

# Analisis perbandingan rencana strategis pada perbankan swasta terkemuka di Indonesia

Nindy Dwi Royani<sup>1\*</sup>, Miskah Fitriani Eltari<sup>2</sup>, Sabila Aulia Rahim<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
email: [dwiz3nindy@gmail.com](mailto:dwiz3nindy@gmail.com)

## Kata Kunci:

rencana strategis; bank swasta; analisis perbandingan

## Keywords:

strategic plan; private bank; comparative analysis

## ABSTRAK

Perekonomian masyarakat berkaitan dengan industri perbankan di suatu negara, baik perbankan konvensional dan perbankan syariah. Dalam mewujudkan pertumbuhan perbankan khususnya pada bank konvensional ini memerlukan sebuah rencana strategis. Di mana perbankan ini berfungsi dalam penghimpunan dana dan penyaluran dana untuk nasabah maupun masyarakat. Penelitian dilakukan dengan menganalisis perbedaan rencana strategis pada Bank Central Asia, Bank Danamon, dan Bank Permata. Penelitian ini termasuk penelitian dengan studi kepustakaan dengan pendekatan deskriptif. Sumber pengumpulan data menggunakan data sekunder. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui bagaimana rencana strategis ketiga bank tersebut dan juga untuk mengetahui bagaimana analisis perbandingan rencana strategis antara BCA, Bank Danamon, dan Bank Permata. Dengan adanya rencana strategis, diharapkan mampu menjadi cara untuk mewujudkan tujuan yang telah ditargetkan sebelumnya.

## ABSTRACT

The community economy is related to the banking industry in a country, both conventional banking and sharia banking. In realizing banking growth, especially in conventional banks, a strategic plan is needed. Where this banking functions in collecting funds and distributing funds to customers and the public. The research was carried out by analyzing the differences in strategic plans at Bank Central Asia, Bank Danamon, and Bank Permata. This research includes research using literature study with a descriptive approach. The source of data collection uses secondary data. The purpose of this research is to find out what the strategic plans of the three banks are and also to find out how to compare the strategic plans between BCA, Bank Danamon and Bank Permata. With a strategic plan, it is hoped that it will be a way to realize the previously promised goals.

## Pendahuluan

Dalam suatu negara industri perbankan memiliki peranan penting terhadap kondisi perekonomian masyarakat itu sendiri (Fauziah & Segaf, 2022; Pratama & Segaf, 2022; Syadali et al., 2023). Di mana industri perbankan ini memiliki fungsi intermediasi, sehingga bank tersebut berperan dalam kegiatan menghimpun dana dan menyalurkan dana. Adanya dana yang disalurkan oleh bank inilah, yang dapat bermanfaat bagi masyarakat khususnya pada nasabah yang sedang membutuhkan dana. Pertumbuhan pembiayaan yang diberikan Bank Umum untuk sektor lapangan usaha sebesar 2.333.491 M pada tahun 2020 yang naik menjadi 2.485.825 M pada tahun 2021 (Bank Indonesia, 2023). Industri perbankan ini sendiri terdiri dari perbankan konvensional dan perbankan syariah. Perbankan konvensional ini dalam menjalankan operasionalnya menggunakan prinsip konvensional yang sudah ditetapkan sebelumnya. Perbankan konvensional ini



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

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

telah ada di Indonesia lebih dulu, sehingga berdampak positif terhadap pertumbuhan perbankan tersebut. Hal tersebut dikarenakan, banyak masyarakat yang lebih mengetahui tentang perbankan konvensional ini, baik dari produk maupun layanannya.

Pertumbuhan perbankan konvensional di Indonesia cenderung lebih pesat, baik dari segi jumlah nasabahnya maupun jumlah kantor cabangnya. Di mana jumlah Bank Umum Konvensional (Bank Persero) pada tahun 2019 yaitu sejumlah 17.307 kantor cabang dan naik menjadi 18.166 pada tahun 2020. Begitu juga pada Bank Umum Konvensional (Bank Swasta Nasional) ini memiliki jumlah kantor cabang sebesar 7.144 lokasi pada tahun 2019 dan naik menjadi 7.193 pada tahun 2020 (Badan Pusat Statistik (BPS), 2022). Hal tersebut menjadi bukti bahwa setiap tahunnya, industri perbankan konvensional ini banyak mengalami kemajuan. Adanya kemajuan pada perbankan syariah ini tentunya juga berdampak pada perekonomian masyarakat Indonesia. Hal tersebut dikarenakan, kondisi perbankan konvensional yang stabil akan berpengaruh juga terhadap percepatan pertumbuhan bank itu sendiri.

Terlebih saat ini memasuki era digital, yang kegiatan bisa dilakukan secara online. Adanya kemajuan digitalisasi ini menjadi sebuah peluang baru untuk semakin meningkatkan pertumbuhan di industri perbankan di Indonesia (Kartika & Segaf, 2022). Hal tersebut dikarenakan, adanya teknologi ini memudahkan masyarakat dalam bertransaksi yang bisa dilakukan melalui online seperti mobile banking. Oleh karena itu, banyak bank yang berbondong-bondong menciptakan suatu inovasi dengan teknologi digital, sehingga industri perbankan ini sedang menuju tahap digitalisasi. Akan tetapi, adanya teknologi digital ini juga bisa menjadi tantangan tersendiri bagi suatu perbankan tersebut, dengan adanya persaingan. Saat ini industri perbankan mengalami persaingan yang cukup ketat dari bank-bank lain. Hal tersebut dapat diatasi dengan memberikan produk dan pelayanan yang terbaik kepada nasabah, sehingga bank tersebut dapat bertahan dari persaingan tersebut dan mampu meningkatkan pertumbuhannya (Mahfud, 2020).

Dalam mewujudkan pertumbuhan perbankan konvensional tersebut, dibutuhkan suatu perencanaan yang sistematis yang bertujuan untuk mencapai suatu target atau keinginan dari bank tersebut. Oleh karena itu dibutuhkannya suatu perencanaan yang berupa rencana strategis. Biasanya dalam rencana strategis pada perbankan akan berfokus seputar produk & layanan, kredit, pendanaan, manajemen risiko, operasional, dan teknologi informasi digital. Maka efektif tidaknya rencana strategis tersebut dapat dilakukan dengan analisis perbandingan. Pada artikel ini akan membahas mengenai rencana strategis masing-masing yaitu BCA (Bank Central Asia), Bank Danamon, dan Bank Permata. Di mana rencana strategis ketiga bank tersebut akan dianalisis dengan membandingkan ketiga bank tersebut. Selain itu, apakah rencana strategis yang dimiliki oleh ketiga bank dalam industri perbankan tersebut memiliki perbedaan terhadap masing-masing sub pembahasannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana rencana strategis pada Bank Central Asia, Bank Danamon, dan Bank Permata. Di luar hal tersebut, penelitian ini memiliki tujuan pula untuk mengetahui bagaimana analisis perbandingan rencana strategis ketiga bank tersebut apakah signifikan terhadap pertumbuhan bank tersebut. Di mana dalam rencana strategis yang akan dibahas seputar rencana pada produk &

layanan, kredit, pendanaan, manajemen risiko, operasional, dan teknologi informasi digital. Diharapkan adanya penelitian ini bermanfaat dan kontribusi untuk perkembangan literasi keuangan perbankan, baik bagi penulis sendiri maupun bagi pembacanya

### **Studi Kepustakaan**

Menurut (Otoritas Jasa Keuangan, 2017) bank ini menerapkan prinsip kehati-hatian. Di mana bank ini mempunyai fungsi utamamenjadi lembaga yang menghimpun dan menyalurkan dana kepada nasabah atau masyarakat lain. Industri perbankan ini dapat membantu menjalankan pembangunan nasional, sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi, menjadi pemerataan pembangunan, dan stabilitas nasional. Industri perbankan, terdiri juga dari bank umum konvensional, baik yang dikelola pemerintah maupun bank swasta. Dalam penelitian ini terdiri dari bank umum yakni Bank Central Asia, Bank Danamon, dan Bank Permata.

Bank Central Asia (BCA) ini, mempunyai kantor pusatnya di Jakarta dan mulai melakukan pengoperasian di tanggal 21 Februari 1957. Nama bank mengalami perubahan menjadi PT Bank Central Asia (BCA) pada 2 September 1975. Di mana BCA ini termasuk ke dalam bank umum konvensional dan juga menjadi salah satu bank yang kuat di industri perbankan Indonesia. BCA mempunyai visi berupa Bank pilihan utama andalan masyarakat yang memiliki peran menjadi bagian penting ekonomi Indonesia. Dalam mewujudkan visi tersebut, BCA menjalankan penyelesaian pembayaran dan jalan keluar keuangan untuk nasabah dan masyarakat dengan membangun institusi yang unggul. Selain itu, BCA juga memberikan produk dan layanan yang selaras pada keperluan nasabah guna mewujudkan kepuasan optimal untuk nasabah tersebut. BCA juga bertujuan untuk meningkatkan citra meningkatkan citra francais dan citra stakeholder BCA itu sendiri. Di mana BCA ini, dalam menjalankan operasionalnya juga melihat dari tren adanya kemajuan teknologi digital, perilaku nasabah dalam memilih produk perbankan, dan juga lingkungan bisnis yang bertujuan meningkatkan pertumbuhan BCA ini di masa depan (Bank Central Asia, 2023).

Bank Danamon ini termasuk bank umum konvensional yang didirikan pada tahun 1956. Di mana Bank Danamon ini termasuk bank yang besar di Indonesia saat ini. Bank Danamon ini memiliki visi yaitu “kita Peduli dan Membantu Jutaan Orang untuk Mencapai Kesejahteraan. Visi tersebut dapat diwujudkan dengan adanya misi dari Bank Danamon tersebut. Di mana Bank Danamon ini melakukan upaya agar menjadi lembaga keuangan yang dapat diperhitungkan keberadaannya dan terkemuka di Indonesia. Selain itu, Bank Danamon memberikan pelayanan yang berpusat pada nasabah, dengan menawarkan pelayanan yang unik yang didukung teknologi. Di mana Bank Danamon ini ingin menjadi bank yang dapat mewujudkan kepedulian terhadap nasabah, karyawannya, dan masyarakat luas serta dapat membantu kesejahteraannya. Bank Danamon saat ini, untuk mengikuti perkembangan teknologi dengan meningkatkan fitur digitalisasi, sehingga dapat bersaing dengan industri perbankan yang lainnya (Bank Danamon, 2021).

Bank Permata ini termasuk suatu bank umum konvensional yang besar di Indonesia dan juga ada pada daftar Bursa Efek Indonesia. Bank Permata ini memberikan

layanan dan produk kepada nasabah dan masyarakat. Di mana harapannya adanya Bank Permata ini dapat mencapai pertumbuhan suatu bisnis dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Bank Permata dalam visinya yaitu “menjadi bank pilihan, membina hubungan dan menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan”. Dalam mewujudkan visinya, bank permata mempunyai misi untuk dapat menjadi mitra di lembaga keuangan dan meningkatkan efisiensi dalam pembangunan baik untuk nasabah maupun masyarakat sekitarnya. Di mana Bank Permata ini juga dalam misinya memberikan pelayanan keuangan dengan cepat, inovatif, dan andal. Di mana hal tersebut bertujuan untuk membangun citra positif bagi pemegang saham, dan pengalaman unggul bagi pemangku kepentingan. Terlebih dengan kemajuan teknologi saat ini tentunya menerapkan digitalisasi pada produk dan layanannya. Bank Permata ini menyediakan beberapa produk dan jasa seperti tabungan, giro, deposito berjangka, kartu kredit, hipotek, dan obligasi. Selain itu, Bank Permata juga memberikan pinjaman modal untuk usaha, lalu pinjaman untuk perdagangan, pinjaman untuk kredit motor, dan transaksi perbankan lainnya (Permata Bank, 2022). Di mana pinjaman tersebut diberikan kepada nasabah ataupun masyarakat lainnya seperti Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

Rencana strategis, atau rencana, adalah dokumentasi yang berfungsi sebagai dasar dalam komunikasi bersama organisasi, termasuk tujuan organisasi, tindakan apa yang harus dilakukan guna mewujudkan tujuan tersebut, dan seluruh bagian penting lain yang dirumuskan selama proses perencanaan. Dalam hal ini, manajemen strategis adalah sekumpulan komprehensif tindakan dan tahapan yang sedang dilakukan oleh organisasi guna memastikan sistem berjalan dengan baik. Namun, selain mengatur, mengarahkan, dan memantau operasi lainnya, perencanaan termasuk suatu fungsi manajemen yang wajib dilakukan dari sebuah organisasi. Perencanaan disebut sebagai fungsi manajemen yang sangat penting, dan sangat berkaitan pada fungsi manajemen lain. Hal tersebut disebabkan oleh fakta bahwa rencana tersebut mencakup pedoman lengkap untuk menjalankan semua operasi perusahaan (Irmanto & Ridwan, 2021).

Menurut (Zaman, 2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa tujuan dari rencana strategis ini adalah untuk membantu organisasi di masa depan yang berhubungan tentang peningkatan kualitas dan mewujudkan tujuan relevansinya. Hal tersebut dicapai melalui penerapan proses perencanaan strategis yang teliti, melakukan kolaborasi beberapa departemen, melakukan pengukuran kualitas secara objektif, dan mementingkan juga dan manajemen perubahan jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi dapat meningkatkan komunikasi dan meningkatkan pengalaman audiens. Menurut Edward Sallis, yang dikutip oleh (Silitonga, 2019) dalam pembuatan rencana strategis ini biasanya mengadopsi dari: (1) visi dan misi yang ada pada organisasi tersebut; (2) sebelumnya melakukan analisis pasar; (3) sebelumnya melakukan analisis SWOT; (4) sebelumnya melakukan perencanaan operasi dan bisnis; (5) sebelumnya melakukan kebijakan dan perencanaan mutu; (6) sebelumnya menganalisis biaya mutu dan (7) melakukan monitoring serta pengevaluasian.

Menurut (Irmanto & Ridwan, 2021) terdapat beberapa langkah-langkah dalam proses menyusun perencanaan strategis yaitu sebagaimana berikut: 1. Menentukan tugas dan tujuan, begitu pula gambaran tugas dan tujuan organisasi; 2. Membuat

gambar perusahaan yang menggambarkan status dan kemampuan internal perusahaan, melalui pengidentifikasian tujuan dan strategi yang tersedia; 3. Melakukan analisis lingkungan luar guna memahami perubahan lingkungan; 4. Melakukan analisis lingkungan internal perusahaan terkait laba dan rugi, dengan membandingkan profil perusahaan dengan lingkungan luar; 5. Menentukan peluang dan ancaman strategis. Mengidentifikasi beragam peluang yang ada bagi organisasi beserta ancaman yang nantinya dihadapi; 6. Menyusun keputusan strategis, begitu pun melakukan identifikasi, evaluasi, dan menentukan beragam opsi strategis; 7. Membangun strategi perusahaan. Suatu organisasi harus mengubah tujuan dan strategi jangka panjangnya menjadi tujuan dan strategi operasional jangka pendek (tahunan); 8. Implementasi strategi, yang mencakup tindakan manajemen dalam menerapkan strategi tersebut; 9. Evaluasi ulang untuk mengevaluasi kemajuan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan; dan 10. Meninjau ulang dan evaluasi untuk mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah dirumuskan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini dijalankan melalui studi Kepustakaan (literature study). Metode penelitian dengan studi kepustakaan ini adalah sebuah teknik pengumpulan data dengan mencari berbagai informasi literatur yang berasal dari beragam sumber seperti buku, jurnal ilmiah, majalah, dan laman resmi. (Ihyak et al., 2023); John, 2019). Di mana dalam penelitian ini menerapkan teknik analisis deskriptif dengan studi kepustakaan. Penelitian deskriptif sendiri yaitu penelitian dengan tujuan untuk mendeskripsikan suatu gambaran atau menyusun kata-kata secara faktual, akurat, dan sistematis (Fatah et al., 2023); Supardi, 2005). Objek data pada penelitian ini dalam bentuk data sekunder, yang bertujuan untuk melengkapi kebutuhan data penelitian ini. Sumber data sekunder seperti dari penelitian sebelumnya, buku, maupun dari artikel ilmiah yang terkait tema tersebut (Melinda & Segaf, 2023). Di mana data sekunder tersebut didapat dari dokumen rencana strategis yang diperoleh dari dokumen laporan tahunan rencana strategis pada Bank Central Asia, Bank Danamon, dan Bank Permata. Selain itu, sumber data ini juga berasal dari website resmi masing-masing bank, dari website repository uin Malang, website OJK, BI, dan BPS, serta dari google scholar yang sesuai dengan penelitian yang terkait analisis perbandingan rencana strategis dalam industri perbankan.

### **Pembahasan**

Rencana Strategis dalam suatu perusahaan maupun lembaga keuangan memiliki peranan penting dalam terwujudnya suatu tujuan yang berupa cara untuk mencapai tujuannya. Di mana cara-cara tersebut tertuang dalam rencana strategis di masing-masing bank dari dokumen rencana strategis ataupun terdapat pada laporan tahunan bank tersebut. Dalam rencana strategis biasanya mengadopsi salah satunya dari visi misi dan tujuan suatu bank. Selain itu, rencana strategis juga hasil dari analisis yang dilakukan bank tersebut baik dari analisis pasar, SWOT, biaya, monitoring dan evaluasi. Pembahasan pada artikel ini berisi rencana strategis tiga bank yaitu dari Dokumen Rencana Strategis pada Bank Central Asia, Bank Danamon, dan Bank Permata ini terdiri dari strategi yang dilakukan untuk meningkatkan peluang perbankan tersebut.

**Tabel 1.** Rencana Strategis (Renstra) Pada Bank Central Asia, Bank Danamon, Bank Permata.

Indikator	Bank Central Asia	Bank Danamon	Bank Permata
Produk & Layanan	Menawarkan rangkaian produk & layanan keuangan  BCA akan melanjutkan langkah menerapkan fitur-fitur dan fasilitas dari produk & layanan perbankan.	Melanjutkan upaya memberikan layanan yang sederhana, cepat dan unik.	Memaksimalkan layanan tentang permintaan dan keluhan nasabah dengan satu aplikasi DORA.  Melakukan pembaharuan dan reposisi produk tabungan berjangka dan produk kemitraan.
Kredit	BCA membentuk tingkat Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) kredit.  BCA memproyeksikan pertumbuhan kredit dan CASA kedepannya.	Terus meningkatkan pasar di segmen Enterprise Banking (EB).  Melanjutkan pertumbuhan kredit Usaha Kecil & Menengah (UKM).  Meningkatkan kredit atau pembiayaan yang diberikan kepada nasabah.	Mendukung pertumbuhan kredit dan posisi likuiditas.  Meningkatkan jumlah dan kualitas kredit yang diberikan baik, pinjaman SME maupun konsumsi.  Mengembangkan produk pinjaman dalam bentuk revolving.
Pendanaan	Memperkuat layanan payment settlement sebagai penopang utama pertumbuhan dana giro dan	Memperkuat pendanaan dengan meningkatkan dana pihak ketiga.  Melakukan pendanaan melalui	Fokus mengembangkan simpanan untuk memperkuat pendanaan.  Fokus pada peningkatan

	tabungan (CASA).	penerbitan Negotiable Certificates of Deposit (NCD)/ Obligasi berkelanjutan.  Berencana mendapatkan pendanaan jangka waktu pendek maupun panjang dari pasar luar negeri.	volume transaksi wallet share dan peningkatan dana pihak ketiga.  Fokus meningkatkan komponen pendapatan melalui Wholesale Banking akan .
Manajemen Risiko	Memitigasi risiko konsentrasi kredit melalui diversifikasi kredit dan pemantauan kualitas kredit.	Meminimalkan risiko yang mungkin terjadi pada operasional bank tersebut.  Menjaga pertumbuhan danamon pada tingkat yang acceptable dan prudent.  Meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan dari kerangka kerja manajemen risiko teknologi dan keamanan informasi.	Mengembangkan program value chain untuk meningkatkan manajemen risiko kredit.
Teknologi Informasi	Ekosistem pembayaran yang semakin luas dan terintegrasi menjadi salah satu fokus BCA.	Meningkatkan penawaran layanan digital kepada nasabah konsumen dan perusahaan.	Meningkatkan kemampuan digital Wholesale Banking; Simplifikasi dan digitalisasi operasional

		Menambah kemampuan data analytics Meningkatkan kemampuan IT	Dengan konsisten menjalankan inovasi digital untuk memberi layanan digital yang terdepan bagi nasabah.  Pengembangan perbankan digital untuk transaksi perbankan
Kerjasama	Penjajakan potensi bisnis meliputi jaringan-jaringan usaha yang berkaitan pada bisnis para debitur existing.	Melakukan sinergi dengan MUFG ( Mitsubishi UFJ Financial Group )	Memperluas Rangkaian Solusi Lengkap dan Jaringan Global  Berkolaborasi dengan segmen bisnis Wholesale Banking beserta sinergi dengan direktorat lainnya selain Wholesale Banking  Sinergi dan kolaborasi dengan perusahaan global/regional dan lembaga keuangan

Sumber: (Laporan Tahunan Bank Danamon, 2020), (Laporan Tahunan Bank Danamon, 2022), (Laporan Tahunan Bank Central Asia, 2020), (Laporan Tahunan Bank Central Asia, 2021), (Laporan Tahunan Bank Central Asia, 2022), (Laporan Tahunan Bank Permata, 2020), (Laporan Tahunan Bank Permata, 2021), (Laporan Tahunan Bank Permata, 2022)

Setelah penjabaran rencana strategis pada BCA, Bank Danamon, dan Bank Permata tersebut dapat kita lakukan dengan analisis perbandingan setiap sub babnya untuk memudahkan analisis tersebut. Di mana sub bab tersebut terdiri dari produk & layanan, kredit, pendanaan, manajemen risiko, teknologi informasi, serta kerjasama yang dilakukan oleh ketiga bank tersebut.



## Rencana Strategis (Renstra) Produk dan Layanan

**Tabel 2.** Analisis Perbandingan Renstra Produk dan Layanan

Bank Central Asia	Bank Danamon	Bank Permata
Rencana strategis BCA yaitu berfokus pada peningkatan produk dan layanan	Rencana strategis Bank yaitu Danamon berfokus pada peningkatan layanan saja.	Rencana strategis Bank yaitu Permata berfokus pada peningkatan produk dan layanan.

Rencana strategis produk dan layanan ini pada BCA fokus terhadap keduanya. Hal tersebut sesuai dengan misi BCA yaitu “memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah”. Oleh karena itu, pada rencana strategisnya, BCA fokus pada produk dan layanan di antaranya: pembiayaan kendaraan (BCA Finance dan BCA Multi Finance); perbankan syariah (BCA Syariah); brokerage dan jasa manajemen investasi (BCA Sekuritas); asuransi (BCA Insurance dan BCA Life); remittance (BCA Finance Ltd); dan modal ventura (PT Central Capital Ventura). Dengan demikian, BCA tersebut mengembangkan fitur-fitur pada produk dan layanan yang diberikan. Rencana strategis produk dan layanan pada Bank Danamon ini lebih berfokus pada layanan. Di mana bank danamon memiliki tujuan yaitu guna peningkatan layanan bagi nasabah sekaligus memberi dorongan nasabah agar memakai jaringan alternatif selain cabang. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan fitur-fitur pada aplikasi BCA tersebut sehingga pelayanan nasabah yang dapat dijalankan dengan daring tanpa perlu datang ke cabangnya. Dengan demikian, BCA dapat memberikan layanan yang sederhana, cepat dan unik kepada nasabahnya.

Sedangkan rencana Strategis produk dan layanan pada Bank Permata ini fokus terhadap keduanya. Dalam aspek produk produk, bank permata ini bertujuan untuk meningkatkan pelayanan produk sehingga, dapat lebih terarah yang dapat dilakukan dengan pembaharuan dan reposisi produk tabungan berjangka dan produk kemitraan. Tentunya dengan senantiasa menjalin komunikasi dan engagement dengan nasabah sehingga dapat mendapatkan nasabah yang aktif dan berkualitas. Selain itu bank permata memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kepada nasabah baik dalam hal permintaan dan keluhan yang dapat diselesaikan tidak perlu datang ke cabang yaitu dengan pengembangan aplikasi DORA. Oleh karena itu, berdasarkan rencana strategis ketiga bank tersebut ada yang berfokus pada dua yaitu produk dan layanan pada BCA dan Bank Permata, sedangkan pada bank danamon fokus pada layanan saja.

**Rencana Strategis (Renstra) Kredit****Tabel 3. Analisis Perbandingan Renstra Kredit.**

<b>Bank Central Asia</b>	<b>Bank Danamon</b>	<b>Bank Permata</b>
Rencana strategis BCA yaitu berfokus pada peningkatan jumlah kredit.	Rencana strategis Bank Danamon yaitu berfokus pada peningkatan jumlah kredit.	Rencana strategis Bank Permata yaitu berfokus pada peningkatan jumlah dan kualitas kredit.

Rencana strategis kredit pada BCA ini memiliki tujuan untuk memperkuat infrastruktur perkreditan, dengan meningkatkan jumlah penyaluran kredit yang diberikannya. Hal tersebut sesuai dengan rencana strategisnya, di mana BCA ini memproyeksikan pertumbuhan kredit dan CASA sebesar 10%-12% dan 7%-9%. Selain itu, BCA juga berupaya mempertahankan rasio ROA dan ROE-nya yang masing-masing di kisaran 3%-4% dan 19%-22%. Di mana hal tersebut dapat diwujudkan dengan cara membentuk tingkat Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) kredit. Di mana program tersebut bertujuan untuk partisipasi penurunan kualitas aset.

Rencana strategis kredit pada Bank Danamon ini lebih berfokus pada peningkatan pasar kredit di segmen Enterprise Banking (EB). Di mana peningkatan yang bertujuan untuk semakin meningkatkannya pertumbuhan kredit yang diberikan kepada nasabah dan masyarakat. Bank Danamon juga secara spesifik menjelaskan jenis kredit atau pembiayaan yang ingin ditingkatkan, mulai dari pembiayaan kredit usaha kecil dan menengah (UKM) pembiayaan perdagangan (Trade Finance), Financial Supply Chain (FSC), serta pembiayaan barang-barang kebutuhan rumah tangga dan pembiayaan kendaraan bermotor dengan selalu memperhatikan prinsip kehati-hatian ketika memberikan kredit dan kriteria menyeleksi nasabah.

Sedangkan rencana strategis kredit pada bank permata ini tidak hanya berfokus pada meningkatkan jumlah dan kualitas kredit yang diberikan, entah itu kredit SME maupun kredit konsumsi. Di mana fokus penyaluran kredit ini diberikan kepada nasabah, masyarakat, dan juga UMKM. Kredit yang ditingkatkan oleh bank permata ini seperti Kredit Usaha Rakyat (KUR), Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Indirect Consumer Financing untuk pembiayaan kendaraan bermotor dan barang-barang konsumsi maupun pembiayaan produktif kepada masyarakat, serta mengembangkan produk pinjaman dalam bentuk revolving dan menjalankan kampanye Kredit Tanpa Agunan di Permata Mobile X. Rencana strategis kredit ini dapat terlaksana dengan melakukan kerjasama dengan sektor terkait, sehingga dapat berkontribusi dalam peningkatan jumlah dan kualitas kredit yang diberikan Bank Permata. Oleh karena itu, dari hasil rencana strategis kredit pada ketiga bank ini dapat disimpulkan bahwa BCA dan Bank Danamon lebih berfokus pada peningkatan atau pertumbuhan kredit yang diberi oleh bank tersebut untuk nasabah maupun masyarakat. Berbeda pada Bank Permata, di mana fokus rencana strategisnya pada peningkatan jumlah dan kualitas yang diberikan, baik untuk nasabah, masyarakat, dan para UMKM.

**Rencana Strategis (Renstra) Pendanaan****Tabel 4.** Analisis Perbandingan Renstra Pendanaan

<b>Bank Central Asia</b>	<b>Bank Danamon</b>	<b>Bank Permata</b>
Rencana strategis BCA yaitu berfokus pada peningkatan Dana Pihak Ketiga.	Rencana strategis Bank Danamon yaitu, berfokus pada peningkatan Dana Pihak Ketiga dan pendanaan profesional lainnya.	Rencana strategis Bank Permata yaitu berfokus pada peningkatan simpanan, Dana Pihak Ketiga, dan peningkatan pendapatan dari operasional suatu bank tersebut

Rencana strategis pendanaan pada BCA lebih terfokus pada BCA lebih berfokus peningkatan pertumbuhan dana yang berasal dari giro dan tabungan (CASA). Di mana dalam mencapai tujuan ini, BCA dengan konsisten selalu memperkuat princess perbankan transaksi melalui layanan payment settlement sebagai penumpang utama pendanaannya. Rencana strategis pendanaan pada Bank Danamon ini berfokus pada pendanaan melalui peningkatan dana pihak ketiga dan jika diperlukan akan berlanjut dengan melakukan pendanaan melalui pendanaan profesional lainnya. Di mana pendanaan pada pihak ketiga ini berasal dari Enterprise Banking, UKM, penjualan silang dengan pembiayaan otomotif dan payroll serta perbankan ritel. Jika dari pendanaan dana pihak ketiga masih kurang maka, akan berlanjut dengan melakukan pendanaan melalui penerbitan Negotiable Certificate of Deposito (NCD) aplikasi berkelanjutan serta jenis pendanaan profesional lainnya. Bank ini menjaga Rasio Intermediasi Makro Prudential (RIM) Liquidity Coverage Ratio (LCR) dan Net Stable Funding Ratio (NSFR) selaras pada ketentuan yang diberlakukan. Selain itu jika diperlukan Bank Danamon juga berencana untuk mendapatkan pendanaan jangka waktu pendek maupun panjang yang berasal dari pasar luar negeri akan tetapi ini bergantung pada keadaan likuiditas bank keadaan pasar dan peraturan yang diberlakukan.

Rencana strategis pendanaan pada bank permata ini berfokus pada pengembangan simpanan, peningkatan pendapatan dan dana pihak ketiga yang dijadikan pendanaan. Di mana simpanan bank permata ini bertujuan untuk memperkuat struktur pendanaan dan peningkatan rasio dana murah. Adanya Wholesale Banking akan berfokus dalam peningkatan komponen pendapatan dengan terintegrasi bangkok Bank Indonesia yang akan membuka ke pasar baru bagi pemasar baru untuk Bank Permata. Selain itu bank permata dalam mendukung pertumbuhan kredit dan posisi likuiditas melalui peningkatan volume transaksi walet share dan peningkatan dana pihak ketiga. Oleh karena itu, setelah membandingkan rencana strategis ketiga bank di atas dapat disimpulkan bahwa, rencana strategis pada BCA lebih berfokus pada peningkatan Dana Pihak Ketiga, sedangkan pada Bank Danamon ini lebih berfokus pada pendanaan dari Dana Pihak Ketiga dan pendanaan profesional lainnya. Dalam Bank Permata sendiri

dalam rencana strategis pendanaan ini berfokus pada simpanan, peningkatan Dana Pihak Ketiga, dan peningkatan pendapatan dari operasional suatu bank tersebut.

### Rencana Strategis (Renstra) Manajemen Risiko

**Tabel 5.** Analisis Perbandingan Renstra Manajemen Risiko

Bank Central Asia	Bank Danamon	Bank Permata
Rencana strategis BCA yaitu lebih berfokus pada manajemen risiko kredit.	Rencana strategis Bank Danamon yaitu berfokus pada manajemen risiko keseluruhan baik risiko kredit, likuiditas, operasional, dan lainnya	Rencana strategis Bank Permata yaitu lebih berfokus pada manajemen risiko kredit.

Rencana strategis manajemen risiko pada BCA lebih berfokus pada mitigasi risiko kredit. Di mana hal tersebut dapat dilakukan dengan diversifikasi kredit dan pemantauan kualitas kredit secara ketat. Hal tersebut dikarenakan, kredit ini memiliki risiko yang cukup tinggi di industri perbankan. Aktivitas memberikan kredit bagi nasabah membutuhkan penerapan prinsip kehati-hatian dengan baik. Rencana strategis manajemen risiko pada Bank Danamon ini berfokus pada meminimalkan risiko pada keseluruhan yang mungkin terjadi pada Bank Danamon ini. Di mana secara rincinya Danamon ini memelihara pelaksanaan aktivitas Danamon dengan maksimal dan menekan adanya risiko likuiditas ketika mendapat sumber pendanaan arus kas dengan model internal rating bagi risiko kredit di seluruh bisnis. Selain itu, Bank Danamon juga meningkatkan pelaksana kerangka kerja strategi manajemen risiko operasional serta kesadaran risiko profesional di setiap lini bisnis dan perusahaan anak, meningkatkan pengembangan terhadap perangkat penilaian risiko yang ada, dan berkolaborasi dengan stakeholder yang berhubungan dengan kebijakan atau prosedur tentang manajemen risiko.

Rencana strategis manajemen risiko pada Bank Permata ini berfokus pada manajemen risiko kredit. Di mana rencana strategis Bank permata sendiri berbeda dari rencana strategis pada Bank Danamon. Dalam melakukan manajemen risiko yang baik, yaitu dengan mengembangkan program value chain, sehingga dapat meningkatkan manajemen risiko kredit. Dengan demikian, setelah membandingkan ketiga bank tersebut dapat disimpulkan bahwa BCA dan Bank Permata ini lebih berfokus pada manajemen risiko kredit. Sedangkan pada Bank Danamon berfokus pada manajemen risiko secara keseluruhan pada bank tersebut.

**Rencana Strategis (Renstra) Teknologi Informasi****Tabel 6.** Renstra Teknologi Informasi

<b>Bank Central Asia</b>	<b>Bank Danamon</b>	<b>Bank Permata</b>
Rencana strategis BCA yaitu berfokus pada teknologi informasi untuk digitalisasi ekosistem pembayaran yang terintegrasi.	Rencana strategis Bank Danamon yaitu berfokus pada peningkatan teknologi informasi itu sendiri secara luas melalui digitalisasi layanan, dan peningkatan IT.	Rencana strategis Bank Permata yaitu berfokus pada penggunaan teknologi informasi untuk digitalisasi operasional, produk dan layanan, serta transaksi perbankan.

Rencana strategis Teknologi Informasi BCA lebih berfokus pada ekosistem pembayaran yang semakin luas dan terintegrasi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan peningkatan basis nasabah yang mengandalkan digital platform ketika menjalankan akuisisi nasabah (digital on boarding). Selain itu BCA juga menjalankan pengembangan multi channel dengan berkelanjutan yang mencakup mobile banking, internet, cabang, ATM, EDC, you are, kontak center dan beragam kolaborasi lain. Rencana strategis Teknologi Informasi Bank Danamon berfokus pada peningkatan Teknologi Informasi secara keseluruhan di bank tersebut. Hal tersebut bertujuan untuk membantu bank dalam pemenuhan keperluan nasabah secara lebih cepat dan sesuai sehingga melalui adanya teknologi informasi dapat memberi kemudahan Bank Danamon saat menjalin hubungan bersama nasabah. Peningkatan teknologi informasi ini dapat berupa penawaran layanan digital terhadap nasabah, konsumen, dan perusahaan. Selain itu, Bank Danamon juga melakukan peningkatan kemampuan IT, sehingga dapat meningkatkan otomatisasi dan efisiensi proses operasional dan pengamanan bank tersebut.

Rencana strategis Teknologi Informasi Bank Permata berfokus pada peningkatan teknologi informasi secara keseluruhan, mulai dari digitalisasi operasional, layanan digital, inovasi digital, dan digitalisasi transaksi. Di mana hal tersebut dapat diwujudkan dengan program nnps yaitu sebagai berikut: 1) berfokus penjualan ke key merchant kategori dengan tingkat aktivitas aktivasi lebih baik; 2) E- channel dengan pengembangan fitur dan inisiatif promosi yang berimbas pada akuisisi serta pendapatan di Permata mobile x dan Permata Net; 3) peningkatan kualitas EDC dan pengembangan QRIS; 4) SME Banking: melalui musikalisasi literasi produk mix management dan menciptakan customer experience yang baru melalui aplikasi kredit dan transaksi UMKM. Oleh karena itu, setelah melakukan analisis perbandingan pada ketiga bank tersebut dapat disimpulkan bahwa BCA melakukan teknologi informasi pada ekosistem pembayaran yang terintegrasi. Sedangkan pada Bank Danamon rencana strategisnya lebih luas dalam peningkatan layanan menggunakan teknologi informasi dan peningkatan kemampuan IT pegawainya. Pada rencana strategis Bank Permata sendiri

lebih berfokus terhadap digitalisasi secara luas baik dari digitalisasi operasional, inovasi produk, digitalisasi layanan dan transaksi perbankan.

### Rencana Strategis (Renstra) Kerjasama

**Tabel 7.** Analisis Perbandingan Renstra Kerjasama

Bank Central Asia	Bank Danamon	Bank Permata
Rencana strategis BCA yaitu berfokus pada hanya berfokus bekerjasama pada usaha yang berkaitan dengan debitur eksisting.	Rencana strategis Bank Danamon yaitu berfokus hanya berfokus pada kerjasama dengan MUFG.	Rencana strategis Bank Permata yaitu berfokus pada kolaborasi dan sinergi kerjasama dengan beberapa pihak.

Rencana strategis kerjasama BCA lebih berfokus pada penjangkauan potensi bisnis yang meliputi jaringan-jaringan usaha yang berkaitan pada bisnis pada debitur eksisting. Hal tersebut dilakukan karena BCA selalu berusaha untuk menggali potensi bisnis baru, dengan langkah pengoptimalan data dan tahap kliping dari nasabah sistem beserta menjajaki beragam industri dan nasabah potensial. Rencana strategis kerjasama Bank Danamon ini berfokus dalam melakukan kerjasama atau sinergi dengan Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG). Di mana hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan bahasa di segmen enterprise banking dan memperkuat pendanaan melalui peningkatan dana pihak ketiga.

Rencana strategis kerjasama Bank Permata ini berfokus pada kolaborasi dengan beberapa pihak, yang bertujuan untuk memperluas Rangkaian Solusi Lengkap dan Jaringan Global. Kerjasama tersebut dapat dilakukan dengan beberapa pihak internal dan eksternal. Untuk pihak eksternal yaitu berkolaborasi bersama segmen bisnis Wholesale Banking dan sinergi dengan direktorat lainnya selain Wholesale Banking. Selain itu, Bank Permata juga menjalin sinergi dan kolaborasi dengan perusahaan global/regional dan lembaga keuangan. Dalam pihak internal juga Bank Permata ini guna peningkatan pelayanan dan menyediakan produk Treasury kepada nasabah. Oleh karena itu, dari hasil analisis perbandingan rencana strategis dapat disimpulkan bahwa Renstra BCA hanya berfokus bekerjasama pada usaha yang terhubung dengan bisnis pada debitur eksisting. Sedangkan rencana strategis Bank Danamon hanya berfokus pada kerjasama dengan MUFG. Rencana strategis kerjasama Bank Permata ini dijelaskan lebih mendetail daripada BCA dan Bank Danamon tentang kolaborasi dan sinergi kerjasama dengan beberapa pihak internal maupun eksternal.

### Kesimpulan

Berdasarkan rencana strategis ketiga bank tersebut ada yang berfokus pada dua yaitu produk dan layanan pada BCA dan Bank Permata, sedangkan pada bank danamon fokus pada layanan saja. Hasil rencana strategis kredit pada ketiga bank ini dapat disimpulkan bahwa BCA dan Bank Danamon lebih berfokus pada peningkatan atau

pertumbuhan kredit yang bank berikan tersebut terhadap nasabah maupun masyarakat. Oleh karena itu, setelah membandingkan rencana strategis ketiga bank di atas dapat disimpulkan bahwa, rencana strategis pada BCA lebih berfokus pada peningkatan Dana Pihak Ketiga, sedangkan pada Bank Danamon ini lebih berfokus pada pendanaan dari Dana Pihak Ketiga dan pendanaan profesional lainnya. Rencana strategis Bank Danamon yaitu berfokus pada manajemen risiko keseluruhan baik risiko kredit, likuiditas, operasional, dan lainnya. Rencana strategis Bank Permata yaitu lebih berfokus pada manajemen risiko kredit. Di mana hal tersebut dapat diwujudkan dengan program nnps yaitu sebagai berikut: 1) berfokus penjualan ke key merchant kategori dengan tingkat aktivitas aktivasi lebih baik; 2) *E-channel* dengan pengembangan fitur dan inisiatif promosi yang berimbas pada akuisisi serta pendapatan di Permata mobile x dan Permata Net; 3) peningkatan kualitas EDC dan pengembangan QRIS; 4) *SME Banking*: melalui musikalisasi literasi produk mix management dan menciptakan customer experience yang baru melalui aplikasi kredit dan transaksi UMKM.

## Daftar Pustaka

- Badan Pusat Statistik (BPS). (2022). *Jumlah Bank dan Kantor Bank*. Badan Pusat Statistik (BPS). <https://www.bps.go.id/indicator/13/937/1/jumlah-bank-dan-kantor-bank.html>
- Bank Central Asia. (2023). *Visi, Misi, dan Tata Nilai*. <https://www.bca.co.id/id/tentang-bca/korporasi/visi-misi>
- Bank Danamon. (2021). *Profil Perusahaan Bank Danamon*. Bank Danamon. <https://www.danamon.co.id/id/Tentang-Danamon/ProfilPerusahaan>
- Bank Indonesia. (2023). *Posisi Pinjaman/Kredit Investasi Rupiah yang Diberikan Bank Umum dan BPR Menurut Kelompok Bank & Lapangan Usaha*. Statistik Ekonomi Dan Keuangan Indonesia. <https://www.bi.go.id/id/statistik/ekonomi-keuangan/seki/Default.aspx#headingOne>
- Fatah, M. I., Asnawi, N., Segaf, S., & Parmujianto, P. (2023). Case study at KSPPS BMT UGT nusantara Indonesia an analysis of using mobile applications to increase fee-based income. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2), 1182–1191.
- Fauziah, N. W., & Segaf, S. (2022). Seberapa Pengaruh Penetapan Nisbah Bagi Hasil, Inflasi, Dan Jumlah Uang Beredar Terhadap Deposito Mudharabah Di Indonesia. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 5(2), 435–447.
- Ihyak, M., Segaf, S., & Suprayitno, E. (2023). Risk management in Islamic financial institutions (literature review). *Enrichment: Journal of Management*, 13(2), 1560–1567.
- Irmanto, A., & Ridwan, M. (2021). Analisis Tentang Pentingnya Rencana Strategis Organisasi. *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin*, 1(1).
- Kartika, G., & Segaf, S. (2022). Kombinasi Peran Model TAM dan CARTER Terhadap Optimalisasi Kepuasan Nasabah Mobile Syariah Banking di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Manajerial*, 9(02), 152–167.
- Laporan Tahunan Bank Central Asia. (2020). *Beyond Uncertainties: Managing The Next Normal*. PT Bank Central Asia Tbk.
- Laporan Tahunan Bank Central Asia. (2021). *Innovation and Collaboration For a Better Tomorrow*. PT Bank Central Asia Tbk.

- Laporan Tahunan Bank Central Asia. (2022). *Resilience, Regaining Momentum*. PT Bank Central Asia Tbk.
- Laporan Tahunan Bank Danamon. (2020). *Beradaptasi Dengan New Normal Yang Konsisten Berfokus Kepada Nasabah*. PT Bank Danamon Indonesia Tbk.
- Laporan Tahunan Bank Danamon. (2021). *Memberi Kendali Kepada Nasabah Melalui Kolaborasi dan Inovasi Yang Berkelanjutan*. PT Bank Danamon Indonesia Tbk.
- Laporan Tahunan Bank Danamon. (2022). *Bersama Bersinergi Menghadirkan Solusi Keuangan Komprehensif*. PT Bank Danamon Indonesia Tbk.
- Laporan Tahunan Bank Permata. (2020). *Making A difference*. PT. Bank Permata Tbk.
- Laporan Tahunan Bank Permata. (2021). *Partner In Excellence*. PT. Bank Permata Tbk.
- Laporan Tahunan Bank Permata. (2022). *Maintaining Momentum For Steady Growth*. PT Bank Permata Tbk.
- Mahfud, I. (2020). Strategi Pemasaran Perbankan Syariah di Tengah Pesatnya Pertumbuhan Industri Perbankan Syariah di Indonesia. *Madani Syari'ah*, 3(3), 15–27.
- Melinda, E., & Segaf, S. (2023). Implementation of Risk Management in Murabahah Financing At Bmt UGT Nusantara Nusantara Pasuruan. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2), 914–920.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). *Lembaga Perbankan*. Otoritas Jasa Keuangan. <https://ojk.go.id/id/kanal/perbankan/ikhtisar-perbankan/Pages/Lembaga-Perbankan.aspx>
- Permata Bank. (2022). *Profil Korporasi Permata Bank*. <https://www.permatabank.com/id/tentang-kami/profil-korporasi>
- Pratama, T. A., & Segaf, S. (2022). Does the Non-Financial Factor Affect the Profitability of Islamic Commercial Banks. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(3).
- Silitonga, D. (2019). Komparasi Perencanaan Strategis (Renstra) Kemendikbud Dan Sma Negeri 68 Jakarta Berdasarkan Analisis Teori. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 22(2), 114.
- Syadali, M. R., Segaf, S., & Parmujianto, P. (2023). Risk management strategy for the problem of borrowing money for Islamic commercial banks. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2), 1227–1236.
- Zaman, S. (2023). *Rencana strategis komunikasi institusi: Membangun kualitas dan relevansi konten untuk masa depan*.