

Studi perbandingan rencana strategis bank yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia (BEI)

Maulia Rosma Sabila^{1*}, Nur Aulia Keysha Mayasari², Mazroatun Nasikhah³, Anis Zakiyah Fitri⁴

^{1,2,3,4} Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail: *mrossabila@gmail.com

Kata Kunci:

rencana strategi; bank;
perbandingan;
perkembangan; digitalisasi

Keywords:

strategy plan; bank;
comparison; development;
digitalization

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan strategi ditengah persaingan yang semakin ketat di era digitalisasi. Dalam industri perbankan yang terus berkembang, kebutuhan untuk beradaptasi dengan teknologi akan mendorong bank-bank mengintegrasikan layanan perbankan online untuk meningkatkan daya saing mereka. Penelitian ini melibatkan analisis strategi perusahaan, kelayakan bank dan dampak perubahan teknologi keuangan (Fintech) terhadap perbankan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan mengambil rencana strategi dan studi pustaka.

ABSTRACT

This study aims to analyze the factors that influence the success of strategies amid increasingly fierce competition in the era of digitalization. In the ever-evolving banking industry, the need to adapt to technology will encourage banks to integrate online banking services to increase their competitiveness. This research involves analyzing corporate strategy, bank viability and the impact of changes in financial technology (Fintech) on banking. The data collection technique used is by taking the strategic plan and literature study.

Pendahuluan

Saat ini di dalam dunia perbankan serangkaian persaingan yang secara terus menerus berkembang adalah pada bidang Digitalisasi. Bank-Bank modern akan terus mengembangkan teknologi mereka terutama aplikasi perbankan seluler yang sangat inovatif, layanan perbankan online yang mudah diaplikasikan dimana saja dan kapan saja akan mengundang nasabah untuk memakai layanan tersebut. Banyak sekali manfaat yang bisa didapatkan apabila perbankan baik konvensional atau syariah menyediakan perbankan online diantaranya kemudahan akses 24/7, efisiensi waktu dan biaya, kemudahan transaksi dan lain-lain. Maka dari itu ketika perbankan sedikit saja tertinggal dalam melakukan pembaharuan dalam kinerja digital pada bank mereka maka keuntungan juga bisa tertinggal sangat jauh. Selain pengembangan digital pada perbankan persaingan juga terjadi pada personalisasi layanan. Bank-bank akan terus berusaha memberikan pelayanan yang lebih personal kepada nasabah mereka. Mereka menyediakan produk-produk yang memenuhi kebutuhan individual dan menyesuaikan dengan preferensi masing-masing nasabah. Seperti halnya pada mahasiswa, bank



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.

menyediakan layanan pembayaran pendidikan. Pada kebutuhan rumah tangga, bank menyediakan layanan pembayaran token listrik dan lain sebagainya.

Untuk menyeimbangi persaingan dalam dunia perbankan maka bank harus mengetahui rencana strategi perusahaan mereka terlaksana apa tidaknya. Apabila rencana strategi mereka banyak yang tidak terlaksana maka perkembangan perusahaan juga akan terlambat. Mengetahui keberhasilan rencana strategi adalah sangat penting dan merupakan langkah kritis untuk menjaga suatu organisasi untuk melakukan rencana strategi jangka panjangnya. Hal ini dilakukan untuk menghindari kegagalan strategis. Setiap perbankan juga penting untuk melakukan analisis hasil dan dampak, seperti melakukan analisis hasil dan dampak strategi.

Calon nasabah yang akan berlangganan pada bank, yang mereka lihat untuk pertama kalinya adalah kelayakan bank tersebut. Ada beberapa faktor penting yang perlu dipertimbangkan seperti, modal yang cukup, kualitas aset, reputasi yang baik dan lain sebagainya. Modal yang cukup biasanya membuat bank sehat karena dengan modal yang cukup akan menutupi resiko yang mungkin terjadi, modal yang cukup juga akan memberikan layanan yang baik kepada nasabahnya. Evaluasi aset dalam bank juga diperlukan, aset yang dipinjamkan kepada nasabah harus mempunyai resiko yang terukur dan terkelola dengan baik, karena hal tersebut bisa digunakan untuk mengetahui kelayakan bank.

Perkembangan Inovasi Teknologi Keuangan (*Fintech*) menyebabkan perbankan juga mengalami perubahan yang signifikan. Karena banyaknya bank-bank digital yang bermunculan sehingga membuat bank-bank harus berlomba-lomba secara terus-menerus mengembangkan teknologi pada bank mereka. Pada hal ini yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian di dalam dunia perbankan. Dengan mengangkat tema tentang “Studi Perbandingan Rencana Strategi Antar Bank Yang Terdaftar Pada Bursa Efek Indonesia (BEI)” dengan tujuan untuk menganalisis bagaimana rencana strategi bank di era digitalisasi dan memberikan rekomendasi strategi yang sesuai.

Landasan Teori

Teori Perencanaan Strategi

Perencanaan strategis merupakan tahapan pertama dari kegiatan manajemen perusahaan yang bertujuan untuk menentukan prioritas dan kebijakan, meminimalisir risiko, mengarahkan perusahaan pada tujuannya secara efektif dan efisien. Rencana strategi diharapkan dapat menghasilkan informasi yang andal, terorganisir, dan relevan untuk dijadikan sebagai strategi (pedoman), sehingga dapat mendukung proses pengambilan keputusan, program, dan kegiatan suatu perusahaan.

Pentingnya Suatu Perencanaan

Perencanaan dilakukan untuk membantu seseorang atau sebuah perusahaan menjalankan tugas secara sistematis serta mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan yang efektif akan memastikan keteraturan, kelancaran, kesinambungan, efektifitas, dan efisiensi. Manfaat perencanaan sendiri dapat meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan dan membantu mengurangi ketidakpastian yang terjadi.

Proses Perencanaan Strategi

Enam langkah dalam proses perencanaan strategis, sebagai berikut :

1. Perumusan Sasaran: Langkah ini merupakan langkah yang paling penting dan terpenting dalam proses perencanaan. Sasaran yang tepat akan menentukan jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan waktu yang dibutuhkan. Sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi akan digunakan untuk membuat sasaran. Jadi, top leader atau pemimpin puncak organisasi bertanggung jawab untuk menetapkan sasaran.
2. Penentuan strategi dan tujuan saat ini. Untuk memenuhi tahap kedua, seorang pemimpin atau pemimpin organisasi harus dapat menjelaskan tujuan dan strategi saat ini. Ini berarti bahwa tujuan dan strategi perencanaan perusahaan atau organisasi harus disertakan dengan sasaran.
3. Studi lingkungan. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana perubahan dalam teknologi, sosial, ekonomi, budaya, hukum, dan politik dapat mempengaruhi suatu organisasi secara tidak langsung.
4. Analisis Sumber Daya. Analisis sumber daya adalah komponen penting dari proses perencanaan strategis. Tujuannya adalah untuk menentukan seberapa memadai sumber daya yang dimiliki organisasi. Sumber daya manusia bukan satu-satunya sumber daya yang dimaksud, tetapi juga sumber daya materil seperti dana dan sumber daya lainnya yang dapat memengaruhi operasi perusahaan.
5. Gunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang. Analisis SWOT adalah alat yang dapat membantu manajer membuat strategi untuk menghadapi persaingan dalam perusahaan mereka. Baik ancaman maupun peluang dalam organisasi dapat muncul dari mana saja dan tidak dapat ditebak.
6. Ketahui seberapa besar perubahan strategis yang dilakukan. Ini dilakukan untuk mengantisipasi bahwa lingkungan akan berubah selama kegiatan berlangsung.

Kriteria Penilaian Efektivitas Rencana

1. Kegunaan. Suatu rencana harus memberikan cara untuk mencapai tujuan dengan menggunakan faktor-faktor, kekuatan-kekuatan, dan pengaruh-pengaruh situasi seminimal mungkin, serta hubungan antara mereka.
2. Ketepatan dan obyektivitas. Rencana harus dievaluasi untuk memastikan bahwa mereka jelas, ringkas, nyata, dan akurat.
3. Ruang lingkup, Kelengkapan, kepaduan, dan konsistensi adalah prinsip yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan.
4. Efektivitas biaya. Dalam hal ini, efektivitas biaya perencanaan bergantung pada waktu, usaha, dan aliran emosional.
5. Akuntabilitas. Suatu perencanaan memiliki tanggung jawab untuk diimplementasikan.

6. Ketepatan waktu. Suatu perencanaan harus memuat berbagai rencana dalam berbagai kondisi, karena dikhawatirkan terjadi perubahan yang dapat menyebabkan kegagalan sebuah rencana.

Penelitian Terdahulu

Sri kasembadan WP dan Rusdi Akbar (2021) melakukan perbandingan antara penggunaan pendekatan balanced scorecard dengan pendekatan logical framework approach dalam menyusun *rencana strategik*. Budi Karmawan (2016) mengevaluasi *rencana strategis* pada Rumah Sakit Pertamina Jaya untuk tahun 2017-2022. Fatah Yasin Al Irsyadi (2014) menganalisis penyusunan *rencana strategis* penjualan batik pada Batik Mahkota Laweyan dengan menggunakan data warehouse dan data mining. Eka Misrina (2010) melakukan perbandingan antara *rencana strategis* 2008-2013 dan rencana kerja tahun 2008 dan 2009 di Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Banyumas.

Penelitian ini bertujuan memfokuskan analisis perbandingan rencana strategis di sektor perbankan, sektor yang belum diteliti oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian ini memilih menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan strategi di sektor perbankan karena persaingan yang semakin ketat di era digitalisasi. Penelitian ini melibatkan analisis strategi perusahaan, kelayakan bank dan dampak perubahan teknologi keuangan (*Fintech*) terhadap perbankan. Diharapkan penelitian ini dapat melengkapi referensi tentang implementasi rencana strategis, serta dapat memberikan informasi baru tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan strategi di industri perbankan.

Metode Penelitian

Tujuan Penelitian

Fokus penelitian ini adalah bank-bank di Indonesia yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), yaitu Bank BTPN Tbk, Bank BTN Tbk, Bank Permata Tbk, dan Bank Ganesha Tbk.

Jenis Data

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kepustakaan. Penelitian dengan fokus pada teori dilakukan dengan tujuan untuk membandingkan hasil penelitian dengan fakta-fakta teoritis. Literatur dan teks-teks lain yang terkait dengan penelitian merupakan sumber data. Dalam rangka mengumpulkan informasi mengenai teori dan hasil penelitian, peneliti juga menggunakan media online.

Sumber Data

Data yang digunakan untuk analisis adalah data ilmiah. Data skunder mengacu pada informasi yang diperoleh secara cepat atau dalam bentuk dokumen perusahaan, seperti dokumen yang ditulis ulang. Ringkasan penelitian diambil dari situs resmi Bank BTPN Tbk, Bank BTN Tbk, Bank Ganesha Tbk, dan Bank Permata Tbk.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Metode dokumentasi, yaitu proses pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data berdasarkan rangkaian angka-angka (Arikunto, 2002:135).

Metode dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi profil perusahaan dan strategi perusahaan yang telah diverifikasi atau dipublikasikan secara formal dalam bentuk laporan tahunan yang tersedia di situs resmi bank.

- b. Pendekatan studi pustaka, yaitu menganalisis literatur-literatur yang melandasi semua tugas akhir yang berkaitan dengan penelitian dan membaca buku-buku yang relevan.

Pembahasan

Profil Bank

Bank BTPN

PT Bank BTPN merupakan singkatan dari Bank Tabungan Pensiunan Nasional. Dimana bank BTPN ini lahir di Bandung pada tahun 1986 atas pemikiran beberapa sekelompok perkumpulan pegawai militer sejumlah 7 orang. Yang pada saat itu bank BTPN masih terus beregenerasi dan menunjukkan perkembangannya hingga 2019 yang lalu. Bank BTPN ini memiliki banyak sekali cabang yang tersebar di Indonesia. Ada 240 kantor cabang pembantu, 216 ATM yang ada dan tersebar di berbagai penjuru Indonesia, 131 titik pembayaran yang dalam hal ini termasuk dalam cakupan 61 kantor cabang dari bank BTPN di Indonesia. Sebelum dirubah namanya menjadi bank BTPN, bank ini awalnya hanya menerima transaksi simpan pinjam kepada para pensiunan militer seperti TNI. Dan pada akhirnya bank ini mendapat izin untuk beroperasi pada tahun 1960. Dan pada tahun 2008 bank ini resmi menjadi bank yang berada dibawah naungan Bursa Efek Jakarta yang sebelumnya ditetapkan menjadi bank umum pada tahun 1993. Dan pada tahun 2008 juga, 71,61% saham bank ini resmi diakuisisi oleh TPG Nusantara S.AR.L.

Pada tahun 2011. BTPN ini membentuk sebuah inovasi baru yaitu inisiatif Daya dengan merek Sinaya yang hal ini merupakan program pemberdayaan masyarakat. Sebelum adanya inovasi ini, bank juga membentuk bisnis pinjaman untuk UMKM pada tahun 2009. Pada tahun 2011 hingga 2012, bank BTPN telah melayani hingga 444.000 nasabah yang hal ini tersebar di berbagai kota besar seperti Jawa Timur, Banten, Jawa Barat. Yang setelah itu SMBC secara resmi membeli saham ini sejumlah 24,3%, yang dalam hal ini ditingkatkan menjadi 40% dari sahamnya pada tahun 2014. Dalam perkembangannya, bank BTPN juga memberikan sebuah layanan yang didukung agen untuk mengembangkan jangkauan layanannya pada telepon seluler. Setelah itu, untuk memanfaatkan ponsel cerdas dalam melakukan beberapa transaksi di bank BTPN, lembaga ini mengeluarkan aplikasi jenius yang bisa membantu memudahkan para nasabah untuk mengakses melalui ponsel mereka.

Perlu diketahui bahwa bank BTPN ini memiliki anak usaha yang biasa dikenal dengan Bank BTPN Syariah. Keduanya berjalan beriringan dalam memajukan dan mencapai tujuan bersama sesuai dengan visi misi yang dibentuk. Ada banyak sekali produk yang ditawarkan oleh bank BTPN ini, diantaranya Tabungan, Giro, Deposito, Kredit yang dalam hal ini sangat membantu para nasabah untuk memanfaatkan dan mengatur dalam bidang keuangan.

Visi Bank BTPN

“Menjadi bank pilihan utama di Indonesia yang dapat memberikan perubahan berarti dalam kehidupan jutaan orang, terutama dengan dukungan teknologi digital”.

Misi Bank BTPN

1. “Menawarkan solusi dan layanan keuangan yang lengkap ke berbagai segmen ritel, mikro, UKM dan korporat bisnis di Indonesia, serta untuk Bangsa dan Negara Indonesia secara keseluruhan”
2. “Memberikan kesempatan berharga bagi pertumbuhan profesional karyawan BTPN”
3. “Menciptakan nilai yang signifikan dan berkesinambungan bagi stakeholder termasuk masyarakat Indonesia”
4. “Memanfaatkan inovasi teknologi sebagai pembeda utama untuk memberikan kualitas dan pengalaman terbaik dikelasnya ke nasabah dan mitra BTPN”.

Bank BTN

Bank Tabungan Negara (BTN) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang keuangan dan perbankan. BTN berawal dari pendirian Postpaar bank di Batavia pada tahun 1897, pada masa pemerintahan Ratu Victoria dari Inggris. Pada tanggal 1 April 1942, pada masa pendudukan Jepang di Indonesia, bank ini didirikan dan dilindungi oleh Tyokin Kyoku, yang juga dikenal sebagai Chokinkyoku. Setelah pengumuman kelahiran kembali Bank Indonesia, bank ini berganti nama menjadi Bank Kantor Tabungan Pos Indonesia dan menjadi satu-satunya lembaga perbankan di Indonesia. Nama tersebut diubah menjadi Bank Tabungan Pos pada tanggal 9 Februari 1950 oleh Pemerintah. Tanggal 9 Februari ditetapkan sebagai hari keuangan.

Pada tahun 1976, Bank BTN menjadi institusi pertama yang menerapkan KPR (Kredit Kepemilikan Rumah). Dengan menggunakan KPR BTN sebagai jembatan, kita dapat mengidentifikasi Bank BTN sebagai satu-satunya bank yang memiliki pusat perbankan yang kuat untuk pengembangan industri perumahan di Indonesia. Selain itu, keberhasilan Bank BTN dalam KPR telah meningkatkan status Bank BTN dari Bank Konvensional menjadi Bank Devisa. Pada tahun 1994, jasa-jasa bank dalam bentuk Letter of Credit (L/C), kredit usaha dalam mata uang dolar Amerika Serikat, dan kredit lainnya dapat diberikan oleh Bank BTN dengan status tersebut di atas. Status baru tersebut tidak membuat Bank BTN ingin melanjutkan perannya sebagai penyedia KPR bagi masyarakat kurang mampu.

Visi Bank BTN

“Menjadi The Best Mortgage Bank di Asia Tenggara pada tahun 2025”.

Misi Bank BTN

1. “Secara aktif mendukung pemerintah dalam memajukan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui kepemilikan rumah”
2. “Mewujudkan kehidupan yang diimpikan jutaan rakyat Indonesia melalui penyediaan rumah yang layak”
3. “Menjadi home of Indonesia's best talent”

4. "Meningkatkan shareholder value dengan berfokus pada pertumbuhan profitabilitas yang berkelanjutan sebagai perusahaan blue chip dengan prinsip manajemen risiko yang kokoh"
5. "Menjadi mitra keuangan bagi para pemangku kepentingan dalam ekosistem perumahan dengan menyediakan solusi menyeluruh dan layanan terbaik melalui inovasi digital".

Bank Ganesha

Bank Ganesha telah berdiri sejak tahun 1990 dan berfungsi sejak tahun 1992. Dalam SK No.393/KMK-013/1992 tanggal 14 April 1992, Menteri Keuangan Republik Indonesia memberikan izin usaha kepada Bank Ganesha sebagai bank umum. Selain itu, pada tahun 1995, Bank Ganesha diberi persetujuan sebagai Bank Devisa sesuai dengan SK Bank Indonesia No.28/66/KEP/DIR tanggal 12 September 1995. Kantor pusat Bank Ganesha terletak di Jl. Hayam Wuruk No. 8 Jakarta Pusat.

Dengan jaringan kantor cabang yang tersebar di Jakarta, Tangerang, dan Surabaya, Bank Ganesha melayani kebutuhan nasabahnya dengan cara yang kompetitif, mengumpulkan dana masyarakat dalam bentuk deposito, giro, dan tabungan, serta memberikan kredit kepada korporasi dan usaha kecil dan menengah (UMKM).

Visi Bank Ganesha

"Menjalankan usaha perbankan yang sehat dengan menyediakan produk yang handal dan inovatif melalui pelayanan prima".

Misi Bank Ganesha

1. "Sumber daya manusiadan budaya kerja yang efisien dan efektif"
2. "Governance, Risk Management & Compliance (GRC)"
3. "Permodalan yang kuat dan infrastruktur yang memadai".

Bank Permata

PT Bank permata merupakan salah satu bank swasta nasional yang beroperasi di Indonesia. Dimana bank permata pertama kali didirikan pada 17 Desember 1954 dengan nama PT Bank Persatuan Dagang Indonesia. Pada tahun 2002, setelah beberapa perubahan kepemilikan dan manajemen, namanya berganti menjadi "Bank Permata".

Bank Permata menjadi bank swasta terbesar di Indonesia setelah PT Bank Bali Tbk, PT Bank Universal Tbk, PT Bank Patriot, PT Bank Prima Express, dan PT Bank Artamedia merger menjadi Bank Permata pada tahun 2005. Bank Permata terus mengalami pertumbuhan dan perkembangan setelah PT Astra International Tbk dan Standard Chartered Bank menjadi pemegang saham mayoritas. Bank ini berkembang menjadi salah satu pemain utama di sektor perbankan Indonesia. Layanan keuangan seperti tabungan, pinjaman, kartu kredit, dan perbankan korporat adalah beberapa pilihan yang disediakan Bank Permata.

Setelah membeli saham PT Astra International Tbk dan Standard Chartered Bank pada tahun 2019, Bangkok Bank menjadi pemegang saham mayoritas Bank Permata. Sejak itu, bank ini disebut sebagai "Bank Permata, A Member of Bangkok Bank Group." Tujuan integrasi Bank Permata dengan Bangkok Bank pada tahun 2020 adalah untuk

meningkatkan layanan perbankan dan memperluas jaringan cabangnya di seluruh Indonesia.

Di tahun 2022, Bank Permata ini telah memiliki banyak sekali kantor cabang yang tersebar di 62 kota di Indonesia. Ada 248 cabang dengan rincian 75 kantor cabang dan 173 kantor cabang pembantu, 225 kantor layanan syariah dan 845 ATM. Layanan dapat diberikan oleh PermataBank secara luas pada lebih dari 6,5 juta nasabah. Sejarah Bank Permata menunjukkan sejarah panjang dan perubahan dalam industri perbankan Indonesia. Seiring berjalannya waktu, bank ini terus berkembang untuk menyediakan berbagai layanan keuangan kepada masyarakat Indonesia.

Visi Bank Permata

“Menjadi bank pilihan dengan terus membina kemitraan dan menciptakan nilai bermakna bagi stakeholder”.

Misi Bank Permata

1. “Berperan aktif sebagai mitra di bidang keuangan dan agen pembangunan yang efisien bagi nasabah dan masyarakat”
2. “Memberikan layanan keuangan menyeluruh secara sederhana, cepat, andal dan inovatif”
3. “Berkomitmen untuk memberikan pengalaman unggul bagi pemangku kepentingan dan membangun nilai positif bagi pemegang saham”.

Rencana Strategi

Rencana strategi pada setiap perbankan yang kami teliti adalah terdiri dari beberapa aspek, diantaranya 1) Manajemen 2) Pemasaran 3) Keuangan 4) Produk 5) SIM/IT dan 6) Litbang.

Rencana Strategi Bank BTPN

1. Manajemen
 - a. Manajemen saat ini BTPN dipimpin oleh manajemen yang memiliki pengalaman dan keahlian yang mumpuni di bidang perbankan. Selain itu, BTPN memiliki program budaya untuk terus mendorong partisipasi dan peningkatan peran pemimpin sebagai role model.
 - b. BTPN telah mendorong setiap karyawan untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. Ini tercermin dari nilai budaya perusahaan, yaitu semangat untuk keunggulan atau semangat mencapai keunggulan. Setiap karyawan, termasuk generasi milenial, dimotivasi untuk menjadi antusias, proaktif, dan pantang menyerah dalam memberikan layanan kepada klien sambil mengutamakan kepuasan pelanggan bank.
 - c. BTPN memberikan perhatian, penghargaan, dan pengakuan yang setinggi-tingginya kepada pegawai yang berprestasi, terutama dalam hal kinerja.
2. Pemasaran
 - a. Memperluas jaringan pasar luar daerah dengan memanfaatkan jaringan cabang dan nama besar BTPN di kalangan pensiunan (TNI, Polri, PNS)

- b. Mengembangkan produk dan layanan perusahaan dengan berbasis teknologi digital khusus untuk pelanggan dalam kota dan calon pelanggan baru (btpn meluncurkan aplikasi digital Genius dan btpn WOW)
 - c. Menggalakkan pembiayaan sektor produktif pertanian, peternakan, dan perikanan (sekalius ikut serta dalam inisiatif pembiayaan pertanian, peternakan, dan perikanan)
3. Keuangan
- a. Menciptakan barang dan jasa yang berkelanjutan;
 - b. Meningkatkan kemampuan internal, terutama yang berkaitan dengan keuangan berkelanjutan; dan
 - c. Menyesuaikan organisasi, manajemen risiko, dan prosedur operasi standar (SOP) sesuai dengan prinsip keuangan berkelanjutan.
4. Produk
- a. Melanjutkan restrukturisasi kredit
 - b. Memperbaiki sistem dan kemampuan, tata kelola, model operasi, dan keunggulan operasional
 - c. Menyediakan fitur pendukung, seperti membuka deposito secara online dengan Genius.
5. SIM/IT
- a. Penambahan fitur Quick Response Indonesia Standard (QRIS) dan pengembangan dua produk digital banking utama.
 - b. BTPN Wow menyasar demografi kelas menengah, sedangkan Jenius adalah kelas menengah konsumtif.
 - c. Perencanaan pengembangan jenius mencakup produk yang lebih kompleks seperti investasi, manajemen kekayaan, dan asuransi daripada hanya layanan keuangan penting seperti menabung atau transaksi keuangan
6. Penelitian dan Pengembangan
- a. Meneliti bisnis baru dan berkolaborasi dengan ekosistem digital untuk memperluas basis pelanggan dan pendapatan;
 - b. Meningkatkan segmen SME dan pembiayaan konsumen.

Rencana Strategi Bank BTN

1. Manajemen
- a. Bidang Human Capital
 - 1) Meningkatkan produktivitas pegawai melalui implementasi kebijakan insentif dan reward

- 2) Melakukan program learning yang berkelanjutan untuk meningkatkan kapabilitas pegawai di bidang middle office (kredit/lending unit), RM dan pegawai frontline di seluruh outlet Bank.
- 3) Meningkatkan budaya kerja dengan perilaku inovatif dan integritas
- b. Peningkatan Good Corporate Governance (GCG)
- c. Peningkatan Risk Management

Digitalisasi layanan maupun otomatisasi ini diperlukan dalam rangka menyiapkan layanan one stop solution bagi nasabah guna memenangkan persaingan perbankan yang semakin kompetitif.

2. Pemasaran

- a. Pengembangan program kepemilikan rumah KPR bersubsidi guna mendukung agenda nasional untuk perumahan terjangkau
- b. Mengembangkan solusi keuangan yang lengkap (pinjaman, tabungan, transaksi dan investasi)
- c. Pengembangan pembiayaan perumahan untuk segmen emerging affluent dan affluent, dengan meningkatkan proposisi direct to consumer serta bekerja sama dengan developer terkemuka dan jaringan agen real estat.

3. Keuangan

- a. Meningkatkan profitabilitas bank
- b. Penerbitan Obligasi/Pinjaman subordinasi
- c. Mengembangkan fee dari transaksi e-channel.

4. Produk

- a. Bidang perkreditan dan pembiayaan
 - 1) Mengembangkan program kepemilikan hunian dan KPR yang terjangkau untuk mendukung program perumahan nasional
 - 2) Memperluas value chain real estate UMKM dan Kontraktor
 - 3) Melanjutkan perbaikan proses bisnis kredit dan menangani proses penyelesaian kredit macet secara bulk
- b. Bidang Pendanaan
 - 1) Mengembangkan Kapabilitas sebagai bank transaksional dan channel transaksi.
 - 2) Menjadi bank operasional pengelolaan dana institusi

5. SIM/IT

- a. Mengembangkan strategi digital banking dengan perencanaan dan pembaruan melalui pengembangan digital channel

- b. Mengembangkan management tools untuk aktivitas marketing dan sales dengan membentuk digital marketing dan sales tools.
 - c. Mengembangkan ekosistem digital dan partnership seperti end to end housing ecosystem, payment dan peer to peer.
 - d. Otomatisasi proses bisnis dan peningkatan kualitas layanan
6. Litbang
- a. Mengembangkan channel transaksi elektronik, otomasi berbagai proses bisnis dan mengembangkan kerja sama dengan ekosistem digital, termasuk pengaturan infrastruktur IT pendukung dan model operasional
 - b. Mengembangkan solusi keuangan yang lengkap (pinjaman, tabungan, transaksi dan investasi) menasar nasabah berpendapatan tetap, khususnya bagi emerging affluent dan SME
 - c. Penerapan struktur SBU, yang sesuai untuk menciptakan organisasi berorientasi pada kinerja, membangun kapabilitas hard dan soft skill

Rencana Strategi Bank Ganesha

1. Manajemen

Melanjutkan pengembangan aplikasi mobile banking BANGGA untuk menjadi Super Apps.

2. Pemasaran

Kerja sama dengan mitra strategis dalam rangka membangun ekosistem digital.

3. Keuangan

Memperluas kemitraan bisnis digital

4. Produksi

- a. Launching pinjaman berbasis layanan digital (a.l kredit penghasilan tetap online, supply chain financing).
- b. Diversifikasi produk-produk simpanan dan pinjaman

5. SIM/TI

Digitalisasi proses bisnis pada bank Ganesha

6. Litbang

Meningkatkan sistem keamanan transaksi dan perlindungan nasabah (sistem deteksi penipuan, credit risk scoring, dan lainnya).

Rencana Strategi Bank Permata

1. Manajemen

a. Bidang human capital

- 1) Menyediakan beragam program pelatihan, termasuk aplikasi pembelajaran digital

- 2) Menciptakan budaya dan iklim kerja yang menyenangkan.
- b. Peningkatan good corporate governance
 - 1) Bank melakukan pemetaan untuk menetapkan kerangka Environmental, Social, and Governance (ESG)
 - 2) program Culture Alignment untuk menyelaraskan Corporate Culture.
- c. Peningkatan risk management

Memberikan pilihan produk dan jasa yang lengkap kepada nasabah dan selalu memastikan seluruh produk dan jasa telah memiliki kajian manajemen risiko yang lengkap sebelum diterbitkan.

2. Pemasaran

- a. Meningkatkan sinergi dari ekosistem Bank di segmen korporasi dan komersial.
- b. Melanjutkan fokus penjualan nasabah perorangan ke segmen yang lebih tinggi.
- c. Melakukan review berkala terhadap channel dan proses penjualan untuk memastikan kualitas penjualan yang berkelanjutan.
- d. Melakukan pengembangan infrastruktur sistem untuk menyelaraskan kebutuhan dan tuntutan dari segi operasional dan bisnis
- e. Melakukan kerja sama dengan rekanan bisnis untuk mencari peluang bisnis dalam memberikan pembiayaan kepemilikan kendaraan dan barang-barang konsumsi maupun pembiayaan produktif kepada masyarakat.
- f. Dalam hal-hal pemasaran produk, SME Banking akan terus memasarkan dan lebih meningkatkan produk giro, trade, forex, cash management serta layanan electronic channel untuk nasabah korporasi melalui Permata e-Business, Virtual Account, API, QR dan EDC.

3. Keuangan

Mewujudkan inovasi berupa pemesanan SBN Ritel secara langsung dan pengembangan produk ETF melalui kanal digital PermataMobile X. (Wealth Management)

4. Produk

- a. Melakukan pembaharuan dan repositioning produk tabungan berjangka dan produk kemitraan
- b. Melakukan digitalisasi secara berkelanjutan terhadap produk-produk tabungan dan deposito serta produk Debit Card.
- c. Mengembangkan produk pinjaman dalam bentuk revolving dan menjalankan kampanye PreApproved KTA di PermataMobile X.
- d. Memperdalam kolaborasi lintas direktorat dan segmen serta terus mendorong pertumbuhan CASA untuk mempertahankan struktur pendanaan yang efisien.

5. SIM/IT

- a. Channel
- b. Switching Integration
- c. Data Teknologi
- d. Processing Engine
- e. Regulatori
- f. Core Banking & Internal Systems
 - 1) Menghadirkan platform digital yang unggul, bernilai, dan andal
 - 2) Menyempurnakan platform digital PermataBank, seperti PermataMobile X dan Permata E-Business, dengan menghadirkan fitur-fitur baru yang relevan dengan kebutuhan dan gaya hidup seluruh nasabah.
 - 3) Menghadirkan QR Pay Cross-Border untuk mempermudah transaksi lintas negara melalui PermataMobile X.

6. Litbang

- a. pengembangan fitur dan insiatif promosi yang berimbas pada akuisisi, engagement serta peningkatan pendapatan di PermataMobile X dan PermataNet.
- b. pengembangan fitur-fitur yang dapat membantu peningkatan akuisisi PermataMobile X, peningkatan kualitas EDC baik dalam hal pengembangan secara hardware EDC maupun penambahan fitur di EDC, dan pengembangan QRIS sesuai dengan arahan dan kebijakan regulator.

Perbandingan Rencana Strategi**Tabel 1.** Perbandingan

	Bank BTPN	Bank BTN	Bank Ganesha	Bank Permata
Manajemen	Bank ini memberikan kualitas pelayanan terbaik, penghargaan kepada nasabah dan sebagai role model	Memiliki budaya kerja dan perilaku inovatif dalam meningkatkan produktivitas pegawai dengan berbagai program learning berkelanjutan	Melakukan berbagai tindakan baik dari pegawai hingga nasabah untuk mendukung pengembangan aplikasi mobile banking, sehingga dapat memudahkan transaksi	Melakukan berbagai pelatihan dan menciptakan budaya kerja, serta menyajikan pelayanan dan produk yang lengkap dan baik kepada para nasabah. Yang dalam hal ini manajemen resiko atas segala

				tindakan sudah dikaji dengan baik
Pemasaran	Perluas pangsa pasar di berbagai sektor pertanian, perikanan, peternakan dengan jaringan luar daerah menggunakan digitalisasi produk	Meningkatkan kerjasama dan pembiayaan perumahan bersama agen terkemuka pada sektor perbankan	Membentuk sebuah kerjasama dengan mitra yang baik dengan tujuan mengembangkan ekosistem keuangan dengan baik	Memfokuskan penjualan untuk para nasabah kepada segmen yang lebih menonjol/tinggi. Serta bekerjasama dengan para rekan bisnis dalam mengambil peluang yang ada.
Keuangan	Dengan mengembangkan produk atau jasa keuangan berkelanjutan, peningkatan kapasitas internal dan penyesuaian organisasi, manajemen resiko dan SOP sejalan dengan prinsip keuangan berkelanjutan	Meningkatkan profitabilitas bank, penerbitan Obligasi serta pengembangan fee dari transaksi e-channel	Memperluas kemitraan bisnis digital	mewujudkan inovasi berupa pemesanan SBN Ritel secara langsung dan pengembangan produk ETF melalui kanal digital PermataMobile X. (Wealth Management)

Produk	Melanjutkan restrukturisasi kredit, dan melakukan peningkatan sistem dan kapabilitas, tata kelola, model operasi dan operational excellence dengan menyiapkan fitur-fitur yang mendukung, yaitu pada pembukaan deposito secara online melalui genius.	Mengembangkan program kepemilikan hunian dan KPR yang terjangkau untuk mendukung program perumahan nasional, Memperluas value chain real estate UMKM dan Kontraktor Melanjutkan perbaikan proses bisnis kredit dan menangani proses penyelesaian kredit macet secara bulk	Launching pinjaman berbasis layanan digital (a.l kredit penghasilan tetap online, supply chain financing) dan Diversifikasi produk-produk simpanan dan pinjaman	Melakukan digitalisasi secara berkelanjutan terhadap produk-produk tabungan dan deposito serta produk Debit Card, Mengembangkan produk pinjaman dalam bentuk revolving dan menjalankan kampanye PreApproved KTA di PermataMobile X, Memperdalam kolaborasi lintas direktorat dan segmen serta terus mendorong pertumbuhan CASA
SIM/TI	Mengembangkan produk digital banking jenius dan BTPN Wow serta menambah fitur Quick Response Indonesia Standard (QRIS)	Mengembangkan strategi digital banking, sales tools, dan management tools untuk aktivitas perbankan	Digitalisasi proses bisnis pada bank Ganesha	Menyempurnakan platform digital PermataBank dan membuat fitur QR Pay untuk transaksi lintas Negara

Litbang	Memperluas pendapatan dan pembiayaan konsumen melalui kolaborasi digital dan menumbuhkan segmen SME	Memembangkan channel transaksi elektronik, solusi keuangan yang lengkap, dan penerapan struktur SBU untuk menciptakan organisasi yang berorientasi	Meningkatkan sistem keamanan transaksi dan perlindungan nasabah (sistem deteksi penipuan, credit risk scoring, dan lainnya)	Pengembangan fitur akuisisi Permata mobile banking dan Permata NET
----------------	---	--	---	--

Kesimpulan dan Saran

Hasil penelitian yang dilakukan untuk membandingkan rencana strategi Bank Permata, Bank Ganesha, BTPN, dan BTN menunjukkan beberapa temuan penting yang berkaitan dengan perbandingan strategi keempat bank:

1. Di bidang manajemen ke empat bank tersebut sudah memiliki strategi handal yang dilakukan untuk memajukan dan mengembangkan masing-masing lembaganya. Mulai dari pemberian pelayanan terbaik, reward, peningkatan produktivitas, dan pelatihan khususnya untuk karyawan yang berperan dalam proses manajemen di dalamnya.
2. Pemasaran yang dilakukan oleh masing masing bank sebagian besar adalah melakukan mitra ataupun kerjasama yang baik bersama para agen yang cocok di bidang perbankan sesuai lembaganya serta para rekan bisnis perbankan. Yang hal ini bertujuan untuk mengembangkan ekosistem keuangan bank dengan baik dan dapat mengambil peluang yang ada
3. Dengan berbagai macam produk perbankan, seperti kredit konsumen, kartu kredit, dan layanan perbankan korporat, Bank Permata dan BTPN terkenal karena upaya mereka untuk meningkatkan pilihan produk dan layanan mereka.
4. Bank Ganesha dan BTPN berkomitmen untuk menyediakan layanan perbankan digital dengan mengembangkan platform online dan aplikasi perbankan mobile yang kuat.
5. Di bidang manajemen ke empat bank tersebut sudah memiliki strategi handal yang dilakukan untuk memajukan dan mengembangkan masing-masing lembaganya. Mulai dari pemberian pelayanan terbaik, reward, peningkatan produktivitas, dan pelatihan khususnya untuk karyawan yang berperan dalam proses manajemen di dalamnya.
6. Pemasaran yang dilakukan oleh masing masing bank sebagian besar adalah melakukan mitra ataupun kerjasama yang baik bersama para agen yang cocok di

bidang perbankan sesuai lembaganya serta para rekan bisnis perbankan. Yang hal ini bertujuan untuk mengembangkan ekosistem keuangan bank dengan baik dan dapat mengambil peluang yang ada

7. Di bidang Litbang, bank permata dan bank Ganesha memiliki fokus yang kuat pada inovasi dan pengembangan teknologi perbankan, dengan penekanan pada layanan perbankan digital
8. Di bidang keuangan, strategi yang paling handal dari keempat bank tersebut adalah Bank Tabungan Negara, karena Bank Tabungan Negara fokus meningkatkan profitabilitas bank, penerbitan obligasi dan pengembangan fee dari transaksi e-channel
9. Keberlanjutan dan tanggung jawab sosial adalah prioritas utama Bank BTN. Mereka telah melakukan program perumahan sosial dan pengembangan ekonomi lokal.
10. Salah satu perbedaan yang paling menonjol adalah lokasinya. Secara keseluruhan, Bank Permata, Bank Ganesha, dan BTPN berkonsentrasi pada daerah metropolitan, sementara Bank BTN memiliki fokus yang lebih luas, termasuk membantu industri perumahan di daerah pedesaan.
11. Tiga bank lainnya tetap di bawah kepemilikan lokal, tetapi Bank Permata mengalami perubahan pemegang saham mayoritas dengan menjadi bagian dari Bangkok Bank Group.

Kesimpulannya, setiap bank memiliki rencana strategis yang unik, yang dapat dilihat dari produk dan layanan yang mereka tawarkan. Memahami perbandingan ini dapat membantu pemangku kepentingan, termasuk nasabah dan investor, dalam memilih bank yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Untuk tetap bersaing di pasar yang dinamis ini, bank-bank ini juga harus memperhatikan tren dan perkembangan industri perbankan yang terus berubah.

Daftar Pustaka

- Azmy, Ahmad. (2015). "Mengembangkan Human Resource Management yang Strategis untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Manajemen Kinerja (Performance Management) di Bank Syariah". *Binus Business Review*, vol. 6, no. 1, 2015, pp. 78-90.
- Barusman, M. Y. S. (2010). "Pemanfaatan E-Banking Dalam Industri Perbankan Ditinjau Dari Structure-Conduct-Performance Paradigm Di Indonesia". *Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Bandar Lampung*, vol. 1, no. 1.
- Folorunso, D., & Lokanan, M.E. (2023). "Tax avoidance in banking institutions: an analysis of the top seven Nigerian banks", *Journal of Financial Crime*, Vol. 30 No. 1, pp. 167-204.
- Laporan Tahunan/Annual Report PT. Bank BTN Tahun 2022 melalui <https://www.btn.co.id/>
- Laporan Tahunan/Annual Report PT. Bank BTPN Tahun 2022 melalui <https://www.btpn.com/>

Laporan Tahunan/Annual Report PT. Bank Ganesha Tahun 2022 melalui
<https://www.bankganesha.co.id/>

Laporan Tahunan/Annual Report PT. Bank Permata Tahun 2022 melalui
<https://www.permatabank.com/>

Marbun, Saortua. (2023). *Buku Ajar Manajemen untuk Masa Depan : Memahami Filsafat, Ekonomi, dan Praktek Manajemen di Era Digital*. Eureka Media Aksara.

Yanto, Edi., et al. (2022). *Konsep Dasar Penganggaran Perusahaan*. Ed. Evi Damayanti. CV. Widina Media Utama.