

**ANALISIS STRATEGIK PADA PT BANK PERKREDITAN RAKYAT
(BPR) CITRA DANA MANDIRI**

(Skripsi)

Oleh

NURUL PRATIWI HADI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGIK PADA PT BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) CITRA DANA MANDIRI

Oleh :

Nurul Pratiwi Hadi

Semakin banyak masyarakat Indonesia sudah mulai menyadari pentingnya menyimpan uang secara aman dan menguntungkan. Selain bank konvensional, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) menjadi pilihan masyarakat untuk berinvestasi. BPR Citra Dana Mandiri merupakan salah satu BPR yang ada di Provinsi Lampung. Banyak UMKM yang telah merasakan manfaat adanya layanan dari BPR Citra Dana Mandiri. Permasalahan yang muncul pada BPR ini hanya memiliki persentase *market share* yang rendah dan *Non Performing Loan* yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang diterapkan sudah tepat dan mengetahui strategi alternatif yang tepat untuk perusahaan. Penelitian ini menggunakan alat analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Strength-Weakness-Threat-Opportunity* (SWOT), *Internal-External* (IE) matriks dan *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM). Faktor kekuatan internal yang paling mempengaruhi BPR Citra Dana Mandiri adalah *Non-Performing Loan* dan pangsa pasar yang meningkat.. Faktor kelemahan terbesar BPR Citra Dana Mandiri adalah belum memiliki *mobile-banking*.. Faktor eksternal adalah meningkatnya peminat kendaraan. meningkatnya UMKM yang ada dengan faktor ancaman perusahaan yang terbesar adalah para kompetitor. Hasil perhitungan *TAS/Total Attractiveness Score* QSPM, alternatif strategi pertama yang paling diprioritaskan oleh BPR Citra Dana Mandiri yaitu penetrasi pasar. Saran oleh peneliti untuk BPR Citra Dana Mandiri adalah dengan memfokuskan pada penetrasi pasar dan lebih melakukan pemantauan terhadap kredit bermasalah, membuat *mobile-banking*, dan membuka cabang di Kota atau Kabupaten di Provinsi Lampung.

Kata Kunci : Strategik, IFE, EFE, SWOT, IE, QSPM matriks

ABSTRACT

ANALYSIS OF STATEGIC OF PT BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) CITRA DANA MANDIRI

By :

Nurul Pratiwi Hadi

More and more Indonesians have begun to realize the importance of saving money safely and profitably. Apart from conventional banks, People's Credit Banks (BPR) are the people's choice for investment. BPR Citra Dana Mandiri is one of the BPRs in Lampung Province. Many MSMEs have benefited from the services of BPR Citra Dana Mandiri. The problems that arise in this BPR have a low percentage of market share and high Non-Performing Loans. This study aims to determine which strategies are implemented correctly and the correct alternative method for the company. This study uses the analysis tools Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), Strength-Weakness-Threat-Opportunity (SWOT), Internal-External (IE) matrix, and Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM). The internal strength factors that most influenced BPR Citra Dana Mandiri were non-performing loans and increased market share. The biggest weakness of BPR Citra Dana Mandiri was needing mobile banking. The external factor was the increase in vehicle enthusiasts—the increase in existing MSMEs, with the company's most significant threat factor being competitors. The results of the calculation of the TAS/Total Activeness Score QSPM, the first strategic alternative most prioritized by BPR Citra Dana Mandiri is market penetration. Suggestions by researchers for BPR Citra Dana Mandiri are to focus on market penetration and monitor non-performing loans more, create mobile banking, and open branches in cities or regencies in Lampung Province.

Keywords: Strategic, IFE, EFE, SWOT, IE, QSPM matrix

**ANALISIS STRATEGIK PADA PT BANK PERKREDITAN RAKYAT
(BPR) CITRA DANA MANDIRI**

Oleh :

NURUL PRATIWI HADI

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

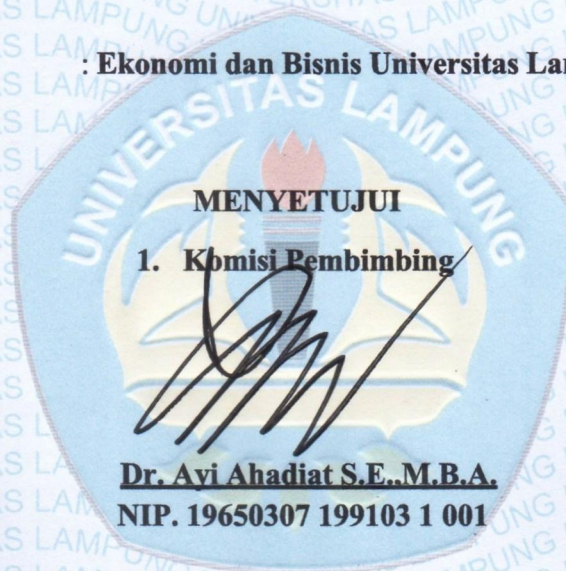
Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGIK PADA PT BANK
PERKREDITAN RAKYAT CITRA DANA MANDIRI**

Nama Mahasiswa : **Nurul Pratiwi Hadi**

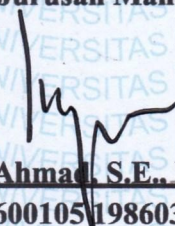
NPM : **1951011010**

Jurusan : **S1 Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



2. **Ketua Jurusan Manajemen**


Aripin Ahmad, S.E., M.Si
NIP. 19600105 198603 1 005

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.



Sekretaris : Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc.



Penguji Utama : Dr. Rr Erlina S.E., M.Si.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.

NIP 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 27 Juli 2023

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nurul Pratiwi Hadi
NPM : 1951011010

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “**Analisis Strategik Pada PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Citra Dana Mandiri** ” adalah benarhasil karya tulis saya sendiri. Skripsi ini bukan merupakan duplikasi ataupun hasil karya orang lain, kecuali pada bagian rujukan yang disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya ini tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandarlampung, 27 Juli 2023
Yang Membuat Pernyataan,



Nurul Pratiwi Hadi
NPM 1951011010

RIWAYAT HIDUP

Peneliti bernama Nurul Pratiwi Hadi dan dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 30 Januari 2001. Peneliti merupakan anak keempat dari Bapak Amran Hadi dan Ibu Maryana Kardinal.

Peneliti menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) di TK Pertiwi Bandar Lampung pada tahun 2007. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) diselesaikan oleh peneliti pada tahun 2013 di SD Negeri 2 Rawa Laut. Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditempuh di SMP Negeri 4 Bandar Lampung dan diselesaikan pada tahun 2016. Kemudian, peneliti melanjutkan pendidikan ke Sekolah menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 4 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2019.

Peneliti melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan S1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung pada tahun 2019 melalui jalur Mandiri. Selama perkuliahan, peneliti pernah menjadi mahasiswa aktif di Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Manajemen sebagai anggota dan menjadi presidium sebagai *Secretary of Forming Cadre of 1st Division* di *Economics' English Club* (EEC). Selain itu, pada September – Oktober 2022 peneliti melakukan kegiatan magang mandiri di PT. Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung sebagai *Social Media Specialist*. Peneliti juga telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) pada tahun 2022 selama 40 hari di Kelurahan Tanjung Agung, Bandar Lampung.

MOTTO

“Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan, Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmu lah hendaknya kamu berharap.”
(Qs. Al-Insyirah : 6-8)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”
(QS. Al- Baqarah : 286)

“Cukuplah bagi kami Allah sebagai penolong dan Dia adalah sebaik-baiknya pelindung”

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur Alhamdulillah atas segala berkah dan rahmat yang diberikan oleh Allah SWT sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat dan Salam selalu tercurahkan kepada Nabi besar Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan syafaat hingga akhir zaman kelak.

Skripsi ini kupersembahkan kepada :

Mama dan Papa Tersayang,

Yang sudah merawat, membesarkan, memberikanku kasih sayang serta selalu mendoakanku disetiap langkah yang kutempuh. Terima kasih sudah selalu memberikan *support* sedari kecil hingga sampai ketitik ini.

Kakak-kakakku yang tersayang,

Itah Dini, Bung Rachmat, Acik Bella dan kak Quni yang sudah memberikan banyak pelajaran dan dukungan selama ini serta doa yang terbaik.

Keponakanku Tersayang,

Faizan dan Baisha yang sudah memberikan hiburan, dukungan, dan doa-doa.

Terima kasih kepada keluarga besar yang senantiasa mendoakan, memberikan dukungan, saran-saran, masukan, dan kasih sayang yang tidak ada habisnya serta terima kasih untuk semua kebajikannya. Semoga keluarga besarku diberikan kesahatan dan keberkahan oleh Allah SWT, *Aamiin ya Rabbal Allamin*.

SANWACANA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Dengan menyebut nama Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang yang telah memberikan karunia dan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Strategik Pada PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Citra Dana Mandiri**”. Skripsi merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah diperoleh peneliti dapat membantu mempermudah proses penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan rasa hormat dan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Aripin Ahmad, S.E., M.Si., dan Bapak Dr. Ribhan, S.E.,M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E.,M.B.A., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan semangat, motivasi, ilmu, pengalaman, pengarahan, saran, kritik, dan semua kebaikan serta kesabarannya dalam membimbing.
4. Ibu Dr. Rr Erlina, S.E., M.Si. selaku Penguji Utama yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun selama proses penyusunan skripsi.

5. Ibu Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun selama proses penyusunan skripsi.
6. Ibu Nuzul Inas Nabila, S.E., M.S.M. selaku Dosen Pembimbing Akademik selama masa perkuliahan yang telah memberikan saran dan nasihat selama perkuliahan.
7. Bapak Subari Ruslan, Bapak Deddy, dan Mbak Nurza selaku staf akademik jurusan Manajemen yang telah memberikan semangat, nasihat, dan bantuannya selama proses penyusunan skripsi.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu dan pembelajaran selama masa perkuliahan.
9. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan bantuan selama menjalani proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi.
10. Keluargaku yang tersayang, Mama, Papa, Itah, Kak Quni, Bung, Acik, Faizan, dan Baisha yang telah memberikan dukungan dari awal masuk perkuliahan hingga sampai menyelesaikan proses skripsi ini, terima kasih atas semuanya.
11. Om dan Tanteku, Om Faisol, *Aunt* Rina, Bunda Ima, Binda Lusi, Uncu Mega, Pak Uda, dan Tante Gita serta mak Yayah yang telah memberikan dukungan doa selama di dunia perkuliahan
12. Adik-adik sepupuku, Raihan, Budiman, Darmawan, Hartawan, dan Gibran yang telah memberikan semangat serta doa dari awal perkuliahan sampai titik ini.
13. Nabila Kurniawan, sepupu tersayangku, terimakasih atas doa, bantuan, dan semangatnya dalam proses menjalani skripsi ini.
14. Miya, Miyu, dan Mimi yang telah memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi.
15. Mahasiswa Jurusan Manajemen Universitas Lampung dengan NPM 1911011002 seseorang yang selalu memberikan semangat dan uluran tangan serta yang telah membersamai penulis selama masa perkuliahan dalam kondisi apapun. Terimakasih telah menjadi rumah kedua yang tidak berupa tanah dan bangunan namun sosok yang selalu ada untuk berbagi cerita.

16. Teman baikku selama perkuliahan, Ayu, Niluh, Nata, Monique, Rara, Embun terima kasih atas bantuan, cerita suka maupun duka, serta terima kasih telah menjadi teman terbaik selama perkuliahan.
17. Bisnis *Squad* Angkatan 19, Lucky, Aji, Fajar, Permai, Nimas, Hilda, Alim, Gita Nur, terima kasih telah menjadi squad yang solid dan banyak membantu, semoga Bisnis Squad sukses di masa depan, aamiin.
18. Teman bimbingan terbaikku, Ilham, Putri, Iis, Ayu, Kace. Terimakasih telah berjuang bersama dalam masa-masa bimbingan skripsi.
19. Teman-teman Gurameku, Ingrid, Alod, Faris, Hanner, Hilmi, Dimas, Eivando, Fahrani, Febrino, Hani, Jaya, Raisa, Rere, Risya, Syam, Bintang, Rendi, Bimo, Raisa. Terimakasih telah mewarnai kehidupan perkuliahanku dengan berbagai warna.
20. Presidium EEC 2021. Terima kasih telah banyak membantu dan mengajarkan arti kesabaran dan tanggungjawab selama masa kepresidiaman.
21. Pihak Bank Citra, Terima kasih telah memberikan izin penelitian, bantuan dan dukungannya selama proses penyusunan skripsi.
22. Almamater Tercinta, Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, akan tetapi peneliti berharap semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan bagi para pembaca serta masyarakat luas. Akhir kata peneliti berharap semoga semua pihak yang membantu dan mendukung dalam proses penyusunan skripsi ini selalu diberikan Kesehatan dan keberkahan dalam hidupnya, *Aamiin ya Rabbal Allamin.*

Wassalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Bandar Lampung, 27 Juli 2023

Nurul Pratiwi Hadi

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Manajemen Strategik	12
2.1.2 Tahapan Perumusan Strategi	14
2.1.3 Pengertian Bank Perkreditan Rakyat (BPR)	15
2.2 Penelitian Terdahulu	16
2.3 Kerangka Pemikiran Analisis Strategik	20
BAB III METODE PENELITIAN	22
3.1 Objek Penelitian	22
3.2 Metode Penelitian	22
3.3 Sumber Data	23
3.4 Penentuan Narasumber	23

3.5 Teknik Pengumpulan Data	24
3.6 Analisis Data.....	24
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	30
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	30
4.1.1 Profil PT Bank Perkreditan Rakyat Citra Dana Mandiri	30
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan	31
4.2 <i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i> Matriks.....	31
4.3 <i>External Factor Evaluation (EFE)</i> Matriks.....	36
4.4 <i>Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT)</i> Matriks	40
4.4 <i>Internal-Eksternal (IE)</i> Matriks	42
4.5 <i>Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)</i>	44
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	49
5.1 Simpulan.....	49
5.2 Saran	50
DAFTAR PUSTAKA.....	53
LAMPIRAN.....	55

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Daftar Nama Perusahaan BPR di Kota Bandar Lampung	4
2.1 Penelitian Terdahulu	16
4.1 Matriks Faktor Internal PT BPR Citra Dana Mandiri.....	32
4.2 Matriks Faktor Eksternal PT BPR Citra Dana Mandiri	37
4.3 Matriks SWOT PT BPR Citra Dana Mandiri	40
4.4 <i>Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)</i> PT BPR Citra Dana Mandiri	44
4.5 Peringkat alternatif strategi PT BPR Citra Dana Mandiri	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran.....	19
3.1 External Factor Evaluation (EFE) Matrix	25
3.2 Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix	26
3.3 Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix	27
3.4 Internal-External (IE) Matrix	28
3.5 Quantitative Strategic Planning Matrix	30
4.1 Struktur Organisasi PT BPR Citra Dana Mandiri.....	31
4.2 Internal-External Matrix PT BPR Citra Dana Mandiri.....	43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Lembar Wawancara	56
2. Pembobotan Matriks Faktor Eksternal Oleh Kepala Bagian PT BPR Citra Dana Mandiri	61
3. Pembobotan Matriks Faktor Internal Oleh Kepala Bagian PT BPR Citra Dana Mandiri	67

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Banyak usaha di sektor industri yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan pertumbuhan perekonomian di Indonesia baik secara langsung maupun tidak langsung, salah satunya di sektor Industri Perbankan. Perbankan merupakan salah satu sektor penunjang pelaksanaan perekonomian dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional. Perbankan termasuk perusahaan industri jasa, yang produk utamanya adalah memberikan pelayanan jasa kepada masyarakat.

Saat ini, semakin banyak masyarakat Indonesia sudah mulai menyadari pentingnya dalam menyimpan uang secara aman dan menguntungkan. Oleh karena itu, pertimbangan untuk menginvestasikan dana melalui Bank juga semakin meningkat. Selain bank konvensional, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) juga tak luput dari pilihan masyarakat untuk berinvestasi. Terlebih, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) juga menawarkan berbagai layanan dan produk hingga ke desa-desa. Dari sisi nasabah, banyak usaha mikro, kecil maupun menengah yang telah merasakan manfaat adanya layanan dari Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

Mengacu pada Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan pada Pasal 1 ayat (4), dijelaskan bahwa Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Begitu juga Bank Perkreditan Rakyat (BPR) PT. Citra Dana Mandiri sebagai Bank Perkreditan Rakyat dalam melaksanakan kegiatan usahanya tidak seluas kegiatan yang dimiliki bank umum. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) PT.

Citra Dana Mandiri tidak menerima simpanan berupa giro, tidak melakukan kegiatan usaha valuta asing, tidak . Dalam praktiknya, usaha yang dilakukan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) PT. Citra Dana Mandiri adalah menghimpun dana dan menyalurkannya dengan tujuan memperoleh keuntungan melalui selisih pendapatan bunga pinjaman dan simpanan. Dengan kata lain usaha yang dilakukan oleh Bank Perkreditan Rakyat (BPR) PT. Citra Dana Mandiri sebagai institusi keuangan identik sebagai bank yang melayani pengusaha mikro, kecil, menengah dengan jangkauan dalam wilayah Provinsi Lampung. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) PT. Citra Dana Mandiri sebagai suatu perusahaan bisnis yang bergerak di sektor jasa keuangan dituntut untuk dapat bersaing dan harus mampu menunjukkan keunggulannya terutama dalam strategi yang tepat dan akurat dalam bentuk kualitas jasa pelayanan prima dibandingkan dengan perusahaan bisnis lainnya yang sejenis.

Menurut Kotler & Keller (2011) Tantangan terbesar bagi keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuannya adalah perubahan. Perubahan lingkungan yang drastis, seperti kompetisi yang mengglobal, perkembangan teknologi yang luar biasa, perubahan perilaku konsumen, dan terbukanya beragam peluang bisnis menuntut organisasi/perusahaan baik sektor swasta maupun sektor publik memperbaiki kinerjanya dan menentukan strategi jitu sehingga mampu bertahan dan bersaing dengan organisasi lainnya. Salah satu cara untuk meningkatkan daya saing usaha bisnis di sektor jasa keuangan khususnya Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah dengan penerapan manajemen strategik. Organisasi/perusahaan hendaknya memiliki sejumlah strategi untuk menghadapi perubahan-perubahan baik secara internal maupun eksternal tidak terkecuali bagi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) PT. Citra Dana Mandiri agar mampu bertahan dan berdaya saing tinggi.

BPR Citra Dana Mandiri merupakan salah satu lembaga keuangan di Provinsi Lampung yang mengalami perkembangan dari tahun ketahun. Sejalan dengan cita-cita para pendiri mengemban Visi menjadi sebuah BPR yang terkemuka di Lampung, dan Misi memberikan pelayanan finansial yang tepat, dan membantu nasabah mengelola keuangan dengan efisien dan efektif, maka harus mampu

menjadi lembaga perbankan yang memberikan kualitas pelayanan finansial yang cepat dan tepat secara nyata guna ikut mendukung sektor keuangan melalui kegiatan pembiayaan berbasis usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Provinsi Lampung khususnya di Bandar Lampung.

Membangun keunggulan bersaing harus dilakukan setiap perusahaan secara tepat dan berkelanjutan, dengan menyusun strategi sekaligus mengimplemen-tasikannya. Menurut Berisha Qehaja et al (2017) Manajemen Strategik memfokuskan sebagian besar upayanya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang paling mempengaruhi keberhasilan kompetitif. Daya saing di perusahaan ditentukan oleh sumber daya saing eksternal dan internal.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Berisha Qehaja et al (2017) menyimpulkan bahwa daya saing perusahaan membutuhkan tim manajemen yang: dinamis, terkini, terbuka terhadap perubahan organisasi dan teknologi, serta sadar akan perlunya mempertimbangkan anggota organisasi sebagai sumber daya urutan pertama yang perlu diperhatikan. Selain itu, beberapa perusahaan memiliki kelemahan manajemen, sehingga perlu untuk mengakui pentingnya memiliki manajemen dengan keterampilan yang memungkinkan untuk memiliki perencanaan strategis yang memadai dan untuk dapat menentukan, lebih tepatnya, keadaan bisnis saat ini. di mana mereka membayangkannya dan, akibatnya, elemen yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut dan memimpin bisnis mereka menuju daya saing perusahaan.

Ketentuan yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) bahwa Bank Perkreditan rakyat (BPR) harus dikelola secara benar dan profesional, karena menurut (Saleh & Winarso, 2021) adanya peran penting BPR dalam masyarakat. BPR diberi keleluasaan untuk menyalurkan kredit kepada kelompok usaha dengan modal kecil, milik usaha kecil dan menengah. Berdasarkan peraturan yang dikeluarkan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), salah satu tugas utama BPR adalah mengarahkan kredit kegiatan usaha, khususnya kegiatan UMKM, kepada

masyarakat yang membutuhkan modal kerja dengan persyaratan sederhana dan persyaratan administrasi yang tidak terlalu sulit.

PT BPR Citra Dana Mandiri memiliki beberapa pesaing yang bergerak di bidang perbankan terkhususnya Bank Perkreditan, berikut tabel 1.1 mengenai daftar nama perusahaan BPR di Provinsi Lampung

Tabel 1.1 Daftar Nama Perusahaan BPR di Provinsi Lampung

NO	NAMA BPR	ALAMAT
1	BPR Inti Dana Sentosa	Jl. P. Antasari No.113, Tj. Baru, Kedamaian, Kota Bandar Lampung, Lampung, Indonesia
2	BPR Arta Kedaton Makmur	Jl. Laks. Malahayati No.139, Kangkung, Kec. Bumi Waras, Kota Bandar Lampung, Lampung
4	BPR Adji Caka	Jl. Laksamana Malahayati. No.1G-H, Teluk Betung, Kec. Teluk Betung Selatan, Bandar Lampung Indonesia
5	BPR Eka Bumi Artha	JL. Ahmad Yani no.70, Kota Metro, Provinsi Lampung
6	BPR Waway Lampung Perseroda	Jl. Diponegoro No.28, Gulak Galik, Kec. Tlk. Betung Utara, Kota Bandar Lampung, Lampung
7	BPR Tjandra Artha	Jl. Patimura No.49D, Kupang Kota Bandar Lampung Lampung
8	BPR Utomo Manunggal Sejahtera	Jl. Raden Intan No. 93, Kel. Enggal, Kec. Enggal, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung
9	BPR Lampung Bina Sejahtera	Jl.Wolter Monginsidi No.105 Teluk Betung Bandar Lampung

Lanjutan Tabel 1.1 Daftar Nama Perusahaan BPR di Provinsi Lampung

NO	NAMA BPR	ALAMAT
10	BPR Langgeng Lestari Bersama	Jl. Laks. Malahayati No.7-7-A, Tlk. Betung, Kec. Telukbetung Selatan, Kota Bandar Lampung, Lampung
11	BPR Cipta Dana Mulia	Ruko Wadah Artha, Jl. Yos Sudarso, Metro, Kec. Metro Pusat, Kota Metro, Lampung 34111
12	BPR Citra Dana Mandiri	Jl. P. Antasari, Kedamaian, Kec. Kedamaian, Kota Bandar Lampung, Lampung 35122
13	BPR Swadaya Anugerah Utama	Jl. Ikan Belida No.46, Pesawahan, Kec. Telukbetung Selatan, Kota Bandar Lampung, Lampung 35221
14	BPR Tunas Jaya Graha	Jl. Wolter Monginsidi No.176 A, Gulak Galik, Kec. Tlk. Betung Utara, Kota Bandar Lampung, Lampung 35211
15	BPR Tahunan Ganda	Jl. Raya Natar No.4, Natar, Kec. Natar, Kabupaten Lampung Selatan, Lampung 35362
16	BPR Dana Master Bahtera	Jl. Trans Sumatera Km. 0,5 Way Apus Bakauheni Lampung Selatan 35592
17	BPR Tataarta Swadaya	Jl. Jend. Sudirman No. 555A Kota Gajah, Lampung Tengah
18	BPR Tata Darma Arta	Jl. Ratu Dibalau No.14A, Tj. Senang, Kec. Tj. Senang, Kota Bandar Lampung, Lampung 35131
19	BPR Bungamayang Agroloka	Negara Tulang Bawang, Bunga Mayang, North Lampung Regency, Lampung 34555
20	BPR Labuhan Dana Sentosa	Jalan Raya Simpang Sribhawono, Mataram Baru, Lampung Timur, Lampung 34199

Lanjutan Tabel 1.1 Daftar Nama Perusahaan BPR di Provinsi Lampung

NO	NAMA BPR	ALAMAT
21	BPR lipat Ganda	Jl. Bungur Raya, Tj. Inten, Kec. Purbolinggo, Kabupaten Lampung Timur, Lampung 34192
22	BPR Fajar Warapastika	Jl. Raya Lintas Timur No. 244 Labuhan Ratu I Way Jepara Lampung Timur

Sumber : Otoritas Jasa Keuangan (OJK), 2023

Manajemen strategik memiliki arti penting dalam perkembangan sebuah perusahaan. Tidak hanya sebuah perencanaan atau planning saja, manajemen strategi mencakup bagian-bagian yang lebih dalam dan juga luas. Sebuah perusahaan terdiri dari banyak bagian dan strukturnya masing-masing. Setiap perusahaan juga memiliki strategi yang berbeda-beda. Guna mewujudkan tujuannya, keputusan-keputusan lalu diambil. Manajemen strategik menjadi kebutuhan yang mendasar dalam memformulasikan strategi memenangkan persaingan ditengah perubahan yang serba kompetitif. Manajemen strategik juga menjadi instrumen penentu *survivalitas* organisasi bisnis ditengah persaingan lingkungan bisnis yang mengalami perubahan secara drastis.

Untuk melihat keadaan perusahaan perlu adanya identifikasi peluang dan ancaman eksternal, sehingga langkah selanjutnya dapat menentukan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Citra Dana Mandiri guna menetapkan tujuan perusahaan serta merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan untuk keberhasilan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BPR PT. Citra Dana Mandiri dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pada mulanya PT BPR Citra Dana Mandiri memiliki fokus pemberian kredit dalam bentuk kepemilikan rumah atau biasa disebut dengan (KPR). Namun seiring berjalannya waktu dan melihat perkembangan bisnis terlihat bahwa Kredit Pemilikan Rumah (KPR) tersebut menyebabkan PT BPR Citra Dana Mandiri

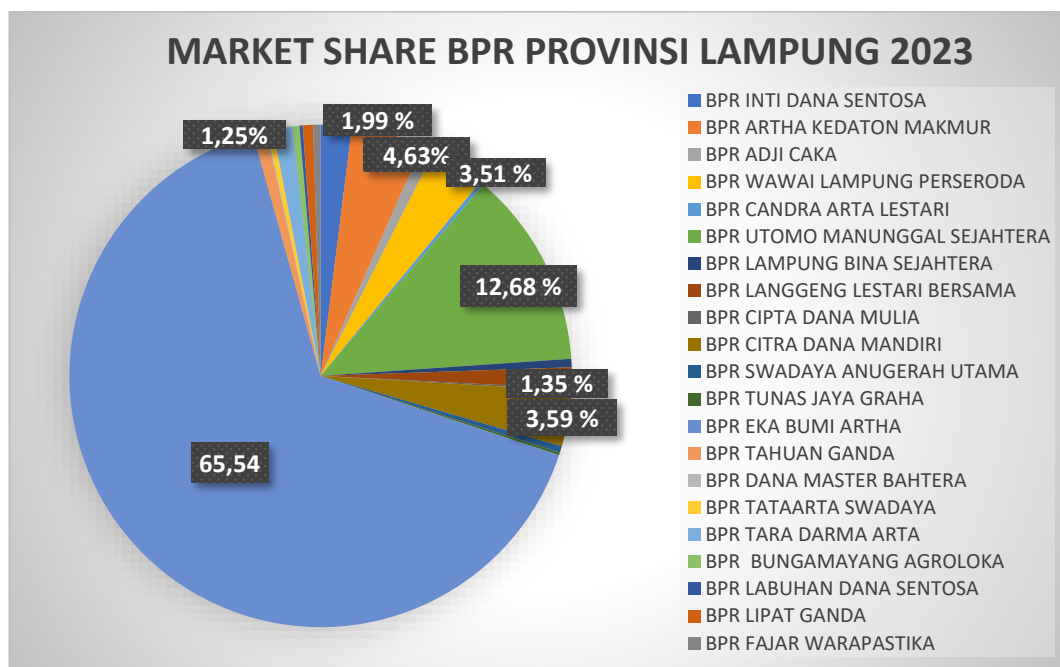
memiliki tingkat *Non-Performing Loan*/Kredit macet yang sangat tinggi yaitu berada pada presentase 15-17 %. Maka dari itu PT BPR Citra Dana Mandiri Pada tahun 2019 mulai merubah strategi dengan fokus dalam pemberian Kredit Pemilikan Rumah (KPR) menjadi fokus dalam pemberian kredit dalam bentuk kendaraan atau biasa disebut dengan Kredit Pemilikan Mobil (KPM). Kredit macet sendiri memiliki pengaruh besar terhadap Bank Perkreditan Rakyat. Semakin tinggi rasio NPL maka jumlah kredit bermasalah semakin besar yang dapat mengakibatkan berhentinya operasional BPR jika dibiarkan terus dalam presentase yang tinggi.

Sebagai peluang internal, PT Bank Citra Dana Mandiri ingin merubah Kredit Pemilikan Mobil (KPM) awal mulanya PT. BPR Citra Dana Mandiri lebih banyak memberikan jaminan kredit rumah akan tetapi keadaan realita tidak mudah karena banyak faktor yang menjadi penghambat seperti melibatkan pengadilan jika adanya gugatan jika kredit jaminan rumah terjadi masalah. Sedangkan dengan adanya Kredit Pemilikan Mobil ini penyelesaiannya sederhana karena PT. BPR Citra Dana Mandiri memiliki sertifikat Fidusia. Dan peluang internal PT BPR Citra Dana Mandiri juga kredit macet atau *Non-Performing Loan* PT BPR Citra Dana Mandiri juga menurun setiap tahunnya. Maka dari itu secara perlahan PT.BPR Citra Dana Mandiri mengubah Kredit dengan jaminan rumah menjadi Kredit Pemilikan Mobil (KPM), Kredit Pemilikan Mobil ini cukup menguntungkan dilihat dari sisi jangka waktu yang relative pendek kemudian penyelesaiannya mudah.

Namun adapun ancaman internal, kredit jaminan kendaraan ini adalah mudah hilang karena berbeda dengan kredit jaminan rumah yang merupakan benda yang tidak bergerak sehingga memperbesar kemungkinan hilangnya kendaraan tersebut. Ancaman internal lainnya ialah jika terjadi kecelakaan asuransi tidak mengganti seratus persen hanya menggantinya sebagian kerusakan yang ada/kondisi terakhir kendaraan hal tersebut bisa menyebabkan harga kendaraan turun sehingga jika kendaraan tersebut dijual tidak menutupi dana kredit yang diberikan.

Peluang dari eksternal sendiri, peminat kendaraan sangat banyak dikarenakan pengusaha yang bergerak dibidang angkutan banyak. Jadi walaupun persaingan yang tinggi, peminat kendaraanpun banyak terutama dari daerah kabupaten yang terdapat bank-bank besar namun tidak sebanyak di daerah kota

Ancaman eksternalnya ialah yang memberikan kredit kepada masyarakat bukan hanya BPR saja, sudah banyak lembaga lain yang memberikan kredit kepada masyarakat sehingga tingkat persaingan pemberian kredit ini sangat tinggi, PT. BPR Citra Dana Mandiri untuk mendapatkan jaminan kredit kendaraan yang baik cukup sulit karena jika kendaraan masih baru didanai bank-bank umum/ besar sehingga PT.BPR Citra Dana Mandiri hanya mendapatkan kendaraan bekas, kendaraan bekas memiliki tingkat resiko yang tinggi. Terutama persaingan dikota cukup sulit dikarenakan bank umum tersebut maka dari itu PT. BPR Citra Dana Mandiri harus mencari debitur yang berasal dari kabupaten namun hal tersebut cukup sulit karena PT.Bank Citra Dana Mandiri harus mengeluarkan budget yang lebih dan tidak dapat mengontrol keadaan setiap saat.



Sumber : Otoritas Jasa Keuangan, 2023

BPR Citra Dana Mandiri hanya memiliki market share 3,59% pada tahun 2023 dengan perhitungan pendapatan BPR Citra Dana Mandiri dibagi dengan total pendapatan industri (total pendapatan seluruh BPR di Provinsi Lampung) lalu dikali dengan 100%. Besaran tersebut telah meningkat 1,66 % dari tahun 2018 dimana PT BPR Citra Dana Mandiri masih berfokus pada strategi pemberian Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yaitu 1,93 %. Selain kredit macet/ *Non Performing Loans* yang masih cukup tinggi tersebut yaitu 7%, besaran market share tersebut sampai saat ini masih menjadi salah satu permasalahan bagi PT BPR Citra Dana Mandiri karena presentase yang masih sangat minim dibandingkan beberapa BPR kompetitor. Besaran market share tersebut akan sangat mempengaruhi keuntungan yang akan didapatkan oleh BPR Citra Dana Mandiri. Besaran market share tersebut dapat dijadikan evaluasi strategi apa yang tepat untuk memperluas pangsa pasar. Market share sendiri sangat penting karena akan menjadi patokan kekuatan perusahaan jika disandingkan dengan kompetitornya.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis akan melakukan penelitian dan mengkaji lebih lanjut apakah strategi yang dilaksanakan PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Citra Dana Mandiri telah sesuai dengan tujuan awal atau visi misi perusahaan, sehingga mampu memberikan kepuasan kepada para nasabahnya. Pada penelitian ini, penulis menganalisa manajemen strategik dari PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Citra Dana Mandiri melalui 3 tahapan kerangka analisis perumusan strategy menurut David Fred R & David Forest R, (2009), yaitu : Tahapan 1 (*The Input Stage*) untuk menganalisa serta menyimpulkan informasi dasar perusahaan maupun competitor yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi. Tahapan 2 (*The Matching Stage*) untuk menganalisa serta menyimpulkan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal perusahaan. Tahap 3 (*The Decision Stage*) menggunakan input informasi dari Tahap 1 untuk mengevaluasikan secara objektif strategi-strategi alternatif dari hasil Tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga bisa memberikan suatu hasil analisa objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alamanda (2019) dengan judul penelitian “*Designing Strategies using IFE, EFE, IE and QSPM analysis: Digital Village Case*” Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi formulasi strategi dalam pengembangan Kampung UKM Digital Baraya dengan analisis SWOT. Selanjutnya Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM) digunakan untuk memutuskan dan menentukan alternatif strategi mana yang paling dapat direkomendasikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi formulasi strategi dalam pengembangan Kampung UKM Digital Baraya dengan analisis SWOT. Selanjutnya *Quantitative Strategies Planning Matrix* (QSPM) digunakan untuk memutuskan dan menentukan alternatif strategi mana yang paling dapat direkomendasikan.

Sehingga dari penelitian ini akan terlihat bagaimana penerapan manajemen strategik Bank Perkreditan Rakyat (BPR) PT. Citra Dana Mandiri Bandar Lampung. Apakah strategi perusahaan yang diterapkan sudah tepat sesuai dengan tujuan awal visi dan misi atau masih perlu dikembangkan, ditingkatkan, atau diubah sesuai dengan hasil penelitian yang ada guna menghadapi persaingan perusahaan agar mampu bertahan dan mengambil peluang di industri perkreditan. Atas dasar alasan tersebut, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dan sekaligus menuangkan hasil pembahasannya melalui penulisan sebuah skripsi dengan judul “**Analisis Strategik Pada PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Citra Dana Mandiri**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penulis mengidentifikasi permasalahan dan merumuskannya sebagai berikut :

1. Apakah strategi yang diterapkan oleh PT BPR Citra Dana Mandiri sudah tepat atau belum tepat ?
2. Apakah strategi alternatif yang tepat untuk PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Citra Dana Mandiri dalam menghadapi persaingan perusahaan agar mampu bertahan dan mengambil peluang di industri perkreditan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah strategi yang diterapkan oleh PT BPR Citra Dana Mandiri sudah tepat/belum tepat
2. Untuk mengetahui apakah strategi alternatif yang tepat PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Citra Dana Mandiri dalam menghadapi persaingan perusahaan agar mampu bertahan dan mengambil peluang di industri perkreditan

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, yaitu :

1. Bagi Peneliti
Diharapkan menambah wawasan dan pengalaman serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu (S1) dari Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Lampung.
2. Bagi Civitas Akademika
Hasil penelitian ini akan berguna untuk menambah wawasan keilmuan di bidang manajemen terutama ekonomi manajemen mengenai penerapan manajemen strategik pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR).
3. Bagi Perusahaan
Dapat dijadikan sebagai bahan masukan informasi dan referensi mengenai Apakah strategi PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Citra Dana Mandiri yang diterapkan sudah tepat sesuai dengan tujuan awal visi dan misi atau masih perlu dikembangkan, ditingkatkan, atau diubah sesuai dengan hasil penelitian yang ada. Serta memberikan saran mengenai strategi alternatif yang tepat untuk PT BPR Citra Dana Mandiri

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategik

Menurut David Fred R & David Forest R (2009) manajemen strategik dapat didefinisikan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategik berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

Menurut Hunger & Wheelen (2011) manajemen strategik adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal) perumusan strategi (strategy atau perencanaan jangka panjang) pelaksanaan dan evaluasi pengendalian strategy.

Menurut Eddy Yunus (2016) Manajemen strategik memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi. Manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Konsep manajemen strategik yaitu untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Tujuan manajemen strategik adalah menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang; perencanaan jangka panjang,

sebaliknya, mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untung masa mendatang. Disamping itu manajemen strategik juga merupakan suatu filosofi, cara berpikir dan cara mengelola organisasi. Manajemen strategik tidak terbatas pada bagaimana mengelola pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi, tetapi juga bagaimana mengembangkan sikap baru berkaitan dengan perubahan eksternal. Pemahaman mengenai makna manajemen strategik tidak hanya terbatas pada aspek pelaksanaan rencana, tetapi lebih jauh lagi ke aspek visi, misi, dan tujuan kelembagaan.

Sedangkan menurut Wheleen dan Hunger yang disampaikan oleh Yunus (2016) di dalam bukunya, konsep manajemen strategik antara lain :

- 1) Manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategik, serta evaluasi dan pengendalian.
- 2) Manajemen strategik lebih menekankan pada pengamatan dan evaluasi kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) lingkungan yang dipandang dari sudut kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Variabel-variabel internal dan eksternal yang paling penting untuk perusahaan di masa yang akan datang disebut faktor strategi dan dapat diidentifikasi melalui analisis SWOT.

Dari penjelasan konsep manajemen strategik diatas dapat dipahami bahwa manajemen strategik sangat penting dalam sistem tata kelola suatu organisasi perusahaan dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kedepannya. Hal ini dikarenakan manajemen strategik dapat membantu untuk mewujudkan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut analisis penulis, BPR PT. Citra Dana Mandiri sebagai lembaga keuangan bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan atau bentuk lainnya memiliki kewajiban dapat mendorong peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional secara optimal dan berkelanjutan, terutama keberadaannya harus mampu berperan dalam peningkatan daya saing dan kontribusi industri bank perkreditan rakyat terhadap perekonomian daerah. Untuk

mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan upaya memperkuat kelembagaan melalui kebijakan untuk mendorong konsolidasi, penataan kelembagaan dan peningkatan komitmen pemilik, peningkatan kualitas pelayanan serta penguatan fungsi jaringan agar lebih efektif dan efisien.

2.1.2 Tahapan Perumusan Strategi

Terdapat 3 Tahapan Perumusan Strategi menggunakan kerangka analisis strategik menurut Fred David (2009) dalam bukunya yang berjudul *Strategic Management A Competitive Advantage Approach*, sebagai berikut :

1. *The Input Stage* (Tahap Masukan)

untuk menganalisa serta menyimpulkan informasi dasar perusahaan maupun competitor yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi. Dalam tahapan ini informasi yang diperoleh dari matriks EFE (*External Factor Evaluation*), Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) memberikan informasi dasar untuk Matching Stage / Tahap pencocokan dan Decision Stage / Tahap keputusan. Memungkinkan ahli strategi untuk lebih efektif menghasilkan, memprioritaskan, mengevaluasi, dan memilih di antara strategi alternatif.

1. *The Matching Stage* (Tahap Pencocokan)

Untuk menganalisa serta menyimpulkan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal perusahaan. Dalam tahap ini pencocokan kerangka perumusan strategi terdiri dari lima teknik yang dapat digunakan dalam urutan apa pun: Matriks *SWOT* (*The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) , Matriks *IE* (*Internal-External*). Alat-alat ini bergantung pada informasi yang berasal dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan faktor kunci eksternal dan internal adalah penting untuk secara efektif menghasilkan strategi alternatif yang layak.

2. *The Decision Stage* (Tahapan Keputusan)

Menggunakan input informasi dari Tahap Masukan untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif dari hasil Tahap Pencocok yang dapat diimplementasikan, sehingga bisa memberikan suatu hasil analisa objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat. secara individual dapat menilai strategi pada skala 1 sampai 4 sesuai keinginan, dan kemudian menjumlahkan peringkat dari semua peserta, sehingga daftar strategi terbaik yang diprioritaskan dapat dicapai. Namun, QSPM, yang dijelaskan nanti di bab ini, menawarkan prosedur yang lebih kuat untuk menentukan daya tarik relatif dari strategi alternatif.

2.1.3 Pengertian Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Di dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan pada Pasal 1 ayat (4), dijelaskan bahwa “Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran”.

Pengertian Bank Perkreditan Rakyat yang dijelaskan dalam situs resmi Otoritas Jasa Keuangan (OJK), menyebutkan bahwa bahwa Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Kegiatan BPR jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan bank umum karena BPR dilarang menerima simpanan giro, kegiatan valas, dan perasuransian. Berikut usaha yang dapat dilaksanakan oleh BPR :

- Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
- Memberikan kredit
- Menyediakan pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan Prinsip Syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
- Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan atau tabungan pada bank lain.

2.2 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan strategik manajemen. Tabel berikut ini akan membahas mengenai beberapa penelitian terdahulu yang berfokus pada strategik manajemen :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	Nama Penulis	Judul	Jurnal	Hasil
1	Alamanda et al., (2019)	<i>Designing Strategies using IFE, EFE, IE and QSPM analysis: Digital Village Case</i>	<i>The Asian Journal of Technology Management</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi formulasi strategi dalam pengembangan Kampung UKM Digital Baraya dengan analisis SWOT. Selanjutnya Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM) digunakan untuk memutuskan dan menentukan alternatif strategi mana yang paling dapat direkomendasikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi formulasi strategi dalam pengembangan Kampung UKM Digital Baraya dengan analisis SWOT. Selanjutnya

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	Nama Penulis	Judul	Jurnal	Hasil
				Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM) digunakan untuk memutuskan dan menentukan alternatif strategi mana yang paling dapat direkomendasikan
2	Lashgari et al., (2014)	<i>Using QSPM and WASPAS methods for determining outsourcing strategies</i>		Studi saat ini didasarkan pada analisis mendalam tentang faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi <i>outsourcing</i> layanan kesehatan di wakil kesehatan Universitas Teheran. Ilmu Kedokteran. evaluasi faktor eksternal (EFE) adalah 2,51. evaluasi faktor internal (IFE) adalah 2,13
3	Zulkarnain et al., (2018)	<i>Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy</i>	<i>IOP Publishing Journal</i>	Alternatif strategi yang dihasilkan dari analisis analisis SWOT, dengan tetap memperhatikan visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan kue Danti's Deli adalah sebagai berikut:

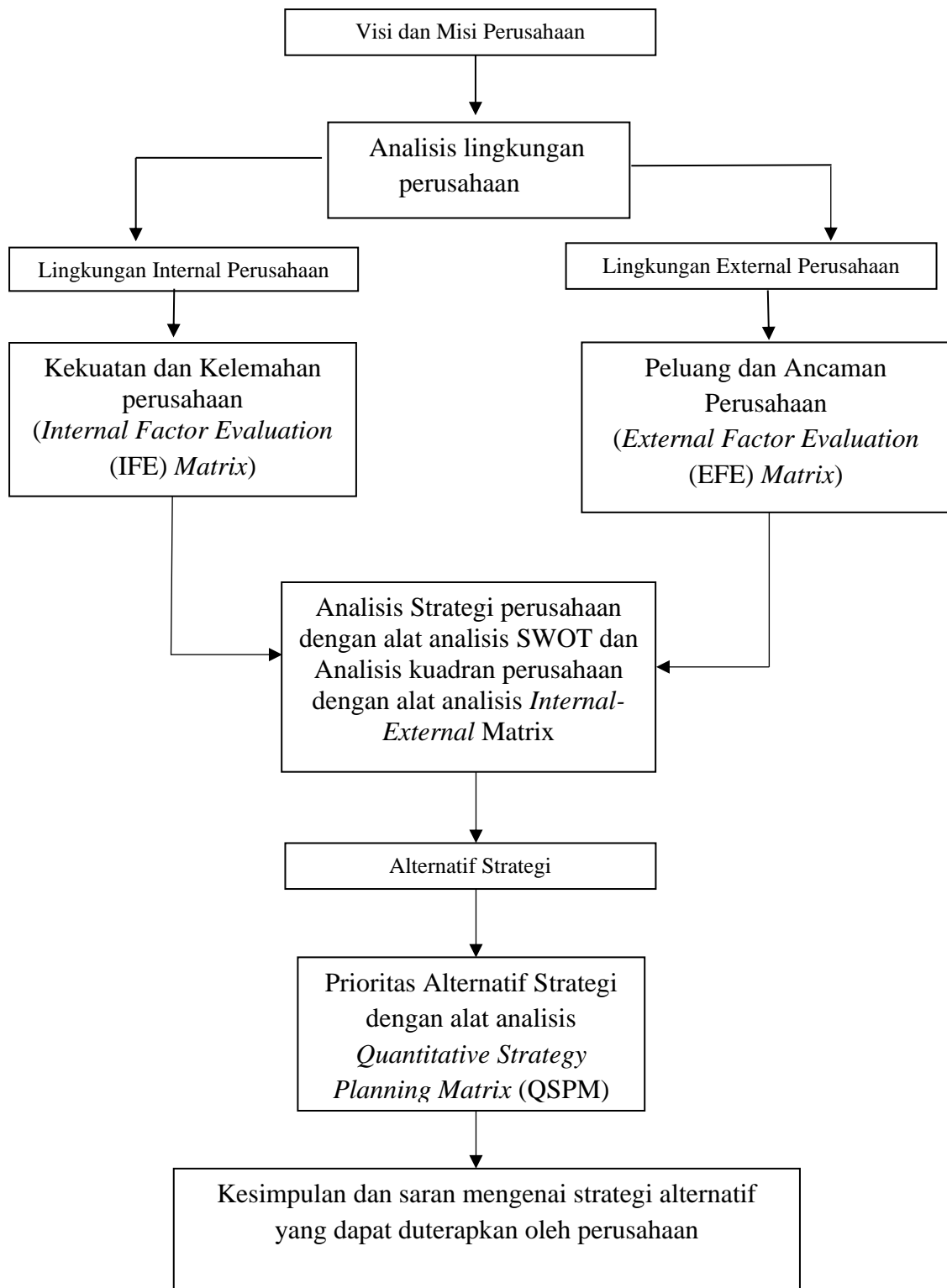
Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	Nama Penulis	Judul	Jurnal	Hasil
				meningkatkan fungsi pemasaran, meningkatkan kemitraan dengan toko kue di wilayah Jakarta, menciptakan variasi produk, Teknologi produksi yang tepat guna, menambah modal dengan kredit bank, membuka outlet dengan merek sendiri.
4	Apriani et al., (2022)	<i>Strategic Formulation Analysis of National Sport Institute of Indonesia, "IONI"</i>	<i>International Journal of Research and Review</i>	Institut Olahraga Nasional Indonesia (IONI) didirikan sebagai Institut swasta yang berfokus pada pengembangan prestasi olahraga. IONI akan menghasilkan (isi produk/jasa, pereda nyeri dan keuntungan) melalui beberapa strategi yang meliputi analisis SWOT, analisis PEST, Matriks IE, dll, maka strategi utama yang akan dilakukan IONI untuk mencapai tujuan jangka pendek adalah strategi perluasan pasar

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	Nama Penulis	Judul	Jurnal	Hasil
5	Alalie et al., (2019)	<i>Impact of Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT) Analysis on Realizing Sustainable Competitive Advantage in Banking Industry Sector in Iraq</i>	<i>International Journal of Scientific and Research Publication</i>	Analisis strategi SWOT ini membantu sektor, proyek, organisasi, atau bahkan individu bank Irak tentang pemikiran sistematis dan diagnosis faktor yang komprehensif. Selain itu, bank-bank Irak dapat mengidentifikasi faktor positif dan negatif mereka dan kemudian mengembangkan dan mengadopsi strategi yang menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang sesuai.

2.3 Kerangka Pemikiran Analisis Strategik



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Fred David R David & Forest R David
(*Strategic Management Book 16th Edition*)

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, untuk melakukan analisis strategik suatu perusahaan yang pertama harus dilakukan adalah menganalisis lingkungan perusahaan dengan cara menganalisis faktor -faktor internal dan eksternal pada tahapan 1 (*The Input Stage*) menggunakan alat analisis IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation) Matrix. Dengan menggunakan alat analisis IFE akan didapatkan kekuatan serta kelemahan perusahaan. Dengan alat analisis EFE akan didapatkan peluang dan ancaman perusahaan. Setelah mendapatkan kekuatan,kelemahan,peluang dan ancaman tersebut perusahaan dianalisis menggunakan SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunity-Threat*) Matrix untuk mendapatkan strategy SO-WO-ST-WT. Untuk mendapatkan posisi kuadran,dianalisis dengan alat analisis IE (Internal-External) Matrix. Matriks IE tersebut akan merekomendasikan alternatif strategi yang tepat untuk perusahaan melalui matriks QSPM (Quantitative Strategy Planning Matrix). Dari matriks QSPM tersebut akan didapatkan alternatif strategi untuk perusahaan yang tepat.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Citra Dana Mandiri yang beralamat di jalan Pangeran Antasari, Perumahan Villa Citra Blok RC no 1 dan 2 kota Bandar Lampung. Variabel yang diteliti yaitu manajemen strategik Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Citra Dana Mandiri

3.2. Metode Penelitian

Dalam suatu masalah yang terjadi pasti selalu ada pemecahan masalah dimana dalam pemecahan masalah tersebut perlu diadakannya penelitian yang benar untuk mendapatkan solusi yang tepat dan akurat, sedangkan untuk mengetahui bagaimana penelitian itu dilaksanakan harus menggunakan metodologi penelitian.

Menurut Sugiyono (2013) metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei dengan menggunakan metode analisis data. Penelitian kuantitatif, adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan., metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dari kegunaan tertentu. Sedangkan menurut Darmadi (2014), metode penelitian adalah tata cara bagaimana suatu penelitian dilaksanakan. Dalam penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. .

Pada penelitian ini, data dan informasi diperoleh langsung dari PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Citra Dana Mandiri Kota Bandar Lampung. Setelah data diperoleh,

kemudian hasilnya akan dipaparkan dan pada akhirnya akan dianalisis untuk mengetahui manajemen strategik saat ini

3.3. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2016), bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.

1. Data Primer

Sumber Data Primer atau sumber data utama dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh secara langsung terhadap objek penelitian tentang penerapan manajemen straregis dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) PT. Citra Dana Mandiri, Bandar Lampung dengan cara obervasi (*observation*) dan wawancara (*interview*) melalui nara sumber yang berkompeten untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah sebagai data pendukung data primer. Data sekunder bisa berupa catatan atau publikasi pemerintah seperti data laporan publikasi BPR di situs resmi Otoritas Jasa Keuangan (OJK), situs resmi Badan Pusat Statistik (BPS), website resmi Bank Indonesia (BI)

3.4 Penentuan Narasumber

Narasumber adalah pihak-pihak yang menjadi sumber informasi dalam suatu penelitian dan memiliki pengetahuan serta informasi yang dibutuhkan sesuai dengan permasalahan yang dibahas. Sesuai dengan judul skripsi yang penulis akan bahas adalah Analisis Strategik Pada BPR PT. Citra Dana Mandiri. Akan tetapi yang akan penulis jadikan sebagai nara sumber adalah orang-orang yang memiliki kompetensi dan keahlian di bidangnya. Adapun Narasumber dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pimpinan/Karyawan Eksekutif yang berkompeten pada BPR PT Citra Dana Mandiri yang akan diwawancarai :
 1. Kepala Bagian Admin Kredit & Legal : Amran
 2. Kepala Bagian Marketing : Raslen Sidauruk
 3. Kepala Bagian Kepatuhan : Ardansyah
 4. Kepala Bagian Operasional : Maria
 5. Kepala Bagian Internal Audit : Asadi

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data pengumpulan data dalam penelitian ini penulis melakukannya dengan cara sebagai berikut:

1. Studi Pustaka (*Library Research*)

Mempelajari literatur-literatur untuk memperoleh data sekunder yang berhubungan dengan masalah yang diteliti berupa azas-azas manajemen ekonomi dan keuangan, peraturan-peraturan dan literatur lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.
2. Wawancara (*interview*)

Wawancara merupakan suatu cara untuk dapat memperoleh data dan informasi dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada orang yang mengetahui tentang objek yang diteliti. Dalam hal ini peneliti akan melakukan wawancara dengan Kepala Bagian / Manager BPR PT Citra Dana Mandiri.

3.6 Analisis Data

Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan beberapa alat analisis matriks strategik. Langkah- langkahnya adalah sebagai berikut

1. Membuat EFE Matrix (External Evaluation Matrix)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) adalah alat analisis faktor eksternal dari suatu organisasi/perusahaan. dengan cara mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan, setiap faktor bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk menjadi sukses di industri perusahaan. Peluang sering menerima bobot yang lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman dapat menerima bobot yang tinggi jika

sangat parah atau mengancam. Bobot yang tepat dapat ditentukan dengan membandingkan pesaing yang berhasil dengan pesaing yang tidak berhasil atau dengan mendiskusikan faktor tersebut dan mencapai konsensus kelompok. Jumlah semua bobot yang ditetapkan ke faktor harus sama dengan 1,0. peringkat antara 1 dan 4 untuk setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespons faktor tersebut, di mana 4 = responsnya superior, 3 = responsnya di atas rata-rata, 2 = responsnya rata-rata, dan 1 = respon buruk. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Peringkat dengan demikian berbasis perusahaan, sedangkan bobot pada Langkah 2 berbasis industri. Penting untuk dicatat bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima 1, 2, 3, atau 4.

TABLE 3-9 EFE Matrix for a Local 10-Theater Cinema Complex

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities			
1. Two new neighborhoods developing within 3 miles	0.09	1	0.09
2. TDB University is expanding 6% annually	0.08	4	0.32
3. Major competitor across town recently closed	0.08	3	0.24
4. Demand for going to cinemas growing 10%	0.07	2	0.14
5. Disposable income among citizens up 5% in prior year	0.06	3	0.18
6. Rowan County is growing 8% annually in population	0.05	3	0.15
7. Unemployment rate in county declined to 3.1%	0.03	2	0.06
Threats			
8. Trend toward healthy eating eroding concession sales	0.12	4	0.48
9. Demand for online movies and DVDs growing 10%	0.06	2	0.12
10. Commercial property adjacent to cinemas for sale	0.06	3	0.18
11. TDB University installing an on-campus movie theater	0.04	3	0.12
12. County and city property taxes increasing 25%	0.08	2	0.16
13. Local religious groups object to R-rated movies	0.04	3	0.12
14. Movies rented at local Red Box's up 12%	0.08	2	0.16
15. Movies rented last quarter from Time Warner up 15%	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.58

Gambar 3.1 External Factor Evaluation (EFE) Matrix

Sumber : Fred David R David & Forest R David (*Strategic Management Book 16th Edition*)

2. Membuat IFE Matrix (Internal Evaluation Matrix)

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) adalah alat strategi yang digunakan untuk memeriksa lingkungan eksternal perusahaan dan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang tersedia dengan faktor-faktor internal yang mencakup manajemen, pemasaran, keuangan, operasional serta penelitian dan pengembangan. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE). Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk setiap faktor. Jumlah semua bobot harus sama dengan 1,0. 3. Tetapkan peringkat 1 sampai 4 untuk setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut merupakan kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). kuat harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 atau 2.

Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths			
1. Inventory turnover increased from 5.8 to 6.7.	0.05	3	0.15
2. Average customer purchase increased from \$97 to \$128.	0.07	4	0.28
3. Employee morale is excellent.	0.10	3	0.30
4. In-store promotions resulted in 20% increase in sales.	0.05	3	0.15
5. Newspaper advertising expenditures increased 10%.	0.02	3	0.06
6. Revenues from repair/service in the store up 16%.	0.15	3	0.45
7. In-store technical support personnel have MIS college degrees.	0.05	4	0.20
8. Store's debt-to-total assets ratio declined to 34%.	0.03	3	0.09
9. Revenues per employee up 19%.	0.02	3	0.06
Weaknesses			
1. Revenues from software segment of store down 12%.	0.10	2	0.20
2. Location of store negatively impacted by new Highway 34.	0.15	2	0.30
3. Carpet and paint in store somewhat in disrepair.	0.02	1	0.02
4. Bathroom in store needs refurbishing.	0.02	1	0.02
5. Revenues from businesses down 8%.	0.04	1	0.04
6. Store has no website.	0.05	2	0.10
7. Supplier on-time delivery increased to 2.4 days.	0.03	1	0.03
8. Often customers have to wait to check out	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.50

Gambar 3.2 Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Sumber : Fred David R David & Forest R David (*Strategic Management Book 16th Edition*)

3. Membuat SWOT Matrix

The *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT)* merupakan alat pencocokan penting yang membantu manajer/pengambil keputusan mengembangkan empat jenis strategi: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), strategi dan strategi WT (weaknesses- threats). Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang ada peluang eksternal utama, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya memanfaatkan peluang tersebut. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Strengths		Weaknesses	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventory turnover up 5.8 to 6.7 2. Average customer purchase up \$97 to \$128 3. Employee morale is excellent 4. In-store promotions = 20 percent increase in sales 5. Newspaper advertising expenditures down 10 percent 6. Revenues from repair and service in store up 16 percent 7. In-store technical support persons have MIS degrees 8. Store's debt-to-total-assets ratio down 34 percent 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Software revenues in store down 12 percent 2. Location of store hurt by new Hwy 34 3. Carpet and paint in store in disrepair 4. Bathroom in store needs refurbishing 5. Total store revenues down 8 percent 6. Store has no website 7. Supplier on-time-delivery up to 2.4 days 8. Customer checkout process too slow 9. Revenues per employee up 19 percent
Opportunities		WO Strategies	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Population of city growing 10 percent 2. Rival computer store opening one mile away 3. Vehicle traffic passing store up 12 percent 4. Vendors average six new products a year 5. Senior citizen use of computers up 8 percent 6. Small business growth in area up 10 percent 7. Desire for websites up 18 percent by realtors 8. Desire for websites up 12 percent by small firms 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Add four new in-store promotions monthly (S4, O3) 2. Add two new repair and service persons (S6, O5) 3. Send flyer to all seniors over age 55 (S5, O5) 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Purchase land to build new store (W2, O2) 2. Install new carpet, paint, and bath (W3, W4, O1) 3. Up website services by 50 percent (W6, O7, O8) 4. Launch mailout to all realtors in city (W5, O7)
Threats		WT Strategies	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Best Buy opening new store in one year nearby 2. Local university offers computer repair 3. New bypass Hwy 34 in 1 year will divert traffic 4. New mall being built nearby 5. Gas prices up 14 percent 6. Vendors raising prices 8 percent 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hire two more repair persons and market these new services (S6, S7, T1) 2. Purchase land to build new store (S8, T3) 3. Raise out-of-store service calls from \$60 to \$80 (S6, T5) 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Hire two new cashiers (W8, T1, T4) 2. Install new carpet, paint, and bath (W3, W4, T1)

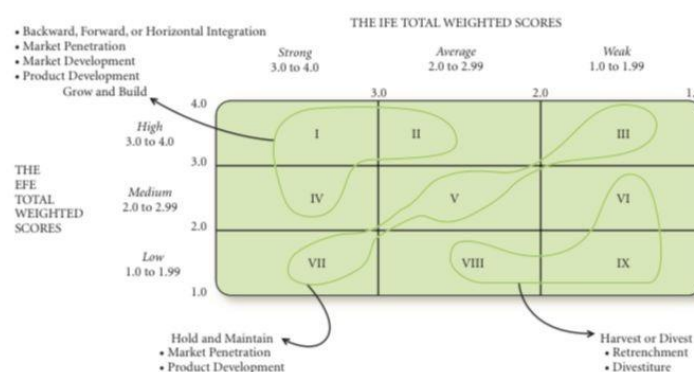
Gambar 3.3 Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix

Sumber : Fred David R David & Forest R David (*Strategic Management Book 16th Edition*)

4. Membuat IE (Internal-External) Matrix

IE (Internal-External) matriks merupakan alat analisis manajemen strategik yang digunakan untuk menganalisis posisi suatu organisasi/perusahaan saat ini dan untuk menjadi saran strategi apa yang tepat untuk kedepannya. Matriks Internal-Eksternal (IE) didasarkan pada analisis faktor-faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu. Matriks Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama: (1) skor total bobot IFE pada sumbu x dan (2) skor total bobot EFE pada sumbu y. Internal-Eksternal (IE) memosisikan berbagai divisi (segmen) organisasi dalam tampilan sembilan sel. Meskipun memiliki sembilan sel (atau kuadran), Matriks IE memiliki tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda, sebagai berikut

- Wilayah 1 : divisi yang termasuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *grow and build* / pertumbuhan dan pembangunan. Strategi yang digunakan adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal)
- Wilayah 2 : divisi yang termasuk dalam sel III, V, atau VII dapat digambarkan sebagai strategi *hold and maintain* / pertahankan dan pertahankan. Strategi yang digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk
- Wilayah 3 : divisi yang termasuk dalam sel sel VI, VIII, atau IX dapat digambarkan sebagai strategi *harvest or divest* atau panen atau divestasi.



Gambar 3.4 Internal-External (IE) Matrix

Sumber : Fred David R David & Forest R David (*Strategic Management Book 16th Edition*)

5. Membuat QSPM Matrix

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM), yang terdiri dari Tahap 3 dari kerangka analitis perumusan strategi, secara objektif 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 alternatif strategi. Artinya, Matriks EFE, Matriks IFE, yang terdiri dari Tahap 1, digabungkan dengan Matriks SWOT, Matriks Internal – External (IE), memberikan informasi yang diperlukan untuk menyiapkan QSPM (Tahap 3). QSPM merupakan alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analitis perumusan strategi lainnya, QSPM memerlukan penetapan skor daya Tarik /*Attractiveness Score*.

Strategic Alternatives					
Key internal Factors		Market Development		Market penetration	
Internal Strengths	Weight	AS	TAS	AS	TAS
Largest Oil marketing Company in Pakistan	0.15	2	0.30	3	0.45
Financial Position	0.10	3	0.30	3	0.30
Marketing and Advertisement	0.15	3	0.45	4	0.60
Information Systems	0.15	2	0.30	2	0.30
Retail department	0.05	3	0.15	4	0.20
Trainings and development	0.05	4	0.20	3	0.15
Employee Capital	0.05	2	0.10	3	0.15
Internal Weaknesses					
Operating Expenses	0.10	1	0.10	2	0.20
Low profit per share	0.05	-		-	
50% old design outlets	0.10	-		-	
Old staff unfamiliar to IT	0.05	1	0.05	2	0.10
	1.00				
Key External Factors					
Opportunities					
1. Globalization	0.05	2	0.10	3	0.15
3. Penetration	0.25	-		4	1.00
3. deregulation	0.10	2	0.20	2	0.20
5. Upstream/downstream Integration	0.15	3	0.45	4	0.60
Threats					
1. Strong Competitors in industry	0.20	3	0.60	2	0.40
2. Product substitution	0.10	3	0.30	2	0.20
3. Induction of New Players	0.05	3	0.15	1	0.05
4. Government Policies	0.10	1	0.10	1	0.10
	1.00				
Total Sum of Attractiveness Score			3.85		4.7

Gambar 3.5 Quantitative Strategic Planning Matrix

Sumber : Fred David R David & Forest R David (*Strategic Management Book 16th Edition*)

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis mengenai analisis strategik PT BPR Citra Dana Mandiri maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), total nilai yang diperoleh PT BPR Citra Dana Mandiri untuk faktor internal 2,92. Faktor internal yang paling mempengaruhi PT BPR Citra Dana Mandiri adalah *Non Performing Loan* atau biasa disebut kredit macet dengan nilai 0,267 Diikuti oleh pangsa pasar meningkat dari tahun sebelumnya dengan skor 0,267. Dari matriks IFE juga dapat dilihat faktor kelemahan terbesar PT BPR Citra Dana Mandiri adalah belum memiliki mobile banking serta hanya memiliki 2 kantor cabang di kabupaten Lampung dengan nilai masing-masing 1,00 yang bermakna bahwa ketiga faktor tersebut menjadi kelemahan utama PT BPR Citra Dana Mandiri
2. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) total nilai yang diperoleh PT BPR Citra Dana Mandiri untuk faktor eksternal adalah 3,19. Faktor peluang yang memiliki peran besar adalah Meningkatnya peminat kendaraan dikarenakan pengusaha yang bergerak dibidang angkutan meningkat dengan skor 0,41 meningkatnya UMKM yang ada di Provinsi Lampung dengan skor 0,33 dan. Faktor-faktor peluang yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Dari matriks EFE diatas juga dapat dilihat bahwa faktor ancaman perusahaan yang terbesar adalah Para kompetitor secara agresif mengejar pangsa pasar yang sama dengan skor 0,41 diikuti dengan berbagai tawaran kredit dan fasilitas yang bervariasi dari para kompetitor dengan skor 0,33. Faktor-faktor ancaman yang memiliki peran negatif bagi

perusahaan harus dihadapi dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan agar dapat terus melaksanakan bisnis perusahaan ini.

3. Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT). Dapat diambil bahwa hubungan dengan pihak eksternal, kualitas pelayanan serta maintenance fasilitas merupakan strategi SO. Peningkatan upaya pemasaran serta pemantauan rutin terhadap pemberian kredit merupakan strategi WO . Inovasi kredit dan fasilitas secara berkala, kerjasama serta mengembangkan strategi yang sesuai dengan minat masyarakat merupakan strategi ST. Menambah karyawan, melakukan riset strategi, menciptakan fasilitas ATM dan mobile banking serta memperbanyak kantor cabang merupakan strategi WT untuk PT BPR Citra Dana Mandiri.
4. PT BPR Citra Dana Mandiri menempati kuadran II pada matriks IE. Adapun Strategi yang sesuai untuk perusahaan yang menempati kuadran II sesuai dengan teori matriks IE adalah *grow and build strategy*. Dengan demikian strategi yang sesuai untuk PT BPR Citra Dana Mandiri berdasarkan teori matriks IE adalah grow and build strategy/strategi tumbuh dan berkembang. Strategi grow and build yang dapat diterapkan oleh PT BPR Citra Dana Mandiri yaitu strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, strategi pengembangan produk. Strategi- strategi tersebut telah dianalisis dengan alat analisis *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM) dengan hasil skor 5,93 sebagai total skor strategi penetrasi pasar.

5.2 Saran

1. PT BPR Citra Dana Mandiri memiliki beberapa kelemahan utama yaitu, PT BPR Citra belum memiliki mobile-banking, di era sekarang yang serba digital para nasabah seharusnya sudah dapat merasakan kemudahan dalam pembayaran dan bertransaksi tanpa harus langsung mendatangi bank. Nasabah juga dapat melakukan pengecekan saldo dan Riwayat transaksi, melihat laporan aktivitas keuangan seperti kredit dan debit.. Untuk memiliki keunggulan dalam persaingan dengan bank-bank komersil lainnya BPR Citra Dana Mandiri harus membuat inovasi terbaru dengan menciptakan mobile banking hal tersebut juga

dapat memudahkan nasabah yang sedang berada dimana saja bahkan nasabah yang berada di pelosok desa.

Kelemahan PT BPR Citra Dana Mandiri lainnya adalah hanya memiliki 2 kantor cabang yang tersebar di kabupaten pringsewu dan Bandar Jaya. Jika dibandingkan dengan BPR yang ada di Provinsi yaitu Bank Eka sebagai kompetitor PT BPR Lampung lainnya yang memiliki 10 kantor cabang dan Bank Utomo yang memiliki 9 kantor cabang yang tersebar di berbagai kabupaten Provinsi Lampung, PT BPR Citra Dana Mandiri seharusnya membuka kantor cabang di berbagai kabupaten provinsi Lampung lainnya, kantor cabang memiliki peranan yang cukup penting juga dalam memperluas pasar serta jangkauan operasional PT BPR Citra Dana Mandiri. Sehingga masyarakat maupun nasabah PT BPR Citra Dana Mandiri tidak perlu lagi menghadapi jarak yang jauh untuk mendapatkan layanan PT BPR Citra Dana Mandiri,

Adapun faktor yang menjadi ancaman PT BPR Citra Dana Mandiri, yaitu kompetitor secara agresif mengejar pangsa pasar yang sama, yaitu pelaku UMKM. Serta tawaran kredit dan fasilitas yang bervariasi dari para kompetitor. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT BPR Citra Dana Mandiri harus memiliki keunggulan dalam persaingan, yaitu dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah salah satunya seperti saran pada kelemahan PT BPR Citra Dana Mandiri yaitu menciptakan inovasi dengan cara membuat mobile-banking, PT BPR Citra Dana Mandiri juga perlu membuat inovasi produk agar masyarakat tertarik dalam menggunakan pelayanan PT BPR Citra Dana Mandiri

2. Setelah melihat posisi perusahaan yang berada di kuadran II dan menganalisis melalui alat analisis QSPM, peneliti menyarankan agar strategi penetrasi pasar dapat menjadi strategi alternative yang dapat diimplementasikan agar perusahaan dapat lebih berkembang dan mencapai tujuan awal visi misi perusahaan. Penetrasi pasar biasanya dicapai dengan penggunaan bauran

pemasaran yang lebih agresif. Termasuk didalamnya adalah melalui strategi suku bunga yang tinggi, promosi penjualan seperti dan perluasan saluran distribusi melakukan kampanye di dunia digital/media online..Perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja bisnis baik dengan meningkatkan volume penjualan kepada pelanggan yang ada atau dengan mencari pelanggan baru untuk produk yang ada

DAFTAR PUSTAKA

- Alalie, H. M., Harada, Y., & Noor, I. M. (2019). Impact of Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT) Analysis on Realizing Sustainable Competitive Advantage in Banking Industry Sector in Iraq. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 9(3), p8708. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.9.03.2019.p8708>
- Alamanda, D. T., Anggadwita, G., Raynaldi, M., Novani, S., & Kijima, K. (2019). Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case. *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*, 12(1), 48–57. <https://doi.org/10.12695/ajtm.2019.12.1.4>
- Ansoff H. Igor. (2007). *Strategic Management* (1st ed.). Palgrave Macmillan London.
- Apriani, N. D., Filiana, M. A., & Ermando, J. G. (2022). Strategic Formulation Analysis of National Sport Institute of Indonesia, “IONI.” *International Journal of Research and Review*, 9(3), 32–40. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220305>
- Berisha Qehaja, A., Kutllovci, E., & Shiroka Pula, J. (2017). Strategic management tools and techniques: A comparative analysis of empirical studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67–99. <https://doi.org/10.15179/ces.19.1.3>
- Darmadi, H. (2014). *Metode Penelitian pendidikan dan sosial*. Alfabeta.
- David Fred R, & David Forest R. (2009). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*.
- Dinas Koperasi, U. K. dan M. P. L. (2018). *Jumlah UMKM di Provinsi Lampung*. <https://biroadpim.lampungprov.go.id>
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. Pearson Prentice Hall.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2011). *Strategic Management* (5th ed.). Addison Wesley.
- Indonesia, B. (2019). *Laporan Perekonomian Provinsi Lampung*. Bank Indonesia. <https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/lpp/Pages/Laporan-Perekonomian-Provinsi-Lampung-Mei-2023.aspx>

- Kaihatu, T. S., Pengajar, S., Ekonomi, F., Kristen, U., & Surabaya, P. (n.d.). *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia*. 1–9.
- Kotler, P., & Armstrong Gary. (2010). *Principles of Marketing* (13th Editi). Pearson Education.
- Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2011). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Lashgari, S., Antuchevičienė, J., Delavari, A., & Kheirkhah, O. (2014). Using QSPM and WASPAS methods for determining outsourcing strategies. *Journal of Business Economics and Management*, 15(4), 729–743. <https://doi.org/10.3846/16111699.2014.908789>
- Messai Selma Ahlem, J. F. (2013). Micro and Macro Determinants of Non-Performing Loans. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 3, 852–860.
- Rangkuti, F. (2008). *Analisis swot teknik membedah kasus bisnis : reorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21* (15th ed.). Gramedia Pustaka Utama.
- Saba, I., Kouser, R., & Azeem, M. (2012). Determinants of non performing loans: Case of US banking sector. *The Romanian Economic Journal*, 15(January), 141–152.
- Saleh, D. S., & Winarso, E. (2021). Analysis of Non-Performing Loans (NPL) and Loan to Deposit Ratio (LDR) towards Profitability. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(1), 423–436.
- Statistik, B. P. (n.d.). *Pertumbuhan Ekonomi Provinsi Lampung Triwulan I 2023*. <https://lampung.bps.go.id/pressrelease/2023/05/05/1125/pertumbuhan-ekonomi-provinsi-lampung-triwulan-i-2023.html>
- Statistik, B. P. (2020). *Tingkat Pengangguran Terbuka*. Badan Pusat Statistik. www.bps.go.id
- Statistik, B. P. (2022). *Jumlah Penduduk Provinsi Lampung*. <https://lampung.bps.go.id/indicator/12/45/1/jumlah-penduduk.html>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*.
- Usman, O., Monoarfa, T. A., & Marsofiyati. (2020). E-banking and mobile banking effects on customer satisfaction. *Accounting*, 6(6), 1117–1128. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.7.006>
- Zulkarnain, A., Wahyuningtias, D., & Putranto, T. S. (2018). Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 126(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/126/1/012062>