

Analisis Lingkungan Bisnis pada Proyek Pengembangan Sistem Informasi Program Kredit Melati PD. BPR Kota Bandung

Enung Suwarni

Program Studi Bisnis Digital, Universitas Persatuan Islam, Bandung
Email: enung.suwarnie@gmail.com

Abstract

PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) is owned by the Regional Government of Bandung City, established on August 1st, 1968. As the local government bank, PD. BPR Kota Bandung manages and distributes the loan especially for local community. PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kota Bandung has the loan program namely Melati Credit (Melawan Laju Rentenir). The main target of the loan is the lower middle-class community in Bandung. This loan program is launched by Ridwan Kamil (as the Mayor of Bandung city) on May 13rd, 2015. The aim of the program is to reduce moneylender's activity and increasing Small and Medium Enterprises (SMEs). Many business issues faced by Melati Credit Program such as; loan proposal is too long to be verified, lack of human resources, and the program doesn't have integrated IT system. These obstacles have made the business of Melati Credit Program doesn't meet the expectation. This research is purposed to design integrated information technology system for Melati Credit Program, in order to solve all the obstacles face by this program. First of all, Author will analyze the business strategy for Melati Credit Program using PESTLE and Porter's Approach. These tools are used to analyze the external and industry environments of Melati Credit. The external and internal environments are formulated in the SWOT analysis, and result two evaluations; External Factors Evaluation (EFE) and Internal Factors Evaluation (IFE). The weighted score of IFE and EFE Matrix are 2.63 and 3.41 respectively. In the IE Matrix, this score is in quadrant number 2 (Grow and Build). These evaluations of the business strategy will be used for guiding development of integrated IT System.

Keywords: melati credit program, small and medium enterprises, grow and build, business strategy, integrated IT system

Abstrak

PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kota Bandung merupakan bank milik Pemerintah Daerah Kota Bandung, didirikan pada tanggal 01 Agustus 1968. Sebagai bank daerah, PD. BPR Kota Bandung mengelola dan menyalurkan pinjaman khususnya untuk masyarakat Bandung dan sekitarnya. PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) kota Bandung memiliki program pinjaman bernama Program Kredit Melati (Melawan Laju Rentenir). Sasaran utama program pinjaman ini adalah masyarakat kelas menengah ke bawah di Bandung. Program pinjaman ini diluncurkan oleh Ridwan Kamil (sebagai Walikota Bandung) pada tanggal 13 Mei 2015. Program ini bertujuan untuk mengurangi aktivitas rentenir dan meningkatkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Banyak permasalahan bisnis yang dihadapi oleh PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kota Bandung dalam mengelola Program Kredit Melati. Permasalahan pokok bisnis tersebut adalah verifikasi proposal pinjaman terlalu lama, kurangnya sumber daya manusia dalam mengelola pinjaman, dan Program Kredit Melati tidak memiliki sistem informasi teknologi yang terintegrasi. Kendala tersebut membuat perkembangan bisnis Program Kredit Melati tidak mencapai target yang sudah ditetapkan. Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem teknologi informasi yang terintegrasi khususnya untuk Program Kredit Melati. Dengan menggunakan sistem teknologi informasi yang terintegrasi diharapkan dapat mengatasi kendala bisnis yang dihadapi oleh PD. BPR Kota Bandung dalam mengelola Kredit Melati. Pertama-tama, Penulis akan menganalisis strategi bisnis untuk Program Kredit Melati menggunakan pendekatan PESTLE dan Porter. Kedua pendekatan ini digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan industri Program Kredit Melati. Kemudian, Lingkungan eksternal dan internal dirumuskan dalam SWOT analisis dan menghasilkan dua hasil evaluasi; Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Evaluasi Faktor Internal (IFE). Skor bobot Matriks IFE dan EFE masing-masing adalah 2,63 dan 3,41. Pada Matriks IE, skor ini berada di kuadran nomor 2 (Tumbuh dan Berkembang). Hasil evaluasi strategi bisnis ini akan digunakan sebagai panduan dalam pengembangan sistem informasi teknologi yang terintegrasi.

Kata Kunci: program kredit melati, usaha kecil dan menengah, tumbuh dan berkembang, strategi bisnis, sistem informasi teknologi terintegrasi

Article History :

Received: 06, Juli, 2022
Revised: 08, Juli, 2022
Accepted: 11, Juli, 2022

Corresponding Author:

Nama Penulis : Enung Suwarni
Departemen : Prodi Bisnis Digital
Instansi : Universitas Persatuan Islam
Alamat. : Jalan Peta No. 154 Bandung
Email Penulis. : enung.suwarnie@gmail.com

1. Pendahuluan

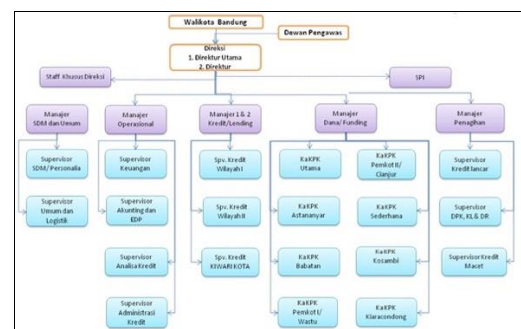
PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kota Bandung adalah bank milik Pemerintah Daerah Kota Bandung, didirikan pada tanggal 01 Agustus 1968, berdasarkan Surat Keputusan Walikota Bandung No: 476/67/DPP. PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kota Bandung sebelumnya bernama Bank Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung. Statusnya berada dibawah Dispenda (Laporan Keuangan Audited PD. BPR Kota Bandung, 2016).

Berdasarkan Surat Keputusan Walikota Bandung Nomor 593/SK 642-BDG/1996 tanggal 22 Oktober 1996, PD. Bank Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung berubah nama menjadi PD. Bank Perkreditan Rakyat Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung. Berdasarkan UU No. 24/1994, namanya diubah lagi dari PD. Bank Perkreditan Rakyat Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung menjadi PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung sampai sekarang.

Kantor pusat PD. BPR Kota Bandung terletak di Jalan Naripan No. 29 Bandung. PD. BPR Kota Bandung memiliki motto “BPR JUARA” (Jujur, Aman, Sejahtera). Dalam mengelola bank, PD. BPR Kota Bandung harus jujur, aman, dan dapat memberikan kesejahteraan kepada seluruh pemangku kepentingan.

Pengurus PD. BPR Kota Bandung merupakan pegawai profesional yang memiliki pengalaman dalam bidang perbankan, khususnya dalam mengelola perkreditan. Nasabah PD. BPR Kota Bandung berasal dari berbagai strata sosial, usia, jenis kelamin dan profesi, diantaranya:

1. Kelompok wanita yang memiliki usaha produktif
2. Usaha Kecil Menengah (UKM)
3. Pegawai Negeri Sipil (PNS).



Gambar 1. Struktur Organisasi PD. BPR Kota Bandung (PD. BPR Kota Bandung, 2016)

Visi PD. BPR Kota Bandung adalah menjadi BPR yang unggul, handal, profesional dan terpercaya. Visi ini didukung oleh:

- Manajer yang memiliki kompetensi dan integritas tinggi.
- Dikelola secara profesional dan didukung oleh manajemen yang mumpuni.

- Peran intermediasi yang dapat meningkatkan sektor-sektor produktif.
- Memiliki kemampuan teknis.
- Memiliki kemampuan menghimpun dana dari nasabah dan lembaga keuangan lainnya.

Misi PD. BPR Kota Bandung adalah:

1. Tumbuh bersama dengan semua pemangku kepentingan.
2. Meningkatkan kesejahteraan seluruh pemangku kepentingan.
3. Memberikan kontribusi positif terhadap pendapatan pemerintah daerah.
4. Mengelola bisnis di bidang jasa perbankan secara profesional.

Program Kredit Melati diluncurkan pada tanggal 13 Mei 2015. Sasaran utamanya adalah masyarakat kelas menengah ke bawah di Bandung. Program ini dirancang untuk mengurangi aktivitas rentenir dan meningkatkan bisnis UKM (Usaha Kecil Menengah). Untuk mendukung Program Kredit Melati, pemerintah daerah menambah modal PD. BPR Kota Bandung sebesar Rp 30.000.000.000,- (Peraturan No. 193 tanggal 20 Februari 2015). Total modal disetor PD. BPR Kota Bandung pada tahun 2016 menjadi Rp 98.040.794.540 (Laporan Keuangan Audited PD. BPR Kota Bandung, 2016).

Peminjam Program Kredit Melati dibagi menjadi 3 kategori yaitu:

1. **UMKM Eksis**, yaitu pinjaman bagi warga yang memiliki usaha mikro dalam bidang perdagangan, jasa, dan industri rumah tangga.
2. **UMKM Wirausaha Baru**, yaitu pinjaman untuk usaha mikro *start-up*.
3. **PKL Warga Kota Bandung**, yaitu pinjaman untuk PKL (Pedagang Kaki Lima).

Misi khusus dari Program Kredit Melati adalah:

1. Mengurangi aktivitas rentenir.

2. Memfasilitasi permodalan bagi UKM untuk meningkatkan skala usaha.
3. Memberdayakan dan mendorong UKM menjadi wirausahawan baru.

Peminjam Program Kredit Melati boleh perorangan atau kelompok. Peminjam harus membayar angsuran sesuai dengan tanggal jatuh tempo. Untuk peminjam kelompok, pembayaran angsuran dipungut dan dikumpulkan oleh ketua kelompok. Jika pembayaran terlambat, maka bank akan mengenakan denda 2 per mil (2/1.000) per hari, dihitung dari jumlah tunggakan dengan denda maksimum Rp 20.000/bulan. Denda ini opsional, jika peminjam tidak mampu membayar, maka denda dapat dihapus.

Tabel 1. Syarat Umum Pinjaman Perorangan

NO	ITEM	DESKRIPSI
1	Plafon	RP. 500.000,- s.d Rp. 30.000.000,-/per orang*
2	Bunga	0 % (Nol Persen)
3	Cicilan	12 Bulan (Satu Tahun)
4	Biaya Administrasi	8% (Dibayar satu kali pada saat pencairan pinjaman)
5	Waktu Proses Kredit	Satu hari setelah proses verifikasi
6	Target Kredit	Usaha Perdagangan, Jasa, Industri Rumahan
7	Jaminan	Sertifikat Rumah (SHM/AJB), BPKB Kendaraan, Tabungan/Deposito, Surat Ijin Lokasi Perdagangan (SIPTB)

*Plafon pinjaman tergantung dari hasil analisis kredit.

Tabel 2. Syarat Umum Pinjaman Kelompok

NO	ITEM	DESKRIPSI
1	Plafon	RP. 500.000,- s.d Rp. 30.000.000,-/per orang*
2	Bunga	0 % (Nol Persen)
3	Cicilan	12 Bulan (Satu Tahun)
3	Jumlah Anggota Grup	5 - 10 Orang
4	Biaya Administrasi	8% (Dibayar satu kali pada saat pencairan pinjaman)
5	Waktu Proses Kredit	Satu hari setelah proses verifikasi grup.
6	Target Kredit	Grup berdasarkan jenis profesi, jenis bisnis, wilayah, dan jenis kelamin
7	Jaminan (Dikelola Grup**)	Alat Rumah Tangga yang Bermilai, Sertifikat Rumah (SHM/AJB), BPKB Kendaraan, Tabungan/Deposito, Surat Ijin Lokasi Perdagangan (SIPTB)

*Plafon pinjaman tergantung dari hasil analisis kredit.

**Jaminan wajib untuk pinjaman di atas Rp.2.500.000,-

Tim Program Kredit Melati terdiri dari satu orang manajer, dan didukung oleh supervisor, *account officer*, staf pemasaran dan staf administrasi dengan jumlah tim 13 orang (data 2015). Per bulan Juli 2017, tim Program Kredit Melati ditambah menjadi 15 orang yang bertugas melayani seluruh nasabah pada 30 kecamatan di Bandung.

Tabel 3. Area Pelayanan Kredit Melati

No.	Kecamatan	No.	Kecamatan	No.	Kecamatan
1	Cidadap	11	Kiaracondong	21	Bandung Kulon
2	Cibeunying Kidul	12	Arcamanik	22	Lengkong
3	Cicendo	13	Ujung Berung	23	Sumur Bandung
4	Coblong	14	Antapani	24	Regol
5	Sukajadi	15	Mandalajati	25	Rancasari
6	Sukasari	16	Andir	26	Batununggal
7	Bandung Wetan	17	Astana Anyar	27	Buah Batu
8	Cibeunying Kaler	18	Babakan Ciparay	28	Bandung Kidul
9	Cinambo	19	Bojong Loa Kaler	29	Panyileukan
10	Cibiru	20	Bojong Loa Kidul	30	Cede Bage

Berdasarkan observasi awal dan wawancara dengan direktur, manajer, dan para staf, terdapat 3 masalah utama yang dihadapi oleh Program Kredit Melati yaitu:

1. Proses verifikasi pinjaman terlalu lama.

Proposal pinjaman tidak dapat diproses dalam waktu yang telah ditentukan. Banyak calon debitur datang ke bank hanya untuk menanyakan status pengajuan pinjaman mereka, apakah disetujui atau ditolak. Proses verifikasi Kredit Melati sangat lamban sehingga akhirnya banyak masyarakat yang meminjam uang kembali kepada rentenir.

2. Kurangnya sumber daya manusia untuk mengelola proposal pinjaman.

Proses pengelolaan proposal pinjaman tidak didukung dengan sumber daya yang memadai. Minimnya SDM yang mengelola pinjaman menyebabkan jumlah peminjam tidak mencapai target yang sudah ditetapkan.

3. Sistem teknologi informasi untuk pemrosesan pinjaman belum memenuhi syarat kebutuhan IT.

Kredit Melati menggunakan sistem untuk mengelola pinjaman, tetapi sistem tersebut masih semi manual dan tidak dapat mengelola semua proses kredit secara otomatis. Hal ini menjadi kendala dalam mengelola pinjaman.

Berdasarkan tiga masalah pokok yang dihadapi oleh Program Kredit Melati, Penulis akan mengusulkan pengembangan sistem informasi yang terintegrasi dengan terlebih dahulu menganalisis lingkungan bisnis Program Kredit Melati, baik secara internal maupun eksternal. Hasil dari

analisis ini akan digunakan sebagai panduan untuk mengembangkan sistem yang ada menjadi sistem informasi teknologi yang terintegrasi sehingga dapat membantu mengelola dan mempercepat proses verifikasi Kredit Melati.

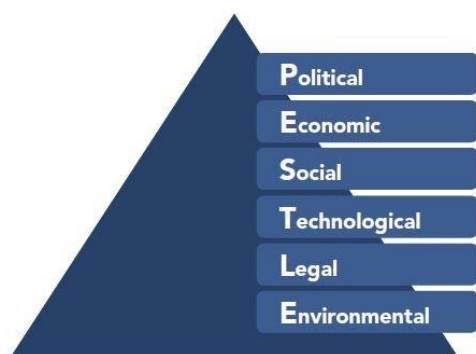
Analisis lingkungan bisnis ini menjadi penting dalam penentuan sistem informasi yang digunakan, karena salah satu dasar keberhasilan rencana strategis sistem informasi adalah kesadaran bahwa strategi sistem informasi harus selaras dengan strategi bisnis[1]. Kebutuhan dan tujuan bisnis harus mengarahkan strategi sistem informasi dan arsitektur yang terkait dengannya. Sebagai contoh, aspek-aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan yang dijabarkan pada dokumentasi SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dari bisnis dapat menjadi acuan pada sistem informasi yang dibutuhkan. Sistem informasi dapat memperbaiki kelemahan perusahaan dan meningkatkan kekuatan perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar, serta mempertahankan bisnis agar terus berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

Penulis menganalisis lingkungan eksternal Kredit Melati yang terdiri dari lingkungan Umum, lingkungan Industri, dan lingkungan Kompetitor. Lingkungan Umum merupakan dimensi dalam masyarakat yang mempengaruhi industri dan perusahaan di dalamnya. Lingkungan Industri adalah serangkaian faktor yang secara langsung memengaruhi perusahaan, bagaimana perusahaan bertindak dan merespons secara kompetitif. Lingkungan Kompetitor (Pesaing) adalah bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang pesaingnya.

Penulis menggunakan pendekatan PESTLE untuk menganalisis Lingkungan Umum. Pendekatan PESTLE merupakan metode analisis yang digunakan untuk

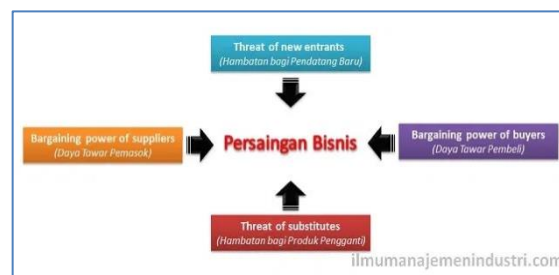
mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang memengaruhi suatu organisasi [2]. PESTLE akan memberikan pandangan sekilas tentang seluruh lingkungan dari berbagai faktor eksternal seperti Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Legal (Hukum), dan Environmental (Lingkungan). Analisis PESTLE telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian termasuk dalam bidang teknologi informasi [3]–[5].



Gambar 2. PESTE Analisis (sis.binus.ac.id)

Setelah menganalisis Lingkungan Umum, Penulis menganalisis Lingkungan Industri menggunakan *Porter's Five Forces*. Analisis Porter berguna untuk memahami letak kekuatan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis [6].

Pendekatan Porter membantu memahami kekuatan posisi kompetitif saat ini, dan kekuatan posisi yang dapat dipertimbangkan untuk dikembangkan. Terdapat lima kekuatan penting yang menentukan daya saing dalam bisnis yaitu; Kekuatan Pemasok, Kekuatan Pembeli, Ancaman Pendetang Baru, Ancaman Produk Pengganti, dan Ancaman Persaingan Bisnis. Sejumlah institusi termasuk perusahaan teknologi informasi memanfaatkan *Porter's Five Forces* untuk menganalisis lingkungan bisnisnya [7]–[9].



Gambar 3. Analisis 5 Kekuatan Porter

Secara umum, persaingan bisnis yang kuat berpotensi menghasilkan keuntungan yang lebih rendah bagi perusahaan/industri. Industri yang menarik adalah industri yang memiliki hambatan masuk tinggi, pemasok dan pembeli memiliki daya tawar yang rendah, sedikit ancaman kompetitif dari produk pengganti, dan persaingan yang relatif moderat.

Analisis Pesaing merupakan komponen penting dalam strategi perusahaan. Analisis ini merupakan penilaian kekuatan dan kelemahan pesaing saat ini yang sangat potensial. Analisis ini memberikan konteks strategis ofensif dan defensif untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Analisis berfokus pada perusahaan yang bersaing secara langsung.

Lingkungan Pesaing digunakan untuk mencari dan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan pesaing, kemudian informasi tersebut digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Hasil analisis yang efektif akan menghasilkan informasi penting dari pesaing, dan berdasarkan informasi tersebut, perusahaan dapat memprediksi bagaimana pesaing akan bereaksi dalam keadaan tertentu.

Setelah menganalisis lingkungan eksternal, Penulis mengkaji lingkungan internal (organisasi) Program Kredit Melati dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT akan mengelompokkan informasi kunci ke dalam dua kategori utama yaitu Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman). Kedua lingkungan bisnis ini akan dirangkum dalam Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor

Eksternal (EFE), dimana hasilnya akan menjadi keputusan strategi bisnis dan pedoman dalam menentukan sistem informasi teknologi yang digunakan [10].

3. Metode

Program Kredit Melati merupakan program sosial yang mengandung unsur bisnis karena dapat menghasilkan pendapatan. Untuk itu, Program Kredit Melati harus dikelola dengan bisnis strategi yang tepat, didukung oleh sumber daya yang handal, dan memiliki sistem informasi teknologi yang terintegrasi sehingga dapat bersaing dan tumbuh secara berkelanjutan.

Data untuk penelitian ini dikumpulkan dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara dan diskusi. Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dengan menggunakan sumber *online* dan *offline*. Responden wawancara adalah Direktur, Manajer, Supervisor, dan Staf Program Kredit Melati. Pengamatan dilakukan sejak Januari 2017 hingga April 2017.

Sebagai Langkah awal penelitian, Penulis melakukan analisis PESTLE untuk memantau faktor lingkungan makro. Hasil analisis PESTLE digunakan untuk mengidentifikasi ancaman dan kelemahan yang digunakan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang sering digunakan terkait rencana strategis, seperti pada penelitian ini [11]–[13].

Faktor Politik menentukan sejauh mana pemerintah dapat memengaruhi ekonomi atau industri tertentu. Faktor politik Program Kredit Melati adalah:

- Kebijakan politik yang kuat dari walikota Bandung.
- Keputusan alokasi APBD untuk Program Kredit Melati.

Faktor Ekonomi merupakan penentu kinerja perekonomian yang secara langsung berdampak pada perusahaan dan memiliki efek jangka panjang yang beresonansi.

Faktor ekonomi Program Kredit Melati adalah:

- Pertumbuhan UKM di Bandung
- Stabilitas keuangan pemerintah daerah kota Bandung
- Suku bunga
- Pertumbuhan lembaga keuangan

Inovasi teknologi dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, mengurangi biaya, dan meningkatkan margin keuntungan. Teknologi dapat membuat bisnis lebih kompetitif. **Faktor Teknologi** Program Kredit Melati adalah:

- Sistem Komputerisasi
- Inovasi Teknologi

Program Kredit Melati harus meningkatkan sistem yang ada saat ini menjadi sistem teknologi informasi yang terintegrasi sehingga dapat mengurangi biaya dan meningkatkan margin keuntungan.

Faktor Legal (Hukum) adalah faktor eksternal yang mengacu pada bagaimana hukum memengaruhi cara bisnis beroperasi dan bagaimana perilaku nasabah. Adapun Faktor Legal dari Program Kredit Melati adalah:

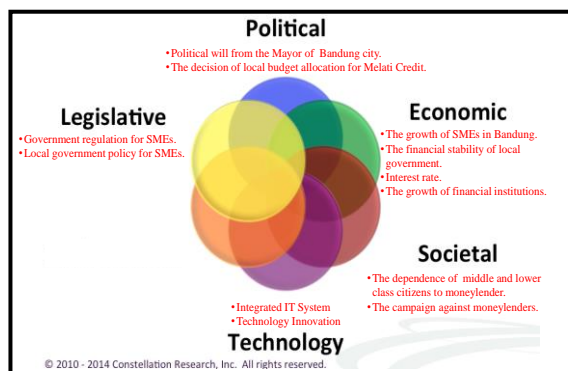
- Peraturan Pemerintah untuk UKM.
- Kebijakan pemerintah daerah untuk UKM.

Faktor Sosial berfokus pada kekuatan dalam masyarakat; keluarga, teman, kolega, tetangga, dan media. Faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi sikap, pendapat dan minat, serta dapat memengaruhi pendapatan perusahaan. Faktor sosial Program Kredit Melati adalah:

- Ketergantungan masyarakat kelas menengah dan bawah terhadap rentenir.
- Kampanye melawan rentenir.

Faktor Environmental (Lingkungan) mempertimbangkan aspek

ekologi dan lingkungan baik yang bersifat ekonomi maupun sosial. Pada penelitian ini, Faktor Lingkungan tidak dianalisis karena penelitian ini berkaitan dengan kredit mikro dan faktor lingkungan dapat diintegrasikan dengan Faktor Sosial.



Gambar 4. Analisis PESTLE Kredit Melati

Analisis Lima kekuatan Porter adalah kerangka kerja untuk menganalisis tingkat persaingan dalam industri dan pengembangan strategi bisnis. Lima kekuatan akan menentukan intensitas persaingan dan menjadi daya tarik suatu industri.

Pasar yang menguntungkan adalah pasar yang menghasilkan *return* yang tinggi, dan ini menjadi daya tarik perusahaan baru. Hal ini menyebabkan banyak pendatang baru, yang pada akhirnya akan menurunkan profitabilitas perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama.

Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*) dalam Program Kredit Melati Rendah (*Low*). Program Kredit Melati merupakan pembiayaan berisiko tinggi bagi pendatang baru karena pinjamannya tanpa bunga dan tanpa agunan/jaminan. Pendatang baru tidak akan banyak tertarik untuk menjalankan bisnis yang sama seperti Kredit Melati kecuali memiliki modal atau anggaran yang cukup untuk menutup risiko dari kemacetan pinjaman.

Daya Tawar Pembeli (*Buyer Power*) adalah kemampuan pelanggan untuk menempatkan perusahaan berada dibawah

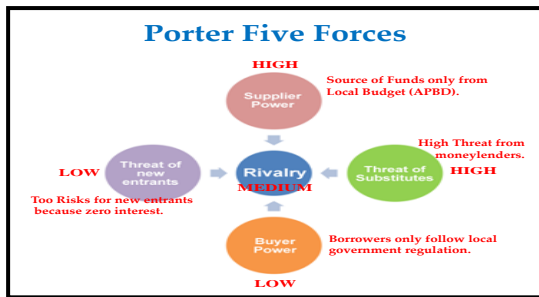
tekanan. Hal ini juga memengaruhi kepekaan pelanggan terhadap perubahan harga. Daya tawar pembeli dalam Program Kredit Melati Rendah (*Low*) karena peminjam hanya mengikuti peraturan pemerintah daerah untuk mendapatkan pinjaman.

Kekuatan tawar-menawar pemasok juga digambarkan sebagai pasar input. Pemasok dapat menolak untuk bekerja sama dengan perusahaan atau membebaskan harga yang tinggi untuk sumber daya yang unik. Jika ada sedikit pemasok, mereka dapat mempertahankan kekuasaan.

Kekuatan Pemasok (*Supplier Power*) dalam Program Kredit Melati adalah Tinggi (*High*) karena dananya hanya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pemda Kota Bandung merupakan pionir Program Kredit Melati, dan banyak pemerintah daerah di Indonesia yang melakukan studi banding terhadap program ini.

Ketersediaan produk serupa akan meningkatkan kecenderungan nasabah untuk beralih ke produk alternatif. Jika ada banyak alternatif, maka ancaman substitusi meningkat. **Ancaman Pengganti (*Threat of Substitutes*)** Kredit Melati adalah Tinggi (*High*). Tingginya ancaman pengganti nasabah Kredit Melati berasal dari para rentenir. Jika masyarakat tidak berhasil mendapatkan pinjaman, maka mereka akan meminjam kembali ke rentenir dengan mengabaikan bunga yang tinggi.

Bagi sebagian besar industri, intensitas persaingan kompetitif merupakan penentu utama daya saing industri. **Intensitas Persaingan (*Competitor Rivalry*)** dalam Program Kredit Melati tergolong Sedang (*Medium*) karena Kredit Melati tanpa bunga. Terlalu berisiko bagi pendatang baru untuk meluncurkan produk yang sama seperti Kredit Melati.



Gambar 5. Analisis Five Porter Kredit Melati

SWOT adalah akronim yang digunakan untuk menggambarkan Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman tertentu yang merupakan faktor strategis untuk perusahaan [14]. Analisis SWOT tidak hanya menghasilkan identifikasi kompetensi perusahaan, kapabilitas dan sumber daya khusus yang dimiliki perusahaan dan cara unggul penggunaannya, tetapi juga merupakan identifikasi peluang yang saat ini tidak dapat diambil oleh perusahaan. Misalnya peluang memperoleh keuntungan karena kurangnya sumber daya yang sesuai [15].

Analisis SWOT mengelompokkan informasi kunci ke dalam dua kategori utama:

1. Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan organisasi).
2. Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman organisasi).

Kekuatan adalah area dimana organisasi lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Sedangkan kelemahan adalah lingkungan internal organisasi yang mungkin berada pada posisi yang kurang menguntungkan.

Program Kredit Melati adalah program pembiayaan mikro yang diinisiasi oleh pemerintah daerah kota Bandung untuk mendukung UKM dan mengurangi aktivitas rentenir. Program ini didukung penuh oleh Walikota Bandung dan memiliki sumber anggaran yang cukup dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Poin-poin inilah yang menjadi

kekuatan Program Kredit Melati untuk berkembang.

Program Kredit Melati memiliki beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki seperti: kurangnya sumber daya manusia, keterlambatan dalam proses pengajuan pinjaman, dan sistem komputer yang semi manual. Kelemahan-kelemahan tersebut menjadi kendala bagi Program Kredit Melati untuk berkembang.

Bandung merupakan kota yang padat penduduknya dengan populasi terbanyak adalah warga kelas menengah ke bawah. Hal ini merupakan peluang terbaik bagi Program Kredit Melati untuk menawarkan pinjaman secara besar-besaran.

Program Kredit Melati dikelilingi oleh banyak pesaing yang dapat mengancam keberlangsungan bisnis Kredit Melati di masa depan. Ancaman datang dari bank yang menawarkan produk yang sama. Selain itu, lembaga keuangan non bank seperti koperasi dan BMT (*Baitul Maal Wa Tamwil*) dapat mengancam bisnis Kredit Melati, karena lembaga keuangan ini memiliki prosedur yang lebih mudah dalam meminjamkan uang.

Tabel 4. SWOT Analisis Kredit Melati

	STRENGTHS	WEAKNESSES
INTERNAL	1. Own representative office located in the centre of Bandung city.	1. Doesn't have dedicated marketing team.
	2. Zero interest, cheap administration, and easy procedure.	2. Lack of human resources (managed by limited team).
	3. Has sufficient capital that sources from the local budget (APBD).	3. Very long time loan processing, more than one week.
	4. Supervised by the Mayor of Bandung city.	4. Doesn't have integrated IT system.
	5. Operated by qualified and experienced team.	5. Doesn't have official website to upload loan proposal.
	6. Connected to Bank Indonesia (BI) directly for BI checking.	6. Doesn't have separated financial report.
	OPPORTUNITIES	THREATS
EXTERNAL	1. Bandung is densely populated that has potential market for micro credit.	1. Many banks offer micro credit with cheaper administration and low interest.
	2. Small and Medium Enterprises (SMEs) is growing fastly in Bandung.	2. Easier credit procedure from cooperative/BMT.
	3. Bandung is desination city to visit for local and international tourist.	3. Aggressive movement of moneylenders in lending their money.

4. Hasil dan Pembahasan

Berikut ini adalah hubungan analitik antara PESTLE, Five Porter Forces, dan SWOT pada Program Kredit Melati.

Tabel 5. Hubungan Analisis PESTLE, FIVE Porters, dan SWOT

PESTLE APPROACH		PORTER FIVE FORCES		SWOT ANALYSIS	
POLITICAL	Political will from the mayor of Bandung city.	SUPPLIER POWER	HIGH because the only source of fund is from local budget (APBD).	STRENGTHS	Supervised by the mayor of Bandung city.
	The local budget decision for Melati Credi.				Has sufficient capital that sources from local budget.
ECONOMIC	The growth of SMEs in Bandung.	THREAT OF NEW ENTRANTS	LOW because it is too risk for new entrants to launch credit with zero interest and without collateral.	OPPORTUNITIES	Bandung is destination city to visit for local and international tourist.
	The financial stability of local government.				STRENGTHS
	Interest rate.			THREATS	Own representative office located in the centre of Bandung city.
	The growth of financial institutions.			THREATS	Connected to BI Checking.
SOCIETAL	The dependence of middle and lower class citizens to moneylender.	THREAT OF SUBSTITUTES	HIGH because borrowers will come again to moneylenders if they cannot get the loan from Melati Credi.	THREATS	Many banks offer micro credit with low interest and cheaper administration.
	The campaign against moneylenders.	RIVALRY	MEDIUM because the high threat substitute is only from moneylender.		Easier credit procedure from financial institutions non bank such as cooperative/BMT.
TECHNOLOGY	Integrated IT System.			WEAKNESSES	Aggressive movement of moneylenders in lending their money.
	Technology Innovation.				Doesn't have integrated IT System.
LEGAL	Government regulation for SMEs.	BUYER POWER	LOW because the citizens are only follow local government regulation for the credit.	OPPORTUNITIES	Doesn't have official website to upload loan proposal.
	Local government policy for SMEs.				STRENGTHS
					SMEs is growing fastly in Bandung.
					Zero interest, cheap administration, and easy procedure.
					Operated by qualified and experienced team.

Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman) merupakan lingkungan yang akan menjadi bagian penting dari proses perencanaan strategis. Untuk menentukan strategi bisnis, kedua lingkungan dirangkum dalam Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE). Dalam kaitannya dengan penerapan teknologi informasi di perusahaan, IFE dan EFE seringkali dipakai untuk menyelaraskan teknologi informasi dengan perencanaan strategi bisnis [16]–[18]. Total bobot skor IFE dan EFE akan diplot dalam diagram Sembilan Sel Matriks Internal External (IE). Setiap sel memiliki

beberapa makna yang terkait dengan strategi yang disarankan.

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) adalah alat perumusan strategi yang digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan pada area fungsional bisnis. Dalam Matriks IFE, lebih penting untuk memahami secara menyeluruh faktor-faktor yang disertakan, oleh karena itu penilaian intuitif diperlukan dalam mengembangkan Matriks IFE.

Data faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) Program Kredit Melati diperoleh dari hasil wawancara dengan tim Kredit Melati, hasilnya dihitung dalam Matriks IFE. Bobot masing-masing faktor dinilai dari 0,0 (Tidak Penting) hingga 1,0 (Paling Penting). Bobot yang lebih besar diberikan kepada faktor-faktor internal yang memiliki banyak pengaruh terhadap kinerja organisasi. Jumlah total bobot harus sama dengan 1. Peringkat setiap faktor diberi skor dari 1 hingga 4.

Tabel 6. Peringkat IFE

Rating	IFE Matrix
1	Major Weakness
2	Minor Weakness
3	Minor Strength
4	Major Strength

Setelah memberikan peringkat semua faktor, skor tertimbang dihitung dengan mengalikan setiap skor faktor dengan peringkatnya. Tambahkan skor tertimbang dari setiap variabel untuk menghasilkan total skor. Total skor tertimbang berkisar dari 1 hingga 4 dimana 1 adalah Rendah, 4 Tinggi, dan 2,5 Rata-rata. Jika total bobot skor kurang dari 2,5 artinya organisasi tersebut lemah secara internal. Jika skor total di atas 2,5 artinya organisasi menunjukkan posisi internal yang kuat.

Menurut perhitungan Matriks IFE, total bobot skor Kredit Melati adalah 2,63. Hasil ini menunjukkan Kredit Melati memiliki posisi internal yang kuat. Nilai kekuatan tertinggi dari Program Kredit Melati adalah “Bunga Nol Persen, Administrasi Murah,

Prosedur Mudah, Memiliki Modal Cukup yang Bersumber dari APBD, dan Dibina Langsung oleh Walikota Bandung”.

Nilai kelemahan tertinggi Program Kredit Melati adalah “Waktu Proses Pinjaman Terlalu Lama (lebih dari satu minggu), Kurangnya SDM (dikelola oleh tim yang minim), dan Belum Memiliki Sistem Teknologi Informasi yang Terintegrasi”.

Tabel 7. IFE Matriks Program Kredit Melati

KEY INTERNAL FACTORS	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
STRENGTHS			
1. Own representative office located in the centre of Bandung city.	0,07	3	0,21
2. Zero interest, cheap administration, and easy procedure.	0,10	4	0,40
3. Has sufficient capital that sources from the local budget (APBD).	0,09	4	0,36
4. Supervised by the Mayor of Bandung city.	0,09	4	0,36
5. Operated by qualified and experienced team.	0,07	3	0,21
6. Connected to Bank Indonesia (BI) directly for BI checking.	0,08	3	0,24
WEAKNESSES			
1. Doesn't have dedicated marketing team.	0,07	2	0,14
2. Lack of human resources (managed by limited team).	0,09	2	0,18
3. Very long time loan processing, more than one week.	0,10	2	0,20
4. Doesn't have integrated IT system.	0,09	2	0,18
5. Doesn't have official website to upload loan proposal and procedure/information.	0,08	1	0,08
6. Doesn't have separated financial report.	0,07	1	0,07
TOTAL	1,00		2,63

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dapat didefinisikan sebagai alat strategis untuk mengevaluasi lingkungan eksternal atau lingkungan makro perusahaan meliputi informasi ekonomi, sosial, teknologi, pemerintah, politik, hukum, dan persaingan.

Peringkat dalam Matriks EFE mewakili respons perusahaan terhadap peluang dan ancaman. Peringkat berkisar dari 1.0 hingga 4.0, dan dapat diterapkan pada faktor apapun dalam peluang dan ancaman. Poin-poin penting dalam Matriks EFE adalah:

Tabel 8. EFE Matriks Kredit Melati

Rating	EFE Matrix
1	Poor
2	Average
3	Above Average
4	Superior

Atribut bobot dalam matriks EFE menunjukkan kepentingan relatif dari faktor-faktor untuk menjadi sukses dalam industri perusahaan. Rentang bobot mulai dari 0,0 berarti Tidak Penting, dan 1,0 berarti Penting. Jumlah semua bobot faktor harus sama dengan 1,0. Jika tidak sama dengan 1,0 maka perhitungan dianggap tidak benar. Nilai skor bobot adalah hasil yang dicapai setelah mengalikan setiap peringkat faktor dengan bobotnya.

Nilai akhir dari total bobot skor antara 1,0 (Rendah) hingga 4,0 (Tinggi). Skor rata-rata tertimbang untuk Matriks EFE adalah 2,5. Jika total skor tertimbang di bawah 2,5 artinya dianggap lemah. Jika total skor tertimbang lebih tinggi dari 2,5, dianggap sebagai posisi kuat.

Matriks EFE Program Kredit Melati adalah 3,41 (di atas rata-rata), ini artinya Program Kredit Melati harus mampu memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Peluang terbesar adalah “Bandung yang Padat Penduduk Memiliki Pasar Potensial untuk Kredit Mikro dan Usaha Kecil Menengah (UKM) Berkembang Pesat di Bandung”. Ancaman terbesar dari Kredit Melati berasal dari “Gerakan Agresif Rentenir dalam Meminjamkan Uangnya dan Adanya Prosedur Pinjaman yang Lebih Mudah dari Lembaga Keuangan Non Bank seperti Koperasi dan BMT (*Baitul Maal Wa Tamwil*)”.

Tabel 9. EFE Matriks Program Kredit Melati

KEY EXTERNAL FACTORS	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
OPPORTUNITIES			
1. Bandung is densely populated that has potential market for micro credit.	0,17	4	0,68
2. Small and Medium Enterprises (SMEs) is growing fastly in Bandung.	0,18	4	0,72
3. Bandung is destination city to visit for local and international tourists.	0,15	3	0,45
THREATS			
1. Many banks offer micro credit with cheaper administration fee and low interest.	0,14	2	0,28
2. Easier credit procedure from financial institution non bank such as cooperative/BMT.	0,16	3	0,48
3. Aggressive movement of moneylenders in lending their money.	0,20	4	0,80
TOTAL	1,00		3,41

Matriks Internal External (IE) digunakan untuk memplot perusahaan

dalam diagram sembilan sel yang masing-masing sel memiliki beberapa arti terkait dengan strategi yang disarankan. Matriks ini adalah alat manajemen strategis untuk menganalisis posisi saat ini dan menyarankan strategi bisnis di masa depan agar mendapatkan hasil terbaik.

Matriks IE dibagi menjadi tiga wilayah yang memiliki implikasi strategi berbeda [19]:

1. Tumbuh dan Berkembang (1, 2 atau 4)

Strategi Intensif: Penetrasi Pasar, Pengembangan Pasar, Pengembangan Produk, Integrasi *Backward*, Integrasi *Forward*, dan Integrasi Horizontal.

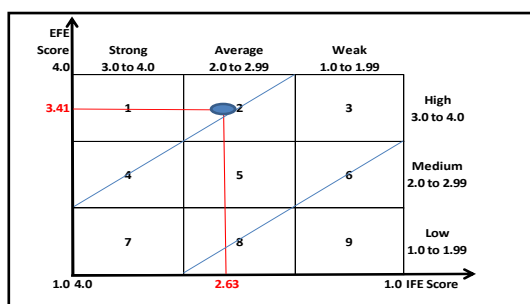
2. Bertahan dan Penjagaan (3, 5 atau 7)

Strategi intensif: Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk.

3. Panen atau Divestasi (7, 8, atau 9)

Strategi intensif: Penghematan, Divestasi, dan Likuidasi.

Total bobot skor matriks IFE dan EFE Program Kredit Melati adalah 2,63 dan 3,41. Ketika diaplikasikan pada Matriks IE, posisi Program Kredit Melati berada pada kuadran 2 (Tumbuh dan Berkembang). Posisi ini menjadi pedoman strategi bisnis Program Kredit Melati untuk tumbuh dan mengembangkan bisnis.



Gambar 6. IE Matriks Program Kredit Melati

Otomatisasi Verifikasi & Pencairan Pinjaman

Dari hasil IE matriks, Program Kredit Melati berada pada posisi Tumbuh dan Berkembang. Untuk mendukung pertumbuhan tersebut perlu didukung oleh

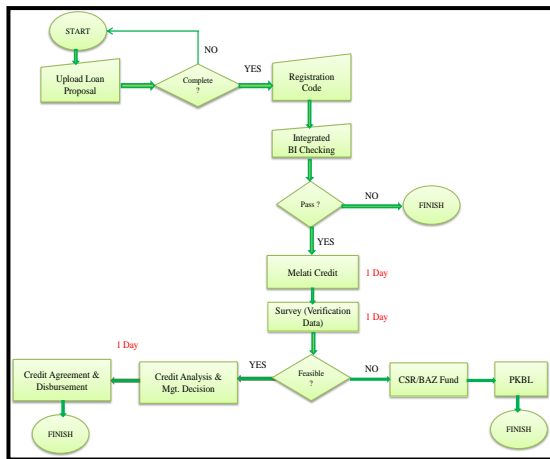
sistem teknologi informasi yang terintegrasi.

Penulis mengusulkan otomatisasi dalam verifikasi dan pencairan pinjaman dengan menggunakan sistem teknologi informasi yang terintegrasi. Alurnya berawal dari pengajuan proposal pinjaman. Proposal diunggah bersama dengan dokumen yang diperlukan secara *online*. Sistem akan membuat kode registrasi untuk setiap proposal pinjaman yang diunggah. Para *Mobile teller* yang bekerja di setiap kecamatan dapat membantu calon debitur untuk mengunggah proposal pinjaman.

Mobile Teller akan memeriksa dan memverifikasi proposal pinjaman yang diunggah pada situs resmi Program Kredit Melati. Jika dokumen yang disyaratkan sudah lengkap, maka proses akan dilanjutkan ke tahap survei. Calon debitur dapat mengecek status pengajuan pinjaman dengan memasukkan kode registrasi pada website resmi Program Kredit Melati.

Jika hasil survei layak, proses akan dilanjutkan ke tahap analisis kredit dan pencairan. Jika tidak layak, proposal dapat diajukan ke Divisi CSR/BAZ (dana sosial). Peminjam dapat memilih tempat pencairan dana apakah dicairkan di kantor pusat (PD. BPR Kota Bandung) atau melalui *Mobile Teller*. Pencairan melalui *Mobile Teller* bersifat non tunai.

Dengan menggunakan sistem informasi yang terintegrasi, waktu yang dibutuhkan hanya 3 hari, mulai dari upload proposal pinjaman hingga pencairan. Untuk pinjaman *top-up*, jika status pinjaman lancar, pencairan dapat dilakukan dalam satu hari setelah proposal pinjaman diverifikasi.

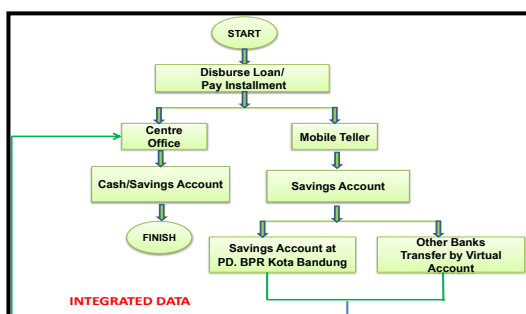


Gambar 7. Usulan *Workflow* Kredit Melati

Pencairan dan Pelunasan Pinjaman melalui *Mobile Teller*

Fungsi *Mobile Teller* pada Program Kredit Melati sama seperti *teller* bank yang dapat mencairkan pinjaman dan menerima pembayaran angsuran. Penarikan angsuran dan pelunasan pinjaman melalui *Mobile Teller* dapat menjaga ketersediaan dana segar untuk disalurkan kembali kepada debitur lain, serta dapat menjaga nilai NPL (*Non Performing Loan*) di bawah 5%.

Untuk menghindari risiko penipuan, pencairan dan pelunasan pinjaman melalui *Mobile Teller* dilakukan secara non tunai. Untuk pencairan, uang akan ditransfer ke rekening tabungan debitur. Debitur harus memiliki rekening tabungan di PD. BPR Kota Bandung atau bank lain. Pelunasan pinjaman akan didebet dari rekening tabungan debitur di PD. BPR Kota Bandung atau dapat didebet melalui rekening *virtual account* pada bank lain.



Gambar 8. Usulan *Workflow* untuk Pencairan dan Pembayaran Cicilan

Untuk memudahkan *Mobile Teller* mengenali wajah debitur, sistem aplikasi dilengkapi dengan foto debitur. Jika terdapat kasus piutang tak tertagih di wilayah tertentu, *Mobile Teller* dapat bekerja sama dengan aparat setempat.



Gambar 9. Contoh Foto Debitur

Sistem Teknologi Informasi Terintegrasi

Untuk menekan biaya operasional dan mempercepat kinerja bisnis Program Kredit Melati, pemerintah daerah (PD. BPR Kota Bandung) harus mengalokasikan anggaran yang cukup untuk mengembangkan sistem teknologi informasi yang terintegrasi. Sistem IT harus dioperasikan selama 24 jam/7 hari dan dapat diakses secara *online* sampai ke daerah terpencil.

Sistem informasi teknologi terintegrasi yang diusulkan untuk Program Kredit Melati adalah *core banking* dengan sistem *cloud*. Teknologi *core banking* sangat efisien dan dapat terus berkembang menyesuaikan dengan kebutuhan bisnis di era digital [20]–[22]. Teknologi ini menggunakan Genero, PostgreSQL, SQL Server, dan Oracle. Sistem ini terintegrasi dengan *BI Checking*, *Switching/Echannel Delivery*, dan *Back Office* untuk menghasilkan laporan data jatuh tempo pinjaman, laporan keuangan, dan laporan yang dibutuhkan lainnya.

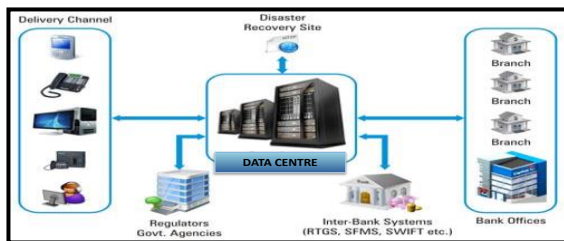
Sistem ini dapat diintegrasikan dengan *gateway* pembayaran tagihan seperti: listrik, air, telepon, e-tiket dan pembayaran tagihan rutin lainnya. PD. BPR Kota Bandung dapat menerima pembayaran tagihan untuk menambah sumber pendapatan.

Tahapan implementasi sistem teknologi informasi terintegrasi dimulai dari Persiapan, Pelaksanaan, dan

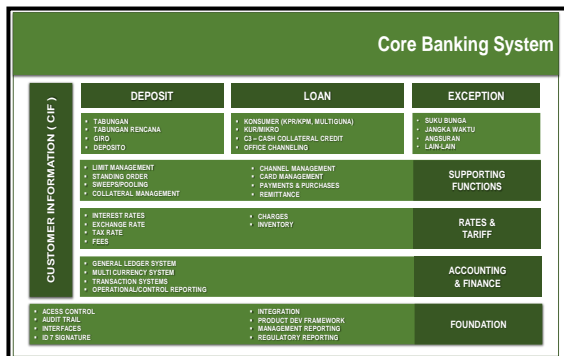
Pemantauan. Fase Migrasi harus benar-benar diperhatikan karena semua data dari sistem lama akan dipindahkan ke sistem baru. PD. BPR Kota Bandung harus memiliki Divisi IT untuk mengontrol dan mengelola sistem.

Tabel 10. Usulan Jadwal Implementasi Integrated IT System Program Kredit Melati

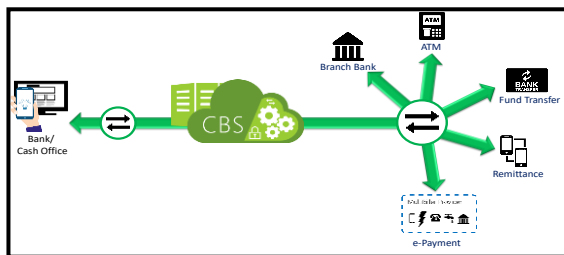
No.	Task To Do	Month					
		1	2	3	4	5	6
1	Preparation						
	Requirement Checking						
	Vendor Selection						
	Price Selection						
2	Execution						
	Buy The Module IT System						
	Training Phase						
3	Monitoring the New System						



Gambar 10. Usulan Integrated IT System Program Kredit Melati



Gambar 11. Menu Core Banking System



Gambar 12. Gateway Tagihan Pembayaran

5. Penutup

Banyak masalah yang dihadapi oleh PD. BPR Kota Bandung dalam menjalankan Program Kredit Melati. Permasalahan bisnis utama adalah kurangnya sumber daya manusia sehingga banyak pengajuan pinjaman yang tidak dapat diproses pada waktu yang sudah ditentukan. Dasar dari masalah bisnis tersebut adalah karena Program Kredit Melati belum memiliki sistem informasi teknologi yang terintegrasi sehingga menghambat kelancaran proses pengajuan dan pengelolaan pinjaman.

PD. BPR Kota Bandung sebagai bank penyalur kredit Program Melati memiliki tanggung jawab untuk menjaga persentase *Non Performing Loan (NPL)* di bawah 5%. Dalam menyalurkan kredit, PD.BPR Kota Bandung harus menerapkan Prinsip Kredit 6C (*Character, Capacity, Capital, Condition of Economy, Collateral, dan Constraint*). Walaupun anggaran kredit didanai dari APBD, prinsip-prinsip kredit tersebut harus tetap diterapkan secara ketat.

Untuk menghindari kredit macet, Kredit Melati hanya disalurkan kepada peminjam yang memiliki potensi bisnis (memiliki pasar dan produk yang potensial). Bagi peminjam yang tidak memiliki potensi bisnis, mereka dapat dibina terlebih dahulu dan pendanaan dapat diarahkan ke CSR (*Corporate Social Responsibility*) atau lembaga BAZ (Badan Amil Zakat).

Untuk menjaga keberlangsungan usaha, pemerintah daerah Kota Bandung dalam hal ini Divisi Ekonomi bersama PD. BPR Kota Bandung perlu menentukan strategi bisnis yang tepat untuk Program Kredit Melati, dan mempertimbangkan segera untuk membangun sistem informasi teknologi yang terintegrasi agar semua aktivitas bisnis dapat dikelola secara otomatis dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- [1] A. Cassidy, *A practical guide to information systems strategic planning*. Auerbach Publications, 2016.
- [2] R. Perera, *The PESTLE analysis*. Nerdynaut, 2017.
- [3] H. M. B. Abdoh, S. I. A. Saany, H. H. Jebur, and Y. El-Ebiary, "The effect of PESTLE factors on E-government adoption in Jordan: A conceptual model," *IJETT*, vol. 68, pp. 19–23, 2020.
- [4] K. Walsh, L. Bhagavatheeswaran, and E. Roma, "E-learning in healthcare professional education: an analysis of political, economic, social, technological, legal and environmental (PESTLE) factors," *MedEdPublish*, vol. 8, no. 97, p. 97, 2019.
- [5] S. Phan, "The effect of pestle factors on development of e-commerce," *International Journal of Data and Network Science*, vol. 5, no. 1, pp. 37–42, 2021.
- [6] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. the free press, 2021.
- [7] S. de Haes, W. van Grembergen, and R. S. Debreceny, "COBIT 5 and enterprise governance of information technology: Building blocks and research opportunities," *Journal of Information Systems*, vol. 27, no. 1, pp. 307–324, 2013.
- [8] L. S. Kim, "Convergence of information technology and corporate strategy," *Journal of the Korea Convergence Society*, vol. 6, no. 6, pp. 17–26, 2015.
- [9] F. H. Keller, E. L. Daronco, and M. Cortimiglia, "Strategic tools and business modeling in an information technology firm," *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, vol. 14, no. 3, pp. 304–317, 2017.
- [10] M. A. Hitt, R. D. Ireland, and R. E. Hoskisson, *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning, 2016.
- [11] B. JATMIKO, U. Udin, R. RAHARTI, T. LARAS, and K. F. ARDHI, "Strategies for MSMEs to achieve sustainable competitive advantage: The SWOT analysis method," *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 8, no. 3, pp. 505–515, 2021.
- [12] N. Abubakar and G. B. Bello, "Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis on globacom Ltd," *International Journal of Information Technology and Business Management*, vol. 16, no. 1, pp. 83–91, 2013.
- [13] L. Shahmoradi, A. Darrudi, G. Arji, and A. F. Nejad, "Electronic health record implementation: a SWOT analysis," *Acta Medica Iranica*, pp. 642–649, 2017.
- [14] A. Sarsby, *SWOT analysis*. Lulu.com, 2016.
- [15] T. L. Wheelen, J. D. Hunger, A. N. Hoffman, and C. E. Bamford, *Strategic management and business policy*, vol. 55. pearson Boston, 2017.
- [16] D. T. Alamanda, G. Anggadwita, M. Raynaldi, S. Novani, and K. Kijima, "Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case," *The Asian Journal of Technology Management*, vol. 12, no. 1, pp. 48–57, 2019.
- [17] A. Setiawan and E. Yulianto, "Information System Strategic Planning Using IT Balanced Scorecard In Ward & Peppard Framework Model," *International Journal of Engineering and*

- Technology (IJET)*, vol. 9, no. 3, pp. 1864–1872, 2017.
- [18] B. Hartanti, “ANALYZING THE STRATEGIC ALIGNMENT BETWEEN INFORMATION SYSTEM TECHNOLOGY AND BUSINESS PROCESS IN SMALL MEDIUM ENTERPRISE (SME) USING FRAMEWORK COBIT 4.1–A CASE STUDY IN UNIVERSAL TRADING, SURABAYA,” *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, vol. 1, no. 1, pp. 47–59, 2017.
- [19] F. R. David, F. R. David, and M. E. David, *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson, 2017.
- [20] B. Haralayya, “Core Banking Technology and Its Top 6 Implementation Challenges,” *Journal of Advanced Research in Operational and Marketing Management*, vol. 4, no. 1, pp. 25–27, 2021.
- [21] N. P. Hariharan and K. J. Reeshma, “Challenges of core banking systems,” *Mediterr J Soc Sci*, vol. 6, no. 5, p. 24, 2015.
- [22] M. A. Rahman and X. Qi, “Core Banking Software (CBS) implementation challenges of e-banking: An exploratory study on Bangladeshi banks,” *Rahman, MA, & Qi, X.(2016). Core Banking Software (CBS) implementation challenges of e-banking: An exploratory study on Bangladeshi banks. Journal of Administrative and Business Studies*, vol. 2, no. 4, pp. 208–215, 2016.