

## PERANCANGAN STRATEGI UNTUK PT. XYZ

Yohanes Patrik Adventus Banda<sup>1</sup>, Werner Ria Murhadi<sup>2</sup>

Universitas Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

\* Email untuk Korespondensi: [bandapatrik26@gmail.com](mailto:bandapatrik26@gmail.com)

---

### ABSTRAK

---

#### **Kata kunci:**

studi kasus  
manajemen strategis  
perumusan strategi  
desain strategi  
penelitian kualitatif

#### **Keywords:**

case study  
strategic management  
strategy formulation  
strategy design  
qualitative research

Lingkungan bisnis berubah sangat cepat dari waktu ke waktu, sehingga perusahaan harus memikirkan terlebih dahulu strategi apa yang akan diambil untuk mempersiapkan diri menghadapi persaingan yang semakin ketat di masa depan. PT. X merupakan perusahaan manufaktur lem yang mengalami kesulitan dalam merancang manajemen strategis. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh perusahaan. Paradigma yang digunakan adalah interpretivisme dengan menggunakan metode kualitatif pada PT. X. Penelitian diawali dengan menelusuri kondisi internal dan eksternal perusahaan kemudian seluruh kemungkinan strategi dihasilkan dengan menggunakan Matriks SWOT dan Matriks Grand Strategy dan dievaluasi dengan QSPM. Strategi pengembangan pasar dipilih sebagai strategi terbaik bagi PT. X. Periode audit internal dan eksternal dibatasi pada periode penelitian, sehingga alternatif strategi yang dihasilkan hanya terbatas pada kondisi yang terjadi pada periode waktu tersebut

Business environment changes very rapidly from time to time, thus companies must think in advance on what strategies will be taken to prepare themselves for increasingly fierce competition in the future. PT. X is a glue manufacturing company that has difficulty in designing strategic management. This study aims to find the most appropriate strategy to be applied by the company. The paradigm used is interpretivism using qualitative methods for PT. X. The research begins by exploring the internal and external conditions of the company and then all possible strategies were generated using the SWOT Matrix and The Grand Strategy Matrix and evaluated by QSPM. Market development strategy was selected as the best strategy for PT. X. Internal and external audit periods are limited to the period of research, so that the resulting alternative strategies are limited to the conditions that occur in that time period

---

*Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).*

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*

---

### PENDAHULUAN

Setiap perusahaan didirikan dengan tujuan untuk dapat menghasilkan keuntungan dari investasi yang dilakukan agar perusahaan dapat tetap bertahan hidup. Tak hanya itu, keuntungan tersebut juga digunakan untuk memenuhi tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Persaingan dalam dunia bisnis saat ini mengalami perubahan yang sangat pesat dan semakin ketat didorong adanya teknologi yang semakin mutakhir, sehingga perusahaan harus memikirkan strategi yang akan diambil sejak dini agar siap dalam menghadapi persaingan di masa mendatang. Keputusan yang berkaitan dengan produk, lokasi, struktur, dan penunjukan manajemen senior adalah keputusan yang besar. Keputusan itu dapat memberikan dampak bagi performa perusahaan menjadi semakin baik ataupun semakin buruk. Bagaimana keputusan tersebut dibuat dan bagaimana diimplementasikan dapat didefinisikan sebagai proses manajemen stratejik (Arifudin, 2021). Dahulu perusahaan hanya berpikir untuk mencari keuntungan, sekarang harus dapat berpikir secara stratejik untuk memenangkan persaingan (Apriyanti, 2020). Fenomena bisnis yang paling membingungkan adalah ketika perusahaan besar menjumpai perubahan besar di depan mereka, seringkali mereka gagal untuk merespon secara efektif. Masalahnya adalah bukan ketidakmampuan untuk menghadapi, namun ketidakmampuan untuk mengambil tindakan yang tepat (Wibawa & Dulwahab, 2020). Banyak sekali perusahaan yang telah sukses

melakukan kesalahan yang sama. Kesuksesan yang mereka raih membuat kepercayaan diri yang berlebih dan membutakan mata akan adanya bahaya yang berkembang di depan sehingga membawa arus menuju kepada kehancuran (Thahir, 2020).

Strategi adalah pandangan ke depan tentang apa yang harus dilakukan para manajer dengan fokus eksternal dan internal. Strategi tersebut tidak universal melainkan tergantung pada konteks situasi pasar (Ritonga, 2020). Proses manajemen strategik yang dinamis hakikatnya adalah serangkaian komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan oleh sebuah perusahaan dengan mengatasi kondisi pasar dan struktur persaingan yang selalu berubah dengan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan di atas rata-rata (Budiman et al., 2023). Manajemen strategik adalah satu set keputusan dan aksi yang menentukan performa jangka panjang dari suatu perusahaan (Syahkuan et al., 2022).

Manajemen strategi bertujuan untuk memanfaatkan serta menciptakan peluang baru dan berbeda guna mengoptimalkan tren masa depan (perencanaan jangka panjang) dari saat ini. Rencana strategi pada dasarnya adalah strategi perusahaan. Sebuah strategi yang baik akan menciptakan peluang bagi perusahaan untuk berhasil bersaing, sehingga pada akhirnya, manajemen strategi memungkinkan perusahaan untuk tetap bersaing dalam jangka panjang. Perencanaan strategi dihasilkan dari pertimbangan dari berbagai alternatif yang bagus dan mengisyaratkan komitmen pada pasar spesifik, aturan, prosedur, dan operasi (Sembiring & Fatihudin, 2020). Terdapat dua kerangka kerja yang menggambarkan kondisi yang dapat diadopsi untuk memperoleh informasi strategis yang diperlukan dalam memilih langkah-langkah strategis guna mencapai daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Pertama, mengidentifikasi dan bersaing di dalam lingkungan eksternalnya, terutama di industri yang menarik. Kedua, menunjukkan bahwa faktor kritis bagi daya saing strategis adalah sumber daya dan kapabilitas unik yang dimiliki oleh perusahaan (Ahmad, 2020). Secara jelas dapat dikatakan proses dari manajemen strategik sendiri terdiri dari 3 proses, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi (Fadhli, 2020)

Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, BRI perlu memperkuat dan meningkatkan daya saingnya di tengah dinamika industri perbankan yang terus berkembang untuk menjawab tantangan yang muncul dengan merancang strategi yang terarah dan efektif. Perancangan strategi menjadi krusial untuk memastikan bahwa BRI dapat tetap relevan, inovatif, dan mampu memberikan nilai tambah bagi nasabahnya. Penelitian ini akan fokus pada analisis lingkungan eksternal, identifikasi potensi pasar, serta evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal BRI untuk menyusun strategi yang dapat mengoptimalkan posisi bank dalam persaingan industri perbankan yang semakin ketat

## **METODE**

Penelitian ini mengadopsi paradigma interpretivisme sebagai kerangka konseptualnya. Penjelasan yang dihasilkan dari paradigma ini bersumber dari investigasi mendalam yang dilakukan oleh peneliti bersama narasumber, yang menyajikan informasi mengenai situasi dan kondisi lingkungan Bank BRI, baik secara internal maupun eksternal. Analisis data dilakukan melalui pendekatan kualitatif studi kasus, berfokus pada fenomena, data, dan fakta yang terdapat dalam perusahaan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode analisis dokumen dan wawancara. Kedua metode tersebut dirancang untuk menggali informasi yang diperlukan, termasuk evaluasi kondisi lingkungan bisnis perusahaan, baik dari segi internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (kesempatan dan ancaman), serta memberikan gambaran yang lebih rinci tentang dampaknya terhadap perusahaan.

Metode analisis dokumen tidak melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan pihak lain, karena mengandalkan pengumpulan informasi dari dokumen baik dalam bentuk cetak maupun elektronik. Dokumen yang digunakan mencakup laporan keuangan seperti Laporan Neraca dan Laporan Laba Rugi dari Bank BRI, serta berita-berita lain yang terkait dengan kondisi lingkungan bisnis perusahaan. Pendekatan wawancara yang diterapkan adalah wawancara semi terstruktur, yang menggabungkan unsur wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Penggunaan metode wawancara bertujuan untuk memperoleh informasi dari pihak perusahaan, terutama untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) perusahaan dalam berbagai aspek, seperti budaya perusahaan, manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, operasional, R&D, dan sistem informasi manajemen. Proses wawancara melibatkan enam narasumber: Bapak R selaku direktur Bank BRI, Ibu A selaku Chief Accounting Bank BRI, Bapak J selaku Manajer Pemasaran Bank BRI, Bapak M selaku Kepala Pabrik Bank BRI, Bapak Rb selaku pimpinan konsultan manajemen Bank BRI, Bapak G selaku pimpinan perusahaan percetakan (konsumen Bank BRI)

Proses analisis data dimulai dengan mentranskripsi informasi yang diperoleh dari wawancara, yang awalnya berbentuk verbal, ke dalam bentuk tulisan atau transkrip. Transkrip tersebut selanjutnya dianalisis melalui serangkaian prosedur. Tahap pertama melibatkan input data untuk melakukan audit internal dan eksternal menggunakan Porter's Five Forces Strategy, Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, dan External Factor Evaluation (EFE) Matrix. Tahap kedua adalah penyesuaian, di mana berbagai alternatif strategi dicari

dengan menggunakan SWOT Matrix dan The Grand Strategy Matrix. Tahap terakhir adalah pengambilan keputusan, di mana Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) digunakan untuk menentukan solusi strategi terbaik yang dapat diimplementasikan oleh Bank BRI.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Audit Eksternal

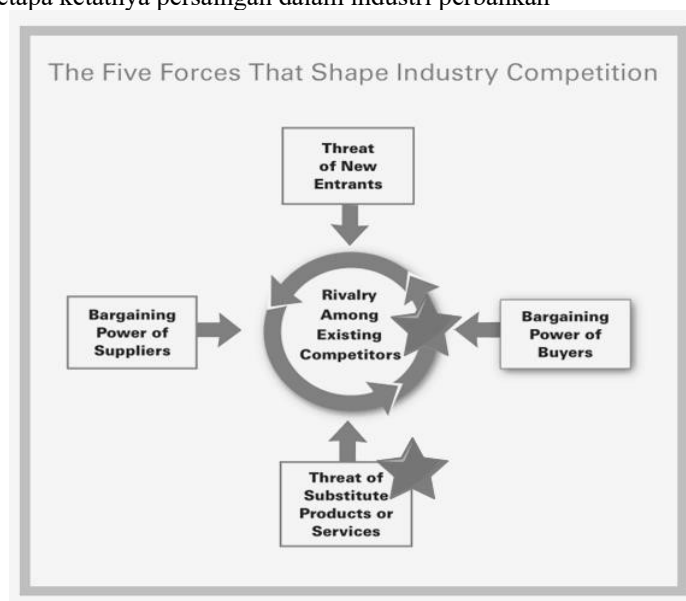
#### Rivalry between Industry Competitor

PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk merupakan perusahaan perbankan yang melayani beberapa layanan terkait Finansial. Layanan utama yang sama juga diberikan oleh beberapa perusahaan serupa dengan skala usaha yang dinilai hampir sama yakni :

Tabel 1. Perbandingan Nilai Asset dengan Pesaing

No	Perusahaan	Total Asset (dalam triliun)
1.	PT Bank Central Asia Tbk	1.129
2.	PT Bank Negara Indonesia Tbk	845,6
3.	PT. Bank Mandiri Tbk	1.318

Selain perusahaan-perusahaan di atas, terdapat banyak sekali perusahaan di bidang Industri property. Berdasarkan pemanataan BPS tahun 2021, untuk sector Perbankan umum tercatat ada 107 perusahaan. Hal ini memperlihatkan betapa ketatnya persaingan dalam industri perbankan



Sumber : Data yang telah diolah

Gambar 1. Kondisi Tingkat Keatraktifan Industri Menurut Konsep Porter's Five Forces

#### Threat of New Entrant

Perbankan adalah salah satu industri yang bergerak dibidang jasa dan sangat erat dengan layanan finansial. Berdasarkan data dari BPS terdapat 107 perusahaan yang bergerak dalam industri ini. Perkembangan dari teknologi menghadirkan beberapa jenis perbankan baru yang mampu menghadirkan sedikit ancaman pada pemain lama seperti PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk.

Kehadiran bank digital yang lebih mudah dan murah untuk diakses menjadikan keunggulan bersaing tersendiri bagi jenis bank ini. Sementara itu jenis layanan pinjaman online juga kian membesar dan menjadi solusi untuk pinjaman jangka pendek yang sangat dibutuhkan dan menjadi solusi bagi beberapa konsumen. Namun demikian masih butuh waktu yang sangat lama untuk bisa merusak dominasi dari beberapa perusahaan penguasa.

#### Threat of Substitute

PT Bank Rakyat Indonesia Tbk memiliki domain jenis usaha dibidang tabungan dan kredit yang diberikan kepada nasabahnya. Sementara itu terdapat beberapa produk substitusi yang dapat mengancam keberlangsungan dari bank BRI sendiri diantaranya:

- Dompet Digital

- Pinjaman Online
- Bank Online

Oleh karena itu, BRI perlu untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas dari setiap produknya untuk dapat bersaing dan meyakinkan customer untuk menggunakan jasa produk-produk dari BRI.

#### **Bargaining power of supplier**

Bargaining power of supplier dari PT Bank Rakyat Indonesia Tbk sudah sangat mapan diantaranya supplier paling utamanya adalah penyedia jasa ATM yang sudah ada di mana-mana. BRI mencakup hampir semua wilayah Indonesia baik perkotaan maupun pedesaan. Hal ini juga membuat BRI selalu menjadi pilihan utama masyarakat kelas menengah kebawah.

#### **Bargaining power of customer**

Setahun belakangan, industri perbankan melulu menghadapi tantangan, tak cuma sulit mengalami masa emas dengan mencatat pertumbuhan kredit 20%-30% pada 2010-an, pandemi coronavirus bikin bank makin terseok. Meski demikian, dorongan konsolidasi dari pemerintah dan otoritas mulai menampakkan hasilnya sejak tahun lalu.

Tanpa ada pandemi, sejatinya kinerja industri perbankan cukup menantang. Tahun lalu, pertumbuhan kredit misalnya cuma tercatat cuma 6,04%. Melanjutkan tren perlambatan sejak beberapa tahun belakangan yang sebelumnya masih bisa mencatat pertumbuhan di atas 10%.

#### **Industry Life Cycle Analysis**

Otoritas Jasa Keuangan(OJK) Pertumbuhan kredit Industri perbankan berkisar 4% hingga 5% sepanjang 2021. Padahal OJK sebelumnya memperkirakan pertumbuhan berada pada kisaran 6% hingga 7% pada tahun 2021. OJK tetap mengapresiasi bahwa tetap adanya pertumbuhan pasca pandemi di Tahun 2021. Sebagai bank dengan pemberi modal kepada UMKM terbanyak bank BRI menyikapi postif terhadap pertumbuhan kredit UMKM yakni sebesar 12,5% yoy pada tahun 2021.

Siklus hidup sebuah industri umumnya memiliki lima tahap. Berawal dengan fase introduction atau start-up, kemudian berlanjut pada growth, shakeout, sebelum industri tersebut berada pada fase maturity dan akan menurun hingga berakhir pada fase decline. Untuk BRI sendiri jenis siklus hidup yang sedang dialaminya adalah maturity yakni dengan ciri dimana produsen serta semua pihak terkait dapat melihat serta mampu menetapkan bahwa penjualan yang dilakukan serta pemasaran yang dilakukan lebih meningkat jauh lebih banyak dari sebelumnya dan untuk kedepannya juga masih terlihat semakin tetap. laba yang akan diperoleh mengalami penurunan yang cukup signifikan. Hal ini merupakan proses yang disebabkan oleh terjadinya persaingan harga yang cukup ketat dari sebelumnya. Kemudian saat berada pada tahapan ini, maka akan ada pertumbuhan Kembali pada mode promosi. Hal semacam itu menjadi salah satu sikap yang tentu saja akan diambil oleh setiap produsen dalam menentukan agresifitasnya untuk Kembali menumbuhkan maksimalnya target.

#### **External Factor Evaluation Matrix (EFEM)**

Berdasarkan kasus yang ada maka EFEM PT Bank Rakyat Indonesia Tbk diperoleh sebagai berikut:

Tabel 2. Tabel EFEM PT. Bank BRI

No	Opportunities	Weigt	Rating	Weighted Score
1	Pertumbuhan ekonomi Indonesia diproyeksi naik menjadi 5,1 % pada 2022.	0,16	4	0,64
2	Penanaman budaya menabung oleh OJK pada Tahun	0,13	4	0,52
3	Pencegahan penghimpunan dana investasi Tanpa ijin oleh OJK	0,1	4	0,4
4	Proses perkembangan dan digitalisasi secara global	0,1	4	0,4
5	Industri perbankan yang dianggap sulit bagi pendatang baru	0,1	3	0,3
No	Threats	Weigt	Rating	Weighted
1	Pemberlakuan kebijakan baru oleh OJK	0,1	2	0,2
2	Resiko krisis pangan yang dialami dunia	0,1	2	0,2
3	kenaikan harga BBM non-subsidi	0,1	2	0,2

4	Penurunan suku bunga bank sentral yang harus diikuti setiap perbankan	0,07	2	0,14
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,08</b>

Sumber: data diolah penulis

### Competitive Profile Matrix (CPM)

Critical Success Factors untuk jasa industri perbankan yang kami gunakan adalah:

- Marketing: Kemampuan perusahaan untuk memasarkan produk perusahaan.
- Market Share: Persentase penjualan perusahaan dari total penjualan dalam industri jasa konstruksi.
- Geographical Coverage: Cakupan wilayah yang bisa dipenuhi oleh perusahaan.
- Assets: Jumlah Assets yang dimiliki perusahaan dalam bidang bisnisnya.
- Product Quality: Kualitas dari proyek atau jasa yang dilakukan oleh perusahaan.
- Profitability: Kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan.
- Diversification: Keberagaman jenis jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Berdasarkan kasus yang ada maka CPM PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk dengan tiga lawan besarnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Competitive Profile Matrix PT. Bank BRI

Critical Success Factors	Weight	PT. Bank Rakyat Indonesia		PT Bank Central Asia		PT Bank Negara Indonesia		PT Bank Mandiri	
		Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
Marketing	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Market Share	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Geographical Coverage	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56	2	0,28
Assets	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Product Quality	0,17	3	0,51	4	0,68	3	0,51	3	0,51
Profitability	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Diversification	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,43</b>		<b>3,42</b>		<b>3,29</b>		<b>3,01</b>

Sumber: data diolah penulis

Berdasarkan hasil tersebut, PT Bank Negara Indonesia mendapatkan total weighted score tertinggi, sehingga dapat dianggap memiliki kinerja terbaik di antara keempat bank tersebut.

### Audit Internal

#### Porter Value Chain

##### A. Primary Activities

- **Inbound Logistic**

BRI dalam menjalankan unit usahanya melakukan kerjasama dengan beberapa penyedia jasa seperti penyedia mesin ATM dan beberapa jasa penyediaan untuk aktifitas lainnya seperti Cleaning Service dan Layanan keamanan.

- **Operation**

Maksud dan Tujuan Perseroan ini adalah melakukan usaha di bidang Perbankan serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan untuk menghasilkan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapat/ mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di Perseroan dapat melaksanakan usaha utama sebagai berikut:

- Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
- Memberikan kredit.
- Menerbitkan surat pengakuan hutang.
- Membeli, menjual atau menjaminkan atas resiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya.
- Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah.

- f. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel tunjuk, cek atau sarana lainnya.
- g. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga.
- h. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga.
- i. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak.
- j. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di Bursa Efek.
- k. Membeli melalui pelelangan atau dengan cara lain agunan baik semua maupun sebagian dalam hal debitur tidak memenuhi kewajibannya kepada Perseroan selaku Bank, dengan ketentuan agunan yang dibeli tersebut dapat dicairkan secepatnya.
- l. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit dan kegiatan wali amanat.
- m. Menyediakan pembiayaan dan/atau melakukan kegiatan lain berdasarkan Prinsip Syariah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang.
- n. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang.
- o. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank atau perusahaan lain di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan efek, asuransi, serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang.
- p. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya, dengan ketentuan otoritas yang berwenang.
- q. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dana pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan.
- r. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh Bank sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundangundangan.

- **Outbond Logistic**

PT Bank Rakyat Indonesia Tbk melakukan kerjasama dengan beberapa perusahaan besar salah satu contohnya adalah BRI bekerjasama dengan Alipay perusahaan dompet digital asal Cina, dan merupakan yang pertama di Indonesia. Selain perusahaan besar BRI juga menjalin kerjasama dengan nasabah BRI sebagai Agen yang dapat melayani transaksi perbankan bagi masyarakat secara real time online dengan konsep sharing fee. Melalui AgenBRILink, nasabah BRI maupun masyarakat umum lainnya bisa mendapatkan pelayanan yang sama seperti halnya di unit kerja BRI.

- **Marketing and Sales**

PT Bank Rakyat Indonesia Tbk mampu meraih laba bersih Rp 31,07 triliun (konsolidasi) sepanjang 2021. Raihan tersebut melonjak 66,5% dibanding tahun sebelumnya hanya Rp 18,65 triliun. Keunggulan ini didapat dari keberanian BRI untuk melayani dan mengembangkan kredit kepada pelaku Usaha Kecil Mikro dan menengah (UMKM). BRI menjadi yang terdepan dalam membantu UMKM dalam tumbuh dan berkembangnya. Dimana berdasarkan laporan keuangannya BRI mampu memberikan kredit sebesar Rp 1.127,85 Triliun dengan proporsi 83,86 % adalah kredit untuk UMKM.

- **Services**

BRI bekerjasama dengan pihak asing dalam mengembangkan sistem digital untuk meningkatkan pelayanannya. Sistem digitalisasi ini juga dapat menghemat dan memangkas biaya yang tidak diperlukan.

## Support Activities

- **Firm Infrastructures**

BRI memiliki beberapa anak perusahaan termasuk salah satunya adalah Pegadaian. Selain itu BRI dipimpin oleh Direktur Utama dan Wakilnya. BRI juga memiliki 10 dewan direksi yang menangani masing-masing bagiannya sendiri. Serta memiliki 5 SEVP (Senior Executive Vice President). Unit kerja dari BRI sendiri terbagi atas 3 yaitu Bisnis, Penunjang Bisnis, dan Support.

Sedangkan berdasarkan laporan keuangannya BRI mencatat kenaikan di bidang asset dan melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Laba bersih perusahaan juga mengalami peningkatan drastis

semenjak memasuki masa masa pra pandemi Covid-19 di tahun 2021. Sementara likuiditas dari perusahaan naik sekitar 1 % dibandingkan tahun sebelumnya.

- **Human Resource Management**

Jumlah karyawan dari BRI mengalami penurunan dari tahun 2020 yakni sebesar 5466 orang. Total karyawan BRI pada 2021 adalah 82.718 orang. Terdiri dari

34.364 wanita dan 48.354 pria. Selain itu BRI berkomitmen untuk selalu membidik perkembangan dari setiap sumber daya manusiannya melalu berbagai program diantaranya program beasiswa bagi karyawan.

- **Technology Development**

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau BRI terus mengoptimalkan digitalisasi sebagai upaya efisiensi di segala lini bisnis perusahaan. Digitalisasi di segala lini yang diterapkan BRI juga sejalan dengan implementasi Environmental, Social, and Governance (ESG) untuk mendukung pertumbuhan bisnis berkelanjutan. perubahan demografi populasi pengguna layanan internet dan mobile phone di Indonesia juga menjadi alasan penting perbankan untuk mempercepat pengembangan layanan digitalnya. Dalam 10 tahun terakhir, berdasarkan jumlah pengguna internet (internet users), Indonesia mengalami kenaikan yang sangat ekstrem dari 39,6 juta pengguna di 2011 menjadi 204,7 juta pengguna di 2022 atau dengan kata lain terjadi pertumbuhan lebih dari 400 persen. Angka tersebut sama dengan mencerminkan lebih dari 73,7 persen penduduk Indonesia telah mengakses internet.

Sebagai bagian dari hybrid bank business model, BRI secara berkelanjutan melakukan transformasi digital pada tiga pilar yaitu Digitizing the Core, Digital Platform Ecosystem dan New Digital Proposition dengan fokus utama pada Business Process Reengineering dan New Business Model untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi bisnis.

- **Procurement**

Pada tahun 2021 PT. Bank Syariah Indonesia bersama dengan PT. Bank Mandiri Syariah dan PT. Bank Negara Indonesia Syariah resmi bergabung menjadi PT Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI). Pembentukan Bank Syariah Indonesia merupakan langkah awal dalam mengoptimalkan potensi pasar Syariah di Indonesia yang merupakan negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia, serta mampu membawa Bank Syariah Indonesia menjadi salah satu pemain global yang berperan penting dalam ekonomi Syariah global. Melalui aksi korporasi tersebut Perseroan mampu menciptakan nilai yang ditunjukkan dengan kenaikan harga saham BRI Syariah dari level sekitar Rp500/ lembar saham sebelum konsolidasi menjadi sekitar Rp2.000 pasca konsolidasi pada bulan Januari.

Kerjasama strategis BRI Life bersama FWD Financial Services Pte. Ltd dimana pada transaksi ini valuasi BRI Life meningkat 5,6x sejak bergabung bersama BRI pada tahun 2015. Melalui partnership ini, BRI akan mengoptimalkan kekuatan customer base dan infrastruktur perusahaan dengan expertise partner untuk memberikan customer experience serta new value proposition kepada lebih banyak nasabah

- **Internal Factor Evaluation Matrix (IFEM)**

Berdasarkan kasus yang ada maka IFEM Bank Rakyat Indonesia diperoleh sebagai berikut:

Tabel.4 *IFE Matrix* PT. Bank BRI

No	Strength	Weigth	Rating	Weighted Score
1	Melakukan kerjasama dengan Alipay	0,16	3	0,48
2	Melakukan kerjasama dengan <i>customer</i> sebagai mitra	0,15	3	0,45
3	Bank penyokong UMKM	0,2	4	0,8
4	Pengembangan sistem Bank Hybrid	0,15	3	0,45
5	Melakukan pengembangan sumber daya manusia secara berkala	0,12	4	0,48
Weakness		Weigth	Rating	Weighted Score
1	likuiditas mengalami kenaikan tetapi tidak signifikan	0,12	1	0,12
2	Penurunan jumlah karyawan dalam kurun waktu 2019-2020	0,1	1	0,1
<b>Total</b>		1		2,88

Sumber : data diolah penulis

## Tahap Penyesuaian

### Threats-Opportunity-Weakness-Strength (*TOWS*) Matrix

Threats-Opportunity-Weakness-Strength Matrix adalah alat pencocokan yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi.

Tabel 5. Analisis TOWS Matrix

No	Opportunities
1	Pertumbuhan ekonomi Indonesia diproyeksi naik menjadi 5,1 % pada 2022.
2	Penanaman budaya menabung oleh OJK pada tahun
3	Pencegahan penghimpunan dana investasi Tanpa ijin oleh OJK
4	Proses perkembangan dan digitalisasi secara global
5	Industri perbankan yang dianggap sulit bagi penda- tang baru
No	Threats
1	Pemberlakuan kebijakan baru oleh OJK
2	Resiko krisis pangan yang dialami dunia
3	kenaikan harga BBM non-subsidi
4	Penurunan suku bunga bank sentral yang harus diikuti setiap perbankan
5	Produk jasa substitusi yang lebih mudah didapat
No	Strength
1	Melakukan kerjasama dengan Alipay
2	Melakukan kerjasama dengan <i>customer</i> sebagai mitra
3	Bank penyokong UMKM
4	Pengembangan sistem Bank Hybrid
5	Melakukan pengembangan sumber daya manusia secara berkala
No	Weakness
1	likuiditas mengalami kenaikan tetapi tidak signifi- kan
2	Penurunan jumlah karyawan dalam kurun waktu 2019-2020

Sumber : data diolah penulis

Hasil strategi dari pencocokan pada Threats-Opportunity-Weakness-Strength adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Strategi yang Diciptakan setelah Analisis TOWS

No	SO Strategies	No	WO Strategies
1	membuat sistem menabung bagi warga pede- saan dengan sistem investasi dengan customer sebagai affiliatornya dan sistem digital yang mudah diakses dari satu tempat (S1,S3,O1,O2) (MD)	1	Mengembangkan sistem digital yang mampu membuka pinjaman, rekening tabungan, investasi tanpa harus ke Bank. (S1,S3,S4,O1,O2,O3,O4,O5) (MP)
No	ST Strategies	No	WT Strategies
1	Membuat produk jasa keuangan dengan jangka waktu pinjaman lebih pendek (W1,O1) (MP)	1	Memberikan layanan pinjaman jangka pendek yang mampu diakses dari aplikasi (PD)

Sumber : data diolah penulis

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada. Pengembangan strategi SO tersebut menghasilkan strategi *market development* dan *market penetration*. *Market development* dikembangkan dari kombinasi S1, S3, O1, dan O2, di mana perusahaan membuat sistem menabung bagi warga pedesaan dengan sistem investasi dengan customer sebagai affiliatornya dan sistem digital yang mudah diakses dari satu tempat. *Market penetration* dikembangkan dari kombinasi S1, S3,S4,O1, O2,O3,O4,O5. Mengembangkan sistem digital yang mampu membuka pinjaman, rekening tabungan, investasi tanpa harus ke Bank sehingga mempermudah nasabah dalam mendapatkan layanan perbankan dan menambah jumlah transaksi dan pendapatan bagi Bank BRI.

Strategi WO mengoptimalkan peluang yang ada dengan mengatasi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Pengembangan strategi WO menghasilkan strategi *product development*. Strategi ini dilakukan dengan Memberikan layanan pinjaman jangka pendek yang mampu diakses dari aplikasi.



### Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matriks adalah kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling tepat untuk organisasi tertentu. SPACE Matrix menjadi penentu paling penting dari keseluruhan posisi strategis organisasi. Terdapat dua dimensi internal (Financial Position [FP] dan Competitive Position [CP]) dan dua dimensi eksternal (Stability Position [SP] dan Industry Position [IP]). Berikut ini pemberian skor yang dilakukan untuk Bank BRI:

Tabel 7. Nilai SPACE Matrix Bank BRI

No.	Financial Statement	Score	No.	Stability Position	Score
1	Likuiditas	6	1	Rate of Inflation	-5
2	Profitability	3	2	Competitive Pressure	-3
3	Earning Per share	4	3	Risk involved in Business	-6
4	Cash Flow	7	4	Barriers to entry market	-2
No.	Competitive Position	Score	No.	Industry Position	Score
1	Market Share	-2	1	Growth Potential	6
2	Product Quality	-4	2	Profit Potential	7
3	Technological Know How	-3	3	Financial Stability	6
4	Customer Loyalty	-4	4	Resource Utilization	6

Sumber : data diolah penulis

Setelah pemberian skor, selanjutnya di hitung skor rata-rata untuk FP, CP, IP, dan SP. dengan hasil sebagai berikut:

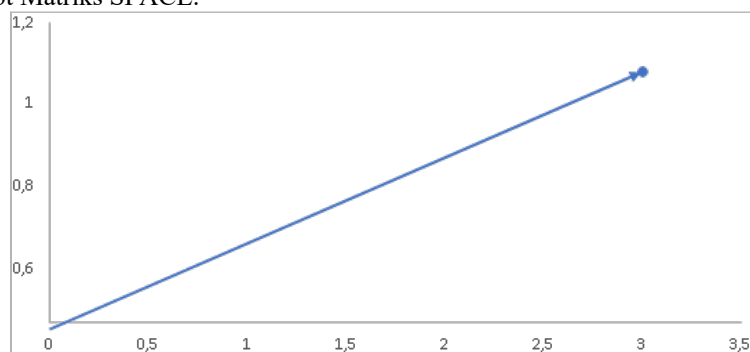
- Average FP Score =  $20/4 = 5$
- Average CP Score =  $-13/4 = -3,25$
- Average IP Score =  $25/4 = 6,25$
- Average SP Score =  $-16/4 = -4$

Tahap selanjutnya adalah menjumlahkan dua skor pada sumbu x dan plot titik resultannya pada X. Tambahkan dua skor pada sumbu y dan plot titik resultannya pada

Y. Plot perpotongan titik xy baru. Maka di dapat hasil sebagai berikut:

- X-Axis = Average IP Score + Average CP Score =  $6,25 - 3,25 = 3$
- Y-Axis = Average FP Score + Average SP Score =  $5 - 4 = 1$

Tahap terakhir adalah menggambar vektor arah dari titik asal Matriks SPACE melalui titik potong X dan Y yang sudah di hitung. Vektor ini mengungkapkan jenis strategi yang direkomendasikan untuk organisasi. Berikut gambar plot Matriks SPACE:



Sumber: Data yang telah diolah  
Gambar 2. Plot Matrix SPACE Bank BRI

Hasil Plotting maka didapatkan bahwa jenis strategi yang cocok ada pada kuadran strategi competitive, strategi competitive yang bisa di implementasikan adalah tipe-tipe strategi sebagai berikut:

- Backward, Forward, Horizontal Integration
- Market Penetration
- Market Development
- Product Development

- Diversification (Related or Unrelated)

### The Internal dan External (IE) Matrix

Tabel 8. Internal dan External Matrix Bank BRI

		Ife Total Weight Score		
		Strong (3.0 to 4.0)	Average (2.00 to 1.99)	Weak (1.00 to 1.99)
Efe Total Weight Score	High (3.0 to 4.0)	I	II	III
	Medium (3.0 to 4.0)	IV	V	VI
	Low (3.0 to 4.0)	VII	VIII	IX

Sumber: Data yang telah diolah

Dari hasil plotting, di dapat bahwa Pakuwon berada pada Kuadran II pada IE Matrix, Posisi Kuadran II masuk ke dalam wilayah Grow and Build. Adapun type strategi yang disarankan adalah :

- Backward, Forward, Horizontal Integration
- Market Penetration
- Market Development
- Product Development

Setelah semua tahapan matching stage sudah dilakukan, tahap selanjutnya dalam generation and selection strategy adalah dengan mencocokkan hasil dari seluruh matching stage. Berikut table pencocokan semua matching stage.

Tabel 9. Hasil Pencocokan Semua Matching Stage

No	TOWS	SPACE	IE	Combine
1	membuat sistem menabung bagi warga pedesaan dengan sistem investasi dengan customer sebagai affiliatornya dan sistem digital yang mudah diakses dari satu tempat (MD)	V	V	1
2	Mengembangkan sistem digital yang mampu membuka pinjaman, rekening tabungan, investasi tanpa harus ke Bank. (MP)	V	V	
3	Membuat produk jasa keuangan dengan jangka waktu pinjaman lebih pendek (MP)	V	V	2
4	Memberikan layanan pinjaman jangka pendek yang mampu diakses dari aplikasi (PD)	V	V	3

Sumber : Data yang Sudah Diolah

Dari hasil tersebut, didapatkan 4 alternatif strategy potensial yang dapat dipilih sebagai strategi yang dapat diambil oleh Pakuwon, untuk menentukan prioritas dalam penentuan strategi, selanjutnya dilakukan tahap keputusan, dimana menggunakan Quantitative Strategic Planing Matrix (QSPM).

### Tahap Keputusan

#### Quantitative Strategic Planing Matrix (QSPM)

Setelah melalui tahap penyesuaian, maka akan tercipta banyak pilihan strategi yang kemudian perlu diseleksi strategi yang benar-benar layak untuk dipilih. Tahap ini dilakukan dengan melakukan pemberian bobot pada setiap pilihan strategi yang layak untuk diimplementasikan. Bobot tersebut berarti tingkat kemenarikan dari strategi-strategi yang ada. Pembobotan tersebut dilakukan dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

QSPM Secara obyektif menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan mencocokkan hasil dari analisis Tahap 2 untuk memutuskan secara objektif di antara strategi alternatif. Berikut ini table QSPM dari alternatif strategi yang sudah kami seleksi:

Tabel 10. Quantitative Strategic Planing Matrix (QSPM)

	Strategy Alternative		
	Market Development	Market Penetration	Product Development

No	Key Factor		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	Opportunities	Weight						
1	Pertumbuhan ekonomi Indonesia diproyeksi naik menjadi 5,1 % pada 2022.	0,16	4	0,64	3	0,48	4	0,64
2	Penanaman budaya menabung oleh OJK pada tahun 2021	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
3	Pencegahan penghimpunan dana investasi Tanpa ijin oleh OJK	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
4	Proses perkembangan dan digitalisasi secara global	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
5	Industri perbankan yang dianggap sulit bagi pendatang baru	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
<b>Threats</b>								
1	Pemberlakuan kebijakan baru oleh OJK	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
2	Resiko krisis pangan yang dialami dunia	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
3	kenaikan harga BBM non-subsidi	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
4	Penurunan suku bunga bank sentral yang harus	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
5	Produk jasa substitusi yang lebih mudah didapat	0,04	4	0,16	2	0,08	4	0,16
<b>Total</b>		<b>1</b>						
<b>Strength</b>								
1	Melakukan kerjasama dengan Alipay	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48
2	Melakukan kerjasama dengan customer sebagai mitra	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
3	Bank penyokong UMKM	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
4	Pengembangan sistem Bank Hybrid	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
5	Melakukan pengembangan sumber daya manusia secara berkala	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12
<b>Weakness</b>								
1	likuiditas mengalami kenaikan tetapi tidak signifikan	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
2	Penurunan jumlah karyawan dalam kurun waktu 2019-2020	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>5,55</b>		<b>5,52</b>		<b>5,87</b>

Sumber : data diolah penulis

SWOT Matrix yang telah dibuat sebelumnya menghasilkan alternatif strategi market development, market penetration, dan product development. Sementara The Grand Strategy Matrix menghasilkan strategi market development, market penetration, product development, horizontal integration, divestiture, liquidation. Namun hanya 3 strategi awal saja yang layak dipilih. Kedua tools tersebut menghasilkan 3 pilihan strategi yang paling memungkinkan untuk digunakan dalam pengambilan keputusan melalui QSPM, yaitu market development, market penetration, dan product development. Market development dikembangkan dengan membuat sistem menabung bagi warga pedesaan dengan sistem investasi dengan customer sebagai affiliatornya dan sistem digital yang mudah diakses dari satu tempat. Market penetration dikembangkan melalui sistem digital yang mampu membuka pinjaman, rekening tabungan, investasi tanpa harus ke Bank. Product development dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan penemuan lem kayu dari limbah tahu, PT. XYZ dapat menciptakan produk baru yang belum pernah ada sebelumnya dengan konsep yang lebih ramah lingkungan.

Hasil analisis menggunakan QSPM menghasilkan strategi terbaik yang dapat diambil adalah Product development dengan cara memberikan layanan pinjaman jangka pendek yang dapat diakses melalui aplikasi. Hal ini merupakan langkah strategis yang bisa diambil untuk meningkatkan daya saing di industri perbankan. Dalam menghadapi pasar yang terus berubah dan semakin terkoneksi secara digital, Bank BRI memahami pentingnya memberikan solusi finansial yang responsif dan mudah diakses bagi nasabahnya. Dengan menyediakan layanan pinjaman melalui aplikasi, Bank BRI tidak hanya mempercepat proses pengajuan pinjaman, tetapi juga memberikan pengalaman transaksi yang lebih nyaman dan modern kepada nasabah. Langkah ini tidak hanya menciptakan diferensiasi di pasar, tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap citra perusahaan yang terus berinovasi. Dengan memperkuat portofolio layanan melalui product development ini, Bank BRI dapat memenuhi ekspektasi nasabah yang semakin tinggi terhadap teknologi, sekaligus menjadikan bank ini sebagai pemimpin dalam pemberian layanan keuangan yang relevan dengan perkembangan zaman.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai perancangan strategi pada Bank BRI dengan menggunakan berbagai macam teknik menunjukkan bahwa perusahaan ini telah berhasil merancang strategi yang kokoh untuk menghadapi dinamika pasar dan tantangan bisnis. Melalui pendekatan audit internal menggunakan IFEM (Internal Factor Evaluation Matrix), audit eksternal menggunakan EFEM (External Factor Evaluation Matrix), dan strategi generasi dengan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), Bank BRI berhasil mengidentifikasi kekuatan internal yang dapat dioptimalkan, menghadapi ancaman eksternal, dan memanfaatkan peluang pasar. Strategi generasi yang dihasilkan dari QSPM menunjukkan prioritas yang tepat untuk penguatan posisi pasar dan ketahanan perusahaan. Berdasarkan nilai yang diperoleh dari perbandingan strategi mana yang akan diambil sebagai yang paling efektif diantara market development, market penetration, dan product development, maka nilai yang paling unggul adalah product development dengan nilai, 5,88. Penerapan product development dikembangkan melalui pemberian layanan pinjaman jangka pendek yang dapat diakses melalui aplikasi. Keseluruhan, perancangan strategi pada Bank BRI memberikan pandangan holistik dan terintegrasi untuk memastikan perusahaan siap menghadapi tantangan masa depan dan tetap menjadi pemimpin di sektor perbankan

## REFERENSI

- Apriyanti, M. E. (2020). Percaya Diri Dan Berpikir Strategis Untuk Menghadapi Ketatnya Persaingan Bisnis. *Jurnal Usaha*, 1(2), 26-40.
- Arifudin, O. (2021). *Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi*.
- Budiman, D., Riswanto, A., Hindarwati, E. N., Rinawati, R., Rahmana, A., Judijanto, L., ... & Mualla, B. (2023). *MANAJEMEN STRATEGI: Teori dan Implementasi dalam Dunia Bisnis dan Perusahaan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Fadhli, M. (2020). Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan. *Continuous Education: Journal of Science and Research*, 1(1), 11-23.
- Institute for Development of Economics and Finance (INDEF). (2022, 24 Februari). Pertambangan Jadi Sektor Potensial di 2022. *Bisnis.com*. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20220224/9/1504612/inf-pertambangan-jadi-sektor-potensial-di-2022>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). OJK KELUARKAN 35 KEBIJAKAN UNTUK MENDORONG PEREKONOMIAN NASIONAL. SikapiUangMu. <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/News/18>

- PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. (2022). Laporan Tahunan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Tahun 2021. Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/>
- Ritonga, Z. (2020). Buku ajar manajemen strategi (teori dan aplikasi). Deepublish.
- Sembiring, M. J., & Fatihudin, D. (2020). Manajemen Strategi dari Teori ke Praktek.
- Tempo Bisnis. (2021, 20 Januari). 5 Kebijakan Bank Indonesia untuk Dukung Pemulihan Ekonomi 2021. Tempo Bisnis. <https://bisnis.tempo.co/read/1416705/5-kebijakan-bank-indonesia-untuk-dukung-pemulihan-ekonomi-2021>
- Thahir, L. S. (2020). Filsafat Bisnis: Kiat Sukses Membangun Bisnis Anda.
- Wibawa, D., & Dulwahab, E. (2020). Marketing your self: Melejitkan potensi, karir & bisnis.
- World Bank. (2022, 20 Februari). Bank Dunia Menilai Ekonomi Indonesia Paling Resilien di Tengah Risiko Global. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/bank-dunia-menilai-ekonomi-indonesia-paling-resilien-di-tengah-risiko-global>