid
	3	0,451	0,279	Valid
<i>Cost Structure</i>	1	0,528	0,279	Valid
	2	0,493	0,279	Valid
	3	0,613	0,279	Valid
<i>Revenue Stream</i>	1	0,662	0,279	Valid
	2	0,662	0,279	Valid

Sumber: data yang diolah 2018

Tabel 2 menunjukkan semua item pertanyaan pada variabel *value proportion, customer segment, customer relationship, channels, key activities, key resources, key partners, cost structure* dan *revenue stream* memiliki r hitung > r tabel 0,279. Hasil ini menyimpulkan bahwa item-item pertanyaan kuesioner penentuan *Business Model Canvas* telah valid.

4.4.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kehandalan kuesioner dalam mengukur variabel penelitian dengan menghasilkan pengukuran yang konsisten. Untuk menguji reliabilitas kuesioner digunakan nilai cronbach's alpha. Item-item pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel jika *cronbach's alpha* > 0,60. Berikut adalah hasil uji reliabilitas kuesioner strategi internal dan eksternal:

Tabel 4.7 Uji Reliabilitas Kuesioner Strategi Internal dan Eksternal

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Peluang	0,849	0,60	Reliabel
Ancaman	0,850	0,60	Reliabel
Kekuatan	0,948	0,60	Reliabel
Kelemahan	0,915	0,60	Reliabel

Sumber: data yang diolah 2018

Tabel 4.7 menunjukkan variabel peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,60. Hasil ini menyimpulkan bahwa item-item pertanyaan kuesioner strategi internal dan eksternal telah reliabel. Berikut adalah hasil uji reliabilitas kuesioner penentuan *Business Model Canvas*:

Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Kuesioner Penentuan Model Canvas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Value Propotion</i>	0,706	0,60	Reliabel
<i>Customer Segment</i>	0,717	0,60	Reliabel
<i>Customer Relationship</i>	0,722	0,60	Reliabel
<i>Channels</i>	0,711	0,60	Reliabel
<i>Key Activities</i>	0,796	0,60	Reliabel
<i>Key Resources</i>	0,721	0,60	Reliabel
<i>Key Partners</i>	0,704	0,60	Reliabel
<i>Cost Structure</i>	0,716	0,60	Reliabel
<i>Revenue Stream</i>	0,759	0,60	Reliabel

Sumber: data yang diolah 2018

Tabel 4.8 menunjukkan variabel *value proportion*, *customer segment*, *customer relationship*, *channels*, *key activities*, *key resources*, *key partners*, *cost structure* dan *revenue stream* memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,60. Hasil ini menyimpulkan bahwa item-item pertanyaan kuesioner penentuan *Business Model Canvas* telah reliabel.

4.4.3 Perhitungan Bobot

Proses pengolahan data selanjutnya adalah perhitungan bobot dengan menggunakan AHP dengan menggunakan aplikasi *Expert Choice* melalui perbandingan berpasangan antar masing- masing faktor. Pada tesis ini bobot dari tiap-tiap kriteria dalam faktor faktor eksternal dan internal perusahaan didapatkan dari hasil pengisian kuisisioner sebelumnya berdasarkan preferensi yang diberikan responden secara subjectif terhadap kepentingan suatu faktor atau sub faktor terhadap faktor atau sub faktor lainnya dalam nilai skala tertentu. Pada proses perhitungan bobot ini juga dilakukan uji konsistensi dimana nilai kepentingan suatu variable terhadap variable yang lainnya harus secara konsisten memberikan penilaian yang tidak jauh beda meski dengan responden yang berbeda. Hal ini berarti suatu variable secara konsisten memiliki tingkat kepentingan tertentu relative terhadap variable lainnya. Proses dan hasil selengkapnya dari pengolahan data yang telah dilakukan dapat dilihat pada lampiran diakhir laporan. Berikut adalah nilai bobot untuk faktor eksternal seperti pada table 4.9 dan 4.10 dibawah ini :

Tabel 4.9 faktor internal

Label	Keterangan Faktor Internal	Bobot
FI.1	Kompetensi tenaga kerja	0,199
FI.2	Pengalaman memasarkan produk laku pandai	0,077
FI.3	Memiliki mesin EDC	0,102
FI.4	Membangun hubungan baik dengan konsumen	0,057
FI.5	Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link	0,126
FI.6	Promosi untuk meningkatkan produk	0,042
FI.7	Strategi perusahaan	0,064
FI.8	Pengembangan SDM	0,048
FI.9	Maintenance pada Agen Link	0,171
FI.10	Kecukupan jumlah mesin EDC	0,113
	Total	1

Sumber: data yang diolah 2018

Tabel 4.10 faktor eksternal

Label	Keterangan Faktor Eksternal	Bobot
FE.1	Menambah segmen pelanggan	0,088
FE.2	Menambah pangsa pasar	0,079
FE.3	Mewujudkan <i>Less Cash Society</i>	0,064
FE.4	Menamperluas & menambah unit kerja Agen Link	0,155
FE.5	Meningkatkan daya saing agen laku pandai	0,237
FE.6	Memperbaiki jaringan dan infrastruktur	0,127
FE.7	Meningkatkan daya saing antar cabang Selindo	0,202
FE.8	Menghadapi <i>black campaign</i> pada Agen Link	0,047
	Total	1

Sumber: data yang diolah 2018

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang pengumpulan data- data yang diperlukan untuk penelitian dan teknik pengolahan data-data tersebut sehingga dapat dijadwalkan bahan untuk analisa selanjutnya.

4.5. Tahap Keputusan

Pada tahap ini akan dilaksanakan proses penilaian dari beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dari analisa matriks SWOT untuk implementasi perbaikan internL perusahaan. Salah satu cara pemilihan strategi alternatif tersebut dengan perhitungan matriks IFE dan EFE yang merupakan teknik yang didesign untuk

mendapatkan pelaksanaan strategi yang efisien, berdasarkan faktor eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya, dan relatif cukup *feasible*. Setelah diketahui hasil analisis SWOT dan *Business Model Canvas* pada tahap keputusan menggunakan metode QSPM untuk membuat strategi jangka panjang agen link yang kemudian akan ditentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis

Penelitian ini dilakukan terhadap faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Berdasarkan hasil observasi dan masukan dari diskusi dengan beberapa responden yang mewakili pegawai Bank XYZ (Persero) dan beberapa agen link dapat diidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal utama. Peneliti menyusun kuisisioner untuk memperoleh bobot penilaian terhadap faktor-faktor utama yang teridentifikasi tersebut. Melalui kuisisioner yang dibagikan, masing-masing responden yang telah memberikan bobot dan peringkat terhadap seluruh faktor-faktor utama yang diidentifikasi baik internal maupun eksternal. Pemberian bobot terhadap faktor-faktor utama tersebut didasarkan pada keyakinan dari para responden terkait besarnya kontribusi masing-masing faktor utama terhadap kinerja agen link kantor cabang Surabaya X. Demikian juga pemberian peringkat menunjukkan keyakinan para responden terhadap tingkat efektifitas strategi yang telah diterapkan dalam merespon faktor utama berdasarkan bobot dan peringkat dari hasil kuisisioner tersebut peneliti menghitung skor masing-masing faktor utama dan hasil pembobotan dan perhitungan skor tersebut di rata-rata untuk menetapkan hasil secara keseluruhan pembobotan penilaian faktor internal utama dan faktor eksternal utama agen link di PT Bank XYZ (Persero) Tbk. Adapun bentuk lembar kuisisioner seperti terlihat pada lampiran. Hasil faktor internal maupun eksternal merupakan hasil *Focus Group Discussion* oleh *officer* yang terkait oleh penanganan agen link.

Tabel 5.1 Analisis Faktor Internal

Label	Keterangan Faktor Internal	Bobot	Prioritas
FI.1	Kompetensi tenaga kerja	0,199	1
FI.2	Pengalaman memasarkan produk laku pandai	0,077	6
FI.3	Memiliki mesin EDC	0,102	5
FI.4	Membangun hubungan baik dengan konsumen	0,057	8
FI.5	Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link	0,126	3
FI.6	Promosi untuk meningkatkan produk	0,042	10
FI.7	Strategi perusahaan	0,064	7

FI.8	Pengembangan SDM	0,048	9
FI.9	Maintenance pada Agen Link	0,171	2
FI.10	Kecukupan jumlah mesin EDC	0,113	4
	Total	1	

Sumber: data yang diolah 2018

Dapat dilihat tabel diatas analisis faktor internal dimana peringkat pertama yaitu kompetensi tenaga kerja contohnya *marketing* dikarenakan dalam proses mencari nasabah agen link dan juga pengetahuan tentang *product knowledge* kompetensi tenaga kerja sangat penting karena hal tersebut berhubungan langsung dengan agen link. Dan untuk peringkat terakhir promosi untuk meningkatkan produk hal tersebut dikarenakan pihak bank hanya memberikan banner saja kepada agen link oleh karena itu tingkat promosi hanya banner atau spanduk.

Tabel 5.2 Analisis Faktor Eksternal

Label	Keterangan Faktor Eksternal	Bobot	Prioritas
FE.1	Menambah segmen pelanggan	0,088	5
FE.2	Menambah pangsa pasar	0,079	6
FE.3	Mewujudkan <i>Less Cash Society</i>	0,064	7
FE.4	Menamperluas & menambah unit kerja Agen Link	0,155	3
FE.5	Meningkatkan daya saing agen laku pandai	0,237	1
FE.6	Memperbaiki jaringan dan infrastuktur	0,127	4
FE.7	Meningkatkan daya saing antar cabang Selindo	0,202	2
FE.8	Menghadapi <i>black campaign</i> pada Agen Link	0,047	8
	Total	1	

Sumber: data yang diolah 2018

Dan untuk faktor eksternal prioritas utama yaitu meningkatkan daya saing agen laku pandai hal tersebut dilakukan karena banyak sekali *competitor* dari bank pesaing oleh karena itu pihak bank akan mengontrol kembali paguyuban agen link yang dimana paguyuban tersebut diadakan sesi *sharing* dan juga diajarkan *marketing* yang baik dan benar. Dan untuk peringkat akhir adalah Menghadapi *black campaign* pada Agen Link hal tersebut bisa diperbaiki yaitu dengan meningkatkan kualitas layanan terhadap agen link.

5.1.1 Matriks Internal-Eksternal

Tabel 5.3 Matriks Eksternal

Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Skor
Peluang	Segmen pelanggan masih luas	0,088	3,273	0,290
	Pangsa pasar masih besar	0,079	3,091	0,245
	<i>Less Cash Society</i>	0,064	2,909	0,186
	Unit kerja Agen Link masih dapat diperluas	0,155	3,364	0,523
Ancaman	Persaingan agen laku pandai	0,237	1,909	0,452
	Jaringan dan infrastuktur belum memadai	0,127	2,091	0,265
	Daya saing masih kurang antar cabang Selindo	0,202	1,182	0,239
	Black campaign pada Agen Link	0,047	2,273	0,107
Total		1,00		2,31

Sumber: data yang diolah 2018

Berdasarkan analisis matriks eksternal diperoleh nilai 2.31 menunjukkan bahwa perusahaan harus dapat memanfaatkan peluang sebesar 1,2 yang dimiliki lebih besar dibandingkan ancaman sebesar 1,0.

Tabel 5.4 Matriks Internal

Faktor Internal		Bobot	Rating	Skor
Kekuatan	Tenaga kerja yang berkompeten	0,199	3,455	0,687
	Pengalaman memasarkan produk laku pandai	0,077	3,545	0,274
	Mesin EDC yang dimiliki	0,102	3,273	0,333
	Terbangunnya hubungan baik dg konsumen	0,057	3,182	0,183
Kelemahan	Standart kualitas pelayanan yang prima	0,126	3,364	0,424
	Promosi dalam memperkuat citra produk	0,042	3,182	0,133
	Strategi perusahaan	0,064	2,545	0,164
	Pengembangan SDM lemah	0,048	4,000	0,194
	Maintenance pada Agen Link masih kurang	0,171	3,364	0,575
	Kurangnya jumlah mesin EDC	0,113	3,545	0,400
Total		1,00		3,37

Sumber: data yang diolah 2018

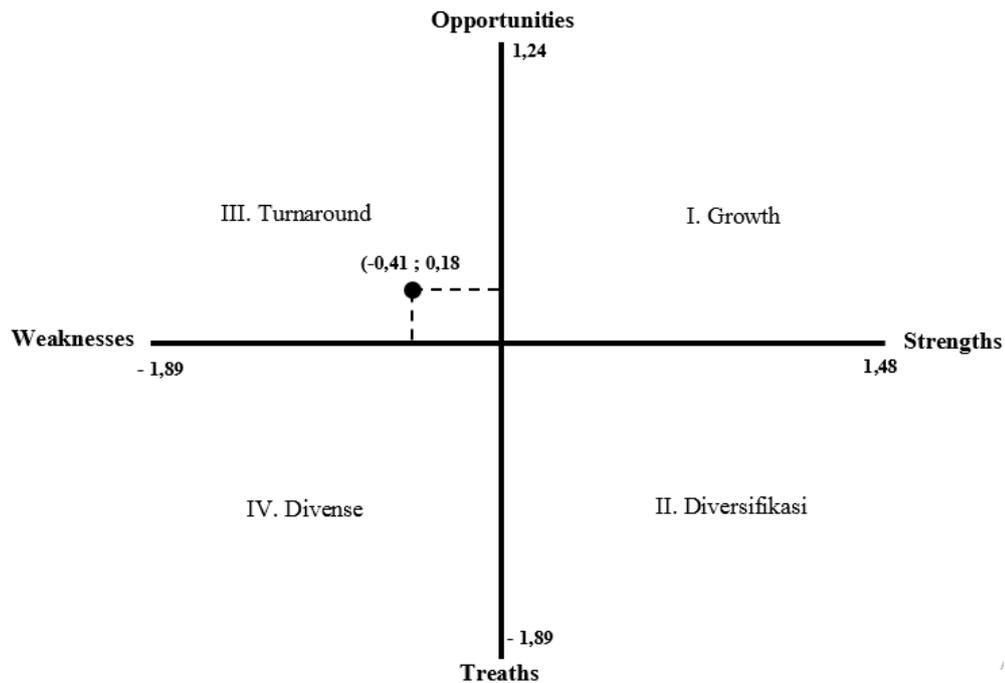
Perhitungan internal menunjukkan nilai sebesar 3.37 yang hanya sedikit diatas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kelemahan secara internal dan harus lebih meningkatkan kekuatan yang dimiliki. Hal ini juga terbukti dengan menurunnya jumlah agen link pada tahun 2018.

Hasil analisis perhitungan tabel faktor internal dan eksternal sebelumnya menunjukkan bahwa nilai total skor pada faktor kekuatan sebesar 2,03, faktor

kelemahan sebesar 0,60, faktor peluang sebesar 1,24, dan faktor ancaman sebesar 1,26.

$$\text{Strengths} - \text{Weakness} = 1,48 - 1,89 = -0,41$$

$$\text{Opportunities} - \text{Treats} = 1,24 - 1,06 = +0,18$$



Gambar 5.1 Kuadram Matriks SWOT (sumber : data yang diolah 2018)

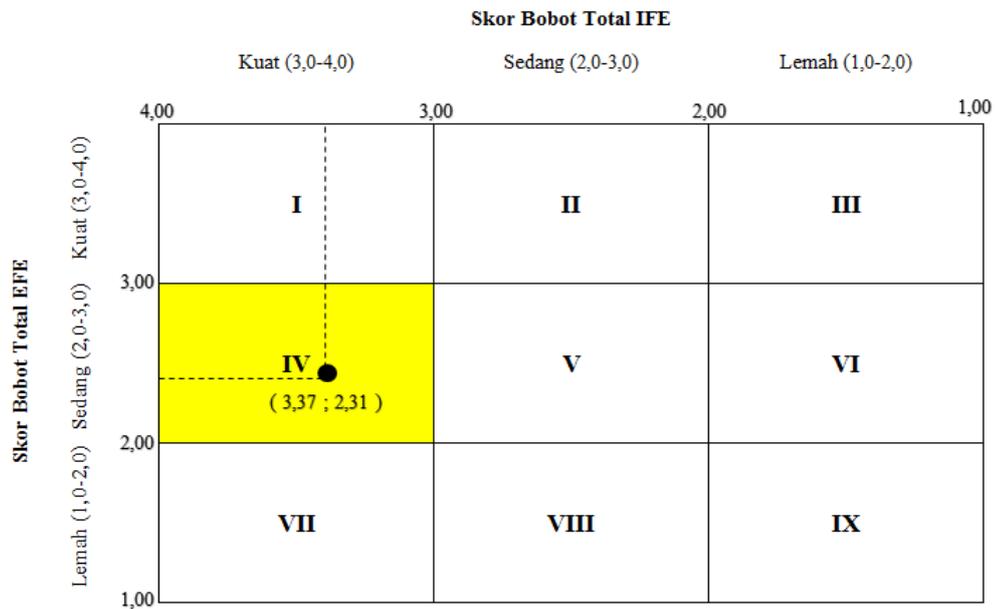
Industri ini berada pada kuadran III yang mendukung adanya *turnaround*. Fokus strategi perusahaan yaitu dengan lebih memperbaiki kelemahan perusahaan untuk mengembangkan peluang dan potensi pasar yang masih besar contohnya seperti dalam mengembangkan peluang setiap agen link diarahkan lebih banyak melakukan promosi dikarenakan peluang pelanggan masih banyak dan potensi pasar juga masih sangat menguntungkan beberapa faktor kelemahan diarencanakan dari sisi internal perusahaan yaitu faktor tenaga kerja, strategi perusahaan dalam meningkatkan transaksi agen link hal tersebut dapat diatasi yaitu dengan memanfaatkan peluang yaitu dari pangsa pasar, segmen pelanggan dan menambah unit kerja agen link.

Hasil strategi ini selanjutnya di implementasikan dalam merancang *business model canvas*.

5.1.1.1 Pembahasan Matriks Internal Eksternal (Matriks I-E)

Matriks *Internal-Eksternal (IE Matrix)* memosisikan divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0–1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,0–2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0–1,99 dipandang rendah, skor 2,0–2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0–4,0 adalah tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategis yang berbedabeda. *Pertama*, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) bisa menjadi pilihan yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. *Kedua*, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. *Ketiga*, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil, mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE. Hal ini dapat terlihat pada Gambar 5.1 berikut.



Gambar 5.2 Skor Bobot IFE & EFE (sumber : data yang diolah 2018)

Skor bobot total IFE menghasilkan nilai sebesar 3,37 (kuat) sedangkan skor bobot total EFE menghasilkan nilai sebesar 2,31 (sedang), sehingga Matriks IE berada pada kuadran IV, sehingga strategi yang dihasilkan adalah strategi tumbuh dan membangun, yaitu melakukan penterasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk dan layanan.

5.1.2 Alternatif Strategi dan Matriks SWOT

Proses pengambilan keputusan strategis umumnya senantiasa dikaitkan dengan masalah misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, sebagai *Strategic Planner* dalam melakukan analisis perlu memperhatikan berbagai aspek yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Analisa SWOT mendeskripsikan tentang *strengths*, *weakness*, *opportunity* dan *threats* dari Agen Link Bank XYZ, *strengths* yang dimiliki adalah tenaga kerja yang dimiliki berkompeten, memiliki pengalaman yang baik dalam memasarkan produk laku pandai, mesin EDC yang dimiliki, sudah terbangunnya hubungan baik dengan konsumen, memiliki standart kualitas pelayanan yang baik, serta strategi yang dimiliki efektif dalam memperkuat merek. Sedangkan *weakness* dalam hal strategi perusahaan, pengembangan SDM yang masih lemah,

maintenance agen masih kurang, serta kurangnya memadainya jumlah mesin EDC.

Dilihat dari kondisi eksternal, *opportunity* yang dimiliki yaitu segmen pelanggan yang masih luas, pangsa pasar masih cukup besar, adanya *less cash society* serta unit kerja Agen Link yang masih dapat diperluas. *Threats* yang ada yaitu persaingan yang ketat antar agen laku pandai bank lain, jaringan dan infrastruktur yang belum memadai, daya saing masih kurang antar cabang Seluruh Indonesia, serta adanya *black campaign* pada Agen Link.

Tabel 5.5 Alternatif Strategi SWOT

	Kekuatan (Strength) S1-Tenaga kerja berkompeten S2-Pengalaman memasarkan produk laku pandai S3-Mesin EDC yang dimiliki S4-Terbangunnya hubungan baik dengan konsumen	Kelemahan (Weakness) W1-Standar kualitas pelayanan W2-Promosi memperkuat merek W3-strategi perusahaan W4-pengembangan SDM masih lemah W5-Maintenance agen masih kurang W6-Kurangnya jumlah mesin EDC
Peluang (Opportunity) O1- Segmen pelanggan masih luas O2- Pangsa pasar masih besar O3- <i>Less Cash Society</i> O4- Unit kerja Agen Link masih dapat diperluas	Strategi S – O 1. Meningkatkan kompetensi & pengalaman tenaga kerja dalam rangka perluasan unit kerja Agen Link (S1,S2,O4)	Strategi W – O 1. Meningkatkan standar kualitas pelayanan agar memudahkan perluasan unit kerja Agen Link (W1,O4) 2. Semakin gencar melakukan promosi untuk memperkuat citra produk pada segmen pasar yg masih luas dan pangsa pasar yg masih besar (W2,O1,O2) 3. Memperbaiki strategi perusahaan dan mengembangkan SDM untuk perluasan bisnis perusahaan sehingga segmen pelanggan bisa bertambah dan pangsa pasar bisa lebih besar lagi (W3,W4,W5,O1,O2) 4. Menambah ketersediaan jumlah mesin EDC dalam rangka <i>less cash society</i> (W6,O3)
Ancaman (Threats) T1- Persaingan agen laku pandai T2- Jaringan dan infrastruktur belum memadai T3- Daya saing masih kurang antar cabang Selindo T4- Black campaign pada Agen Link	Strategi S – T 1. Merekrut tenaga kerja yang berpengalaman dan meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan secara kontinu agar tetap bisa bersaing dengan agen laku pandai bank lain (S1,S2,T1) 2. Tetap memberikan fasilitas EDC bagi setiap Agen Link, walaupun jaringan dan infrastruktur masih dalam proses upgrading (S3,T2)	Strategi W – T 1. Rekonstruksi strategi perusahaan serta melakukan pengembangan SDM secara rutin agar tetap bisa bersaing dengan agen laku pandai bank lain (W1,W2,T1) 2. Menambah ketersediaan jumlah mesin EDC walaupun jaringan dan infrastruktur masih dalam proses upgrading (W4,T2) 3. Melakukan pendampingan kepada

	<p>3. Membentuk tenaga kerja yang berkompeten di tengah persaingan yang ketat antar cabang di seluruh Indonesia (S1,T3)</p> <p>4. Membentengi Agen Link dari black campaign dengan terus menjaga hubungan baik dengan mereka (S4,T4)</p>	<p>setiap Agen Link secara intensif dan kontinu agar citra produk bisa kuat dan memberikan informasi-informasi yang benar mengenai produk perusahaan (W3,T4)</p> <p>4. Merancang strategi promosi yang efektif dalam rangka memperkuat citra produk serta melawan informasi2 hoax pada Agen Link (W2,T4)</p>
--	--	--

(sumber : data yang diolah 2018)

Dalam kondisi *turnaround*, maka strategi SWOT yang tepat adalah dengan menggunakan Strategi WO, yaitu:

1. Meningkatkan standar kualitas pelayanan agar memudahkan perluasan unit kerja Agen Link (W1,O4)
2. Semakin gencar melakukan promosi untuk memperkuat citra produk pada segmen pasar yg masih luas dan pansa pasar yg masih besar (W2,O1,O2)
3. Memperbaiki strategi perusahaan dan mengembangkan SDM untuk perluasan bisnis perusahaan sehingga segmen pelanggan bisa bertambah dan pangsa pasar bisa lebih besar lagi (W3,W4,W5,O1,O2)
4. Menambah ketersediaan jumlah mesin EDC dalam rangka less cash society (W6,O3)

Hasil strategi ini selanjutnya di implementasikan dalam merancang *business model canvas*.

5.1.3 Hasil *Business Model Canvas*

Hasil analisa SWOT pada sub bab sebelumnya menunjukkan posisi Agen Link di Bank XYZ berada pada posisi kuadran III yaitu kuadran antara *strength* dan *threats* yaitu menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman. Penggunaan matrik SWOT bertujuan untuk mempertajam analisis agar perusahaan dapat melihat posisi dan arah perkembangan. Strategi alternatif yang terpilih berdasarkan bobot penilaian paling tinggi harus diprioritaskan oleh perusahaan. Pengembangan lima blok bangunan dari kesembilan blok *business model canvas* yang akan diterapkan pada Agen Link pada Bank XYZ disusun berdasarkan skor komponen-komponen *business model*

canvas. Hasil perhitungan rata-rata skor hasil survei kepada 50 Agen Link disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 5.6 Rata-rata skor dari BMC yaitu:

No	Business Model Canvas	Mean Score
1	Value Propotion 1	3,120
2	Value Propotion 2	3,640
3	Value Propotion 3	3,340
4	Value Propotion 4	3,260
5	Customer Segment 1	3,260
6	Customer Segment 2	3,760
7	Customer Segment 3	3,560
8	Customer Relationship 1	3,900
9	Customer Relationship 2	3,780
10	Customer Relationship 3	3,380
11	Customer Relationship 4	3,320
12	Channels 1	3,480
13	Channels 2	3,860
14	Channels 3	3,240
15	Channels 4	3,140
16	Key Activities 1	3,880
17	Key Activities 2	3,940
18	Key Activities 3	3,880
19	Key Resources 1	3,840
20	Key Resources 2	3,580
21	Key Resources 3	3,340
22	Key Partners 1	3,100
23	Key Partners 2	3,400
24	Key Partners 3	3,760
25	Cost Structure 1	3,100
26	Cost Structure 2	3,440
27	Cost Structure 3	3,300
28	Revenue Stream 1	3,700
29	Revenue Stream 2	3,820

Sumber: data yang diolah 2018

Kategori skor:

1,0 – 2,5: kurang penting

2,5 – 4,0: penting

Tabel di atas menunjukkan setiap komponen *business model canvas* di atas semuanya memiliki rata-rata skor di atas 2,5, sehingga semuanya dinilai penting

oleh Agen Link dan semua indikator tersebut digunakan untuk merancang *business model canvas*. Hasil *business model canvas* Agen Link pada Bank XYZ disajikan pada Gambar berikut:

Tabel 5.7 Hasil Business Canvas Model

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUST RELATIONSHIP	CUST SEGMENTS
<p>1. Agen Link yang dilakukan maintenance dan pendampingan secara terus menerus dan berkala.</p> <p>2. Lingkungan di sekitar unit kerja Agen Link.</p> <p>3. Pihak marketing dari Agen Link sebagai pihak yang akan terus mendampingi Agen Link dalam menjalankan aktivitasnya.</p>	<p>1. Menjaga hubungan dengan konsumen melalui standar kualitas pelayanan yang prima (<i>service excellent</i>).</p> <p>2. Ada target transaksi harian.</p> <p>3. Melakukan transaksi finansial.</p>	<p>1. Produk / jasa Agen Link yang ditawarkan dapat meningkatkan pendapatan Agen Link.</p> <p>2. Menawarkan produk dan jasa Agen Link yang bersaing dengan agen laku pandai Bank lain.</p> <p>3. Produk / Jasa yang ditawarkan mampu membantu nasabah di lingkungan kerja Agen link agar bisa bersaing dengan cabang lain di selindo.</p> <p>4. Merancang produk yang berbeda dibandingkan Agen Laku pandai lainnya.</p>	<p>1. Menjalin hubungan jangka panjang dengan Agen Link.</p> <p>2. Memberikan pelayanan kepada Agen Link secara memuaskan.</p> <p>3. Mengajak nasabah untuk ikut mempromosikan produk melalui pembentukan komunitas-komunitas.</p>	<p>1. Banyaknya nasabah yang menggunakan rekening PT. Bank XYZ (Persero) Tbk.</p> <p>2. Banyaknya nasabah yang belum mempunyai rekening.</p> <p>3. Segmen pasar masih luas dengan kebutuhan yang berbeda.</p>
	KEY RESOURCES			
	<p>1. Tenaga kerja berkompeten melalui sistem <i>recruitment</i> yang baik dan sistem pelatihan secara <i>continue</i>.</p> <p>2. Belum memadainya mesin EDC dalam ketersediaan jaringan dan infrastruktur.</p>		<p>1. Media sosial untuk mempromosikan Agen Link serta membentengi dari <i>black campaign</i>.</p> <p>2. Pemasangan banner dalam rangka memperkuat citra produk.</p> <p>3. Promosi melalui arisan.</p> <p>4. Brosur.</p>	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
<p>Komponen biaya utama terdiri dari biaya sewa temoat, biaya gaji karyawan dan biaya utilitas bulanan.</p>		<p><i>Brokerage Fee</i> berupa komisi dari pihak manajemen serta penetapan <i>sharing fee</i> yang adil antara manajemen dengan Agen Link.</p>		

sumber: Data yang diolah 2018

Berdasarkan Gambar di atas, pada bagian ini akan dijelaskan mengenai deskripsi dari 9 elemen dalam *business model canvas* pada pada Agen Link di Bank XYZ.

1. Customer Segments

Customer segments yaitu segmen pelanggan yang menjadi target sebuah bisnis. Agen Link di Bank XYZ lebih mengarahkan *customer segments*-nya pada tipe segmen nasabah yang sudah menggunakan rekening Bank XYZ dan juga masyarakat yang saat ini masih belum mempunyai rekening.

2. Value Propositions

Value propositions yaitu nilai yang ingin diberikan oleh sebuah bisnis kepada *customer segments*nya. Perspektif dari *value propositions* Agen Link di Bank XYZ tidak sekedar *profit oriented* di mana hanya mementingkan *profit* perusahaan saja namun juga mementingkan *profit* Agen Link, kualitas, pelayanan, serta hubungan yang baik dengan *customer*. *Value propositions* pada Agen Link di Bank XYZ diantaranya produk / jasa agen link yang ditawarkan juga dapat meningkatkan pendapatan Agen, produk dan jasa agen link mampu bersaing dengan agen laku pandai Bank lain, produk / jasa yang juga mampu membantu nasabah di lingkungan kerja Agen Link agar bisa bersaing dengan cabang lain di Seluruh Indonesia, serta merancang produk yang berbeda dibandingkan agen laku pandai lainnya.

3. Channel

Channel merupakan cara perusahaan dalam menjangkau / berkomunikasi dengan pelanggan. Agen Link di Bank XYZ menjangkau *customer* secara *offline* dan *online*. Cara *offline* dilakukan dengan pemasangan *banner* dalam rangka memperkuat citra produk, promosi melalui komunitas-komunitas arisanm serta penyebaran brosur, sedangkan cara *online* dilakukan dengan memanfaatkan media sosial untuk mempromosikan dan memperkuat citra Agen Link serta membentengi Agen Link dari *black campaign* kompetitor.

4. Customer Relationships

Customer relationships merupakan jenis hubungan yang ingin dibangun perusahaan dengan masing-masing *customer segments* tertentu. Agen Link di Bank XYZ berusaha semaksimal mungkin untuk menjaga hubungan baik dengan *customer*. Dapat dikatakan pula bahwa kategori *customer relationships* yang diterapkan dalam Agen Link di Bank XYZ adalah *personal assistance*

(berkomunikasi secara langsung dengan pihak Agen Link baik dengan pengelola maupun dengan karyawan), *communities* (perusahaan membuat grup melalui *Whatsapp* untuk menjalin hubungan dengan komunitas Agen Link). Hal ini dilakukan dalam rangka menjalin hubungan jangka panjang dengan Agen Link, memberikan pelayanan kepada Agen Link secara lebih memuaskan, serta mengajak Agen Link untuk ikut serta mempromosikan produk melalui pembentukan komunitas-komunitas baru.

5. Revenue Stream

Revenue streams merupakan pendapatan yang diperoleh perusahaan dari *customer segments*. Agen Link di Bank XYZ memperoleh pendapatan dari penjualan produk. Mekanisme pendapatan diperoleh melalui *brokerage fee* yaitu berupa komisi dari pihak manajemen serta penetapan *sharing fee* yang adil antara manajemen dengan Agen Link.

6. Key Resources

Key resources merupakan sumber daya perusahaan yang dibutuhkan perusahaan dalam membuat dan menawarkan *value proposition*, meraih pasar, menjaga hubungan dengan *customer segments* dan memperoleh pendapatan. *Key resources* dapat dilihat dari beberapa elemen yaitu *physical* (fasilitas fisik), *intellectual* (*brand* dan *partnerships*), *human* (karyawan), serta *financial* (keuangan). Pada Agen Link di Bank XYZ, peningkatan sumber daya perusahaan dilakukan dengan peningkatan kompetensi tenaga kerja melalui sistem rekrutmen yang baik dan sistem pelatihan secara kontinu, serta meningkatkan ketersediaan mesin EDC di tengah belum memadainya ketersediaan jaringan dan infrastruktur.

7. Key Activities

Key activities yaitu tindakan paling penting yang harus perusahaan ambil agar operasinya berhasil. Aktivitas yang dilakukan oleh Agen Link di Bank XYZ yaitu menjaga hubungan dengan konsumen melalui standar kualitas pelayanan yang prima (*service excellent*), mengendalikan transaksi harian agar sesuai dengan target, serta melakukan transaksi finansial sebagai proses inti perusahaan.

8. Key Partnerships

Key partnerships merupakan pihak yang menjalin hubungan kerja sama dengan perusahaan. Agen Link di Bank XYZ memiliki *partner* yang potensial seperti

supplier dan *customer* yang dapat membantu Agen Link dalam mencapai tujuannya. Agen Link harus melakukan *maintenance* dan pendampingan secara terus menerus dan berkala pada lingkungan di sekitar unit kerja Agen Link. *Partner* lainnya adalah pihak marketing dari Agen Link, sebagai pihak yang akan terus mendampingi Agen Link dalam menjalankan aktivitasnya.

9. Cost Structure

Cost structure yaitu semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Agen Link di Bank XYZ menyeimbangkan antara *cost driven* dan *value driven*. Biaya yang dikeluarkan oleh Agen Link di Bank XYZ terdiri dari biaya sewa tempat, biaya gaji karyawan, dan biaya utilitas bulanan.

Karakteristik *cost structure* Agen Link di Bank XYZ terbagi menjadi 4 yaitu *fixed costs* (biaya gaji karyawan dan biaya sewa tempat), *variable costs* (utilitas untuk operasional bulanan), *economies of scale* (pada saat tertentu di mana penjualan harian tergolong ramai, maka biaya operasional yang dikeluarkan akan cenderung menurun) serta *economies of scope* (produk yang dijual bukan hanya sebuah produk saja namun berbagai produk yang digabung di mana hal ini menyebabkan *scope* lebih besar sehingga biaya yang seharusnya digunakan menjadi turun).

5.1.4 Prioritas Utama Business Model Canvas

Dari hasil Business Model Canvas yang dijabarkan kedalam Sembilan segmen untuk prioritas utama dari agen link yaitu:

- 1 *Key Activities*: yaitu tindakan paling penting yang harus perusahaan ambil agar operasinya berhasil. Aktivitas yang dilakukan oleh Agen Link di Bank XYZ yaitu menjaga hubungan dengan konsumen melalui standar kualitas pelayanan yang prima (*service excellent*), mengendalikan transaksi harian agar sesuai dengan target, serta melakukan transaksi finansial sebagai proses inti perusahaan hal tersebut digunakan untuk menjadi fokus utama Bank XYZ dalam mengelola agen link.
- 2 *Key resources* merupakan sumber daya perusahaan yang dibutuhkan perusahaan dalam membuat dan menawarkan *value proposition*, meraih pasar, menjaga hubungan dengan *customer segments* dan memperoleh pendapatan. *Key resources* dapat dilihat dari beberapa elemen yaitu *physical* (fasilitas fisik), *intellectual* (*brand* dan *partnerships*), *human* (karyawan), serta *financial*

(keuangan). Pada Agen Link di Bank XYZ, peningkatan sumber daya perusahaan dilakukan dengan peningkatan kompetensi tenaga kerja melalui sistem rekrutmen yang baik dan sistem pelatihan secara kontinu, serta meningkatkan ketersediaan mesin EDC di tengah belum memadainya ketersediaan jaringan dan infrastruktur hal tersebut sangat berpengaruh dalam kegiatan transaksi pada agen link.

- 3 *Channel* merupakan cara perusahaan dalam menjangkau / berkomunikasi dengan pelanggan. Agen Link di Bank XYZ menjangkau *customer* secara *offline* dan *online*. Cara *offline* dilakukan dengan pemasangan *banner* dalam rangka memperkuat citra produk, promosi melalui komunitas-komunitas arisanm serta penyebaran brosur, sedangkan cara *online* dilakukan dengan memanfaatkan media sosial untuk mempromosikan dan memperkuat citra Agen Link serta membentengi Agen Link dari *black campaign* kompetitor.

Diharapkan jika perusahaan menerapkan strategi untuk *Business Model Canvas* dengan memperhatikan *key activities*, *key resources* dan *channels* akan membantu dalam menjalankan strategi jangka panjang dengan agen link dengan fokus utama hal tersebut akan mendapatkan hasil transaksi dan kinerja yang signifikan yang hal tersebut nantinya akan membuat kinerja Bank XYZ menjadi nomer satu dibandingkan kantor cabang lain.

5.2 Matriks QSPM

Matriks QSPM digunakan untuk melihat seberapa besar kemampuan strategi yang ada dalam menjawab atau memenuhi kondisi perusahaan ditinjau dari sisi peluang, ancaman, kekuatan serta kelemahan yang ada dengan suatu penilaian dari pengambil keputusan strategis perusahaan secara subyektif. Dari hasil penilaian ini didapatkan strategi yang mempunyai nilai TAS terbesar adalah Strategi Pengembangan Pasar. Berikut adalah hasil pembobotanya

Skor Attractiveness (AS)

1 = tidak memiliki daya tarik

2 = daya tariknya rendah

3 = daya tariknya sedang

4 = daya tariknya tinggi

Terdapat lima strategi yang akan dilakukan perusahaan, yaitu:

1. Menjaga kualitas produk untuk mempertahankan dan menarik nasabah
2. Mempertahankan kepercayaan nasabah dengan meningkatkan kinerja pelayanan perusahaan melalui pelatihan – pelatihan karyawan
3. Menjaga hubungan dengan Agen Link
4. Meningkatkan promosi melalui media sosial dengan menambahkan informasi tentang keunggulan produk dan informasi melawan berita *hoax*.
5. Mengalokasikan anggaran tetap untuk pemasaran

Berikut hasil perhitungan *Total Attractive Score* (TAS) pada faktor internal dan faktor eksternal.

Tabel 5.8 *strategic key factor internal*

<i>Strategic Key Factors</i>		Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5	
			AS	TAS								
Kekuatan	Tenaga kerja yang berkompeten	0,199	3	0,597	4	0,795	3	0,597	3	0,597	3	0,597
	Pengalaman memasarkan produk	0,077	3	0,231	4	0,309	3	0,231	3	0,231	3	0,231
	Mesin EDC yang dimiliki	0,102	2	0,204	2	0,204	2	0,204	2	0,204	2	0,204
	Terbangun hubungan baik dg konsumen	0,057	3	0,172	3	0,172	3	0,172	3	0,172	3	0,172
Kelemahan	Standart kualitas pelayanan	0,126	4	0,505	4	0,505	4	0,505	3	0,379	3	0,379
	Promosi dalam memperkuat citra produk	0,042	3	0,126	4	0,168	3	0,126	4	0,168	4	0,168
	Strategi perusahaan	0,064	3	0,193	3	0,193	3	0,193	3	0,193	3	0,193
	Pengembangan SDM lemah	0,048	4	0,194	4	0,194	4	0,194	2	0,097	2	0,097
	Maintenance Agen Link masih kurang	0,171	4	0,684	4	0,684	3	0,513	4	0,684	3	0,513
	Kurangnya jumlah mesin EDC	0,113	2	0,226	2	0,226	3	0,339	2	0,226	3	0,339
Total		1,00		3,13		3,45		3,07		2,95		2,89

Sumber: data yang diolah 2018

Tabel 5.9 *strategic key factor eksternal*

<i>Strategic Key Factors</i>		Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5	
			AS	TAS								
Peluang	Segmen pelanggan masih luas	0,088	4	0,354	4	0,354	3	0,265	4	0,354	3	0,265
	Pangsa pasar masih besar	0,079	4	0,318	4	0,318	3	0,238	4	0,318	3	0,238
	<i>Less Cash Society</i>	0,064	4	0,256	4	0,256	4	0,256	3	0,192	3	0,192
	Unit kerja Agen Link dapat diperluas	0,155	3	0,466	3	0,466	3	0,466	3	0,466	2	0,311
Ancaman	Persaingan agen laku pandai	0,237	3	0,711	4	0,947	3	0,711	2	0,474	3	0,711
	Jaringan dan infrastruktur belum memadai	0,127	3	0,380	3	0,380	3	0,380	3	0,380	3	0,380
	Daya saing kurang antar cabang Selindo	0,202	3	0,606	4	0,809	3	0,606	3	0,606	3	0,606
	Black campaign pada Agen Link	0,047	4	0,188	4	0,188	3	0,141	3	0,141	4	0,188
Total		1,00		3,28		3,72		3,06		2,93		2,89

Sumber: data yang diolah 2018

Hasil analisis terhadap skor kemenarikan dari semua faktor strategis yang dijelaskan dalam QSPM menunjukkan bahwa total skor kemenarikan (TAS) pada faktor eksternal pada masing-masing strategi adalah 3,28, 3,72, 3,06, 2,93, dan 2,89 yang secara keseluruhan nilainya lebih besar dari TAS faktor internal yaitu masing-masing sebesar 3,13, 3,45, 3,07, 2,95, dan 2,89. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan strategi yang tepat untuk meningkatkan performa kinerja Agen Link pada Bank XYZ adalah dengan strategi ekstensifikasi. Perusahaan perlu lebih memperhatikan kondisi faktor eksternal agar peningkatan faktor internal perusahaan lebih sesuai dengan kondisi eksternal.

Bila dilihat dari masing-masing kelima strategi, maka prioritas strategi Agen Link Bank XYZ adalah sebagai berikut:

1. Memperkuat kepercayaan nasabah dengan meningkatkan kinerja pelayanan perusahaan melalui pelatihan – pelatihan karyawan (TAS faktor internal 3,45 dan TAS faktor eksternal 3,72).

Agen Link harus berusaha mempertahankan nasabah yang telah dimilikinya, karena lebih mudah bagi suatu organisasi untuk mempertahankan nasabah yang sudah dimilikinya dibandingkan harus mencari lagi nasabah baru. Untuk mempertahankan kepercayaan nasabah, Agen Link Bank XYZ memerlukan peningkatan kinerja terhadap layanan nasabah dengan pelatihan-pelatihan karyawan. Semakin berkualitas sumber daya manusia maka semakin berkualitas kinerja karyawan. Untuk mengurangi kegagalan layanan akibat kelalaian karyawan dapat dengan memberi pelatihan kepada agen link. Pelatihan dapat berupa pelatihan teknis maupun non teknis. Pelatihan teknis adalah pelatihan yang diadakan internal perusahaan untuk meningkatkan keahlian karyawan dalam mengoperasikan peralatan-peralatan, sedangkan pelatihan non teknis berupa pelatihan seminar yang diadakan terkait manajemen mutu pelayanan.

2. Meningkatkan kualitas produk untuk mempertahankan dan menarik nasabah (TAS faktor internal 3,13 dan TAS faktor eksternal 3,28).

Kualitas produk merupakan kemampuan dari suatu produk dalam menjalankan fungsinya. Kualitas produk mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kepuasan nasabah karena kualitas produk dapat dinilai dari kemampuan produk tersebut untuk

menciptakan kepuasan nasabah. Agen Link Bank XYZ sangat mengutamakan kualitas produk sebagai keunggulan dibandingkan produk pesaing.

3. Memperkuat keeratn hubungan dengan Agen Link (TAS faktor internal 3,07 dan TAS faktor eksternal 3,06).

Dengan adanya strategi ini perusahaan dapat menjalin hubungan yang baik dengan *partner* Agen Link Bank XYZ. Karena keterbatasan sumberdaya pemasaran pada Agen Link Bank XYZ, maka kegiatan yang dilakukan dapat berupa kegiatan langsung maupun tidak langsung, seperti langsung mengunjungi Agen Link Bank XYZ maupun melalui komunitas atau grup media sosial. Apabila terjalin hubungan yang baik maka perusahaan dapat mengetahui kendala yang dihadapi Agen.

4. Meningkatkan promosi melalui media sosial dengan menambahkan informasi tentang keunggulan produk dan informasi melawan berita *hoax* (TAS faktor internal 2,95 dan TAS faktor eksternal 2,93).

Strategi ini dapat menimalisir kelemahan perusahaan kurang maksimalnya aktifitas promosi dengan memanfaatkan peluang berkembangnya teknologi internet. Dengan adanya strategi ini perusahaan dapat meningkatkan aktifitas promosi melalui media sosial, untuk memberikan informasi produk-produk perusahaan agar citra semakin kuat serta membentengi Agen Link dari berita-berita *hoax*.

5. Mengalokasikan anggaran tetap untuk pemasaran (TAS faktor internal 2,89 dan TAS faktor eksternal 2,89).

Strategi ini memungkinkan bagian pemasaran dapat memaksimalkan kinerjanya dalam kegiatan pemasaran. Dengan adanya anggaran tetap pemasaran juga dapat memaksimalkan aktifitas promosi.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Bank XYZ (Persero) Tbk merupakan sarana penetrasi pasar di wilayah Surabaya X dan agen Link berada di daerah Surabaya untuk lokasi terlampir, seiring dengan perkembangan potensi pasar wilayah Surabaya perlu dilakukanya evaluasi terhadap kinerja agen link kanca Surabaya X melalui analisis SWOT, *Business Model Canvas* dan pengembangan strategi dilakukan dalam upaya meningkatkan *fee based income* perusahaan dan dalam meningkatkan pelayanan terhadap nasabah serta menghadapi persaingan antar bank yang semakin ketat.

Hasil evaluasi terhadap lingkungan internal dan eksternal menunjukkan beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Hasil analisis SWOT menunjukkan industri ini berada pada kuadran III (*Weakness* dan *Opportunity*) yang mendukung adanya *turnaround*. Fokus strategi perusahaan yaitu dengan lebih memperbaiki kelemahan perusahaan untuk mengembangkan peluang dan potensi pasar yang masih besar, yaitu dengan:
 - a. Meningkatkan standar kualitas pelayanan agar memudahkan perluasan unit kerja Agen Link
 - b. Semakin gencar melakukan promosi untuk memperkuat citra produk pada segmen pasar yang masih luas dan pangsa pasar yg masih besar
 - c. Memperbaiki strategi perusahaan dan mengembangkan SDM untuk perluasan bisnis perusahaan sehingga segmen pelanggan bisa bertambah dan pangsa pasar bisa lebih besar lagi
 - d. Menambah ketersediaan jumlah mesin EDC dalam rangka *less cash society*
- Hasil matriks IE juga memperkuat hasil SWOT yang menunjukkan strategi perusahaan berada pada kuadran IV, yaitu strategi tumbuh dan membangun, dengan melakukan penterasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk serta layanan.

2. Hasil *Business Model Canvas* yang dijabarkan kedalam 9 segmen yaitu:
- a. *Customer segments*: Agen Link di Bank XYZ lebih mengarahkan *customer segments*-nya pada tipe segmen nasabah yang sudah menggunakan rekening Bank XYZ dan juga masyarakat yang saat ini masih belum mempunyai rekening.
 - b. *Value propositions*: produk / jasa agen link yang ditawarkan juga dapat meningkatkan pendapatan Agen, produk dan jasa agen link mampu bersaing dengan agen laku pandai Bank lain, produk / jasa yang juga mampu membantu nasabah di lingkungan kerja Agen Link agar bisa bersaing dengan cabang lain di Seluruh Indonesia, serta merancang produk yang berbeda dibandingkan agen laku pandai lainnya.
 - c. *Channel*: Agen Link di Bank XYZ menjangkau *customer* secara *offline* dan *online*. Cara *offline* dilakukan dengan pemasangan *banner* dalam rangka memperkuat citra produk, promosi melalui komunitas-komunitas arisanm serta penyebaran brosur, sedangkan cara *online* dilakukan dengan memanfaatkan media sosial untuk mempromosikan dan memperkuat citra Agen Link serta membentengi Agen Link dari *black campaign* kompetitor.
 - d. *Customer relationships*: yaitu dengan *personal assistance* (berkomunikasi secara langsung dengan pihak Agen Link baik dengan pengelola mauoun dengan karyawan), *communities* (perusahaan membuat grup melalui Whatsapp untuk menjalin hubungan dengan komunitas Agen Link). Hal ini dilakukan dalam rangka menjalin hubungan jangka panjang dengan Agen Link, memberikan pelayanan kepada Agen Link secara lebih memuaskan, serta mengajak Agen Link untuk ikut serta mempromosikan produk melalui pembentukan komunitas-komunitas baru.
 - e. *Revenue streams*: Agen Link di Bank XYZ memperoleh pendapatan dari penjualan produk. Mekanisme pendapatan diperoleh melalui *brokerage fee* yaitu berupa komisi dari pihak manajemen serta penetapan *sharing fee* yang adil antara manajemen dengan Agen Link.
 - f. *Key resources*: pada Agen Link di Bank XYZ, peningkatan sumber daya perusahaan dilakukan dengan peningkatan kompetensi tenaga kerja melalui sistem rekrutmen yang baik dan sistem pelatihan secara kontinu, serta meningkatkan

ketersediaan mesin EDC di tengah belum memadainya ketersediaan jaringan dan infrastruktur.

- g. *Key activities*: aktivitas yang dilakukan oleh Agen Link di Bank XYZ yaitu menjaga hubungan dengan konsumen melalui standar kualitas pelayanan yang prima (*service excellent*), mengendalikan transaksi harian agar sesuai dengan target, serta melakukan transaksi finansial sebagai proses inti perusahaan.
- h. *Key partnerships*: Agen Link harus melakukan *maintenance* dan pendampingan secara terus menerus dan berkala pada lingkungan di sekitar unit kerja Agen Link. *Partner* lainnya adalah pihak marketing dari Agen Link, sebagai pihak yang akan terus mendampingi Agen Link dalam menjalankan aktivitasnya.
- i. *Cost structure*: biaya yang dikeluarkan oleh Agen Link di Bank XYZ terdiri dari biaya sewa tempat, biaya gaji karyawan, dan biaya utilitas bulanan.

Dan fokus utama pada *key activities*, *key resources* dan *channels* akan membantu dalam menjalankan strategi jangka panjang dengan agen link dengan fokus utama hal tersebut akan mendapatkan hasil transaksi dan kinerja yang signifikan yang hal tersebut nantinya akan membuat kinerja Bank XYZ menjadi nomer satu dibandingkan kantor cabang lain.

3. Hasil matriks QSPM menunjukkan total skor kemenarikan (TAS) pada faktor eksternal adalah lebih besar dari TAS faktor internal, hal ini berarti keputusan strategi yang tepat untuk meningkatkan performa kinerja Agen Link pada Bank XYZ adalah dengan strategi ekstensifikasi. Perusahaan perlu lebih memperhatikan kondisi faktor eksternal agar peningkatan faktor internal perusahaan lebih sesuai dengan kondisi eksternal. Sedangkan urutan prioritas strategi Agen Link Bank XYZ adalah memperkuat kepercayaan nasabah dengan meningkatkan kinerja pelayanan perusahaan melalui pelatihan – pelatihan karyawan, meningkatkan kualitas produk untuk mempertahankan dan menarik nasabah, memperkuat keeratn hubungan dengan Agen Link, meningkatkan promosi melalui media sosial dengan menambahkan informasi tentang keunggulan produk dan informasi melawan berita hoax, serta mengalokasikan anggaran tetap untuk pemasaran.

6.2. Saran

Bedasarkan hasil analisis terhadap posisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki PT Bank XYZ (Persero) Tbk serta pengembangan alternatif strategi melalui matriks SWOT, *Business Model Canvas* dan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM), peneliti berpendapat bahwa strategi marketing yang direkomendasikan untuk segera ditindaklanjuti, yaitu:

1. Perlunya perbaikan dikarenakan *maintenance* agen link yang masih kurang seperti penambahan PAB untuk dapat membantu kinerja Agen Link.
2. Ditengah persaingan agen laku pandai lain perlunya sosialisasi kepada masyarakat dan sering diadakanya kopi darat bersama Agen Link dan petugas terkait untuk mengetahui permasalahan yang terjadi di lapangan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy.2009. *Analisis SWOT Teknik Membedah kasus Bisnis*. Gramedia pustaka Utama, Jakarta
- Blocher, E.J., C.H. Kung., Gary, dan T.W. Lin. 2007. *Manajemen Biaya: Penekanan Strategis*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Wanti, S. Taufiqurrahman, dan D.D. Rahayu.2014. *Analisis Strategi Keunggulan bersaing dengan pendekatan Analisis SWOT pada Spartan Gym Pekanbaru*.JOM Vekon 1(2).
- David, F. R. (2006). *Strategic Management*. New Jersey. Prentice Hall.
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. New Jersey: Pearson.
- Ali, M. 1992. *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*. Angkasa. Jakarta
- Cresswell,J. 2010. *Research design: Qualitative & Quantitative Approaches*. ThousandOaks, CA: Sage Publications
- Endraswara, Suwardi. 2012. *METODOLOGI PENELITIAN KEBUDAYAAN*. Yogyakarta: GADJAH MADA UNIVERSITY PRESS.
- Uma, Sekaran. 2011. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Idrus, M. (2009). *Metode penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta: PT. Gelora Akasara Pratama
- Priandita, Audria., dan Toha, Mohamad. (2013). *Business Strategy Formulation Using Business Model Case Study: Pt Kartina Tri Satria*.
- Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (2012). *Business Model Generation*
- W. S. Dewobroto, “Penggunaan Business Model Canvas Sebagai Dasar untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis dan kelayakan Usaha,” J. Tek. Ind., pp. ISSN:1411–6340, 2012.

- Wrigley, C. and Straker, K. (2016), “Designing innovative business models with a framework that promotes experimentation”, *Strategy and Leadership*, Vol. 44 No. 1, pp. 11-19
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. 2010. *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson.
- Suwandiyanto, M. 2010. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*.
- Saaty, T. L. 1980, *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York and London: McGraw-Hill.
- Ramanathan, R., 2001: A note on the use of the analytic hierarchy process for environmental impact assessment. *Journal of Environmental Management*, 63: 27–35.
- Macharis, C., Springael J., De Brucker, K., Verbeke, A. 2004: Promethee and AHP: The design of operational synergies in multicriteria analysis. Strengthening Promethee with ideas of AHP. *European Journal of Operational Research* 153: 307–317.
- Millet, I., Wedley, W.C., 2002: Modelling Risk and Uncertainty with the Analytic Hierarchy Process. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 11: 97–107
- David, Fred R, 2006, *Manajemen Strategis* , Edisi Sepuluh, Salemba Empat, Jakarta
- Ghazinoory, S., Abdi, M., Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT Methodology: A state-of-the-art review for the past, A framework for the future. *J. of business economics and management*. 12(1), 24-48

LAMPIRAN 1: Hasil FGD AWAL

Faktor strategi eksternal
Peluang
Menambah Segmen Pelanggan (demografi,geografi)
Menambah pangsa pasar
Mewujudkan Less Cash Society
Menamperluas dan menambah unit kerja agen link
Kemajuan Teknologi
Unit Kerja Bank XYZ yang Besar & luas
Ancaman
Persaingan Agen Laku Pandai Bank lain
Jaringan dan Infrastuktur belum memadai
Persaingan Antar Cabang Selindo
Black Campaign Pada Agen Link
Sering Offline
Komplain Nasabah kepada agen link
Faktor strategi Internal
Kekuatan
Kompetensi tenaga kerja
Pengalaman dalam memasarkan produk laku pandai
Mesin Edc
Hubungan yang baik dengan konsumen
Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link
Promosi untuk meningkatkan produk
Banyaknya Nasabah Bank XYZ
Unit Bank XYZ tersebar dimana saja
Kelemahan
Strategi perusahaan
Pengembangan SDM
Meintence pada Agen Link
Kurangnya Mesin EDC
Kurangnya Masyarakat yang mengenal Agen Link
Kurangnya Kunjungan pihak marketing terhadap Agen Link
Agen Link yang kurang memasarkan produk.

LAMPIRAN 2. KUESIONER PENENTUAN FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL DAN EKSTERNAL

No Responden :

Tanggal Wawancara :

Tujuan :

Mendapatkan penilaian para responden mengenai tingkat kepentingan dari masing-masing

faktor strategik baik internal maupun eksternal dalam menentukan atau mempengaruhi keberhasilan pengembangan usaha.

Petunjuk umum :

- a. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden
- b. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.
- c. Dalam pengisian kuesioner, responden diharapkan untuk melakukannya secara sekaligus (tidak menunda) untuk menghindari inkonsistensi jawaban.

I. DATA RESPONDEN

Nama responden :

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Tuliskan faktor strategi internal merupakan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki unit usaha Saudara pada saat ini untuk menciptakan daya saing dan pendapatan unit usaha Saudara.

2. Alternatif pemberian rating terhadap faktor-faktor strategi internal yang Saudara identifikasi tersedia untuk kuesioner ini adalah :

a. Untuk faktor-faktor strategi internal **Kekuatan** isilah sesuai skala besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap usaha saudara dengan angka, yaitu :

1 = kurang penting

2 = cukup penting

3 = penting

4 = sangat penting

b. Untuk faktor-faktor strategi internal **Kelemahan** isilah sesuai skala

besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap usaha saudara dengan angka, yaitu :

4 = kurang penting

3 = cukup penting

2 = penting

1 = sangat penting

Pemberian rating masing-masing faktor strategi dilakukan dengan pemberian tanda silang (X) pada tingkat penting (1 s.d. 4) yang paling sesuai menurut Saudara. Penentuan rating merupakan pandangan Saudara masing-masing terhadap faktor-faktor strategi internal perusahaan. Alternatif pemberian rating terhadap faktor-faktor strategi eksternal yang tersedia untuk kuesioner ini adalah :

c. Untuk faktor-faktor strategi eksternal **Peluang** isilah sesuai skala besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap usaha saudara dengan angka, yaitu :

1 = kurang penting

2 = cukup penting

3 = penting

4 = sangat penting

d. Untuk faktor-faktor strategi eksternal **Ancaman** isilah sesuai skala besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap usaha saudara dengan angka, yaitu :

4 = kurang penting

3 = cukup penting

2 = penting

1 = sangat penting

Pemberian rating masing-masing faktor strategik dilakukan dengan pemberian tanda silang (X) pada urutan intensitas (1 s.d. 4) yang paling sesuai menurut Saudara. Penentuan rating merupakan pandangan Saudara masing-masing terhadap faktor-

faktor strategi eksternal perusahaan.

Faktor strategi eksternal		Rating				Alasan
		1	2	3	4	
Peluang						
1	Menambah Segmen Pelanggan (demografi,geografi)					
2	Menambah pangsa pasar					
3	Mewujudkan Less Cash Society					
4	Menamperluas dan menambah unit kerja agen link					
Ancaman						
1	Persaingan Agen Laku Pandai Bank lain					
2	Jaringan dan Infrastuktur belum memadai					
3	Persaingan Antar Cabang Selindo					
4	Black Campaign Pada Agen Link					
5						

Matrik Strategi Internal perusahaan

Faktor strategi Internal		Rating				Alasan
		1	2	3	4	
Kekuatan						
1	Kompetensi tenaga kerja					
2	Pengalaman dalam memasarkan produk laku pandai					
3	Mesin Edc					
4	Hubungan yang baik dengan konsumen					
Kelemahan						
1	Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link					
2	Promosi untuk meningkatkan produk					
3	Strategi perusahaan					
4	Pengembangan SDM					
5	Meintence pada Agen Link					
6	Kurangnya Mesin EDC					

LAMPIRAN 3.

KUESIONER PENENTUAN BUSINESS MODEL CANVAS

No Responden :

Tanggal Wawancara :

Tujuan :

Mendapatkan penilaian para agen link mengenai faktor-faktor BMC Setelah mengidentifikasi elemen-elemen BMC, menentukan atau mempengaruhi keberhasilan pengembangan usaha.

Petunjuk umum :

- a. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden
- b. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.
- c. Dalam pengisian kuesioner, responden diharapkan untuk melakukannya secara sekaligus (tidak menunda) untuk menghindari inkonsistensi jawaban.

I. DATA RESPONDEN

Nama responden :

.....

Alamat Agen Link :

.....

Untuk faktor-faktor penentuan bobot isilah sesuai skala besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap usaha saudara dengan angka, yaitu :

- 1 = kurang penting
- 2 = cukup penting
- 3 = penting
- 4 = sangat penting

Nama	Keterangan
Value Proposition	Pada kuisisioner ini akan mengukur keunggulan produk dan jasa yang diberikan pada agen link dan yang mendatangkan manfaat yang ditawarkan agen link bagi nasabah.
Customer Segment	Pada Kuisisioner ini digunakan untuk mengidentifikasi nasabah atau pengguna produk agen link. Hal-hal yang diidentifikasi bisa mengenai demografi, psikografi, karakter-karakter khusus dari pelanggan.
Customer Relationship	Pada Kuisisioner ini mengidentifikasikan bagaimana sebuah agen link dapat menjaga hubungan dengan nasabah.
Customer Channels	Pada kuisisioner ini menentukan cara dimana agen link mengkomunikasikan produk serta jasa kepada nasabah.
Key Activities	Pada Kuisisioner ini menentukan produktivitas pada agen link dengan jumlah transaksi harian para agen link.
Key Resources	Pada Kuisisioner ini mengidentifikasikan sumber daya yang dimiliki oleh agen link serta pihak internal bank untuk mewujudkan value proposition.
Key Partners	Pada kuisisioner ini menentukan bahwa sumber daya dan kerjasama yang sebaiknya direncanakan dan dimiliki perusahaan untuk mewujudkan value proposition mereka.
Cost Structure	Pada kuisisioner ini menentukan komposisi biaya untuk mengoperasikan usaha dari agen link serta menciptakan proposisi nilai yang diberikan kepada pelanggan.
Revenue Stream	Pada Kuisisioner ini menentukan bagaimana cara agen link memperoleh pendapatan serta penghargaan dari pihak manajemen.

Business Model Canvas		Rating				Alasan
		1	2	3	4	
Value proposition						
1	Produk / jasa agen link yang berbeda dibandingkan agen laku pandai lainnya					
2	Produk / jasa agen link yang ditawarkan dapat meningkatkan pendapatan Agen					
3	Menawarka produk dan jasa agen link yang bersaing					
4	Produk / jasa yang ditawarkan membantu nasabah di lingkungan kerja agen link					
5						
Customer Segment						
1	Segmen pasar luas dengan jenis kebutuhan pada nasabah yang berbeda-beda					
2	Banyaknya nasabah yang menggunakan rekening PT. Bank XYZ (Persero) Tbk					
3	Nasabah yang belum mempunyai rekening					
4						
5						
Customer Relationship						
1	Hubungan jangka panjang dengan nasabah					
2	Puas terhadap layanan agen link					
3	Mengajak Nasabah untuk promosi					
4	Menciptakan komunitas untuk nasabah					
5						

Business Model Canvas		Rating				Alasan
		1	2	3	4	
Channels						
1	menggunakan social media dan internet untuk mempromosikan agen link					
2	Pemasangan banner					
3	Melakukan Promosi pada saat arisan dan kegiatan para pemilik usaha agen link.					
4	Membuat Brosur dan menitipkan di toko sekitar unit kerja agen link					
5						
Key Activites						
1	Target Transaksi Harian					
2	Menjaga hubungan dengan					

	nasabah					
3	Melakukan Transaksi Finansial					
4						
5						
Key Resources						
1	Fasilitas Mesin EDC					
2	Agen Link yang Handal					
3	Pelatihan dari Pihak Bank					
4						

Business Model Canvas		Rating				Alasan
		1	2	3	4	
Key Partners						
1	Kerjasama dengan lingkungan sekitar di unit kerja agen link berupa strategi dengan non pesaing					
2	Menjaga Hubungan antar agen dan pihak marketing					
3	Perlunya maintence secara berkala					
4						
5						
Cost Structure						
1	Biaya Utilitas Agen link					
2	Biaya Sewa Tempat					
3	Biaya gaji karyawan					
Revenue Stream						
1	<i>Sharing Fee</i> yang sesuai					
2	<i>Brokerage Fee</i> berupa komisi dari pihak manajemen					

LAMPIRAN 4. KUESIONER BOBOT PERBANDINGAN ANTAR KRITERIA

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Nilai perbandingan berpasangan pada penelitian ini berdasarkan pada tingkat kepentingannya antar masing-masing kriteria dan sub kriteria kualitas pelayanan.

Penjelasan dari skor tersebut adalah sebagai berikut :

- Skor 1 : bila kedua faktor **sama penting**
- Skor 3 : bila faktor yang satu **sedikit lebih penting** daripada yang lain
- Skor 5 : bila faktor yang satu **lebih penting** daripada yang lain
- Skor 7 : bila faktor yang satu **jauh lebih penting** daripada yang lain
- Skor 9 : bila faktor yang satu **mutlak lebih penting** daripada yang lain
- 2, 4, 6, 8 : nilai-nilai antara dua pertimbangan yang berdekatan

Responden diminta untuk memberikan tanda silang (X) pada skor terpilih.

Contoh 1 :

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Pengembangan SDM			X															Penambahan mesin EDC

Responden memberikan tanda silang pada kotak skor 7 sebelah kiri, yang menunjukkan pengembangan SDM **jauh lebih penting** dibandingkan penambahan mesin EDC.

Contoh 2 :

Pengembangan SDM													X					Penambahan mesin EDC

Responden memberikan tanda silang pada kotak skor 5 sebelah kanan, yang menunjukkan penambahan mesin EDC **lebih penting** dibandingkan pengembangan SDM.

PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR KRITERIA PADA FAKTOR EKSTERNAL

		Skor Perbandingan																		
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Menambah segmen pelanggan																			Menambah pangsa pasar	
Menambah segmen pelanggan																			Mewujudkan <i>Less Cash Society</i>	
Menambah segmen pelanggan																			Menamperluas & menambah unit kerja Agen Link	
Menambah segmen pelanggan																			Meningkatkan daya saing agen laku pandai	
Menambah segmen pelanggan																			Memperbaiki jaringan dan infrastuktur	
Menambah segmen pelanggan																			Meningkatkan daya saing dengan cabang Selindo	
Menambah segmen pelanggan																			Menghadapi <i>black campaign</i> pada Agen Link	
Menambah pangsa pasar																			Mewujudkan <i>Less Cash Society</i>	
Menambah pangsa pasar																			Menamperluas & menambah unit kerja Agen Link	
Menambah pangsa pasar																			Meningkatkan daya saing agen laku pandai	
Menambah pangsa pasar																			Memperbaiki jaringan dan infrastuktur	
Menambah pangsa pasar																			Meningkatkan daya saing dengan cabang Selindo	
Menambah pangsa pasar																			Menghadapi <i>black campaign</i> pada Agen Link	

Skor Perbandingan																	
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Mewujudkan *Less Cash Society*

Menamperluas & menambah unit kerja Agen Link

Mewujudkan *Less Cash Society*

Meningkatkan daya saing agen laku pandai

Mewujudkan *Less Cash Society*

Memperbaiki jaringan dan infrastuktur

Mewujudkan *Less Cash Society*

Meningkatkan daya saing dengan cabang Selindo

Mewujudkan *Less Cash Society*

Menghadapi *black campaign* pada Agen Link

Menamperluas & menambah unit kerja Agen Link

Meningkatkan daya saing agen laku pandai

Menamperluas & menambah unit kerja Agen Link																Memperbaiki jaringan dan infrastuktur
Menamperluas & menambah unit kerja Agen Link																Meningkatkan daya saing dengan cabang Selindo
Menamperluas & menambah unit kerja Agen Link																Menghadapi <i>black campaign</i> pada Agen Link
Meningkatkan daya saing agen laku pandai																Memperbaiki jaringan dan infrastuktur
Meningkatkan daya saing agen laku pandai																Meningkatkan daya saing dengan cabang Selindo
Meningkatkan daya saing agen laku pandai																Menghadapi <i>black campaign</i> pada Agen Link
Memperbaiki jaringan dan infrastuktur																Meningkatkan daya saing dengan cabang Selindo
Memperbaiki jaringan dan infrastuktur																Menghadapi <i>black campaign</i> pada Agen Link
Meningkatkan daya saing dengan cabang Selindo																Menghadapi <i>black campaign</i> pada Agen Link

PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR KRITERIA PADA FAKTOR INTERNAL

		Skor Perbandingan																		
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Kompetensi tenaga kerja																			Pengalaman memasarkan produk laku pandai	
Kompetensi tenaga kerja																			Memiliki mesin EDC	
Kompetensi tenaga kerja																			Membangun hubungan baik dengan konsumen	
Kompetensi tenaga kerja																			Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link	
Kompetensi tenaga kerja																			Promosi untuk meningkatkan produk	
Kompetensi tenaga kerja																			Strategi perusahaan	
Kompetensi tenaga kerja																			Pengembangan SDM	
Kompetensi tenaga kerja																			Meintence pada Agen Link	
Kompetensi tenaga kerja																			Kecukupan jumlah mesin EDC	
Pengalaman memasarkan produk laku pandai																			Memiliki mesin EDC	
Pengalaman memasarkan produk laku pandai																			Membangun hubungan baik dengan konsumen	
Pengalaman memasarkan produk laku pandai																			Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link	
Pengalaman memasarkan produk laku pandai																			Promosi untuk meningkatkan produk	

Skor Perbandingan																	
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Pengalaman memasarkan produk laku pandai																	
Pengalaman memasarkan produk laku pandai																	
Pengalaman memasarkan produk laku pandai																	
Pengalaman memasarkan produk laku pandai																	
Memiliki mesin EDC																	
Memiliki mesin EDC																	
Memiliki mesin EDC																	

Strategi perusahaan

Pengembangan SDM

Meintence pada Agen Link

Kecukupan jumlah mesin EDC

Membangun hubungan baik dengan konsumen

Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link

Promosi untuk meningkatkan produk

Memiliki mesin EDC															Strategi perusahaan
Memiliki mesin EDC															Pengembangan SDM
Memiliki mesin EDC															Meintence pada Agen Link
Memiliki mesin EDC															Kecukupan jumlah mesin EDC
Membangun hubungan baik dengan konsumen															Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link
Membangun hubungan baik dengan konsumen															Promosi untuk meningkatkan produk
Membangun hubungan baik dengan konsumen															Strategi perusahaan
Membangun hubungan baik dengan konsumen															Pengembangan SDM
Membangun hubungan baik dengan konsumen															Meintence pada Agen Link
Membangun hubungan baik dengan konsumen															Kecukupan jumlah mesin EDC
Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link															Promosi untuk meningkatkan produk
Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link															Strategi perusahaan
Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link															Pengembangan SDM
Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link															Meintence pada Agen Link
Standart kualitas dalam pelayanan pada agen link															Kecukupan jumlah mesin EDC
Promosi untuk meningkatkan produk															Strategi perusahaan

Promosi untuk meningkatkan produk																Pengembangan SDM
Promosi untuk meningkatkan produk																Meintence pada Agen Link
Promosi untuk meningkatkan produk																Kecukupan jumlah mesin EDC
Strategi perusahaan																Pengembangan SDM
Strategi perusahaan																Meintence pada Agen Link
Strategi perusahaan																Kecukupan jumlah mesin EDC
Pengembangan SDM																Meintence pada Agen Link
Pengembangan SDM																Kecukupan jumlah mesin EDC
Meintence pada Agen Link																Kecukupan jumlah mesin EDC

LAMPIRAN 5. SKOR FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL

No	Responden	Peluang				Ancaman				Kekuatan				Kelemahan					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
1	Priska J	3	2	2	1	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3
2	Hendita DP	4	4	4	4	2	2	1	1	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
3	Fery R	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4
4	Ida MR	3	3	4	4	2	2	1	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3
5	Faris S	3	3	2	4	3	2	1	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
6	Dicky FN	2	2	1	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	4
7	M Abdurrohman	3	3	3	4	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
8	Suyatno	4	3	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3
9	Ahmad ID	3	3	3	4	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
10	Alfin AE	3	4	3	3	1	2	1	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4
11	Tony I	4	4	3	4	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3

LAMPIRAN 6. SKOR PENENTUAN BUSINESS MODEL CANVAS

No	Responden	Agen	Value Propotion				Customer Segment				Customer Relationship				Channels				Key Activities				Key Resources				Key Partners				Cost Structure				Revenue Stream			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	St Mutiatul Hanifah	Rajawali 29	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4					
2	Rea Store	Pulo Wonokromo 301	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4						
3	Sylvi Tupperware	Ngaglik Baru 2/4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4							
4	Griya Dakman	Banyu Urip 211	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3							
5	Toko Yanti	Kalianak Timur 143A	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4							
6	UD Avian Collection	Panggung 52	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3							
7	Toko Raniah	Ikan Kerapu 3/5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4							
8	Toko Lovely	Krengangan Bhakti 8/9	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4							
9	Fani Collection	Pasar Kupang Gunung Lt 2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4							
10	Toko Arafa	Dinoyo 10/6	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4							
11	Nkisa	Rungkat Asri Timur 4/2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4							
12	Perawan	Kalianak Timur Masjid 2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4							
13	Cherry Star	JMP 1 Lt Dasar A	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4							
14	Umi Collection	Pelabuhan Tanjung Perak	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4							
15	Taman Ceria	Manyar	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3							
16	Affandi	Dapuan Baru 3/42	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4							
17	Warung Sumber Rejeki	Suramadu	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4							
18	Nidin	Tambak Dalam C/22	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4							
19	Fatimah	Wonosari Lor 3E/23	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4							
20	Imam Suryanto	Bukit Banteng	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4							
21	Toko Rochmah	Panjang Jiwo 21/9	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4							
22	Toko Bu Djarwo	Babatan Indah A8/13	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4							
23	Sueb Pribadi	Gundh 5/41	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3							
24	Warung Bu Siti	Gubeng K 1KA/21	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4							
25	Toko Barokah	Pasar LKMK Bhineka	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4							
26	SD Muhammadiyah 24	Tembok Dukuh	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4							
27	Air Isi Ulang Oase	Perlis Selatan 10	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4						
28	Toko Femak 2	Pasar Pabean B1 11	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
29	Toko Jago	Gresik PPI Pasar 3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	4	4	4							
30	Berkat Jaya	Botoputih 1/42	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4							
31	Toko Ariel	Kalimas Baru 2 3/75	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3							
32	Toko Luluk	Kalimas Baru 2 Pasar 48	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4							
33	CV Gentang Jaya	Perum Graha Kuncara E8	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4							
34	Talitha	Kedung Tarukan 4C/32A	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3							
35	Toko Mulya	Krengangan Masigit 44	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3							
36	Tirto Husodo	Kapten Dulaim 7E/4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4							
37	Kantin MU Rajawali	Rajawali 23-27	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4							
38	Lunatiq	Banjarpoh RT 30 RW 06	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4							
39	Toko Liverpool	Gubeng Jaya 7/24	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4							
40	Mandala Sejahtera	Sambisari 3/26	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3							
41	Aneka Frozen Food	Jamb. Kebon Agung Tol 12	2	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4							
42	Toko Tiga Putra Jaya	Kalimantan 98 GKB	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4							
43	Toko Slamet	Manukan Madya 161	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4							
44	Fadil Cell	Klampis Ngasem 88	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4							
45	Rizki Jaya	Bulaksari 4/15	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4							
46	Cikik Wedding	Randu Agung 2/65	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4							
47	Arya Anak Ayah	Kramat 1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4							
48	Dhifara	Sino Pomahan Baru	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3							
49	Toko Muslimah	Lussem 2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4						
50	Toko Riki Jaya		4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4							

LAMPIRAN 7. HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KUESIONER

Kuesioner Strategi Internal Eksternal

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Peluang 1	9,36	5,455	,656	,830
Peluang 2	9,55	5,073	,726	,801
Peluang 3	9,73	4,018	,778	,767
Peluang 4	9,27	4,018	,676	,828

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ancaman 1	5,55	3,673	,694	,817
Ancaman 2	5,36	3,855	,774	,771
Ancaman 3	6,27	5,418	,792	,836
Ancaman 4	5,18	3,764	,710	,804

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kekuatan 1	10,00	3,800	,895	,926
Kekuatan 2	9,91	3,891	,851	,939
Kekuatan 3	10,18	3,964	,890	,929
Kekuatan 4	10,27	3,618	,872	,935

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kelemahan 1	16,36	6,255	,803	,894
Kelemahan 2	16,55	5,073	,910	,887
Kelemahan 3	17,18	7,164	,709	,907
Kelemahan 4	16,00	7,200	,798	,900
Kelemahan 5	16,36	7,455	,620	,918
Kelemahan 6	16,18	6,764	,877	,887

Kuesioner Penentuan Model Canvas

Value Propotion

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.706	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Value Propotion 1	10.24	1.288	.503	.636
Value Propotion 2	9.72	1.389	.463	.660
Value Propotion 3	10.02	1.285	.508	.633
Value Propotion 4	10.10	1.357	.493	.642

Customer Segment

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Customer Segment 1	7.32	.834	.466	.755
Customer Segment 2	6.82	.926	.750	.416
Customer Segment 3	7.02	1.040	.460	.716

Customer Relationship

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Customer Relationship 1	10.48	1.438	.696	.622
Customer Relationship 2	10.60	1.347	.439	.701
Customer Relationship 3	11.00	1.102	.514	.668
Customer Relationship 4	11.06	1.119	.527	.656

Channels

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Channels 1	10.24	1.247	.386	.735
Channels 2	9.86	1.429	.634	.608
Channels 3	10.48	1.234	.506	.644
Channels 4	10.58	1.228	.555	.612

Key Activities

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Key Activities 1	7.82	.273	.585	.789
Key Activities 2	7.76	.309	.809	.603
Key Activities 3	7.82	.273	.585	.789

Key Resources

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Key Resources 1	6.92	.973	.746	.515
Key Resources 2	7.18	.804	.506	.683
Key Resources 3	7.42	.738	.488	.734

Key Partners

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Key Partners 1	7.16	.668	.552	.587
Key Partners 2	6.86	.490	.589	.533
Key Partners 3	6.50	.704	.451	.696

Cost Structure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.716	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cost Structure 1	6.74	1.053	.528	.651
Cost Structure 2	6.40	.898	.493	.682
Cost Structure 3	6.54	.743	.613	.527

Revenue Stream

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Revenue Stream 1	3.82	.151	.662	. ^a
Revenue Stream 2	3.70	.337	.662	. ^a

- a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**LAMPIRAN 8. STATISTIK DESKRIPTIF INDIKATOR PENENTUAN
BUSINESS MODEL CANVAS**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Value Propotion 1	50	2	4	3,12	,521
Value Propotion 2	50	3	4	3,64	,485
Value Propotion 3	50	2	4	3,34	,519
Value Propotion 4	50	2	4	3,26	,487
Customer Segment 1	50	2	4	3,26	,664
Customer Segment 2	50	2	4	3,76	,476
Customer Segment 3	50	2	4	3,56	,541
Customer Relationship 1	50	3	4	3,90	,303
Customer Relationship 2	50	2	4	3,78	,465
Customer Relationship 3	50	2	4	3,38	,567
Customer Relationship 4	50	2	4	3,32	,551
Channels 1	50	2	4	3,48	,580
Channels 2	50	3	4	3,86	,351
Channels 3	50	2	4	3,24	,517
Channels 4	50	2	4	3,14	,495
Key Activities 1	50	3	4	3,88	,328
Key Activities 2	50	3	4	3,94	,240
Key Activities 3	50	3	4	3,88	,328
Key Resources 1	50	3	4	3,84	,370
Key Resources 2	50	2	4	3,58	,575
Key Resources 3	50	2	4	3,34	,626
Key Partners 1	50	2	4	3,10	,416
Key Partners 2	50	2	4	3,40	,535
Key Partners 3	50	3	4	3,76	,431
Cost Structure 1	50	2	4	3,10	,463
Cost Structure 2	50	2	4	3,44	,577
Cost Structure 3	50	2	4	3,30	,614
Revenue Stream 1	50	2	4	3,70	,580
Revenue Stream 2	50	3	4	3,82	,388
Valid N (listwise)	50				

LAMPIRAN 8. HASIL PEMBOBOTAN DENGAN AHP

Penentuan bobot faktor eksternal

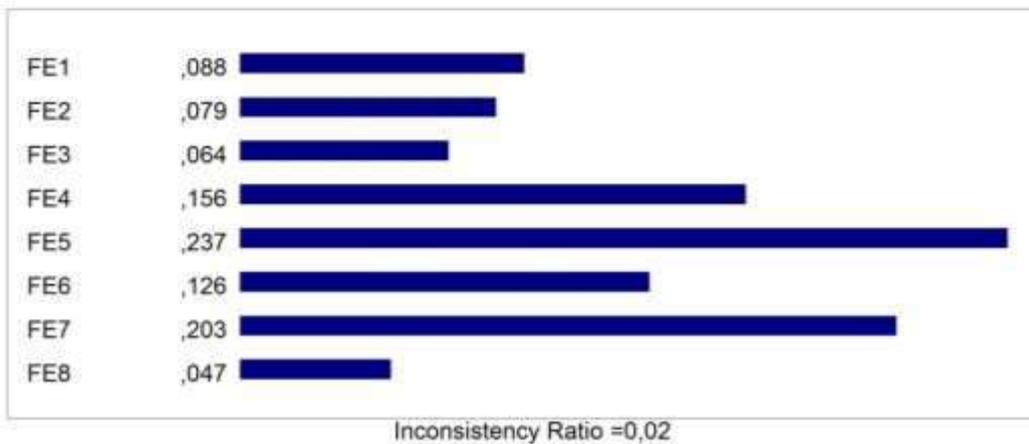
Node: 0

Compare the relative PREFERENCE with respect to: GOAL

	FE2	FE3	FE4	FE5	FE6	FE7	FE8
FE1	1,0	1,0	(2,0)	(3,0)	1,0	(3,0)	3,0
FE2		1,0	(3,0)	(3,0)	1,0	(3,0)	2,0
FE3			(2,0)	(4,0)	(2,0)	(4,0)	1,0
FE4				(2,0)	1,0	1,0	3,0
FE5					2,0	1,0	4,0
FE6						1,0	3,0
FE7							4,0

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Penentuan bobot faktor eksternal
FE1	
FE2	
FE3	
FE4	
FE5	
FE6	
FE7	
FE8	



Note: pembobotan faktor internal tidak bisa dilakukan dengan Expert Choice, karena jumlah kriteria lebih dari 9, sehingga dilakukan perhitungan manual dengan Excel.

Perhitungan manual dengan Microsoft Excel:

FAKTOR EKSTERNAL								
	FE.1	FE.2	FE.3	FE.4	FE.5	FE.6	FE.7	FE.8
FE.1	1	1,000	1,000	0,500	0,333	1,000	0,333	3,000
FE.2	1,000	1	1,000	0,333	0,333	1,000	0,333	2,000
FE.3	1,000	1,000	1	0,500	0,250	0,500	0,250	1,000
FE.4	2,000	3,000	2,000	1	0,500	1,000	1,000	3,000
FE.5	3,000	3,000	4,000	2,000	1	2,000	1,000	4,000
FE.6	1,000	1,000	2,000	1,000	0,500	1	1,000	3,000
FE.7	3,000	3,000	4,000	1,000	1,000	1,000	1	4,000
FE.8	0,333	0,500	1,000	0,333	0,250	0,333	0,250	1
JML	12,333	13,500	16,000	6,667	4,167	7,833	5,167	21,000

	FE.1	FE.2	FE.3	FE.4	FE.5	FE.6	FE.7	FE.8	JML
FE.1	0,081	0,074	0,063	0,075	0,080	0,128	0,065	0,143	0,708
FE.2	0,081	0,074	0,063	0,050	0,080	0,128	0,065	0,095	0,635
FE.3	0,081	0,074	0,063	0,075	0,060	0,064	0,048	0,048	0,512
FE.4	0,162	0,222	0,125	0,150	0,120	0,128	0,194	0,143	1,243
FE.5	0,243	0,222	0,250	0,300	0,240	0,255	0,194	0,190	1,895
FE.6	0,081	0,074	0,125	0,150	0,120	0,128	0,194	0,143	1,014
FE.7	0,243	0,222	0,250	0,150	0,240	0,128	0,194	0,190	1,617
FE.8	0,027	0,037	0,063	0,050	0,060	0,043	0,048	0,048	0,375
JML	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	8,000

FE.1	0,088
FE.2	0,079
FE.3	0,064
FE.4	0,155
FE.5	0,237
FE.6	0,127
FE.7	0,202
FE.8	0,047
JML	1

Matrik Data								NWT (X) / EIGEN (Y)	
1,0	1,000	1,000	0,500	0,333	1,000	0,333	3,000	0,088	0,723
1,000	1,000	1,000	0,333	0,333	1,000	0,333	2,000	0,079	0,651
1,000	1,000	1,000	0,500	0,250	0,500	0,250	1,000	0,064	0,530
2,000	3,000	2,000	1,000	0,500	1,000	1,000	3,000	0,155	1,287
3,000	3,000	4,000	2,000	1,000	2,000	1,000	4,000	0,237	1,951
1,000	1,000	2,000	1,000	0,500	1,000	1,000	3,000	0,127	1,039
3,000	3,000	4,000	1,000	1,000	1,000	1,000	4,000	0,202	1,669
0,333	0,500	1,000	0,333	0,250	0,333	0,250	1,000	0,047	0,384

MENCARI NILAI Y/X	
	8,178
	8,196
	8,268
	8,278
	8,236
	8,199
	8,254
	8,188
JML	65,797

MENCARI λ MAX = (JUMLAH Y/X : n ATRIBUT)	
	8,225

MENCARI NILAI CI = (λ MAX - n) : (n-1)	
	0,032

IR (TABEL)	
	1,41

MENCARI CR = CI / RI	
	0,023 Konsisten CR<0,1

FAKTOR INTERNAL										
	FI.1	FI.2	FI.3	FI.4	FI.5	FI.6	FI.7	FI.8	FI.9	FI.10
FI.1	1	2,000	3,000	3,000	2,000	4,000	3,000	4,000	1,000	2,000
FI.2	0,500	1	1,000	1,000	0,500	2,000	1,000	2,000	0,500	0,500
FI.3	0,333	1,000	1	2,000	1,000	3,000	2,000	2,000	0,500	1,000
FI.4	0,333	1,000	0,500	1	0,500	1,000	1,000	1,000	0,333	0,500
FI.5	0,500	2,000	1,000	2,000	1	3,000	2,000	3,000	1,000	1,000
FI.6	0,250	0,500	0,333	1,000	0,333	1	0,500	1,000	0,250	0,333
FI.7	0,333	1,000	0,500	1,000	0,500	2,000	1	1,000	0,500	0,500
FI.8	0,250	0,500	0,500	1,000	0,333	1,000	1,000	1	0,250	0,500
FI.9	1,000	2,000	2,000	3,000	1,000	4,000	2,000	4,000	1	2,000
FI.10	0,500	2,000	1,000	2,000	1,000	3,000	2,000	2,000	0,500	1
JML	5,000	13,000	10,833	17,000	8,167	24,000	15,500	21,000	5,833	9,333

	FI.1	FI.2	FI.3	FI.4	FI.5	FI.6	FI.7	FI.8	FI.9	FI.10	JML
FI.1	0,200	0,154	0,277	0,176	0,245	0,167	0,194	0,190	0,171	0,214	1,989
FI.2	0,100	0,077	0,092	0,059	0,061	0,083	0,065	0,095	0,086	0,054	0,772
FI.3	0,067	0,077	0,092	0,118	0,122	0,125	0,129	0,095	0,086	0,107	1,018
FI.4	0,067	0,077	0,046	0,059	0,061	0,042	0,065	0,048	0,057	0,054	0,574
FI.5	0,100	0,154	0,092	0,118	0,122	0,125	0,129	0,143	0,171	0,107	1,262
FI.6	0,050	0,038	0,031	0,059	0,041	0,042	0,032	0,048	0,043	0,036	0,419
FI.7	0,067	0,077	0,046	0,059	0,061	0,083	0,065	0,048	0,086	0,054	0,645
FI.8	0,050	0,038	0,046	0,059	0,041	0,042	0,065	0,048	0,043	0,054	0,484
FI.9	0,200	0,154	0,185	0,176	0,122	0,167	0,129	0,190	0,171	0,214	1,709
FI.10	0,100	0,154	0,092	0,118	0,122	0,125	0,129	0,095	0,086	0,107	1,128
JML	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	10,000

FI.01	0,199
FI.02	0,077
FI.03	0,102
FI.04	0,057
FI.05	0,126
FI.06	0,042
FI.07	0,064
FI.08	0,048
FI.09	0,171
FI.10	0,113
JML	1

Matrik Data										NWT (X) / EIGEN (Y)	
1,000	2,000	3,000	3,000	2,000	4,000	3,000	4,000	1,000	2,000	0,199	2,035
0,500	1,000	1,000	1,000	0,500	2,000	1,000	2,000	0,500	0,500	0,077	0,786
0,333	1,000	1,000	2,000	1,000	3,000	2,000	2,000	0,500	1,000	0,102	1,036
0,333	1,000	0,500	1,000	0,500	1,000	1,000	1,000	0,333	0,500	0,057	0,583
0,500	2,000	1,000	2,000	1,000	3,000	2,000	3,000	1,000	1,000	0,126	1,280
0,250	0,500	0,333	1,000	0,333	1,000	0,500	1,000	0,250	0,333	0,042	0,425
0,333	1,000	0,500	1,000	0,500	2,000	1,000	1,000	0,500	0,500	0,064	0,653
0,250	0,500	0,500	1,000	0,333	1,000	1,000	1,000	0,250	0,500	0,048	0,493
1,000	2,000	2,000	3,000	1,000	4,000	2,000	4,000	1,000	2,000	0,171	1,742
0,500	2,000	1,000	2,000	1,000	3,000	2,000	2,000	0,500	1,000	0,113	1,146

MENCARI NILAI Y/X	
	10,232
	10,185
	10,177
	10,153
	10,147
	10,135
	10,138
	10,168
	10,192
	10,160
JML	101,687

MENCARI λ MAX = (JUMLAH Y/X : n ATRIBUT)
10,169

MENCARI NILAI CI = (λ MAX - n) : (n-1)
0,019

IR (TABEL)
1,49

MENCARI CR = CI / RI
0,013 Konsisten CR<0,1

LAMPIRAN 9. Transaksi Regular (non BSA)

No	Fitur	Fee yang disharing	Biaya Transaksi	Fee Agen Link
		100%		50%
1	Info Saldo Bank Lain	3,200	1,000	1,600
2	Pembayaran Tagihan			
	<u>1.1 Telkom dan Flexi pasca bayar</u>	2,250	3,500	1,125
	<u>1.2 PLN</u>	3,150*	3,500	1,575*
	<u>1.3 Halo Telkomsel</u>	3,600*	750	1,800*
	<u>1.4 Matrix & IM3 Bright</u>	3,600*	1,000	1,800*
3	Pembelian Pulsa			
	<u>2.1 Simpati/As</u>			
	25,000	810	300	405
	50,000	1,575	500	788
	100,000	3,150	1,000	1,575
	> =100,000	3,150	1,000	1,575
	<u>2.2 Mentari</u>			
	25,000	675	300	338
	50,000	1,125	500	563
	> =100,000	3,600	1,000	1,800
	<u>2.3 XL</u>			
	25,000	900	300	450
	50,000	1,800	500	900
	75,000	2,700	1,000	1,350
	100,000	5,850	1,000	2,925
	150,000	5,850	1,000	2,925
	200,000	5,850	1,000	2,925
	300,000	5,850	1,000	2,925
	<u>2.4 IM3 Smart</u>			
	25,000	675	300	338
	50,000	1,125	500	563
	>= 75,000	3,600	1,000	1,800
	<u>2.6 StarOne</u>			
	50,000	1,800	500	900
	100,000	3,600	1,000	1,800
	200,000	7,200	1,000	3,600
	300,000	10,800	1,000	5,400
	500,000	18,000	1,000	9,000
	1,000,000	36,000	1,000	18,000
	<u>2.7 Flexi</u>			
	50,000	1,800	500	900
	100,000	3,600	1,000	1,800
	150,000	3,600	1,000	1,800
	200,000	3,600	1,000	1,800
No	Fitur	Fee yang disharing	Biaya Transaksi	Fee Agen Link
	250,000	3,600	1,000	1,800
	300,000	3,600	1,000	1,800
	350,000	3,600	1,000	1,800
	500,000	3,600	1,000	1,800
	<u>2.8 Esia</u>			
	25,000	788	300	394
	50,000	1,800	500	900
	100,000	4,050	1,000	2,025
	150,000	6,075	1,000	3,038
	250,000	10,125	1,000	5,063
	<u>2.9 Mobile 8</u>			

	25,000	900	300	450
	50,000	2,250	500	1,125
	100,000	4,500	1,000	2,250
	150,000	4,500	1,000	2,250
	200,000	4,500	1,000	2,250
	300,000	4,500	1,000	2,250
	500,000	4,500	1,000	2,250
	<u>2.10 Smart</u>			
	20,000	990	300	495
	50,000	2,250	500	1,125
	100,000	4,500	1,000	2,250
	200,000	5,400	1,000	2,700
	<u>2.11 Axis</u>			
	25,000	1,350	300	675
	50,000	1,800	500	900
	75,000	2,700	1,000	1,350
	100,000	3,600	1,000	1,800
	150,000	4,500	1,000	2,250
	200,000	4,500	1,000	2,250
	300,000	4,500	1,000	2,250
4	Pembayaran Kartu Kredit			
	3.1 KK Bank XYZ	0	1,000	0
	3.2 KK SCB	6.750*	6,000	3.375*
	3.3 KK ANZ	6.750*	1,000	3.375*
	3.4 KK CITIBANK	6.750*	1,000	3.375*
	3.5 KK HSBC	6.750*	1,000	3.375*
	3.6 KK RBS	6.750*	1,000	3.375*
5	Pembayaran Pinjaman			
	4.1 KTA SCB	6.750*	6,000	3.375*
	4.2 Personal Loan Citibank	6.750*	1,000	3.375*
	4.3 Citibank Ready Cash	6.750*	1,000	3.375*
	4.4 Personal Loan HSBC	6.750*	1,000	3.375*
	4.5 KTA RBS	4,500	1,000	2,250
	4.6 FIF	4,500	1,000	2,250
	4.7 BAF	4,500	1,000	2,250
	4.8 SOF	4,500	1,000	2,250
	4.9 Verena	4,500	1,000	2,250
No	Fitur	Fee yang disharing	Biaya Transaksi	Fee Agen Link
	4.10 Finansia	4,500*	1,000	2,250*
6	Pembayaran Tiket Penerbangan			
	5.1 Garuda	6,750*	1,000	3.375*
	5.2 Lion Air	6,750*	1,000	3.375*
	5.3 Sriwijaya	6,750*	1,000	3.375*
7	Transfer			
	6.1 Transfer antar rekening Bank XYZ	1,000	2,000	500
	6.2 Transfer kartu Bank lain (Bersama Prima, Link)	7.500*	2,500	2,500
8	T-Bank			
	Setoran (Top Up)	-	3,500	-
	Tarik Tunai	-	3,500	-
9	Tunai			
	Setoran Simpanan	-	3,500	-
	Tarik Tunai Simpanan	-	3,500	-
10	E-Money			
	Isi Ulang (Top Up)	-	2,500	-

Berikut adalah lampiran tabel 4.1 dibawah merupakan jumlah Agen Link Pada Tahun 2016

NO	KANWIL	CABANG	UKER	Nama Agen	
1	K	Surabaya	Surabaya	Surabaya	BERKAT JAYA SBY
2	K	Surabaya	Surabaya	KCP JMP	
3	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	FATIMAH
4	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO BAROKAH
5	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO BU PUJI
6	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	NUR FAIZAH
7	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TK LISA
8	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	WARUNG SUMBER REJEKI
9	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO ASAFA
10	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO LULUK
11	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TALITHA
12	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	NIDIN
13	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	ROZI CELL
14	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TDL
15	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	IMAM SURYANTO
16	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO BU SUMARI
17	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO BAIM
18	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	Tony Chabib Fauzi
19	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	Stefans Setiawan
20	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	TOKO CHIMUT
21	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	KUBACA DAN INSAN CENDIKIA
22	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	TOKO SLAMET
23	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	RINI COLLECTION
24	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	DEPO FANDA
25	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	WARUNG BIRU BU SRI
26	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	RISKA FEBRYANTI
27	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	BROTHER CELL
28	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	YULIS PRASETYOWATI
29	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	DJONY HARTONO,S.PD
30	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	TOKO AISYAH
31	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	TOKO TIGA PUTRA JAYA
32	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	CERAGEM BU PATMIASRI
33	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	BIDAN PRAKTIK MANDIRI MIDIA SE
34	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	TOKO BAROKAH
35	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	MOCH SOLEH
36	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	KANTIN BRI CAB ASMANI
37	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	KANTIN IBU HALIMAH
38	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	JENG ANE HIJAB
39	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	TOKO SEMBAKO AFANDI
40	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	LATIFAH
41	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	TOKO CAHAYA COLLECTION

42	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	DAVID CLEO
43	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	DHIFARA
44	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	UMI COLLECTION
45	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	SEGO NJAMUR
46	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	SOLEFITA 123
47	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	AIR ISI ULANG OASE
48	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	AGEN SEDOTAN
49	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	BIG
50	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	CHEERY STAR
51	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	TOKO YUSINTA
52	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	TOKO YANTI
53	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	Bayu Pertiwi
54	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	SUPADI
55	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	BUK AZZAH
56	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	GRIYA DALEMAN
57	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO ROCHMAH
58	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO CITRA
59	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	KIKY CELL
60	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	CICIK WEDDING
61	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	AROFAH
62	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	MUSLIMAH S.AG
63	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	WARUNG BAROKAH
64	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	KAMILAH COLLECTION
65	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	YATEMU
66	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO MITHA
67	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	KANTIN BU AMIN
68	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	ARYA ANAK AYAH
69	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	LENY BAKERY
70	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TIRTO HUSODO
71	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	FROZEN FOOD BU TRI
72	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO RANDU
73	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	WARUNG BU SITI
74	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	SYLVI TUPPERWARE
75	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	SLAMET BAKERY
76	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	CV GLOBAL CAKRAWALA

Berikut adalah lampiran tabel 4.2 Agen Link Pada Tahun 2017

NO	KANWIL		CABANG	UKER	Nama Agen
1	K	Surabaya	Surabaya	Surabaya	BERKAT JAYA SBY
2	K	Surabaya	Surabaya	Surabaya	Rizki Jaya
3	K	Surabaya	Surabaya	Surabaya	ST MUTIATUL ANIFAH
4	K	Surabaya	Surabaya	Surabaya	NURUL HAYATI
5	K	Surabaya	Surabaya	Surabaya	DENDY EKA FERIJANTO
6	K	Surabaya	Surabaya	Surabaya	TUDJILAH
7	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	FATIMAH
8	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO BAROKAH
9	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO BU PUJI
10	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	NUR FAIZAH
11	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TK LISA
12	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	WARUNG SUMBER REJEKI
13	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO ASAFA
14	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO LULUK
15	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TALITHA
16	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	NIDIN
17	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TDL
18	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	IMAM SURYANTO
19	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO BU SUMARI
20	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	MARIANI
21	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	VELLA JAYA
22	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	FOTO COPY MBAK SUGIK
23	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO QEMZO
24	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO H. ANWAR
25	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TWINSET SURABAYA
26	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	Tony Chabib Fauzi
27	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	TOKO SLAMET
28	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	RINI COLLECTION
29	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	WARUNG BIRU BU SRI
30	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	RISKA FEBRYANTI
31	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	YULIS PRASETYOWATI
32	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	DJONY HARTONO,S.PD
33	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	TOKO TIGA PUTRA JAYA
34	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	CERAGEM BU PATMIASRI
35	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	RIRIEN YULIARTIE WARNO W
36	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	ANTOK MASHURI
37	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	SUEB PRIBADI
38	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	REA STORE
39	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BUBUTAN	TOKO LIVERPOOL
40	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	BIDAN PRAKTIK MANDIRI MIDIA SE
41	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	TOKO BAROKAH
42	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	KANTIN BRI CAB ASMANI

43	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	LATIFAH
44	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	DAVID CLEO
45	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	DHIFARA
46	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	UMI COLLECTION
47	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	AIR ISI ULANG OASE
48	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	AFFANDI
49	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	TOKO MANDALA
50	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	BUSIYANI
51	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	19 JAYA
52	K	Surabaya	Surabaya	UNIT BABAAN	TOKO DINA JAYA
53	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	BIG
54	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	CHEERY STAR
55	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	TOKO YUSINTA
56	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	TOKO YANTI
57	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	TOKO ROMLAH
58	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	TOKO JAGO
59	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	TOKO MULYA
60	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	PERAWAN
61	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	ABDUL MUNIF
62	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	CAPTAIN TAKO
63	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	TOKO ATIK
64	K	Surabaya	Surabaya	UNIT KOLOMBO	IPAM LESTARI
65	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	GRIYA DALEMAN
66	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO ROCHMAH
67	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	CICIK WEDDING
68	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	MUSLIMAH S.AG
69	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	WARUNG BAROKAH
70	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	YATEMU
71	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO MITHA
72	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	ARYA ANAK AYAH
73	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	LENY BAKERY
74	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TIRTO HUSODO
75	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	FROZEN FOOD BU TRI
76	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	WARUNG BU SITI
77	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	SYLVI TUPPERWARE
78	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO FEMALE 2
79	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO ARIEL
80	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO ELLA
81	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO ALI
82	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO SATUNI
83	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO BU DJARWO
84	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	ANEKA FROZEN FOOD
85	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	ADI FANI PUTRA
86	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	WARUNG NASI PAK DJOKO
87	K	Surabaya	Surabaya	UNIT PABEAN	HALIM

Berikut adalah lampiran tabel 4.3 Agen Link Pada Tahun 2018

NO	KANWIL	UKER	NAMA AGEN	
1	K	Surabaya	Surabaya	MANDALA SEJAHTERA ABADI
2	K	Surabaya	Surabaya	ABDUL ROHMAN
3	K	Surabaya	Surabaya	SD MUHAMMADIYAH 11 SURABAYA
4	K	Surabaya	Surabaya	ST MUTIATUL ANIFAH
5	K	Surabaya	Surabaya	Rizki Jaya
6	K	Surabaya	Surabaya	UD ALVIAN COLLECTION
7	K	Surabaya	Surabaya	SD MUHAMMADIYAH 20 SURABAYA
8	K	Surabaya	Surabaya	FADIL CELL
9	K	Surabaya	Surabaya	NURUL HAYATI
10	K	Surabaya	Surabaya	TAMAN CERIA
11	K	Surabaya	KCP JEMBATAN MERAH PLAZA SURAB	TOKO LOVELY
12	K	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO BAROKAH
13	K	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO LULUK
14	K	Surabaya	UNIT PELABUHAN	FATIMAH
15	K	Surabaya	UNIT PELABUHAN	MEI RATIH BASUKI
16	K	Surabaya	UNIT PELABUHAN	VELLA JAYA

17	K	Surabaya	UNIT PELABUHAN	TOKO BU PUJI
18	K	Surabaya	UNIT PELABUHAN	NIDIN
19	K	Surabaya	UNIT BUBUTAN	SUEB PRIBADI
20	K	Surabaya	UNIT BUBUTAN	LUNATIQ
21	K	Surabaya	UNIT BUBUTAN	TOKO LIVERPOOL
22	K	Surabaya	UNIT BUBUTAN	TOKO SLAMET
23	K	Surabaya	UNIT BUBUTAN	NIKISA
24	K	Surabaya	UNIT BUBUTAN	NOVAN AFFANDI
25	K	Surabaya	UNIT BUBUTAN	WARUNG BIRU BU SRI
26	K	Surabaya	UNIT BUBUTAN	REA STORE
27	K	Surabaya	UNIT BUBUTAN	RINI COLLECTION
28	K	Surabaya	UNIT BUBUTAN	CERAGEM BU PATMIASRI
29	K	Surabaya	UNIT BABAAN	UMI COLLECTION
30	K	Surabaya	UNIT BABAAN	AHMAD KHOTIM
31	K	Surabaya	UNIT BABAAN	AFFANDI
32	K	Surabaya	UNIT BABAAN	AIR ISI ULANG OASE
33	K	Surabaya	UNIT BABAAN	DHIFARA
34	K	Surabaya	UNIT BABAAN	KANTIN BRI CAB ASMANINGSIH
35	K	Surabaya	UNIT KOLOMBO	TOKO ROMLAH

36	K	Surabaya	UNIT KOLOMBO	CHEERY STAR
37	K	Surabaya	UNIT KOLOMBO	PERAWAN
38	K	Surabaya	UNIT KOLOMBO	TOKO MULYA
39	K	Surabaya	UNIT KOLOMBO	TOKO JAGO
40	K	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO ROCHMAH
41	K	Surabaya	UNIT PABEAN	TITIK SRI PUJIWATI
42	K	Surabaya	UNIT PABEAN	Yatemu
43	K	Surabaya	UNIT PABEAN	ANEKA FROZEN FOOD
44	K	Surabaya	UNIT PABEAN	SYLVI AFRIDA KUSVITA
45	K	Surabaya	UNIT PABEAN	ALI USMAN
46	K	Surabaya	UNIT PABEAN	GRIYA DALEMAN
47	K	Surabaya	UNIT PABEAN	PANIJAN
48	K	Surabaya	UNIT PABEAN	LENY SUHARIJONO
49	K	Surabaya	UNIT PABEAN	CV. GENTONG JAYA
50	K	Surabaya	UNIT PABEAN	TOKO BU DJARWO
51	K	Surabaya	UNIT PABEAN	NASIDAH
52	K	Surabaya	UNIT PABEAN	AIR ISI ULANG TIRTO HUSODO
53	K	Surabaya	UNIT PABEAN	MUSLIMAH S.AG
54	K	Surabaya	UNIT PABEAN	CV GLOBAL CAKRAWALA
55	K	Surabaya	UNIT PABEAN	SITI MASRUROTUL WASIAH
56	K	Surabaya	UNIT PABEAN	WAHAH

Lampiran form untuk kunjungan nasabah

FORMULIR UJI TUNTAS (Due Diligence)						
DATA NASABAH						
Calon Agen						
Identitas						
Alamat						
Kanca Tanggal Kunjungan						
ASPEK PENILAIAN		DESKRIPSI		NILAI		
KEMAMPUAN	1. Usaha dan Keuangan					
	Jenis usaha			2	4	6
	Perkiraan jumlah pembeli			2	4	6
	Cara pembayaran kepada <i>Supplier</i>			2	4	6
	Jumlah hutang pada posisi terakhir			2	4	6
	Total simpanan Calon Agen posisi terakhir			2	4	6
	2. Kelayakan lokasi usaha					
	Lama memiliki usaha yang terakhir			2	4	6
	Kondisi tempat usaha (Luas, kelayakan, dan ketersediaan jaringan komunikasi)			2	4	6
	Jarak dengan cabang Bank XYZ atau ATM terdekat			2	4	6
	Jarak dari tempat keramaian (Kantor, pasar dan pasar)			2	4	6
	3. Personal					
	Pendidikan terakhir			2	4	6
Kemampuan membaca, menulis dan berkomunikasi			2	4	6	
Kemampuan pengelolaan keuangan pribadi (Menabung, Arisan)			2	4	6	
<i>Integritas atau Karakter</i>	4. Termasuk dalam daftar orang tercela			2	4	6
	5. Surat Keterangan Catatan Kelakuan Baik (SKCK)			2	4	6
<i>Reputasi</i>	6. Pengalaman organisasi atau komunikasi setempat			2	4	6
TOTAL NILAI						
Hasil survey (Penjelasan rekomendasi calon agen)		Petugas yang mengunjungi, <u>Nama Petugas</u> Jabatan	Pejabat Pemutus, <u>Nama Pejabat Pemutus</u> Pemimpin Cabang			