

MANAJEMEN STRATEGIS PADA BUMN DALAM UPAYA MENINGKATKAN DAYA SAING BANGSA

Oleh:
Lulu Anastesi Sayekti

Abstract

Strategic Manajement is one of organisation means to improve their performance and competitiveness in order to face the fierce global competition and worldwide reach. Strategic Manajement has been to be the main concern in business, but itsn't optimal yet in government agencies. SOE (State –Owned Enterprises) is one of government business entity that have one of objective to give profit in addition to public welfare. Therefore, Strategic Manajement has to be the the main concern of the SOE in order survival and against the fierce global competition.

Strategic Manajement in PT. Bank BRI, Tbk (Persero) could be the reference for another SOE (State-Owned Enterprise) in Indonesia. Stages of Strategic Management are internal and external factors analysis, determine organisation vision and mision, alaysis and strategic selection, determine the main strategic, strategic implementation, controlling and evaluation strategic, have to do sistematically and future orientation. With a good Strategic Management, another SOE in Indonesia be expected to give a significant contributon for Indonesian Economic Development.

Kata Kunci: Management Strategis , BUMN, PT. Bank BRI, Tbk. (Persero)

Pendahuluan

Persaingan global saat ini menjadi tantangan bagi setiap negara untuk meningkatkan kualitas sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki baik itu sumber daya ekonomi maupun nonekonomi. Salah satu sumber daya ekonomi yang harus terus dikelola dengan baik adalah BUMN (Badan Usaha Milik Negara). BUMN merupakan salah satu aktualisasi peran negara dalam perekonomian. Keterlibatan negara dalam mengelola sumber-sumber daya alam dan produksi yang penting bagi ekonomi negara dapat memberikan jaminan kesejahteraan

bagi seluruh masyarakat Indonesia di tengah arus globalisasi yang semakin pesat dan berdaya saing tinggi.

BUMN merupakan badan usaha milik negara yang memiliki peran penting dalam perekonomian dan pembangunan bangsa. Dalam Pembukaan UUD 1945 dan Pasal 33 UUD 1945, serta UU No.19 Tahun 2003, BUMN didirikan dengan tujuan: (1) Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya; (2) Mengejar Keuntungan; (3) Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak; (4) Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi; (5) Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Tabel 1.

Jumlah BUMN Lima Tahun Terakhir

Tahun	Jumlah BUMN
2011	141
2012	140
2013	139
2014	119
2015	118

Sumber: www.bumn.go.id

Tabel 2.
Sepuluh BUMN Penghasil Laba Terbesar Tahun 2015

No	Nama BUMN	No	Nama BUMN
1.	PT. Bank BRI	6.	PT. Bank BNI Tbk
2.	PT. Telkom	7.	PT. PGN Tbk
3.	PT. Pertamina	8.	PT. Pupuk Indonesia
4.	PT. Bank Mandiri	9.	PT. Semen Indonesia Tbk
5.	PT. PLN	10.	PT. Jasa Raharja Tbk

Sumber: www.bumn.go.id

Jumlah BUMN di Indonesia pada tahun 2015 memang mengalami penurunan (Tabel 1). PT. Reasuransi Indonesia (Persero) merger ke dalam PT. Reasuransi Indonesia Utama (Persero) sesuai risalah RUPS LS tanggal 15 Desember 2015. Hal ini disebabkan kondisi ekonomi Indonesia yang tidak baik. Namun, total aset BUMN pada tahun 2015 tumbuh 18% dari tahun 2014. Begitu pula dengan pendapatan BUMN yang menurun pada tahun 2015 dibandingkan tahun 2014, namun EBITDA masih meningkat secara konsisten (www.bumn.go.id).

Melihat kondisi BUMN pada tahun 2015 yang kurang baik dikarenakan kondisi ekonomi Indonesia yang menurun, perlu adanya pengelolaan dan strategi yang baik agar BUMN-BUMN dapat membantu perekonomian nasional. Dari 118 BUMN yang ada, 10 besar BUMN berkontribusi 80% terhadap total laba (Tabel 2), yaitu PT. Bank BRI, Tbk; PT. Telkom, Tbk; PT. Pertamina Tbk; PT. Bank Mandiri Tbk; PT. PLN; PT. Bank BNI Tbk; PT. PGN Tbk; PT. Pupuk Indonesia; PT. Semen Indonesia Tbk; dan PT. Jasa Raharja Tbk. Namun, total setoran pajak dan dividen BUMN menurun atau menjadi 98% dibandingkan tahun 2014. Akselerasi proyek-proyek strategis membutuhkan pendanaan salah satunya dengan memperkuat modal dengan penambahan PNM dan memperkecil *dividen payout ratio*.

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 BUMN-BUMN di Indonesia adalah dengan penerapan Manajemen Strategis. Organisasi/perusahaan hendaknya memiliki sejumlah strategi untuk menghadapi perubahan-perubahan baik secara internal maupun eksternal tak terkecuali BUMN-BUMN di Indonesia agar mampu bertahan dan berdaya saing tinggi.

Kajian Pustaka dan Pembahasan

Manajemen Strategis adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan (Robinson B. Richard dan John A. Pearce II, 2008). Manajemen Strategis merupakan hal yang biasa digunakan dalam dunia bisnis, namun belum sepenuhnya diterapkan di dalam organisasi publik. BUMN sebagai salah satu sumber daya ekonomi bagi negara sebaiknya menerapkan Manajemen Strategis sebagai upaya peningkatan kinerja dan daya saing dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat dan menjangkau seluruh dunia.

Tahap-tahap dalam Manajemen Strategis menurut RD Jatmiko (2003), yaitu: (1) Analisis Lingkungan Eksternal; (2) Analisis Lingkungan Internal; (3) Misi, Visi, dan Sasaran Strategis; (4) Analisis dan Pemilihan Strategi; (5)

Strategi Koorporasi Generik; (6) Strategi Bisnis Generik; (7) Implementasi Strategi; (8) Pengendalian dan Evaluasi Strategi. Sedangkan menurut Susanto A.B. (2014) proses manajemen strategik pada umumnya dimulai dengan proses analisis lingkungan eksternal, analisis kondisi internal, merumuskan strategi, implementasi strategi, dan pemantauan strategi

Formulasi Strategi

Analisis Lingkungan Eksternal BUMN

Analisis lingkungan eksternal biasanya disebut sebagai peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) organisasi/perusahaan terdiri dari lingkungan eksternal makro dan lingkungan eksternal mikro. Pada BUMN lingkungan eksternal makro terdiri atas lingkungan fisik, lingkungan ekonomi, lingkungan politik dan hukum, lingkungan sosial budaya, lingkungan teknologi, dan lingkungan demografi.

Lingkungan eksternal mikro pada BUMN terdiri atas Ancaman Pendatang Baru, Kekuatan Pemasok, Kekuatan Pelanggan, Ancaman Produk Pengganti, Analisis Pesaing (RD. Jatmiko, 2003). Tujuan analisis lingkungan eksternal adalah menghasilkan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*Enternal Factors Evaluation Matriks-EFE*). EFE menggunakan indikator kunci (*key indikator*) lingkungan eksternal organisasi/perusahaan yang dianggap penting untuk menentukan peluang dan ancaman organisasi/perusahaan.

Pada BUMN besar seperti PT. Bank BRI Tbk, sebagai salah satu BUMN penyumbang terbesar pertama perekonomian Indonesia, menggunakan beberapa indikator kunci dari lingkungan eksternal (Tabel 3). Indikator-indikator kunci ini dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman melalui analisis secara intuitif. Hal ini yang menyebabkan evaluasi faktor-faktor eksternal menjadi sulit dilakukan tanpa pengalaman.

Melalui berita Liputan 6, BRI adalah sebuah brand yang sangat spesifik di mana banyak orang bilang bahwa BRI adalah “*The King of Micro Banking*” yang menguasai pangsa pasar di Indonesia. Oleh karena itu, BRI melihat hal ini sebagai opportunity khususnya di kota besar untuk masuk ke bisnis ritel dan consumer. BRI awalnya melihat ada peluang di 14 kota besar untuk meraih dana masyarakat, kemudian berdasarkan hal tersebut BRI mulai mengembangkan produk, fitur, serta layanan secara bertahap.

BRI juga menyempurnakan tampilan kantor baik secara eksterior maupun interior, lalu BRI juga menyempurnakan IT sehingga sejak Q3 2008 BRI dapat menghubungkan seluruh outletnya di Indonesia mulai dari teras, unit, kantor kas, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Cabang, Kantor Wilayah, dan Kantor Pusat secara real time online. BRI juga mengembangkan *E-Channel* dengan menambah jumlah ATM, kemudian pengembangan produk EDC (mini ATM), *Mobile Banking & Internet Banking*, serta menyempurnakan fitur-fitur di *E-Channel* tersebut yang disesuaikan dengan *consumer centric* (orientasi kebutuhan konsumen).

Tidak berhenti sampai dengan di situ, BRI juga mengembangkan *E-Money* berupa kartu prepaid Brizzi (*card based*) & T-Bank (*server based*), BRI juga masuk ke dalam sistem pembayaran seperti *E-Commerce* untuk individual market, serta *E-Tax & Cash Management System* untuk institutional market. (Sumber : <http://swa.co.id>)

Berdasarkan berita tersebut, maka dapat diamati peluang-peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal BRI, peluang BRI antara lain:

1. BRI Siap Bangun 35 Ribu Cabang Tanpa Kantor Tahun Ini. (<http://ekbis.sindonews.com>). Hal ini menunjukkan peluang dari Bank BRI untuk membuka jalan mendekati diri dengan para masyarakat sebagai titik target sasaran nasabahnya. Ini tentu sangat bermanfaat bagi kemajuan dalam implementasi strategis Bank BRI.

2. Realisasi keuntungan BRI diatas 20% Selama tiga tahun. (<http://bisnis.liputan6.com>). Peluang BRI untuk maju dengan berfokus pada sektor UKM dapat terus dikembangkan dan dipertahankan, sebab fokus strategis tersebut memberikan peluang bagi BRI untuk menaikkan harga saham dan meningkatkan nilai kredibilitas masyarakat.
3. Pengguna Layanan *e-Banking* BRI Melonjak 128% (<http://bisnis.liputan6.com>). Bank BRI meraup peluang untuk menjagkau nasabah yang jauh lebih luas. Berita ini merupakan salah satu tombak bagi BRI untuk melakukan pertahanan dan pengembangan yang lebih baik dalam menjaga kepercayaan dari masyarakat atau nasabahnya, sehingga produk *e-banking* ini dapat dijadikan peluang untuk perluasan produk dan inovasi BRI

Akhir-akhir ini sangat banyak bermunculan bank-bank baru dengan berbagai hasil merger dalam meningkatkan permodalan yang cukup besar dan penguasaan teknologi perbankan yang canggih serta kemudahan transaksi merupakan ancaman harus diperhitungkan. Selain itu, dengan adanya promosi besar-besaran dan pemberian hadiah serta fasilitas lain yang sangat bervariasi diberikan oleh bank BRI juga dapat memberikan ancaman yang sangat besar dan dapat membahayakan keselamatan perkembangan Bank BRI kedepannya (<https://dewiyupitaloka.wordpress.com>). Berbagai ancaman yang mungkin dihadapi oleh BRI antara lain:

1. Pesaing

Saat ini keberadaan BRI berada ditengah pertarungan raksasa-raksasa perbankan di Indonesia. Persaingan dunia perbankan sangat ketat, terutama ketika bank-bank besar yang mulai kompetitif dalam memberikan produk dan jasa layanan perbankan. Karena banyaknya pesaing-pesaing baru, hal ini akan menyebabkan masyarakat

lebih kritis dalam memilih bank mana yang akan dijadikan lahan menabungnya.

2. Tekanan dari Produk Keuangan Lainnya

Pola hidup masyarakat yang konsumtif memungkinkan kebutuhan masyarakat akan sebuah kredit cukup tinggi, hal ini rupanya juga dilirik oleh perusahaan pendanaan selain bank untuk mengembangkan perusahaan mereka. Saat ini akan dengan mudah kita jumpai perusahaan leasing dengan cukup pesat dapat berkembang dikarenakan berbagai kemudahan yang mereka tawarkan terhadap nasabah dan masyarakat. Sedangkan kebutuhan masyarakat akan jasa penyimpanan uang yang aman dengan memperoleh imbalan kompetitif merupakan pangsa yang kini tidak hanya milik industri perbankan. Saat ini untuk kebutuhan jasa tersebut telah banyak berdiri berbagai perusahaan sekuritas yang menawarkan produk reksadana dan investasi pasar modal yang memberikan keuntungan yang jauh lebih besar daripada deposito perbankan.

3. Tekanan dari nasabah

Dalam dunia bisnis dikenal ada lima tingkatan konsumen yang dalam hal ini dapat kita samakan dengan nasabah, yaitu *Terorist customer*, *Transactional customer*, *Relationship customer*, *Loyal customer*, dan *Advocator customer*. Dari berbagai macam konsumen atau nasabah tersebut BRI harus bersaing secara kompetitif dengan banyaknya bank, perusahaan pendanaan /*leasing*, dan perusahaan asuransi. Akan sangat menguntungkan jika BRI mendapat konsumen atau nasabah yang masuk dalam kategori *loyal customer* dan *advocator customer*.

Analisis Lingkungan Internal BUMN

Analisis lingkungan internal atau biasa disebut Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*weaknesses*) dapat dilakukan melalui tahap identifikasi dan evaluasi keseluruhan variabel-variabel internalnya. Kekuatan dapat diartikan sebagai variabel internal mampu menjadikan organisasi/perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Kelemahan dapat diartikan sebagai variabel internal yang menyebabkan menurunnya kinerja organisasi/perusahaan.

Analisis lingkungan internal yang paling mudah digunakan adalah dengan pendekatan fungsional. Menurut pendekatan ini, kompetensi (kekuatan dan kelemahan) dapat dilihat dari fungsi bisnis yang ada, yaitu fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi operasi, fungsi produksi, fungsi sumber daya, fungsi riset dan pengembangan, fungsi sistem informasi manajemen, dan fungsi budaya organisasi (M. Suwarsono, 2013)

Pada BUMN seperti BRI, Indikator Kunci (*Key Indikator*) yang ditemukan menggunakan pendekatan fungsional dari beberapa bidang utama yang dianggap penting bagi kelangsungan usaha. Bidang yang dianggap mempengaruhi analisis internal BRI antara lain Bidang Pemasaran, Bidang Keuangan, Bidang Operasional, Bidang Sumber Daya Manusia, dan Sarana Prasarana (Tabel 4).

Menentukan Visi dan Misi BUMN

Visi merupakan sebuah pernyataan yang menyajikan maksud strategis organisasi yang memfokuskan energi dan sumberdaya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan (Robinson B. Richard dan John A. Pearce II, 2008). Menurut Jatmiko, RT(2003), visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi/perusahaan di masa mendatang. Visi biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri atas satu atau beberapa kalimat singkat.

Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), komponen visi organisasi tentunya yang utama adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat, membantu perekonomian nasional, menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) dan kepuasan *stakeholder*. BRI, memiliki visi **“Menjadi Bank Komersil Terkemuka yang Selalu Mengutamakan Kepuasan Nasabah”** (www.bri.co.id). Dari Visi “Menjadi Bank Komersil” dapat terlihat bahwa BRI ingin menjadi organisasi yang dapat membantu perekonomian nasional dan mementingkan kepuasan *stakeholder*. Sedangkan, melalui Visi “Selalu Mengutamakan Kepuasan Nasabah”, BRI ingin menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) melalui tata kelola perusahaan yang baik sesuai dengan kerangka normatif yang ada sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada para nasabah.

Dalam perumusan atau formulasi strategi, Visi organisasi/perusahaan kemudian dijabarkan ke dalam misi. Penentuan misi organisasi/perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Misi bukan hanya memiliki sifat yang mendasar, tetapi juga dapat membuat organisasi/perusahaan memiliki “jati diri” yang khas dan membedakan antara organisasi/perusahaan yang satu dengan lainnya (Siagian, S.P.,1995). Definisi misi menurut John A. Pearce II dan R.B. Robinson (2008) adalah sebuah tujuan khusus yang disusun sebagai bagian perusahaan dan elemen lainnya yang jenisnya mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam produk, pasar, dan teknologi yang digunakan.

Secara umum, misi organisasi/perusahaan secara eksplisit biasanya mencakup unsur-unsur berikut ini (Pierce dan David, dalam Jatmiko (2003): (1) Produk/Jasa inti yang dihasilkan; (2) Target pelanggan dan pasar; (3) Teknologi dan fungsi inti yang dilaksanakan; (4) Tujuan Perusahaan; (5) Filosofi Organisasi; (6) Konsep diri Organisasi; (7) Citra Publik. Selain itu, J.A. Pearce II dan R.B. Robinson (2008), proses pendefinisian misi organisasi/perusahaan

tertentu memiliki komponen-komponen pernyataan: (1) Pelanggan-Pasar; (2) Produk-Jasa; (3) Letak Geografis; (4) Teknologi; (5) Kelangsungan bisnis; (6) Falsafah; (7) Konsep diri; (8) Citra Publik.

Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Misi harus pula mencakup unsur-unsur di atas dengan tetap memperhatikan kepentingan semua *stakeholder* yang terkait dan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), serta peraturan-peraturan yang mengatur. BRI sebagai salah satu BUMN terbesar penyumbang utama perekonomian nasional, memiliki Misi (*Annual Report BRI, 2014*):

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
2. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh SDM yang profesional dengan melaksanakan praktek *Good Corporate Governance*.
3. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Dilihat dari Misi yang tertera di atas, maka dapat diperhatikan sudah mencakup hampir semua unsur dalam Misi BRI, yaitu Produk/Jasa (Kegiatan Perbankan yang menutamakan pelayanan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM)), Pelanggan-Pasar (Masyarakat-jaringan tersebar luas), Konsep Diri (Pelayanan Prima dan SDM profesional)), Falsafah (Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), Kelangsungan Bisnis (Keuntungan dan manfaat yang optimal bagi semua *stakeholder*). Hanya unsur Teknologi, Letak Geografis dan Citra Publik yang belum termasuk dalam Misi BRI.

Analisis dan Pemilihan Strategi

Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal, maka perumus strategi harus mempertimbangkan alternatif strategi. Apabila perubahan strategi yang diperlukan, bukan hanya penyesuaian-penyesuaian strategi yang ada sebelumnya, maka alat-alat analisis akan bermanfaat untuk melakukan analisis alternatif strategi dan pemilihan strategi.

Menurut RD Jatmiko (2003) beberapa metode atau pendekatan yang dapat digunakan dalam melakukan analisis atau evaluasi alternatif strategi tingkat korporasi, antara lain yaitu Matriks GE *Planning Grid*, Matriks BCG, Matriks Strategi Induk, dan Matriks SWOT. Dari beberapa alat analisis tersebut, yang paling dikenal luas oleh masyarakat adalah Matriks SWOT (Suwarsono M. (2013). Meskipun Matriks SWOT memiliki banyak variasi, namun Matriks SWOT lebih sederhana dibandingkan alat-alat analisis lainnya. Badan Usaha Milik Negara/Daerah di Indonesia juga banyak yang menggunakan Matriks SWOT dalam perumusan strateginya.

Analisis SWOT paling umum digunakan sebagai kerangka logis yang mengarahkan pembahasan dan refleksi mengenai situasi dan alternatif dasar suatu perusahaan. Kerangka SWOT menyediakan dasar yang terorganisasi untuk diskusi dan berbagi informasi secara mendalam, yang dapat memperbaiki kualitas pilihan dan keputusan yang diambil oleh pihak manajerial. Kekuatan adalah keunggulan sumber daya relatif terhadap para pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang diharapkan untuk dilayani oleh organisasi/perusahaan. Kelamahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas organisasi/perusahaan relatif terhadap pesaingnya yang menghambat kinerja efektif perusahaan. Peluang adalah situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Ancaman adalah situasi utama yang

tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi/perusahaan. (J.A.Pearce II dan R.B. Robinson Jr., 2008)

Alat analisis yang digunakan kali ini adalah Matriks SWOT-4K (Empat Kuadran). Secara sederhana, Matriks-4K memiliki kerangka konsep yang hampir sama dengan Matriks SWOT-K (Klasik). Matriks SWOT-4K (Empat Kuadran) mencoba mencari tahu posisi suatu Unit Bisnis Strategis (UBS) tertentu dalam satu kuadran yang dimiliki oleh matriks tersebut. Selanjutnya, merumuskan strategi bersaing yang seharusnya dipilih oleh manajemen Unit Bisnis Strategis (UBS) berdasarkan posisi yang dimiliki.

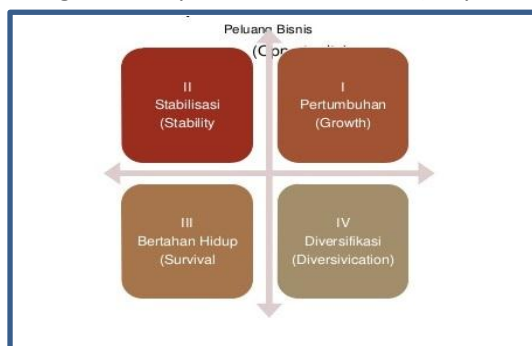
Matriks SWOT-4K (Empat Kuadran) memiliki empat kuadran yang terbentuk oleh suatu sumbu horizontal dan vertikal. Sumbu horizontal mencerminkan variabel lingkungan internal organisasi/perusahaan dan sumbu vertikal mencerminkan variabel eksternal organisasi/perusahaan. Separuh sumbu horizontal bernilai positif merupakan simbol kekuatan organisasi sedangkan separuh lainnya bernilai negatif merupakan simbol kelemahan organisasi/perusahaan. Separuh sumbu vertikal bernilai positif sebagai representasi peluang bisnis, dan separuh lainnya bernilai negatif sebagai representasi ancaman bisnis.

Penyusunan Matriks SWOT-4K (Empat Kuadran) pada BRI dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menyusun nilai tertimbang kekuatan dan kelemahan BRI melalui Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE Matriks), kemudian menentukan selisih antara kekuatan dan kelemahan organisasi.
2. Menyusun nilai tertimbang peluang dan ancaman BRI melalui Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE Matriks), kemudian menentukan selisih antara peluang dan ancaman bisnis.
3. Menentukan posisi organisasi pada kuadran dengan menggunakan hasil selisih kekuatan-kelemahan dan Peluang-Ancaman.

4. Menentukan alternatif strategi yang akan digunakan berdasarkan posisi dalam kuadran Matriks SWOT-4K.

Gambar 1.
Kerangka Konsep Matriks SWOT-4K (Empat Kuadran)



Sumber: J.A.Pearce II dan R.B. Robinson Jr., 2008

Tabel 3.
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal BRI

Faktor-faktor Lingkungan Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang (Bobot x Nilai)
Peluang			
Menciptakan produk dan program yang bervariasi	0,08	3	0,24
Membangun 35 ribu <i>Branchless Banking</i> (Bank tanpa Kantor) di seluruh Indonesia	0,15	4	0,60
Memperluas promosi iklan	0,07	3	0,21
Melakukan transaksi online banking untuk mempermudah nasabah	0,09	2	0,18
Munculnya UMKM baru yang membutuhkan pinjaman modal usaha	0,09	3	0,27
Tersebarinya unit-unit BRI di daerah-daerah yang jauh dari perkotaan	0,10	3	0,30

Kecenderungan pola hidup masyarakat yang konsumtif merupakan salah satu peluang yang perlu dicermati untuk meningkatkan jenis produk jasa kredit dan perbaikan kualitas pelayanan bagi nasabah.	0,07	3	0,21
Total			2,01
Ancaman			
Banyak bermunculan bank-bank komersil yang menyediakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi	0,09	3	0,27
Tingkat inflasi yang terus meningkat mengurangi minat masyarakat untuk menyimpan uang di bank	0,02	1	0,02
Bank-bank pesaing asing membuka cabang-cabang sehingga menumbuhkan kompetitor baru	0,10	3	0,30
Kebijakan pemerintah yang membatasi jumlah bank	0,08	2	0,16
Tarif bank pesaing yang kompetitif	0,06	1	0,06
Total			0,81
Selisih Nilai Tertimbang			1,2

<http://download.portalgaruda.org/>

Matriks ini pada dasarnya adalah ringkasan dari berbagai analisis yang telah dilakukan terhadap keseluruhan faktor eksternal, khususnya lingkungan makro. Untuk keperluan ini biasanya dilakukan dengan tahapan berikut ini: (1) Mengidentifikasi dan membuat daftar dari variabel pada BUMN yang hendak diperhatikan; (2) Memberi bobot (*weight*) dari masing-masing variabel; (3) Melakukan penilaian (rating dari masing-masing variabel; (4) Mengalikan bobot dengan nilai; (5) Menjumlah nilai tertimbang dari seluruh variabel. Dari matriks ini lah keuntungan lingkungan eksternal BUMN dapat dapat diketahui (M. Suwarsono,2013).

Tabel 4.
Matriks Evaluasi Faktor Internal BRI

Indikator Kunci (<i>Key Indictors</i>) Internal			
Kekuatan	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang (Bobot x Nilai)
Memiliki kualitas pada GCG (<i>Good Corporate Goverment</i>)	0,10	4	0,40
Memiliki Rencana Marketing Bulanan (RMB) dan Rencana Marketing Tahunan (RMT).	0,08	3	0,24
Mengutamakan pelayanan Usaha Makro, Kecil, dan Menengah (UMKM)	0,09	4	0,36
Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal pada pihak-pihak yang berkepentingan	0,03	3	0,09
Memenuhi segala ketentuan yang berlaku sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku dalam kegiatan operasional bank	0,05	3	0,15
Mempunyai fungsi dan sistem Manajemen Risiko yang komprehensif	0,03	2	0,06
Memposisikan karyawan sebagai aset atau modal yang mampu menciptakan nilai berkesinambungan	0,08	3	0,24
Memiliki <i>Manajemen Stock Option Plan</i>	0,04	2	0,08
Menerapkan perhitungan Tingkat Kesehatan Bank (TKB)	0,03	2	0,06
Menerapkan bisnis <i>Microfinance</i> yang terdepan di dunia	0,05	3	0,15
Memiliki berbagai produk dan jasa yang disediakan kepada nasabah	0,03	2	0,06
Kenyamanan tata ruang dan fasilitas bagi nasabah	0,02	3	0,06
Total			1,89
Kelemahan			
Kurang berupaya untuk memperbaiki kualitas dalam melaksanakan tugasnya di bidang pengawasan	0,05	4	0,20
Pinjaman mikro yang tidak stabil	0,04	3	0,12
Promosi yang kurang karena media	0,06	4	0,24

informasi yang sering tidak menjangkau daerah-daerah kecil			
Penyesuaian dan Pelatihan karyawan-karyawan baru	0,04	3	0,12
Kebijakan pengkreditan yang kurang selektif	0,10	4	0,40
Image Bank BRI sebagai bank untuk masyarakat berpendapatan menengah ke bawah	0,02	2	0,04
Masih lemahnya pemberian produk dan jasa yang terkait dengan fasilitas kredit	0,04	3	0,12
Keterlambatan jam kerja karyawan	0,02	1	0,02
Total			1,14
Selisih Nilai Tertimbang Kekuatan-Kelemahan			0,75

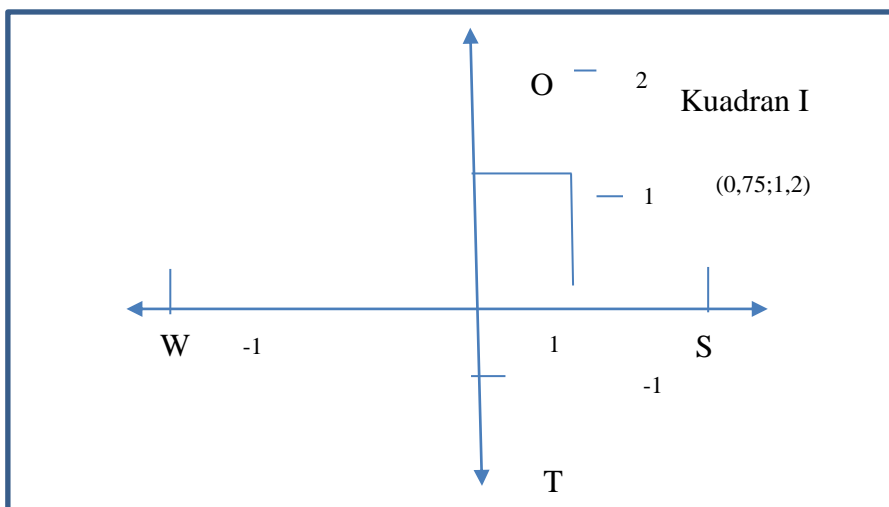
<http://download.portalgaruda.org/>

Matriks Evaluasi Internal ini terdiri dari lima tahap: (1) Mendaftar faktor-faktor kunci sukses yang diperoleh dari proses audit internal BUMN. Gunakan sejumlah angka dari 10 hingga 20 faktor-faktor internal (Tabel 5); (2) Beri bobot masing-masing dari 0.0 (tidak penting) hingga 1.0 (semua penting) pada setiap faktor. Faktor yang memiliki dampak besar terhadap kinerja BUMN diberi bobot lebih tinggi dan sebaliknya; (3) Beri rating antara 1 sampai 4 pada setiap faktor yang menunjukkan apakah faktor tersebut merupakan kelemahan utama (rating = 1), kelemahan minor (rating = 2), kekuatan minor (rating = 3), kekuatan utama (rating = 4); (4) Kalikan bobot dengan rating masing-masing faktor untuk mendapatkan skor bobot setiap faktor; (5) Jumlahkan skor bobot untuk setiap faktor untuk mendapatkan skor bobot total bagi BUMN (RD. Jatmiko, 2003:83-84)

Selisih nilai tertimbang Kekuatan-Kelemahan BRI yang diperoleh dari Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE Matriks) adalah 0,75. Dan selisih nilai tertimbang Peluang-Ancaman BRI yang diperoleh dari Matriks Evaluasi Faktor

Eksternal (EFE Matriks) adalah 1,20. Sehingga dapat kita tentukan posisinya di dalam kuadran Matriks SWOT-4K adalah di Kuadran Pertama.

Gambar 2. Posisi BRI dalam Kuadran



Posisi BRI berada pada kuadran I. Menurut kerangka konsep Matriks SWOT-4K (Empat Kuadran), strategi yang mungkin dapat diterapkan pada organisasi/perusahaan pada kuadran I adalah strategi pertumbuhan (*growth*). Menurut RD.Jatmiko (2003), Strategi Pertumbuhan/Ekspansi merupakan strategi yang dapat ditetapkan pada saat Pasar/Industri sedang tumbuh, Ekonomi Prospektif, dan Lingkungan Eksternal yang baik. Tujuan dilakukannya Strategi Pertumbuhan/Ekspansi adalah untuk meningkatkan pendapatan dan penjualan.

Strategi pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan organisasi/perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi/perusahaan. Organisasi/perusahaan disebut tumbuh, jika perusahaan tersebut, misalnya berhasil meningkatkan volume penjualan, besarnya pangsa pasar yang dikuasai, laba yang diperoleh tergolong besar, wilayah pemasaran yang luas dan dapat dijangkau banyak orang, ragam produk yang dihasilkan, harta

kekayaan yang dioperasikan, penguasaan teknologi, jumlah karyawan, dan ukuran lainnya (Suwarsono M.,2013).

Strategi Utama

BRI sebagai sepuluh besar teratas perusahaan BUMN yang memiliki laba besar sebagai penyumbang perekonomian nasional, tentunya memiliki lingkungan internal yang mendukung. Selain itu, lingkungan eksternal organisasi/perusahaan baik secara makro maupun mikro dapat menjadi peluang yang baik untuk menerapkan strategi pertumbuhan.

Ada beberapa strategi pertumbuhan yang dapat dipilih oleh PT. Bank BRI Tbk, (persero), yaitu: (1) Pertumbuhan Terkonsentrasi; (2) Pengembangan Pasar; (3) Pengembangan Produk; (4) Inovasi; (5) Integrasi Horizontal; (6) Integrasi Vertikal; (7) Diversifikasi Konsentris; (8) Diversifikasi Konglomerasi; (9) Pertumbuhan Internal atau Akuisisi. Pada tahap awal pengembangan organisasi/perusahaan, Strategi Pertumbuhan yang biasanya dapat dilakukan adalah Strategi Konsentrasi, Perluasan Pasar, dan Pengembangan Produk (Suwarsono M., 2013).

Pada tahun 2014, jaringan ATM BRI terus bertumbuh mencapai 20.792 unit ATM dan EDC menembus angka 131.204 unit, merupakan jaringan ATM dan EDC terbesar di Indonesia. Sebagai bank dengan jaringan kerja terbesar dan terluas, maka dalam rangka menjangkau dan memberikan layanan kepada lebih dari 50 juta nasabah di seluruh Indonesia, BRI telah melakukan penandatanganan Kontrak Pengadaan Satelit dan Peluncuran Satelit BRI (BRIsat) dengan *Space System/Loral (SSL)* dan *Arianespace* pada tanggal 28 April 2014.

BRI telah menyusun strategi pertumbuhan di tahun 2015 hingga beberapa tahun kedepan, yaitu dengan penerapan strategi selective growth melalui: (1) Mengoptimalkan penetrasi pasar; (2) Mempertajam

pengembangan channel produk dan delivery (3) Mengoptimalkan portofolio bisnis; (4) Pengembangan pasar secara selektif ; (5) Memaksimalkan sinergi dengan perusahaan anak.

Strategi korporat ini diterjemahkan dalam strategi bisnis yang terdiri dari strategi aset, dana, permodalan dan fee based income, seperti fokus untuk menjaga kualitas kredit yang disertai dengan penyaluran kredit pada segmen dengan yieldtinggi dan ATMR rendah, peningkatan cross selling productmelalui customer relationship managementserta peningkatan usagedari bisnis e-banking, sehingga dapat mendorong pertumbuhan fee based income. Adapun untuk support strategy, BRI akan fokus dalam meningkatkan IT performanceserta efektivitas business process dan kualitas layanan tanpa mengabaikan penerapan Manajemen Risiko dan GCG yang disiplin.

Implementasi Strategi

Menurut Sondang P.Siagian (1995), terdapat tiga tahap implementasi strategi yang penting untuk menjadi perhatian, yaitu: (1) Mengidentifikasi sasaran tahunan yang bereran sebagai “pemandu” dalam proses implementasi karena merupakan rincian sasaran jangka pendek yang spesifik diangkat dari sasaran jangka panjang; (2) Merumuskan strategi dalam bidang fungsional yang merupakan terjemahan strategi dasar pada tingkat satuan bisnis yang dikelola menjadi rencana aksi pada bagian-bagian satuan bisnis yang bersangkutan; (3) Merumuskan dan mengkomunikasikan berbagai kebijaksanaan untuk digunakan sebagai penuntun bagi para manajer operasional beserta para bawahannya dalam pengambilan berbagai keputusan operasional.

Dalam implementasi strategi, tujuan jangka pendek harus ditetapkan agar organisasi/perusahaan memiliki panduan mengenai apa yang perlu

mereka lakukan. Tujuan jangka pendek adalah hasil terukur yang dapat dicapai atau dimaksudkan untuk dapat dicapai dalam waktu satu tahun atau kurang. Tujuan jangka pendek merupakan hasil spesifik dan kuantitatif yang ditetapkan oleh Manajer Operasional untuk dapat dicapai dalam waktu satu tahun atau kurang (J.A. Pearce II dan R.B. Robinson Jr., 2008).

Beberapa contoh implementasi strategi BRI, yaitu pada bidang pelayanan pelanggan dan pemasaran. Kedua bidang ini dianggap sebagai bidang utama yang harus dijalankan dengan baik agar dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Di bidang pemasaran, BRI membangun strategi pemasaran yang bersifat umum maupun khusus untuk memastikan pencapaian target kinerja perusahaan di bidang penyaluran kredit, penghimpunan dana pihak ketiga dan perolehan *fee based income* serta mempertahankan posisi di industri perbankan. Strategi pemasaran umum merupakan strategi yang diaplikasikan oleh BRI secara menyeluruh dan terpadu oleh seluruh unit kerja, yang mencakup implementasi berbagai program, diantaranya: peningkatan awareness terhadap produk jasa perbankan BRI, optimalisasi akses layanan, pengembangan fitur produk dan jasa perbankan, peningkatan kualitas layanan terhadap nasabah dan peningkatan pangsa pasar dalam industri perbankan nasional. Dalam rangka meningkatkan pangsa pasar, BRI juga aktif memasarkan produknya kepada mitra BUMN, melakukan *cross selling* produk dan jasa perbankan yang dimiliki serta memanfaatkan *Trickle Down Business* dari nasabah-nasabah korporasi baik BUMN maupun non BUMN.

BRI terus berupaya untuk menambah, mengembangkan dan meningkatkan kualitas jaringan kerjanya hingga ke pelosok negeri sebagai bagian dari upaya meningkatkan akses layanan perbankan bagi masyarakat. Pengembangan jaringan kerja dilakukan dengan antara lain melalui penambahan jaringan kerja konvensional, jaringan kerja mobile, serta e-

channel (ATM, EDC, CDM, Kiosk dan E-Buzz), dengan tujuan memperluas jangkauan layanan perbankan yang disertai dengan peningkatan produktifitas dan efisiensi dan efektivitas operasional.

Langkah strategis yang dilakukan BRI untuk meningkatkan kualitas layanan antara lain dengan menerapkan *service level agreement* (SLA) dan menetapkan *rating* layanan untuk seluruh unit kerja. Selain itu, BRI juga menyelenggarakan program *Service Quality Campaign 1-96* dengan target masuk kedalam peringkat 5 besar bank dengan layanan terbaik. BRI juga memberikan benefit tertentu kepada para *frontliner* yang mampu memenuhi standar kriteria SLA istimewa yang ditetapkan sebelumnya, termasuk percepatan jenjang karir yang disertai dengan pemberian *reward* dan *recognition* yang menarik.

Selain berbagai langkah strategis tersebut di atas, BRI juga melakukan berbagai inisiatif untuk meningkatkan kualitas layanan yaitu sebagai berikut: Menindaklanjuti keluhan nasabah melalui satu pintu dan mengawasi penyelesaiannya; Melakukan standarisasi layanan dan meningkatkan kepuasan nasabah melalui *SQ coaching*, *SQ monitoring* Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu dan Unit serta kegiatan *refreshing course* mengenai produk dan kebijakan. Meningkatkan *service skill* dan *service leadership* dengan memberikan pelatihan kepada pekerja terkait di Kantor Cabang seluruh Indonesia; Menentukan cabang percontohan (*Center of Excellence*) dalam hal Kualitas Layanan di masing-masing Kantor Wilayah; Menyusun program percepatan perbaikan kualitas layanan melalui program *SQ Assurance & Improvement*; Melaksanakan fungsi response center yang mengacu pada *Service Level Agreement* (SLA) dengan cara mengembangkan infrastruktur helpdesk; Meningkatkan skill dan knowledge para operator *help desk* dengan pelatihan *Service Quality* Minimal setahun sekali.

Pengendalian dan Evaluasi Strategi

Pengendalian merupakan suatu aktivitas membuat sesuatu agar terjadi sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya. Tujuan pengendalian dan evaluasi strategi adalah untuk memonitor serta mengevaluasi kemajuan terhadap usaha-usaha pencapaian sasaran organisasi, atau untuk mengarahkan atau memperbaiki proses strategi, atau merubah rencana strategik yang lebih tepat agar sesuai dengan situasi lingkungan dan tujuan semula (RD. Jatmiko, 2003).

Beberapa pengendalian dan evaluasi yang dilakukan oleh BRI (Sanim Bunasor, 2011) antara lain: (1) Pengendalian Internal (Merupakan pengendalian yang didesain oleh manajemen untuk memitigasi risiko yang ada). Pengendalian ini dirancang untuk membantu organisasi mencapai visi misi dan tujuan yang direncanakan serta memonitor aktifitas organisasi dan mengambil tindakan korektif pada manajemen. (2) Manajemen Risiko (Merupakan 2nd *Line of defense*. Banyaknya risiko yang terjadi di industry perbankan menggambarkan pentingnya penerapan manajemen risiko dalam industry perbankan. Oleh karena itu langkah yang dilakukan oleh BRI adalah dengan menerapkan *Enterprise Risk Manajemen* (ERM) yang berkelanjutan dan terstruktur untuk mengidentifikasi, menilai risiko, memberikan respon dalam bentuk tindak lanjut, dan proses pelaporan kepada manajemen terhadap risiko-risiko yang dapat merubah dalam pencapaian tujuan). (3) Audit internal (Merupakan 3rd *Lines defense*. Audit internal melakukan penjaminan terhadap proses manajemen risiko. Audit internalah yang memastikan bahwa proses manajemen risiko tersebut mulai dari penentuan parameter *indicator risiko*, *self assessment* oleh manajemen lini, *system validasi* dan pengukuran risiko sampai dengan mekanisme pelaporan berjalan dengan lancar. Hal ini lah yang nantinya sangat diperlukan dalam pengambilan

keputusan baik berupa tindak lanjut, maupun merespon risiko terbut dalam penentuan kebijakan).

Kesimpulan dan Saran

Manajemen strategis merupakan sebuah langkah strategis bagi organisasi baik swasta maupun pemerintah. Manajemen strategis mulai dari formulasi, implementasi, hingga pengendalian dan evaluasi strategi dapat membantu manajemen agar dapat menyusun strategi-strategi ke depan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis dan sangat cepat. Dengan menerapkan Manajemen Strategis pada organisasi termasuk BUMN, maka efektifitas dan efisien organisasi dapat tercapai guna menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Jika organisasi baik BUMN atau Non-BUMN tidak memiliki strategi jitu dalam menghadapi persaingan dan perubahan, maka sudah dipastikan organisasi tidak dapat bertahan hidup.

PT. Bank BRI Tbk (Persero) merupakan salah satu contoh BUMN yang menerapkan konsep Manajemen Strategis dalam menjalankan organisasinya. Terbukti BRI menjadi urutan pertama dari sepuluh BUMN terdepan yang berkontribusi dalam perekonomian nasional. Perolehan laba yang besar tidak terlepas dari peran manajemen dalam menentukan strategi-strategi jitu terutama pada strategi pertumbuhan. Selain itu, implementasi strategi yang baik dan pengendalian serta evaluasi strategi yang tepat juga ikut memberi andil dalam kesuksesan PT. Bank BRI Tbk (Persero).

Begitu pentingnya penerapan Manajemen Strategis dalam organisasi, maka dengan memperhatikan lemahnya kondisi perekonomian nasional dan BUMN-BUMN di Indonesia, sebaiknya BUMN-BUMN yang ada di Indonesia harus mulai memperhatikan strategi-strategi jitu dan penerapan Manajemen Strategis yang baik serta tepat. Jika semua BUMN di Indonesia dapat menerapkan tahapan-tahapan Manajemen Strategis dengan baik mulai dari

formulasi hingga evaluasi strategi, maka sudah pasti Indonesia akan memiliki perekonomian nasional yang lebih baik dan kesejahteraan masyarakat dapat tercapai.

Daftar Pustaka

- Sanim, Bunasor. 2011. *The Golden Dynamic Triangle of Control in PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk*. IPB Press: Bogor
- Pearce, J.A. dan Robinson, R.B. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Penerjemah Yanivi Bahtiar. Penerbit Salemba barat. Jakarta.
- Susanto, A.B. 2014. *Manajemen Strategik Komprehensif (untuk Mahasiswa dan Praktisi)*. Jakarta: Erlangga.
- Jatmiko, R.D. 2003. *Manajemen Strategik*. Malang: UMM Press.
- Muhammad, Suwarsono. 2013. *Manajemen Strategik (Konsep dan Alat Analisis)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- P.S., Sondang. 1995. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- UU. No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
- Annual repport. 2014. *Senantiasa berinovasi daam melayani melalui integritas dan dukungan teknologi terkini*. PT. Bank BRI, Tbk (Persero)
- Fardela, Agnis. Analisis Strategi Agresif Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo. Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. <http://download.portalgaruda.org/article.php%3Farticle%3D188714%26val%3D6467%26title%3DAnalisis%2520Strategi%2520Agresi%2520Pada%2520PT.%2520Bank%2520Rakyat%2520Indonesia%2520> Diakses tanggal 24 September 2015.

<http://www.bri.co.id/articles/218> (diakses tgl 26 September 2015)