

**ANALISIS PERBANDINGAN STRATEGI BERSAING DENGAN
PENDEKATAN BCG MATRIKS PADA
BANK PEMBANGUNAN DAERAH**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Oleh:

A F I F

NPM : 2020030059



**PROGRAM STUDI MEGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : AFIF
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020030059
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/Manajemen Pemasaran
Judul Tesis : **ANALISIS PERBANDINGAN STRATEGI BERSAING
DENGAN PENDEKATAN BCG MATRIKS PADA BANK
PEMBANGUNAN DAERAH**

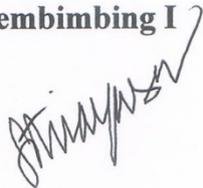
Disetujui Untuk Disampaikan Kepada

Panitia Seminar Hasil

Medan, _____ 2023

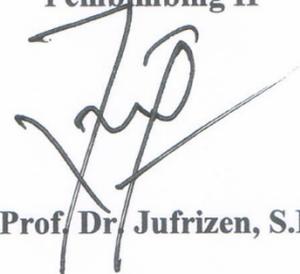
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Assoc. Prof. Ir Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D.

Pembimbing II



Assoc. Prof/ Dr/ Jufrizen, S.E., M. Si.

PENGESAHAN

**ANALISIS PERBANDINGAN STRATEGI BERSAING DENGAN
PENDEKATAN BCG MATRIKS PADA
BANK PEMBANGUNAN DAERAH**

Afif

NPM : 2020030059

Program Studi : Magister Manajemen

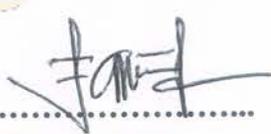
Tesis Ini Telah Dipertahankan Di Hadapan Panitia Penguji, Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Sabtu, Tanggal 15 April 2023

Komisi Penguji

1. **Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA**
Ketua

1. 

2. **Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si**
Sekretaris

2. 

3. **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si**
Anggota

3. 

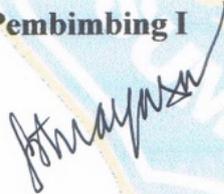
UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN TESIS

Nama : Afif
NPM : 2020030059
Prodi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Analisis Perbandingan Strategi Bersaing Dengan Pendekatan BCG Matriks Pada Bank Pembangunan Daerah

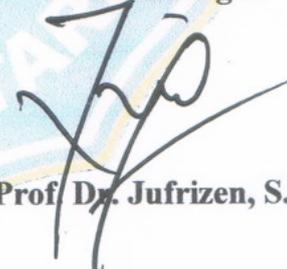
Pengesahan Tesis
Medan, 02 Juni 2023
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D

Pembimbing II



Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si

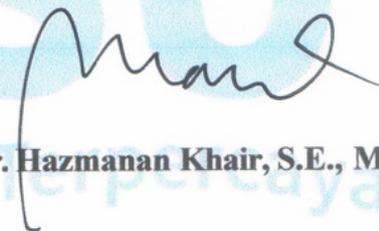
Diketahui

Direktur



Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi



Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

ANALISIS PERBANDINGAN STRATEGI BERSAING DENGAN PENDEKATAN BCG MATRIKS PADA BANK PEMBANGUNAN DAERAH

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 2 Juni 2023
Peneliti,



Afif
NPM: 2020030059

UMS
Unggul | Cerdas | Terpercaya

ANALISIS PERBANDINGAN STRATEGI BERSAING DENGAN PENDEKATAN BCG MATRIKS PADA BANK PEMBANGUNAN DAERAH

ABSTRAK

A F I F

Penelitian ini ditujukan untuk menentukan posisi masing-masing Bank Pembangunan Daerah dengan menggunakan pendekatan BCG Matriks dan kemudian menganalisa perbandingan strategi bersaingnya. Analisis strategi dengan BCG Matriks, menggunakan *market growth* dan *relative market share* sebagai variabelnya. Metode analisisnya dekriptif kuantitatif. Bank yang menjadi objek penelitian adalah lima besar Bank Pembangunan Daerah berdasarkan total aset dari populasi 27 Bank Pembangunan Daerah yang ada di Indonesia.

Untuk mengetahui posisi Bank Pembangunan Daerah yang menjadi objek penelitian maka dilakukan analisis BCG Matriks. Dalam analisis ini, empat Bank Pembangunan Daerah yaitu Bank Jatim, Bank Jateng, Bank DKI dan Bank Sumut dibandingkan dengan Bank BJB sebagai kompetitor utama, Adapun yang dibandingkan dengan analisis BCG Matriks adalah data-data keuangan tertentu yang diambil dari laporan keuangan *audited* masing-masing Bank Pembangunan Daerah dari tahun 2017 s.d. 2021

Dari penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Posisi Bank Jatim berada di kuadran *question mark* pada tahun 2017 - 2020 dan kuadran *dogs* pada tahun 2021.
2. Posisi Bank Jateng berada di kuadran *question mark* pada tahun 2017 - 2020 dan kuadran *dogs* pada tahun 2021.
3. Posisi Bank DKI berada di kuadran *question mark* pada tahun 2017 - 2019 dan 2021 serta kuadran *dogs* pada tahun 2020.
4. Posisi Bank Sumut konsisten berada di kuadran *question mark* pada tahun 2017 - 2021.

Kata Kunci: Manajemen Strategis, Strategi Bersaing, BCG Matriks, dan Bank Pembangunan Daerah.

**THE ANALYSIS OF COMPARISON COMPETITIVE STRATEGIES
AREA DEVELOPMENT BANK
BY USING BCG MATRIX APPROACH**

ABSTRACT

A F I F

This research is aimed to determine the position of each Area Development Bank by using the BCG Matrix approach and further to analyze the comparison of their competitive strategies. BCG Matrix analysis, uses market growth and relative market share as the variables

This research uses the descriptive of quantitative method. Banks which chosen as the research object are the 5 top rank Area Development Bank based on their total asset out of 27 Area Development Bank as its population in Indonesia.

To find out the position of the Area Development Bank which chosen as the research object, it is used the BCG Matrix analysis. In this analysis, four Area Development Bank i.e. Bank Jatim, Bank Jateng, Bank DKI and Bank Sumut are compared to Bank BJB as the main competitor. Items which compared by using the BCG Matrix analysis are certain financial datas which collected from the financial audited report of each Area Development Bank from year of 2017 until 2021.

The results of this research as follows:

- 1. The position of Bank Jatim is in the question marks quadrant within the year of 2017 - 2020 and in the dogs quadrant on the year of 2021.*
- 2. The position of Bank Jateng is in the question marks quadrant within the year of 2017 - 2020 and in the dogs quadrant on the year of 2021.*
- 3. The position of Bank DKI is in the question marks quadrant within the year of 2017 - 2019 plus the year of 2021, and in the dogs quadrant on the year of 2020.*
- 4. The position of Bank Sumut is consistantly in the question marks quadrant within the year of 2017 - 2021.*

Keywords: Strategic Management, Competitive Strategy, BCG Matrix and Area Development Bank.

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah rabbil'alamin, segala puji dan syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah meridhoi penulis untuk menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen pada program pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang berjudul: **“ANALISIS PERBANDINGAN STRATEGI BERSAING DENGAN PENDEKATAN BCG MATRIKS PADA BANK PEMBANGUNAN DAERAH.”**

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah Subhanahu Wa Ta'ala, yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran ditengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy S.H., M.Hum, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., PhD, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa M.M., Ph.D, selaku Dosen Pembimbing I (satu) yang telah memberikan bantuan, bimbingan dan arahan kepada penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
6. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II (dua) yang telah memberikan bantuan, bimbingan dan arahan kepada penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
7. Bapak/ Ibu Dosen dan Staf Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, yang telah memberikan bantuan, bimbingan dan arahan kepada penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
8. Istri Dra. Lailan Safina Hasibuan M.Si. dan ketiga anakku, Walad Wirawan ST, M.M., Yasir Puta S.M., M.M., dan Muhammad Al Asad S.T., tercinta yang telah ikut menemani peneliti dalam melakukan pencarian buku-buku untuk referensi penelitian ini.
9. Teman-temanku se-Angkatan yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi dalam penulisan tesis ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat peneliti cantumkan satu persatu.

Akhir kata, penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan tesis ini. Penulis berharap tesis ini bisa bermanfaat bagi semua pihak dan dapat ditindaklanjuti.

Semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala senantiasa melimpahkan berkat,

nikmat, karunia-Nya dan memberikan balasan atas segala kebaikan yang telah diberikan oleh semua pihak yang telah membanu selama proses penyusunan proposal ini.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Medan, 2 Juni 2023

Penulis

A f i f
2020030059

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	19
C. Batasan dan Rumusan Masalah	19
1. Batasan Masalah.....	19
2. Rumusan Masalah	19
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	20
1. Tujuan Penelitian.....	20
2. Manfaat Penelitian.....	20
BAB II LANDASAN TEORI	21
A. Analisis Strategi Bersaing	21
B. Kinerja Perbankan	22
C. <i>Return on Equity</i> (ROE)	23
D. BCG Matriks ²³	
a. <i>Market Growth Rate</i> (Tingkat Pertumbuhan Pasar).....	26
b. <i>Relative Market Share</i> (Pangsa Pasar Relatif).....	26
E. Penelitian Terdahulu.....	27

F. Kerangka Pemikiran	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33
A. Pendekatan Penelitian.....	33
B. Definisi Operasional.....	33
a. Manajemen Strategi.....	33
b. <i>BCG Matrix</i>	34
C. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	34
1. Lokasi Penelitian	34
2. Waktu Penelitian	35
D. Populasi dan Sampel.....	35
1. Populasi.....	35
2. Sampel.....	36
E. Sumber Data	37
F. Teknik Pengumpulan Data	37
G. Teknik Analisis Data	38
1. Analisis Kuantitatif.....	38
2. Analisis <i>BCG Matrix</i>	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	41
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	41
1. Pemimpin Pasar Bank Pembangunan Daerah	41
2. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia.....	42
3. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2017	42
4. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2018.....	44
5. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2019.....	47
6. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2020.....	49

7. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2021	52
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	54
1. Posisi Bersaing Masing-Masing Bank Pembangunan Daerah.	54
2. Analisis Strategi Bersaing Masing-Masing Bank Pembangunan Daerah.....	66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	75
A. Kesimpulan.....	75
B. Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Total Aset Bank Pembangunan Daerah di Indonesia.....	6
Tabel 1.2 Total Pertumbuhan Aset Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Tahun 2020 - 2021 (dalam persen)	7
Tabel 1.3 Total Kredit Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Tahun 2019 - 2021 (dalam jutaan Rupiah)	9
Tabel 1.4 Pertumbuhan Total Kredit Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Tahun 2020 - 2021 (dalam persen)	10
Tabel 1.5 Total Perolehan Laba Bank Pembangunan Daerah di Indonesia.....	11
Tabel 1.6 Pertumbuhan Total Perolehan Laba Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Tahun 2020 - 2021 (dalam persen).....	13
Tabel 1.7 Pangsa Pasar Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Tahun 2019 – 2021 (dalam persentase).....	14
Tabel 3.1 Jadwal dan Waktu Penelitian	35
Tabel 3.2 Populasi dalam Penelitian	36
Tabel 4.1 <i>Market Share</i> Bank Pembangunan Daerah (%).....	41
Tabel 4.2 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	42
Tabel 4.3 Growth Kredit Tahun 2017	42
Tabel 4.4 Market Growth Rate Tahun 2017	42
Tabel 4.5 Relative Market Share Tahun 2017	43
Tabel 4.6 Relative Market Share dan Market Growth Rate Tahun 2017	43
Tabel 4.7 Growth Kredit Tahun 2018	44
Tabel 4.8 Market Growth Rate Tahun 2018	44
Tabel 4.9 Relative Market Share Tahun 2018	45
Tabel 4.10 Relative Market Share dan Market Growth Rate Tahun 2018	45
Tabel 4.11 Growth Kredit Tahun 2019	47
Tabel 4.12 Market Growth Rate Tahun 2019	47
Tabel 4.13 Relative Market Share Tahun 2019	47
Tabel 4.14 Relative Market Share dan Market Growth Rate Tahun 2019	48
Tabel 4.15 Growth Kredit Tahun 2020	49
Tabel 4.16 Market Growth Rate Tahun 2020	49
Tabel 4.17 Relative Market Share Tahun 2020	50
Tabel 4.18 Relative Market Share dan Market Growth Rate Tahun 2020	50

Tabel 4.19 Growth Kredit Tahun 2021	52
Tabel 4.20 Market Growth Rate Tahun 2021	52
Tabel 4.21 Relative Market Share Tahun 2021	52
Tabel 4.22 Relative Market Share dan Market Growth Rate Tahun 2021	53
Tabel 4.23 Posisi Kuadran Bank Jatim Tahun 2017-2021.....	55
Tabel 4.24 Posisi Kuadran Bank Jateng Tahun 2017-2021	56
Tabel 4.25 Posisi Kuadran Bank DKI Tahun 2017-2021	57
Tabel 4.26 Posisi Kuadran Bank Jatim Tahun 2017-2021.....	58
Tabel 4.27 Posisi Kuadran Bank Jatim, Bank Jateng, Bank DKI	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 BCG Matrix.....	25
Gambar 4.1 BCG Matriks Bank Pembangunan Daerah Tahun 2017.....	43
Gambar 4.2 BCG Matriks Bank Pembangunan Daerah Tahun 2018.....	45
Gambar 4.3 BCG Matriks Bank Pembangunan Daerah Tahun 2019.....	48
Gambar 4.4 BCG Matriks Bank Pembangunan Daerah Tahun 2020.....	50
Gambar 4.5 BCG Matriks Bank Pembangunan Daerah Tahun 2021.....	53

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bank dapat didefinisikan sebagai, "suatu bagian dari sistem keuangan yang memiliki fungsi intermediari dan merupakan badan usaha yang penting dalam pembangunan negara" (Alpher dan Anbar 2011). Sementara, pada pasal 1 ayat (2) UU Nomor 10 Tahun 1998 tentang perubahan UU Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan disebutkan bahwa "bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lain dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak".

Sebagai lembaga mediasi sektor keuangan, bank memiliki peran penting dalam perekonomian. Mediasi keuangan pada sektor perbankan tentu sangat penting bagi setiap negara termasuk Indonesia. Menurut Kasmir (2014), "berdasarkan kepemilikannya bank dapat dibagi atas: bank milik Pemerintah Indonesia, Bank Pemerintah Daerah (BPD), bank milik swasta nasional, bank milik koperasi, bank milik asing, dan bank milik campuran".

Bank pemerintah daerah yang biasa disebut Bank Pembangunan Daerah (BPD) adalah "bank yang didirikan dan dimiliki sebagian atau seluruh sahamnya oleh Pemerintah Daerah" (Agustin, et al 2013). Sementara, pada pasal 4 UU Nomor 13 Tahun 1962 tentang ketentuan-ketentuan pokok Bank Pembangunan Daerah disebutkan bahwa "bank didirikan dengan maksud khusus untuk menyediakan pembiayaan bagi pelaksanaan usaha-usaha pembangunan daerah dalam rangka pembangunan nasional".

Kepala Eksekutif Pengawas Perbankan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Dian Ediana Rae mengatakan, “OJK akan mengakselerasi kualitas perbankan daerah dari sisi pertumbuhan kinerja maupun tata kelola perusahaan. Namun demikian, juga mengakui BPD memiliki karakteristik yang khas karena dimiliki oleh pemerintah daerah. OJK akan *deal* dengan persoalan-persoalan mendasar yang selama ini, selama sekian puluh tahun tidak bisa diselesaikan, Juga akan terus mendorong konsolidasi bank pembangunan daerah melalui skema Kelompok Usaha Bank (KUB). Hal ini sebagai upaya menjawab tantangan pada industri perbankan ke depan. Hal itu sudah disusun secara detail dan sudah dibicarakan dengan pihak-pihak terkait bagaimana cara akan merealisasikan apa yang disebut sebagai KUB terintegrasi untuk bank pembangunan daerah,” sebagaimana yang disampaikan dalam Pertemuan Tahunan Industri Jasa Keuangan 2023 bertema Penguatan Sektor Jasa Keuangan dalam Menjaga Pertumbuhan Ekonomi, secara virtual, Senin, 6 Februari 2023.

Berdasarkan data Biro Riset Infobank (birI) per September 2022 industri BPD mencatat pertumbuhan aset Rp904,09 triliun atau tumbuh 7,61% secara tahunan (year on year). Kenaikan aset ini ditopang pertumbuhan kredit sebesar 8,73% menjadi Rp556,39 triliun. Di lain sisi, perolehan dana pihak ketiga (DPK) tercatat naik 5,81% menjadi Rp712,81 triliun. Alhasil, industri BPD membukukan laba bersih Rp11,65 triliun, meningkat 11,70% dari tahun sebelumnya.

Didalam kondisi pasar global yang kompetitif, bank dituntut mencari strategi yang dapat diterapkan agar dapat tetap bersaing secara kompetitif dengan para kompetitor lain. Keunggulan kompetitif sangat diperlukan bank yang ingin sukses di pasar. Maka dari itu, penerapan manajemen strategi diperlukan dalam industri perbankan.

“Manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dibuat oleh pimpinan organisasi tertinggi untuk dipaksakan oleh seluruh perangkat organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan” (Siagian, 2018).

David dan David (2017), manajemen strategi merupakan seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.

Wheelen dan Hunger (2012), mendefinisikan manajemen strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan atau organisasi; selain itu, proses ini adalah proses yang berkelanjutan dan bertahap yang bertujuan untuk menjaga organisasi secara keseluruhan sesuai dengan lingkungan.

Manajemen Strategi sendiri memiliki manfaat apabila diterapkan pada suatu perusahaan. Menurut David dan David, (2017) “manajemen strategi dapat membuat perusahaan lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri”. Hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk memulai dan mempengaruhi (bukan hanya merespon) aktivitas, dan oleh karena itu dapat mengendalikan nasibnya sendiri.

Menurut Novianto, (2019) “manajemen strategis memberikan arah tindakan bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan strategis yang telah ditetapkan dalam jangka panjang”. Supratikno, et al. (2005) menyatakan “jika organisasi gagal menjalankan proses manajemen strategi, maka organisasi tersebut dapat terperangkap dalam rutinitas dan terjebak dalam keputusan-keputusan yang hanya bermanfaat dalam jangka pendek”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi sangat penting untuk diterapkan, terutama untuk mencapai tujuan-tujuan strategis organisasi dalam jangka panjang.

Dalam proses manajemen strategi salah satu strateginya adalah strategi korporasi. Sasaran dari strategi korporasi adalah mengembangkan portofolio bisnis yang memberi keuntungan terbesar bagi perusahaan secara finansial maupun non finansial. Masing-masing unit bisnis merupakan penghasil laba (*profit maker*) bagi perusahaan dan harus bersaing dalam industri yang bersangkutan. Oleh karena itu diperlukan strategi yang terpisah / berbeda untuk setiap bisnisnya. Salah satu alat *instrument* analisis untuk strategi korporasi adalah matriks BCG (*Boston Consulting Group*).

Terdapat salah satu instrument analisis untuk strategi korporasi yaitu matriks BCG (*Boston Consulting Group*). Matriks BCG khusus dibuat untuk merumuskan bagi usaha multi bisnis, karena itu matriks BCG juga disebut juga matriks portofolio. Inti dari pendekatan BCG adalah memetakan perusahaan yang mempunyai portofolio bisnis, dalam hal ini yang berkaitan dengan pertumbuhan dan keuntungannya dan mengembangkan *the growth-share matriks* (Hax dan Majluf, 1996).

Ada tiga hal manfaat yang dapat diambil dari *the growth-share matriks*. Yang pertama, secara grafik, menunjukkan kekuatan portofolio bisnis dari perusahaan; kedua, merupakan mekanisme untuk mengidentifikasi kemampuan untuk memperoleh kas sesuai kebutuhan kas dari masing-masing unit dan membantu dalam menyeimbangkan arus kas perusahaan; ketiga, karena memiliki karakteristik yang berbeda dari setiap unit, maka BCG dapat mengusulkan arah strategik dari setiap bisnis (Hax dan Majluf, 1996).

Tujuan utama Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) adalah untuk mengetahui produk manakah yang layak mendapat perhatian dan dukungan dana agar produk tersebut bisa bertahan dan menjadi kontributor terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Setiap produk memiliki siklus hidup produk, dan setiap tahap dalam siklus hidup produk mewakili profil risiko yang berbeda. Secara umum, perusahaan harus menjaga portofolio yang seimbang dari produk yang dipasarkan.

Portofolio tersebut bisa dalam rentang produk dengan pertumbuhan tinggi maupun pertumbuhan rendah. Sebuah produk dengan pertumbuhan tinggi membutuhkan beberapa upaya dan sumber daya untuk memasarkannya, untuk membangun saluran distribusi, dan untuk membangun infrastruktur penjualan, dengan harapan produk tersebut dapat membawa keuntungan di masa depan.

BCG matrik memungkinkan perusahaan untuk mengelola portofolio bisnis dengan mempertimbangkan posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing divisi atau produk relatif terhadap divisi/produk lain dalam organisasi. Tujuan utama Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) adalah untuk mengetahui produk manakah yang layak mendapat perhatian dan dukungan dana agar produk tersebut bisa bertahan dan menjadi kontributor terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Setiap produk memiliki siklus hidup produk, dan setiap tahap dalam siklus hidup mewakili profil risiko yang berbeda. Secara umum perusahaan harus menjaga portofolio yang seimbang dari produk yang dipasarkan.

BCG adalah model analisis portofolio yang sangat populer dan mendapatkan banyak kritik. Terutama, ada 4 kritik penting yang dialamatkan kepada BGC. Pertama, asumsi-asumsi yang digunakan BCG dinilai tidak realistis. Kedua, analisisnya dianggap terlalu sederhana, karena hanya menggunakan satu pengubah untuk mewakili aspek internal maupun aspek eksternal organisasi. Ketiga, analisisnya dinilai statis, hanya menggambarkan keadaan sesaat. Keempat, analisisnya dinilai dangkal dan rabun jauh. BGC memberikan jawaban pada kritik-kritik tersebut. Terhadap kritik pertama, BCG menyodorkan matriks yang baru, yang secara eksplisit mengakui bahwa hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas memang tidak

sesederhana seperti yang diasumsikan mula-mula. Terhadap kritik kedua, BCG menilai bahwa matriks portofolio yang sederhana, dengan hanya terdiri dari 4 (empat) sel, akan mempermudah proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Khusus untuk kritik yang ketiga, BCG mendapat bantuan dari Marakon Consulting, yang memperkenalkan *profitability matriks*. “Dalam *profitability matriks*, pertumbuhan penjualan unit usaha dibandingkan dengan pertumbuhan pasar dan tingkat keuntungan unit usaha dibandingkan dengan biaya modal”. (Supratikno, et al. 2005).

Marakon Associates, adalah sebuah perusahaan konsultasi manajemen yang mempresentasikan pendekatan teoritis yang lebih baik untuk strategis, perencanaan investasi yang menggambarkan perubahan yang signifikan untuk kesimpulan dari pendekatan *growth share*.

Pandangan Marakon dapat disimpulkan dengan 3 (tiga) pernyataan, Pertama, Pertumbuhan dan keuntungan tidak secara umum saling berhubungan. Pada kenyataannya cenderung untuk berkompetisi atau *trade-off*. Kedua, perencanaan yang bagus seharusnya tidak menolak kesempatan investasi yang menguntungkan. Ketiga, portofolio bisnis yang ideal tidak perlu seimbang berkaitan dengan arus kas internal (Marakon Associate, 1981).

Di Indonesia terdapat 27 BPD, dua diantaranya telah dikonversi menjadi bank syariah yaitu Bank Aceh dan Bank NTB. Total Aset seluruh Bank BPD tahun 2019 - 2021 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Total Aset Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Tahun 2019 - 2021 (dalam jutaan Rupiah)

No.	Bank	2019	2020	2021
1.	Bank Aceh Syariah	25.121.063	25.480.963	28.170.826
2.	Bank Sumut	31.736.072	33.530.317	38.012.388
3.	Bank Riau Kepri	25.452.114	28.199.966	31.162.524
4.	Bank Nagari	24.433.596	25.698.154	28.246.853
5.	Bank Jambi	11.716.841	11.384.351	13.108.744
6.	Bank Bengkulu	6.678.350	7.724.522	8.194.853

7.	Bank Sumsel Babel	27.983.090	28.200.045	31.753.835
8.	Bank Lampung	7.972.990	8.132.064	10.735.231
9.	Bank DKI	55.600.923	63.046.131	70.741.741
10.	Bank BJB	123.536.474	140.934.002	158.356.097
11.	Bank Jateng	71.860.453	73.106.134	80.348.338
12.	Bank BPD DIY	16.876.538	18.726.413	20.474.726
13.	Bank Jatim	76.756.313	83.619.452	100.723.330
14.	Bank Kalbar	18.608.037	18.744.816	23.333.318
15.	Bank Kalsel	13.954.838	14.912.377	16.535.442
16.	Bank Kalteng	9.161.784	10.228.895	11.634.784
17.	Bank Kalimantan	28.953.276	30.198.905	33.044.870
18.	Bank BPD Bali	24.655.732	26.109.365	28.910.973
19.	Bank NTB Syariah	8.640.305	10.458.888	11.258.769
20.	Bank NTT	14.520.409	17.250.223	19.965.181
21.	Bank SulutGo	15.216.485	16.454.632	18.546.328
22.	Bank Sulteng	7.656.158	3.947.365	9.812.449
23.	Bank Sultra	10.003.054	10.671.211	12.056.269
24.	Bank Suselbar	23.541.662	30.377.773	34.242.813
25.	Bank Maluku Malut	7.861601	8.404.337	8.949.078
26.	Bank Papua	28.183.686	25.876.101	26.228.919
27.	Bank Banten	8.907.336	6.088.182	8.929.816

(Sumber : Data diolah, 2023)

Dari data di atas terlihat bahwa peringkat 5 besar aset BPD pada tahun 2019 s.d. 2021 adalah Bank BJB, Bank Jatim, Bank Jateng, Bank DKI dan Bank Sumut. Untuk tahun 2021 besar aset ke 5 bank tersebut di atas sebagai berikut:

1. Bank BJB dengan aset sebesar Rp. 158.356.097. juta.
2. .Bank Jatim dengan aset sebesar Rp. 100.723.330 juta.
3. Bank Jateng dengan aset sebesar Rp. 80.348.338 juta
4. Bank DKI dengan aset sebesar Rp 70.741.743 juta
5. Bank Sumut dengan aset sebesar Rp. 38.012.388

Dari data aset Bank BPD tahun 2019 s/d tahun 2021 dapat dicari tingkat pertumbuhan asetnya sebagaimana yang disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2 Total Pertumbuhan Aset Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Tahun 2020 - 2021 (dalam persen)

No.	Bank	2020	2021
1.	Bank Aceh Syariah	1,43	10,56
2.	Bank Sumut	5,65	13,37
3.	Bank Riau Kepri	10,80	10,51
4.	Bank Nagari	5,18	9,92

5.	Bank Jambi	-2,84	15,15
6.	Bank Bengkulu	15,67	6,09
7.	Bank Sumsel Babel	0,78	12,6
8.	Bank Lampung	2,05	32,01
9.	Bank DKI	13,40	12,21
10.	Bank BJB	14,08	12,36
11.	Bank Jateng	1,73	9,91
12.	Bank BPD DIY	10,96	9,24
13.	Bank Jatim	8,94	20,45
14.	Bank Kalbar	0,74	24,48
15.	Bank Kalsel	6,86	10,88
16.	Bank Kalteng	11,65	13,75
17.	Bank Kalimantan	4,30	9,42
18.	Bank BPD Bali	5,90	10,73
19.	Bank NTB Syariah	21,05	7,65
20.	Bank NTT	18,80	15,74
21.	Bank SulutGo	8,14	12,71
22.	Bank Sulteng	-48,44	148,58
23.	Bank Sultra	6,68	12,98
24.	Bank Suselbar	29,04	12,72
25.	Bank Maluku Malut	6,90	6,48
26.	Bank Papua	-8,19	1,36
27.	Bank Banten	-31,65	46,67

(Sumber : Data diolah, 2023)

Data di atas menunjukkan bahwa tidak semua BPD dengan peringkat 5 aset terbesar juga merupakan 5 peringkat BPD dengan pertumbuhan tertinggi tahun 2021. Untuk tahun 2021, 5 BPD dengan pertumbuhan tertinggi adalah sebagai berikut :

- BPD Sulteng dengan pertumbuhan 148,58 %
- BPD Banten dengan pertumbuhan 46,67 %
- BPD Lampung dengan pertumbuhan 32,01 %
- BPD Kalbar dengan pertumbuhan 24,48 %
- BPD Jatim dengan pertumbuhan 20,45 %

Bank yang mempunyai fungsi intermediasi, akan menyalurkan uang yang berhasil dihimpunnya kembali ke masyarakat dalam bentuk pemberian kredit. Semakin banyak kredit yang dapat disalurkan maka diharapkan keuntungan yang

diperoleh juga akan semakin besar. Besarnya total pemberian kredit yang disalurkan oleh bank BPD diperlihatkan pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Total Kredit Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Tahun 2019 - 2021 (dalam jutaan Rupiah)

No.	Bank	2019	2020	2021
1.	Bank Aceh Syariah	14.363.251	15.279.249	16.345.845
2.	Bank Sumut	23.700.844	23.611.622	25.188.296
3.	Bank Riau Kepri	17.884.069	18.960.949	18.884.914
4.	Bank Nagari	18.932.547	19.542.680	20.986.845
5.	Bank Jambi	7.814.429	8.494.724	8.193.509
6.	Bank Bengkulu	5.085.261	5.862.558	6.314.959
7.	Bank Sumsel Babel	16.571.762	17.543.127	18.915.594
8.	Bank Lampung	5.173.615	5.355.244	5.925.713
9.	Bank DKI	37.425.884	35.664.160	38.702.350
10.	Bank BJB	81.514.657	89.095.582	95.443.112
11.	Bank Jateng	48.955.034	51.106.106	52.525.018
12.	Bank BPD DIY	7.725.337	8.883.201	9.307.591
13.	Bank Jatim	38.352.300	39.873.407	40.987.191
14.	Bank Kalbar	12.373.712	11.589.204	12.170.978
15.	Bank Kalsel	10.447.649	11.193.481	11.112.904
16.	Bank Kalteng	6.055.172	6.791.363	7.570.954
17.	Bank Kalimantan	14.989.125	16.095.281	16.302.144
18.	Bank BPD Bali	18.405.121	19.123.169	19.800.470
19.	Bank NTB Syariah	5.582.097	6.410.884	7.406.836
20.	Bank NTT	10.207.316	10.722.030	11.181.261
21.	Bank SulutGo	12.163.917	12.470.378	13.101.841
22.	Bank Sulteng	4.014.529	4.590.418	5.625.590
23.	Bank Sultra	6.467.351	7.003.371	7.670.395
24.	Bank Suselbar	17.573.397	18.635.757	20.023.431
25.	Bank Maluku Malut	4.745.587	4.965.474	5.172.919
26.	Bank Papua	16.060.678	17.034.086	17.598.382
27.	Bank Banten	5.337.724	3.789.819	3.084.003

(Sumber : Data diolah, 2023)

Berdasarkan data dari tabel di atas, untuk tahun 2021 ,maka 5 bank BPD dengan nilai kredit tertinggi adalah sebagai berikut:

- Bank BJB dengan total nilai kredit Rp. 95.443.112.000.000,-
- Bank Jateng dengan total nilai kredit Rp. 52.525.018.000.000,-
- Bank Jatim dengan total nilai kredit Rp. 40.987.191.000.000,-

- Bank DKI dengan total nilai kredit Rp. 38.702.350.000.000,-
- Bank Sumut dengan total nilai kredit Rp. 25.188.296.000.000,-

Terlihat ada perbedaan urutan ranking bank BPD antara total aset dengan total kredit. Dari sisi total aset maka urutan ke 2 dan 3 adalah bank Jatim dan Bank Jateng. Namun dari sisi total kredit, maka urutan ke 2 dan 3 nya adalah Bank Jateng dan Bank Jatim.

Tabel 1.4 Pertumbuhan Total Kredit Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Tahun 2020 - 2021 (dalam persen)

No.	Bank	2020	2021
1.	Bank Aceh Syariah	6,38	6,98
2.	Bank Sumut	-0,38	6,68
3.	Bank Riau Kepri	6,02	-0,40
4.	Bank Nagari	3,22	7,39
5.	Bank Jambi	8,71	-3,55
6.	Bank Bengkulu	15,29	7,72
7.	Bank Sumsel Babel	5,86	7,82
8.	Bank Lampung	3,51	10,65
9.	Bank DKI	-4,71	8,52
10.	Bank BJB	9,30	7,12
11.	Bank Jateng	4,39	2,78
12.	Bank BPD DIY	14,99	4,78
13.	Bank Jatim	3,97	2,79
14.	Bank Kalbar	-6,34	5,02
15.	Bank Kalsel	7,14	-0,72
16.	Bank Kalteng	12,16	11,48
17.	Bank Kaltimara	7,38	1,29
18.	Bank BPD Bali	3,90	3,54
19.	Bank NTB Syariah	14,85	15,54
20.	Bank NTT	5,04	4,28
21.	Bank SulutGo	2,52	5,06
22.	Bank Sulteng	14,35	22,55
23.	Bank Sultra	8,29	9,52
24.	Bank Suselbar	6,05	7,45
25.	Bank Maluku Malut	4,63	4,18
26.	Bank Papua	6,06	3,31
27.	Bank Banten	-29,00	-18,62

(Sumber : Data diolah, 2023)

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa secara umum terjadi kenaikan pemberian kredit kecuali untuk 4 bank yaitu Bank Banten (-18,62 %), Bank Jambi (-3,55 %), Bank Kalsel (-0,72 %) dan Bank Riau Kepri (-0,40 %). Posisi 5 besar dari segi pertumbuhan kredit adalah:

- Bank Sulteng dengan pertumbuhan 22,55 %
- Bank NTB Syariah dengan pertumbuhan 15,54 %
- Bank Kalteng dengan pertumbuhan 11,48 %
- Bank Lampung dengan pertumbuhan 10,65 %
- Bank Sultra dengan pertumbuhan 9,52 %

Ukuran utama kinerja dari bank adalah dari besarnya laba yang diperoleh setiap tahunnya. Semakin besar laba yang bisa didapatkan maka semakin baik kinerja bank tersebut. Tabel berikut ini menyajikan besarnya perolehan laba dari bank BPD dari tahun 2019 hingga tahun 2021.

Tabel 1.5 Total Perolehan Laba Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Tahun 2019 - 2021 (dalam jutaan Rupiah)

No.	Bank	2019	2020	2021
1.	Bank Aceh Syariah	452.327	333.158	392.127
2.	Bank Sumut	544.755	536.650	613.502
3.	Bank Riau Kepri	309.023	463.970	399.951
4.	Bank Nagari	377.107	332.705	1.374.421
5.	Bank Jambi	255.501	281.350	315.362
6.	Bank Bengkulu	107.081	118.004	89.919
7.	Bank Sumsel Babel	362.966	424.968	485.297
8.	Bank Lampung	149.780	192.617	175.153
9.	Bank DKI	817.239	578.326	727.355
10.	Bank BJB	1.541.852	1.682.122	2.014.275
11.	Bank Jateng	1.351.504	1.122.229	1.378.282
12.	Bank BPD DIY	268.845	243.980	271.089
13.	Bank Jatim	1.376.505	1.477.758	1.508.721
14.	Bank Kalbar	382.362	408.419	413.067

15.	Bank Kalsel	159.703	234.360	230.664
16.	Bank Kalteng	219.273	232.599	203.966
17.	Bank Kalimantan	254.944	308.008	366.051
18.	Bank BPD Bali	569.858	521.821	549.153
19.	Bank NTB Syariah	163.249	135.143	139.920
20.	Bank NTT	236.475	261.860	260.691
21.	Bank SulutGo	150.341	209.563	174.016
22.	Bank Sulteng	138.756	194.113	216.742
23.	Bank Sultra	251.477	265.825	266.393
24.	Bank Suselbar	616.691	590.258	631.904
25.	Bank Maluku Malut	151.288	177.414	210.614
26.	Bank Papua	250.037	345.543	475.982
27.	Bank Banten	- 135.032	- 151.480	- 181.151

(Sumber: Data diolah, 2023)

Untuk periode waktu tahun 2019 hingga 2021 terlihat ada 10 bank BPD yang mempunyai trend laba yang semakin meningkat. Sedangkan untuk 17 bank BPD lainnya, besarnya laba berfluktuasi. Dari 27 bank BPD di Indonesia, maka urutan 5 bank BPD dengan perolehan laba terbesar di tahun 2021 adalah sebagai berikut:

- Bank BJB dengan perolehan laba Rp. 2.014.275.000.000,-
- Bank Jatim dengan perolehan laba Rp. 1.508.721.000.000,-
- Bank Jateng dengan perolehan laba Rp. 1.378.282.000.000,-
- Bank Nagari dengan perolehan laba Rp. 1.374.421.000.000,-
- Bank DKI dengan perolehan laba Rp. 727.355.000.000,-

Besarnya pertumbuhan perolehan laba dari bank BPD tahun 2020 hingga 2021, diperlihatkan pada tabel berikut ini.

Tabel 1.6 Pertumbuhan Total Perolehan Laba Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Tahun 2020 - 2021 (dalam persen)

No.	Bank	2020	2021
1.	Bank Aceh Syariah	-26,35	17,70
2.	Bank Sumut	-1,49	14,32
3.	Bank Riau Kepri	50,14	-13,80
4.	Bank Nagari	-11,77	313,11
5.	Bank Jambi	10,12	12,09
6.	Bank Bengkulu	10,20	-23,80
7.	Bank Sumsel Babel	17,08	14,20
8.	Bank Lampung	28,60	-9,07
9.	Bank DKI	-29,23	25,77
10.	Bank BJB	9,10	19,75
11.	Bank Jateng	-16,96	22,82
12.	Bank BPD DIY	-9,25	11,11
13.	Bank Jatim	7,36	2,10
14.	Bank Kalbar	6,81	1,14
15.	Bank Kalsel	46,75	-1,58
16.	Bank Kalteng	6,08	-12,31
17.	Bank Kaltara	20,81	18,84
18.	Bank BPD Bali	-8,43	5,24
19.	Bank NTB Syariah	-17,22	3,53
20.	Bank NTT	10,73	-0,45
21.	Bank SulutGo	39,39	-16,96
22.	Bank Sulteng	39,90	11,66
23.	Bank Sultra	5,71	0,21
24.	Bank Suselbar	-4,29	7,06
25.	Bank Maluku Malut	17,27	18,71
26.	Bank Papua	38,20	37,75
27.	Bank Banten	12,18	19,59

(Sumber: Data diolah, 2023)

Dari sisi pertumbuhan perolehan laba, di tahun 2020 terdapat 9 (sembilan) bank yang pertumbuhan perolehan dana nya bertanda negatif. Hal mengartikan bahwa dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu tahun 2019, nilai perolehan laba ke 9 bank tersebut mengalami penurunan. Untuk tahun 2021 terdapat 7 (tujuh) bank yang pertumbuhan perolehan labanya negatif. Di tahun 2021, 5 (lima) bank dengan urutan pertumbuhan perolehan laba terbesar adalah sebagai berikut:

- Bank Nagari dengan pertumbuhan perolehan laba sebesar 313,11%
- Bank Papua dengan pertumbuhan perolehan laba sebesar 37,75%
- Bank DKI dengan pertumbuhan perolehan laba sebesar 25,77%
- Bank Jateng dengan pertumbuhan perolehan laba sebesar 22,82%
- Bank BJB dengan pertumbuhan perolehan laba sebesar 19,75%

Pangsa pasar (*market share*) menunjukkan seberapa besar suatu perusahaan mendominasi pasar. Untuk pasar BPD, maka ukuran *market share* nya dicari dengan membagi jumlah kredit dari sebuah bank BPD dengan total kredit yang diberikan seluruh bank BPD. Dengan menggunakan formula tersebut, maka pangsa pasar dari setiap BPD di Indonesia ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 1.7 Pangsa Pasar Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Tahun 2019 – 2021 (dalam persentase)

No.	Bank	2019	2020	2021
1.	Bank Aceh Syariah	3,07	3,12	3,17
2.	Bank Sumut	5,07	4,82	4,89
3.	Bank Riau Kepri	3,82	3,87	3,66
4.	Bank Nagari	4,05	3,99	4,07
5.	Bank Jambi	1,67	1,73	1,59
6.	Bank Bengkulu	1,09	1,20	1,22
7.	Bank Sumsel Babel	3,54	3,58	3,67
8.	Bank Lampung	1,11	1,09	1,15
9.	Bank DKI	8,00	7,28	7,51
10.	Bank BJB	17,42	18,19	18,51
11.	Bank Jateng	10,46	10,44	10,19
12.	Bank BPD DIY	1,65	1,81	1,81
13.	Bank Jatim	8,20	8,14	7,95
14.	Bank Kalbar	2,64	2,37	2,36
15.	Bank Kalsel	2,23	2,29	2,16
16.	Bank Kalteng	1,29	1,39	1,47
17.	Bank Kaltimara	3,20	3,29	3,16
18.	Bank BPD Bali	3,93	3,91	3,84
19.	Bank NTB Syariah	1,19	1,31	1,44
20.	Bank NTT	2,18	2,19	2,17

21.	Bank SulutGo	2,60	2,55	2,54
22.	Bank Sulteng	0,86	0,94	1,09
23.	Bank Sultra	1,38	1,43	1,49
24.	Bank Suselbar	3,76	3,81	3,88
25.	Bank Maluku Malut	1,01	1,01	1,00
26.	Bank Papua	3,43	3,48	3,41
27.	Bank Banten	1,14	0,77	0,60

(Sumber: Data diolah, 2023)

Dari tabel di atas terlihat bahwa untuk periode waktu 2019 -2021, pangsa pasar bank BPD konsisten dikuasai oleh 5 bank BPD, yaitu :

- Bank BJB menguasai pasar rata-rata 18,04%
- Bank Jateng menguasai pasar rata-rata 10,36%
- Bank Jatim menguasai pasar rata-rata 8,10%
- Bank DKI menguasai pasar rata-rata 7,60 %
- Bank Sumut menguasai pasar rata-rata 4,93 %

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengungkapkan tantangan industri perbankan pada tahun depan. Hal ini mengingatkan bayang resesi global sudah terlihat pada 2023 dan kemungkinan berlanjut tahun selanjutnya. Kepala Eksekutif Pengawas Perbankan OJK_Dian Ediana Rae pada Jum'at 23 Desember 2022 mengatakan, “adanya berbagai tantangan pada tahun depan, OJK akan fokus program kerja yang sudah dirancang. OJK misalnya akan melakukan penguatan organisasi dan sumber daya manusia dalam pengawasan menggunakan teknologi atau *supervisory technology*”. Tantangan yang dimaksud antara lain:

1. Respons dari kebijakan pascapandemi Covid-19. Sebagai regulator, OJK perlu mempertimbangkan pemulihan dari *scarring effect* dan *cliff effect* akibat pandemi.

2. Berupa *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity* (VUCA). Pada tahun depan perbankan dihadapkan pada volatilitas harga hingga ketidakpastian.
3. Kekhawatiran akan adanya *spillover effect* atau fenomena ekonomi yang timbul akibat kebijakan. Inflasi yang belum stabil, kemudian suku bunga tinggi, terus terjadi perlambatan ekonomi, serta kenaikan harga energi mesti diantisipasi perbankan.
4. Pesatnya perkembangan teknologi seperti metaverse hingga kripto mesti disadari dengan kesiapan pada *people process* dan lainnya.
5. Bisnis perbankan yang menuju keberlanjutan. Perubahan iklim menuntut berbagai industri termasuk perbankan harus seiring dengan prinsip keberlanjutan. Ini kemudian ditindaklanjuti dengan sejumlah kebijakan seperti nol emisi karbon.

OJK juga gencar mendorong agar bank memenuhi ketentuan batas minimum modal inti Rp 3 triliun pada akhir tahun ini dan konsolidasi perbankan juga diperkuat. Kemudian, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) terkait pengembangan sumber daya manusia perbankan sekaligus integritas industri jasa keuangan juga diperkuat melalui strategi *anti-fraud*.

Untuk menghadapi tantangan itu, OJK juga telah melakukan perpanjangan restrukturisasi kredit secara terbatas hingga 2024. Sebelumnya, peraturan OJK menetapkan bahwa relaksasi kredit restrukturisasi berakhir pada 31 Maret 2023.

Lebih lanjut, OJK mengelompokkan sektor tertentu ke dalam tiga segmen, yakni segmen UMKM yang mencakup seluruh sektor, sektor penyediaan akomodasi dan makan-minum dan beberapa industri yang menyediakan lapangan kerja besar, yaitu industri tekstil dan produk tekstil serta industri alas kaki.

Meski begitu, OJK tetap optimistis kinerja perbankan masih moncer pada 2023. Pada asesmen rencana bisnis bank yang sudah dikompilasi pada tahun ini, diproyeksikan kredit pada 2023 akan tumbuh seluruh sektor dengan mesin utama pertumbuhan adalah sektor perdagangan besar dan eceran. Sektor industri pengolahan juga akan menjadi motor pertumbuhan kredit. Dari jenisnya, kredit modal kerja diperkirakan mendominasi permintaan pada tahun depan,

Sementara itu, Ketua Dewan Komisiner OJK Mahendra Siregar menambahkan dampak perekonomian global yang memang tampaknya tidak mungkin terelakkan. "Karena perekonomian global sudah terlalu lama dibanjiri dana yang sangat besar dan biaya sangat murah untuk menghadapi kelesuan perekonomian terhadap pandemi dan bahkan sebelumnya di negara maju,"

Tantangan ini semakin besar, karena secara aturan bank sentral tidak memiliki kewenangan dua sisi sekaligus yakni menghadapi inflasi atau memberi stimulus ekonomi. Karena bank sentral tugas utamanya menghadapi inflasi bukan menanggulangi kelesuan ekonomi. Atas kondisi ini, kebijakan stimulus ekonomi harus digerakkan oleh pemerintah. Sedangkan bank sentral konsentrasi pada pengendalian inflasi. Terjadi kevakuman aturan di negara maju, bank sentral mengendalikan moneter, tetapi stimulan ekonomi riil tidak ada,

Saat ekonomi global kesulitan menghalau resesi, kondisi Indonesia berada jauh lebih baik. Semua analis baik dari dalam negeri, internasional, lembaga multilateral memperkirakan ekonomi Indonesia tetap tumbuh baik tahun depan dan tahun depannya lagi. Anomali ekonomi Indonesia dibandingkan negara maju ini, karena negeri ini memiliki pasar dalam negeri dan pasar kawasan Asia Tenggara yang besar. Maka potensi ini harus dioptimalkan baik pada sisi konsumsi, investasi dan belanja pemerintah. Dalam konteks sektor riil, maka sumber pertumbuhan berasal dari pembangunan di Indonesia. Sumber pertumbuhan berasal dari daerah selain bonus demografi. Ini sumber pertumbuhan yang tidak ada saingannya yang membuat Indonesia kuat daya tahan dirinya, Atas lahirnya sumber pertumbuhan ekonomi baru ini, OJK berfungsi memastikan stabilitas sistem keuangan, mengawasi industri dari kacamata prudential, transparansi, perlindungan konsumen, *market conduct*, juga mendorong stimulus dan membantu dari daerah.

Berkaitan dengan uraian di atas, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian terhadap portofolio bisnis dengan menggunakan BCG Matriks pada BPD di Indonesia, yaitu Bank BJB, Bank Jateng, Bank Jatim, Bank DKI dan Bank Sumut. Pada tesis ini penulis akan menganalisis BPD menggunakan metode BCG matriks dengan membandingkan laporan keuangan masing-masing BPD dan menuangkan masalah tersebut dalam bentuk tesis dengan judul : “*Analisis Perbandingan Strategi Bersaing Dengan Pendekatan BCG Matriks dan Profitabilty Matriks Pada Bank Pembangunan Daerah*”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Terdapat tingkat pertumbuhan aset bank BPD yang berfluktuatif.
2. Terdapat tingkat pertumbuhan pemberian kredit bank BPD yang berfluktuatif
3. Terdapatnya tingkat perolehan laba bank BPD yang berfluktuatif

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Untuk menghindari kesimpang siuran dan kesulitan dalam pembahasan penelitian ini, maka permasalahan hanya dibatasi pada analisis perbandingan strategi bersaing dengan pendekatan BCG Matriks pada bank BPD dengan pangsa pasar terbesar, yaitu 4 (empat) BPD dengan Bank BJB sebagai kompetitor utamanya.

2. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana posisi masing-masing BPD dengan menggunakan pendekatan BCG Matriks.
- b. Bagaimana analisis perbandingan strategi bersaing menggunakan pendekatan BCG Matriks pada 4 BPD.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan posisi masing-masing BPD dengan pendekatan BCG Matriks.
- b. Mengalisis perbandingan strategi bersaing masing-masing BPD menggunakan pendekatan BCG Matriks.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

- c. Sumbangan pemikiran dan informasi bagi perusahaan tentang pentingnya analisis perbandingan strategi bersaing dengan pendekatan BCG Matriks.
- d. Untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan peneliti tentang analisa perbandingan strategi bersaing dengan pendekatan BCG Matriks.
- e. Untuk memberikan sumbangan ilmu kepada almamater yang dapat dipergunakan sebagai bahan acuan bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Analisis Strategi Bersaing

Porter (2007), mendefinisikan bersaing sebagai “strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berketetapan yang lebih efektif dalam *market place*”. Sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal penting dalam mencari kesuksesan strategi yang diterapkan adalah mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, yang bersifat tangible dan Intangible yang membuat organisasi atau produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang lebih baik.

David dan David, (2017) Porter mendefinisikan sifat persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan : Persaingan diantara perusahaan yang bersaing, Masuknya pesaing baru atau potensial, Potensi pengembangan produk substitusi, Kekuatan posisi tawar pemasok dan Kekuatan posisi tawar konsumen.

Selanjutnya menurut Porter (2007), “Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing akan menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh tingkat laba rata-rata atas investasi yang dilakukan”. Namun, masing-masing kekuatan bersaing memiliki corak dan karakter pengaruh yang berbeda-beda.

B. Kinerja Perbankan

Kinerja merupakan gambaran dari pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Dimana “salah satu tujuan penting didirikannya perusahaan adalah memaksimalkan kekayaan pemegang saham melalui peningkatan nilai perusahaan” (Brigham dan Houston, 2001). Pengukuran kinerja keuangan dalam perusahaan dilakukan untuk mengetahui apakah hasil yang dicapai telah sesuai dengan perencanaan. Dengan meningkatnya kinerja keuangan perusahaan berarti perusahaan dapat mencapai tujuan dari didirikannya perusahaan tersebut.

Syofyan (2002), mendefinisikan kinerja perbankan diukur dengan menggunakan rata-rata tingkat bunga pinjaman, rata-rata tingkat bunga simpanan, dan profitabilitas perbankan. Lebih lanjut lagi dalam penelitiannya menyatakan bahwa tingkat bunga simpanan merupakan ukuran kinerja yang lemah dan menimbulkan masalah, sehingga dalam penelitiannya disimpulkan bahwa profitabilitas merupakan indikator yang paling tepat untuk mengukur kinerja suatu bank. Untuk mengevaluasi kondisi keuangan dan kinerja suatu perusahaan, analisa keuangan membutuhkan suatu ukuran. Ukuran yang sering dipergunakan dalam hal ini adalah rasio atau index yang dihubungkan antara dua data keuangan. Salah satu bentuk penggunaan rasio keuangan adalah analysis trend.

Horne (1995), mendefinisikan analisis trend dari rasio keuangan mempunyai dua tipe perbandingan salah satunya adalah rasio keuangan dituangkan dalam pembukuan untuk periode beberapa tahun, sehingga dapat mempelajari komposisi dan faktor-faktor yang menyebabkan perusahaan tersebut berkembang atau bahkan menurun. Ukuran profitabilitas yang digunakan adalah *rate of return equity* (ROE) untuk perusahaan pada umumnya dan *return on asset* (ROA) pada industri perbankan.

Menurut Siamat (2005) “*Return on Asset* (ROA) memfokuskan kemampuan perusahaan untuk memperoleh earning dalam operasi perusahaan, sedangkan *Return on Equity* (ROE) mengukur return yang diperoleh dari investasi pemilik perusahaan”.

C. *Return on Equity (ROE)*

Menurut Riyadi, (2006) “*Return On Equity (ROE)* adalah perbandingan antara laba bersih dengan modal (modal inti) perusahaan. Rasio ini menunjukkan tingkat persentase yang dapat dihasilkan”. ROE sangat penting bagi para pemegang saham dan calon investor, karena ROE yang tinggi berarti para pemegang saham akan memperoleh dividen yang tinggi pula dan kenaikan ROE akan menyebabkan kenaikan saham. Menurut Harahap (2007) “ROE digunakan untuk mengukur besarnya pengembalian terhadap investasi para pemegang saham”. Angka tersebut menunjukkan seberapa baik manajemen memanfaatkan investasi para pemegang saham. ROE diukur dalam satuan persen. Sedangkan menurut Lestari dan Sugiharto (2007) “ROE adalah rasio yang digunakan untuk mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pengelolaan modal yang diinvestasikan oleh pemilik perusahaan”. ROE diukur dengan perbandingan antara laba bersih dengan total modal. Angka ROE yang semakin tinggi memberikan indikasi bagi para pemegang saham bahwa tingkat pengembalian investasi makin tinggi.

Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak} \times 100\%}{\text{Total Modal}}$$

D. *BCG Matriks*

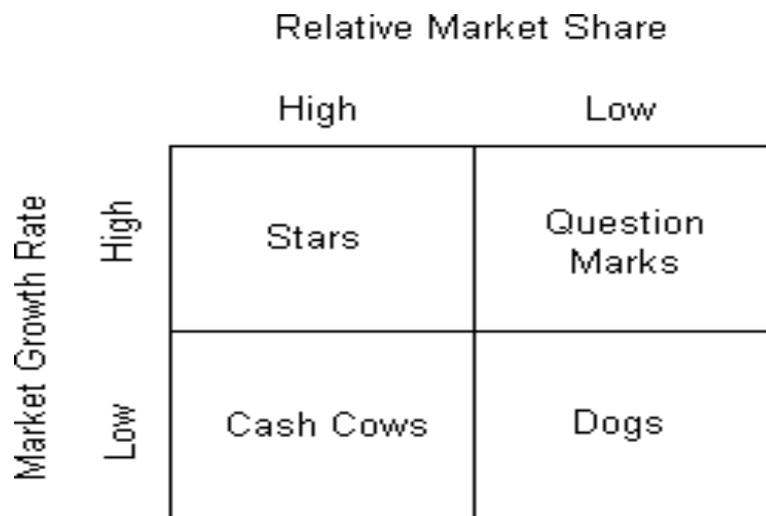
Hax dan Majluf (Izadi, et al, 2015) menyatakan bahwa “matriks portofolio memiliki beberapa persamaan. Pertama, merupakan tampilan grafis dari keseluruhan posisi kompetitif bisnis portofolio perusahaan. Kedua, masing-

masing matrik memposisikan unit bisnis perusahaan sesuai dengan dua dimensi”. Faktor-faktor yang menggambarkan daya tarik industri biasanya tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan; mereka yang berkontribusi terhadap kekuatan bisnis sebagian besar berada di bawah kendali perusahaan. Matriks portofolio yang paling populer adalah: *Growth Share Matrix* dikembangkan oleh Boston Consulting Group.

Growth share matrix berkembang pada akhir dasawarsa 1960-an, diperkenalkan pertama kali oleh Boston Consulting Growth (BCG) salah satu konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat. Karena itu, *growth share matrix* sering juga disebut sebagai matriks BCG. Matriks BCG memiliki dua sumbu dan terdiri dari 4 (empat) sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horizontal.

Menurut Muhammad (2004), Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relative. Pangsa pasar *relative* dianggap proksi kekuatan perusahaan.

Menurut Mutandwa, et al (2009) “sumbu horizontal dari matriks BCG (Boston Consulting Group) menunjukkan pangsa pasar *relative*, sementara sumbu vertikal menggambarkan tingkat *market growth* (pertumbuhan pasar)”. Pangsa pasar *relative* dihitung dengan membuat referensi ke pesaing terbesar di pasar. Di dasar dari dua variabel ini, unit bisnis strategis atau pasar diklasifikasikan menjadi *cash cows* (sapi perah), *stars* (bintang), *dogs* (anjing) dan *question marks* (tanda tanya).



Sumber : Tjiptono dan Chandra (2017)

Gambar 2.1 BCG Matrix

- **Tanda Tanya (*Question Marks*)**, yang terletak kuadran I menggambarkan bisnis yang memiliki pangsa pasar relative rendah tetapi harus bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi. Pada umumnya, unit ini memiliki ciri kebutuhan uang kas tinggi tetapi aliran uang masuk rendah. Bisnis-bisnis ini disebut tanda tanyakarena organisasi harus menentukan apakah akan memperkuat dengan mengejar strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.
- **Bintang (*Stars*)**, yang terletak pada kuadran II merepresentasikan kesempatan jangka panjang perusahaan terhadap pertumbuhan dan profitabilitas. Pada posisi ini adalah bisnis yang sangat menarik dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dimana perusahaan juga mempunyai posisi persaingan pangsa pasar yang tinggi.
- **Sapi perah (*Cash Cows*)**, yang terletak pada kuadran III memiliki posisi pangsa pasar relative tinggi, namun pesaing pada industri yang tingkat pertumbuhan pasarnya rendah. Disebut cash cow karena menghasilkan kas yang melebihi kebutuhan mereka. Banyak sapi perah saat ini dulunya berada di posisi bintang. Pengembangan atau diversifikasi produk mungkin merupakan strategi yang menarik untuk sapi perah yang kuat.
- **Anjing (*Dogs*)**, yang terletak pada kuadran IV menggambarkan bisnis dengan pangsa pasar relative

maupun tingkat pertumbuhan pasar yang rendah. Karena kelemahan posisi internal maupun eksternal, maka pada bisnis ini sering terjadi likuidasi, divestasi atau penciutan usaha. (David dan David, 2017)

Bruce D Henderson (Stern dan Deimler, 2006) menyatakan bahwa, “hanya perusahaan yang terdiversifikasi dengan portofolio seimbang yang dapat menggunakan kekuatannya untuk benar-benar memanfaatkan peluang pertumbuhannya”.

a. Market Growth Rate (Tingkat Pertumbuhan Pasar)

Menurut Hax dan Majluf (1996), “tingkat pertumbuhan pasar digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi ketertarikan eksternal dari pasar setiap unit bisnis perusahaan diukur berdasarkan data penjualan perusahaan pada tahun lalu”. Adapun rumus dari market growth rate adalah sebagai berikut :

$$\text{Market Growth Rate} = \frac{\text{Pertumbuhan Industri}}{\text{Pertumbuhan Ekonomi}}$$

(Sumber: Tirtayasa, 2015)

b. Relative Market Share (Pangsa Pasar Relatif)

“Relative market share (Pangsa Pasar Relatif) merupakan aspek eksternal perusahaan”. (Supratikno, et. al, 2005). Adapun rumus dari *relative market share* adalah sebagai berikut :

$$\text{Relative Market Share} = \frac{\text{BS}_t}{\text{LCSt}}$$

Keterangan :

BS_t : Business Sales at time

LCSt : Leading Competitor Sales at time t

(Supratikno, et.al, 2005)

Matriks BCG terdiri dari pertumbuhan pasar atau market growth (pada sumbu vertikal) Sumbu y menggambarkan tingkat pertumbuhan industri atau pangsa pasar relatif. Persentase tingkat pertumbuhan pada sumbu y dapat berkisar antara -20 hingga +20 % (Khair, 2016).

Sementara menurut Supratikno, et.al (2005) “ Dua faktor yang mempengaruhi besar-kecilnya angka patokan (*cut off point*) untuk sumbu horisontal adalah keberanian manajer mengambil risiko dan jenis industri”.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu atas analisis menggunakan BCG Matriks dan *Profitability Matrix* telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti. Kuntjoroadi, et, al. (2009) melakukan penelitian bertujuan untuk menganalisis penerapan *Sustainable Competitive Advantage (SCA)* sebagai strategi yang diambil oleh PT Garuda Indonesia dalam menghadapi persaingan bisnis penerbangan komersial di Indonesia. Penelitian ini mengadopsi teori matriks Boston Consulting Group (BCG) dan pendekatan SCA untuk mengidentifikasi posisi kompetitif Garuda di antara para pesaingnya di industri penerbangan dan untuk menganalisis komponen para pesaing, yang terdiri atas keakraban terhadap produknya sendiri, keakraban terhadap para pesaing, keakraban terhadap produk pesaing dan komponen teknik persaingan yang terdiri dari keunggulan biaya, diferensiasi produk, fokus pasar, produk perintis, dan sinergi pasar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa posisi kompetitif Garuda dalam industri penerbangan di Indonesia berada di kuadran bintang, memiliki pertumbuhan peluang jangka panjang. Strategi yang dapat diadopsi adalah integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa konsep SCA dapat diadopsi sebagai strategi pemasaran

Garuda. Adopsi optimal konsep SCA sebagai strategi pemasaran yang memiliki persaingan berkelanjutan membutuhkan perbaikan dan peningkatan strategi seperti sinergi pasar, pengembangan sumber daya manusia dan perluasan pasar.

Homisah, et, al. (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk 1) menganalisis posisi relatif PT SL (PT Sekar Laut, Tbk) dibandingkan dengan pemimpin pasar dalam industri makanan ringan dan rempah-rempah, 2) menganalisis fase Siklus Hidup per unit bisnis, 3) menganalisis posisi setiap kategori produk dalam matriks portofolio, 4) merumuskan strategi rekomendasi kepada manajemen untuk setiap kategori produk PTSL (PT Sekar Laut, Tbk). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks BCG, model Life Cycle, IFE, IFI dan GE matrix. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi relatif unit bisnis kerupuk dan bumbu masak dalam matriks BCG ada pada kuadran Tanda Tanya. Hasil model Life Cycle untuk kerupuk, bumbu masak, dan label pribadi menunjukkan bahwa mereka sedang dalam fase Pertumbuhan. Hasil analisis portofolio dengan matriks GE menunjukkan bahwa kategori produk kerupuk udang dan kerupuk ikan berada pada kuadran Pertumbuhan Selektif. Kerupuk sayuran, bumbu masak, saus cabai uleg, roti burger ada di kuadran Investasi dan Pertumbuhan. Rekomendasi strategis untuk kerupuk udang dan ikan adalah untuk mengidentifikasi segmen pertumbuhan, investasi agresif dan posisi menegakkan. Rekomendasi strategis untuk kerupuk sayuran, bumbu masak, saus cabai uleg, dan roti burger adalah pertumbuhan, mencari dominasi dan investasi maksimum.

Barusman dan Gunardi (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis portofolio produk pada PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967

Cabang Lampung menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG). Produk dapat dianggap sebagai target pasar potensial karena keunggulan atau kualitas yang dapat diproduksi, serta yang diharapkan di PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967, Cabang Lampung. Masalah dalam penelitian ini adalah: pada tahun 2013, mereka hanya mencapai target 91% dan pertumbuhannya tidak maksimal, hanya sebesar 8,10% di PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967, Cabang Lampung. Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pemetaan portofolio produk dan strategi yang diterapkan oleh PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967, Cabang Lampung menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG). Tujuan dari penelitian ini adalah: untuk menganalisis pemetaan portofolio produk dan strategi yang diterapkan pada PT. Asuransi Umum 1967 Bumiputeramuda cabang Lampung. Metode analisis menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG). Berdasarkan hasil pemetaan dari matriks Boston Consulting Group (BCG) dapat dijelaskan bahwa sebelas produk PT. Bumiputeramuda 1967 Asuransi Umum Cabang Lampung berbeda menempati kuadran (posisi): Di kuadran pertama atau tanda tanya ada enam produk yang dipetakan di posisi ini. produknya adalah asuransi kebakaran, asuransi mobil, asuransi sepeda motor, asuransi kredit, asuransi uang, dan pencurian asuransi. Ini menunjukkan 55% produk yang dipasarkan oleh PT. Bumiputeramuda 1967 Asuransi Umum Pangsa pasar Cabang Lampung masih lebih kecil dari pesaing utama, tetapi laju pertumbuhan 5 tahun terakhir produk ini cukup tinggi. Di kuadran II atau *Star*, ada empat produk asuransi, produknya adalah asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan diri, asuransi surety bond, dan asuransi pertanggungjawaban dokter. Ini menunjukkan 37% produk yang dipasarkan oleh PT. Bumiputeramuda 1967 Asuransi Umum Cabang Lampung

dalam posisi optimal, di mana posisi semua perusahaan inginkan, yang tingkat pertumbuhan dan tingkat pangsa pasarnya cukup tinggi, di kuadran IV atau Anjing, ada satu produk yaitu asuransi muatan laut. Ini menunjukkan hanya 0:09% produk yang dipasarkan oleh PT. Bumiputeramuda 1967 Asuransi Umum Cabang Lampung dalam keadaan yang tidak lagi memiliki daya saing yang unggul dan tingkat pertumbuhan yang lebih lambat.

Penelitiannya Ming (2013) pada Bank di Taiwan menghasilkan kesimpulan, efisiensi multi-komponen bank di bawah perusahaan induk keuangan, termasuk efisiensi profitabilitas dan daya jual, dengan menggunakan model variasi RAM (*Range-adjusted Measure*). Proses analisis menggunakan matriks BCG (Boston Consulting Group) tiga dimensi yang dibuat pada penelitian ini. ditemukan bahwa meskipun bank-bank semi-publik di bawah perusahaan holding keuangan di Taiwan memiliki skor efisiensi profitabilitas dan pemasaran yang rendah, mereka dapat diklasifikasikan kembali sebagai bank dengan efisiensi multi-komponen sedang dan efisiensi multi-komponen yang rendah dengan memanfaatkan tiga matriks BCG dimensi.

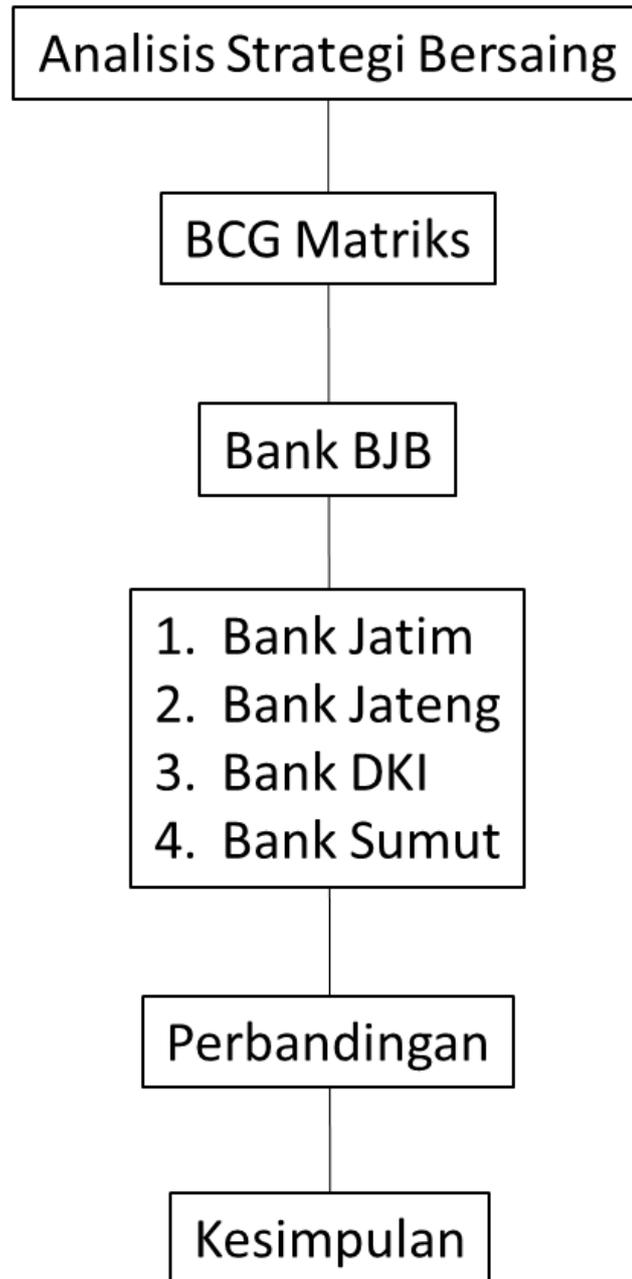
Putri (2007), melakukan penelitian analisis portofolio dengan cara membandingkan PT X, PT Y dan PT Z dengan dengan PT Sahid pada periode 2000-2006 menggunakan *Profitability Matrix* menghasilkan kesimpulan, PT. X dapat menyamai pertumbuhan bisnis PT. Sahid pada tahun 2006, total penjualan nominal harus 15,3 Miliar atau 12,63% lebih tinggi dengan total penjualan adalah Rp. 13,6 Miliar pada tahun 2006 sehingga dapat dicapai tingkat pertumbuhan bisnis yang sama. PT Y dapat menyamai pertumbuhan bisnis PT. Sahid pada tahun 2006, total penjualan nominal harus Rp. 36,02 Miliar atau 20,42% lebih tinggi dengan total penjualan 29,9 Miliar di tahun 2007, sehingga dapat dicapai

tingkat pertumbuhan bisnis yang sama. Untuk mencapai ROE yang positif jadi PT. Z harus menutupi ekuitas dikurangi adalah (Rp. 6,8 Miliar) pada tahun 2006 dengan mendapatkan laba bersih setelah pajak sama dengan atau lebih tinggi dari Rp. 6,8 Miliar, dengan asumsikan total pengeluaran sama dengan tahun 2006, jadi nominal penjualan harus tercapai adalah Rp. 34,3 Miliar.

F. Kerangka Pemikiran

Dalam melakukan penelitian ini peneliti menyusun kerangka pemikiran untuk mempermudah dalam menyusun proposal. Selain itu dengan adanya kerangka pemikiran yang peneliti buat, penelitian akan lebih mudah dan terarah, sehingga akan berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

Di dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan sistematika penelitian yang dijelaskan melalui alur berikut ini:



Sumber : Diolah oleh Peneliti (2023)
Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variabel lain yang mana datanya berbentuk angka berupa BCG Matriks dalam analisis strategi bersaing. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan dari variabel-variabel yang sudah diidentifikasi, maka diperlukan definisi operasional dari masing-masing variabel antara lain :

a. Manajemen Strategi

Menurut David dan David (2017), “manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya”. Manajemen strategi juga berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi.

b. BCG Matrix

Boston Consulting Group (BCG) berbasis di Boston dan memiliki 1.713 karyawan. BCG adalah perusahaan konsultasi besar yang terkena dampak kejatuhan ekonomi tanpa memecat karyawan dan pada tahun 2010 memperkerjakan konsultan baru terbanyak (David dan David, 2017). BCG memiliki ranking nomor tiga pada “100 Perusahaan Terbaik untuk Bekerja” versi Fortune. BCG membangun analisis portofolio bertitik tolak pada 3 keyakinan dasar, yaitu: pengalaman adalah guru terbaik dalam menjalankan bisnis. “Terdapat hubungan positif antara *market share* dan *Return on Equity* dan semakin tinggi pertumbuhan pasar (usaha), maka semakin besar kebutuhan investasi”. (Supratikno, et al, 2005). Matriks BCG terdiri dari 4 kuadran dan masing-masing kuadran diberi simbol *question mark* (tanda tanya), *star* (bintang), *cash cows* (sapi perah), *dogs* (anjing).

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di 5 Bank Pembangunan Daerah di Indonesia dengan metode dokumentasi laporan keuangan yang sudah diaudited tahun 2017 s/d 2021.

Bank BJB (www.bankbjb.co.id/)

Bank Jatim (www.bankjatim.co.id)

Bank Jateng (www.bankjateng.co.id/)

Bank DKI (www.bankdki.co.id/)

Bank Sumut (www.banksumut.com)

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan sejak Bulan Desember 2022 s/d Maret 2023

Tabel 3.1 Jadwal dan Waktu Penelitian

Kegiatan	Bulan															
	Desember				January				February				Maret			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Prariset																
Pengajuan judul																
Seminar Proposal																
Pengumpulan data																
Pengolahan Data/ Analisis Data																
Penyusunan Tesis																
Seminar Hasil																
Sidang																

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012), “populasi adalah totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi yang digunakan di dalam penelitian ini adalah seluruh Bank Pembangunan Daerah di Indonesia yang berdiri sampai dengan Desember 2022. Jumlah populasi dalam penelitian ini terdapat 27. Adapun populasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2 Populasi dalam Penelitian

No.	Nama Bank	Total Aset ((Rp. Milyar)	
		2020	2021
1	Bank BJB	140.934	158.356
2	Bank Jatim	83.619	100.723
3	Bank Jateng	73.106	80.348
4	Bank DKI	63.046	70.741
5	Bank Sumut	33.530	38.012
6	Bank Sumselbabel	28.058	31.630
7	Bank Kaltimara	30.148	33.133
8	Bank Sulselbar	24.830	27.700
9	Bank BPD Bali	26.169	28.091
10	Bank Nagari	25.559	27.980
11	Bank Aceh Syariah	25.450	29.170
12	Bank Papua	25.876	26.230
13	Bank Kalbar	18.608	23.300
14	Bank SulutGo	16.406	18,480
15	Bank BPD DIY	14.707	15.760
16	Bank Kalsel	14.852	16.530
17	Bank Jambi	11.384	13.109
18	Bank Kalteng	10.154	11.569
19	Bank NTB Syariah	10.419	11.215
20	Bank Lampung	8.072	10.739
21	Bank Sultra	10.597	12.056
22	Bank Sulteng	8.349	11.001
23	Bank Bengkulu	7.724	8.167
24	Bank Maluku Malut	8.409	8.950
25	Bank NTT	14.819	15.737
26	Bank Banten	5.337	8,850
27	Bank Riau Kepri Syariah	28.200	30.780

Sumber : Asbanda (2022)

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2012), “sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti”. Menurut Arikunto (2013) “Teknik *purposive sampling* menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu yang dipandang dapat memberikan data secara maksimal. Penelitian ini akan menggunakan metode *purposive sampling* dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Bank Pembangunan Daerah yang telah berdiri sejak tahun 2016.
- b. 5 Bank Pembangunan Daerah dengan total aset terbesar pada tahun pelaporan Desember 2021.

Sehingga yang diambil adalah Bank BJB, Bank Jatim, Bank Jateng, Bank DKI dan Bank Sumut. Bank BJB akan dijadikan pembanding karena sebagai *leading competitor* BPD di Indonesia.

E. Sumber Data

Data yang dipergunakan di dalam penelitian ini adalah data sekunder yaitu laporan keuangan *audited* yang sudah di publikasikan oleh Bank BJB sebagai bank pembanding beserta, Bank Jatim, Bank Jateng, Bank DKI dan Bank Sumut yang diperoleh peneliti pada *website* masing-masing BPD tahun pelaporan 2017 s.d 2021. Selain itu peneliti juga mengambil data-data dari instransi terkait seperti Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

F. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti sangat berperan dalam seluruh proses penelitian, mulai dari memilih topik, mengumpulkan data hingga analisis data, mengintrepetasikan serta menyimpulkan hasil penelitian.

Dalam mengumpulkan data-data peneliti membutuhkan alat bantu (instrumen penelitian). Pada penelitian ini peneliti menggunakan alat bantu: studi dokumentasi, yaitu mempelajari dan mengumpulkan dokumen-dokumen yang ada di dalam perusahaan yang berhubungan dengan penelitian.

Data yang diperoleh peneliti berupa laporan keuangan audited dari masing-masing Bank Pembangunan Daerah, dengan cara mengunjungi *website* dari masing-masing BPD. Adapun *website* masing-masing perusahaan adalah : Bank

BJB (www.bankbjb.co.id), Bank Jatim (www.bankjatim.co.id), Bank Jateng (www.bankjateng.co.id), Bank DKI (www.bankdki.co.id), dan Bank Sumut (www.banksumut.com).

G. Teknik Analisis Data

1. Analisis Kuantitatif

Metode Analisis Kuantitatif merupakan cara merumuskan dan menafsirkan data yang ada, sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai perusahaan secara umum. Data yang telah terkumpul berupa dokumen tidak akan bermakna tanpa dianalisis yaitu diolah dan diinterpretasikan.

Analisis data dapat dilakukan melalui tiga tahap yaitu mereduksi data, mendeskripsikan data dan membuat kesimpulan. Mereduksi data merupakan kegiatan menyeleksi data sesuai dengan fokus permasalahan. Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data untuk dikelompokkan sesuai masalah. Hal ini juga memungkinkan peneliti untuk membuang data yang tidak diperlukan.

Mendeskripsikan data dilakukan agar data yang telah diorganisir menjadi bermakna. Bentuk deskripsi tersebut dapat berupa naratif, atau dalam bentuk tabel. Tahap terakhir adalah membuat kesimpulan dari data-data yang telah dideskripsikan. Tahap menganalisis dan menginterpretasikan data merupakan tahap yang paling penting, karena hal ini dapat memberikan makna dari data yang telah dikumpulkan. Hasil analisis dan interpretasi data merupakan jawaban dari rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Analisis *BCG Matrix*

Matriks BCG merupakan alat yang dipakai untuk menganalisis strategi perusahaan. Menghitung data pangsa pasar (*market share*), tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*), lalu menghitung data pangsa pasar relatif. Adapun langkah-langkah analisis matriks BCG adalah sebagai berikut

- a. Menghitung *growth* dari masing-masing Bank Pembangunan Daerah dengan rumus:

$$\text{Growth} = \frac{\text{Pembiayaan Tahun Berjalan} - \text{Pembiayaan Tahun lalu}}{\% \text{ Pembiayaan Tahun Lalu}} \times 100$$

- b. Menghitung tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) dari masing-masing Bank Pembangunan Daerah dengan rumus:

$$\text{Market Growth Rate} = \frac{\text{Pertumbuhan Industri}}{\text{Pertumbuhan Ekonomi}}$$

Keterangan:

Pertumbuhan Industri : Growth Kredit BPD
 Pertumbuhan Ekonomi : Pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun Berjalan

- c. Menghitung pangsa pasar (*market share*) dengan rumus :

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Pembiayaan BPD}}{\text{Pembiayaan Industri BPD}} \times 100 \%$$

- d. Menghitung pangsa pasar relatif (*relative market share*) dengan rumus:

$$\text{Relative Market Share} = \frac{BS_t}{LCSt}$$

Keterangan :

BS_t : Business Sales at Time t

$LCSt$: Leading Competitor Sales at Time t (Bank BJB)

- e. Membuat plot pangsa pasar untuk setiap BPD pada diagram matriks BCG, caranya dengan menarik garis lurus pada sumbu x untuk pangsa pasar relatif (*relative market share*) dan sumbu y untuk tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*).
- f. Membuat masing-masing gambar BCG Matriks 5 Bank Pembangunan Daerah setiap tahunnya mulai dari tahun 2017 s/d 2021



Sumber : Tjiptono dan Chandra (2017)

Gambar 3.1. BCG Matrix

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian

1. Pemimpin Pasar Bank Pembangunan Daerah

Objek penelitian adalah lima Bank Bank Pembangunan Daerah terbesar di Indonesia yang sudah beroperasi minimal sejak tahun 2016, dengan data-data keuangan berupa laporan keuangan *audited* tahun 2016 s/d 2021. Berikut ini *market share* Bank Pembangunan Daerah di Indonesia berdasarkan *outstanding* kredit:

Tabel 4.1 Market Share Bank Pembangunan Daerah (%)

Nama Bank	Market Share					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bank BJB	36,99	37,23	36,03	35,96	37,83	38,56
Bank Jateng	21,15	22,35	21,78	21,14	20,81	20,07
Bank Jatim	16,71	15,99	15,71	16,49	16,99	16,53
Bank DKI	14,15	13,93	16,33	16,27	14,57	14,92
Bank Sumut	11,01	10,50	10,16	10,14	9,79	9,92
Total BPD	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Sumber : Data Diolah (2023)

Dari data di atas diketahui bahwa *Leading Competitor Sales* Bank Pembangunan Daerah adalah Bank BJB dengan rata-rata *market share* di atas 35%. Sehingga Bank BJB dapat dijadikan sebagai pembanding pada penelitian ini.

2. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Untuk melakukan perhitungan *market growth rate*, diperlukan data Pertumbuhan ekonomi sebagai pembagi *growth* pembiayaan dari masing-masing Bank Pembangunan Daerah. Berikut ini Pertumbuhan Ekonomi Indonesia untuk 5 tahun terakhir:

Tabel 4.2 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Tahun	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia
2017	5,07%
2018	5,17%
2019	5,02%
2020	(2,07%)
2021	3,69%

Sumber : Badan Pusat Statistik (2023)

3. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2017

Perhitungan *growth* kredit tahun 2017 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Growth Kredit Tahun 2017

Nama Bank	Kredit (Rp Juta)		<i>Growth</i>
	n	n-1	
Bank Jatim	30.360.407	28.353.067	7,08%
Bank Jateng	42.449.351	35.877.502	18,32%
Bank DKI	26.454.160	24.000.400	10,22%
Bank Sumut	19.940.282	18.677.822	6,76%

Sumber : Data Diolah (2023)

Perhitungan *market growth rate* kredit tahun 2017 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Market Growth Rate Tahun 2017

Nama Bank	<i>Growth</i> Kredit	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	<i>Market Growth Rate</i>
Bank Jatim	7,08%	5,07%	1,40
Bank Jateng	18,32%	5,07%	3,61
Bank DKI	10,22%	5,07%	2,02
Bank Sumut	6,76%	5,07%	1,33

Sumber : Data Diolah (2023)

Perhitungan *relative market share* tahun 2017 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Relative Market Share Tahun 2017

Nama Bank	Market Share	Market Share Bank BJB	Relative Market Share
Bank Jatim	15,99%	37,23%	0,43
Bank Jateng	22,35%	37,23%	0,60
Bank DKI	13,93%	37,23%	0,37
Bank Sumut	10,50%	37,23%	0,28

Sumber : Data Diolah (2023)

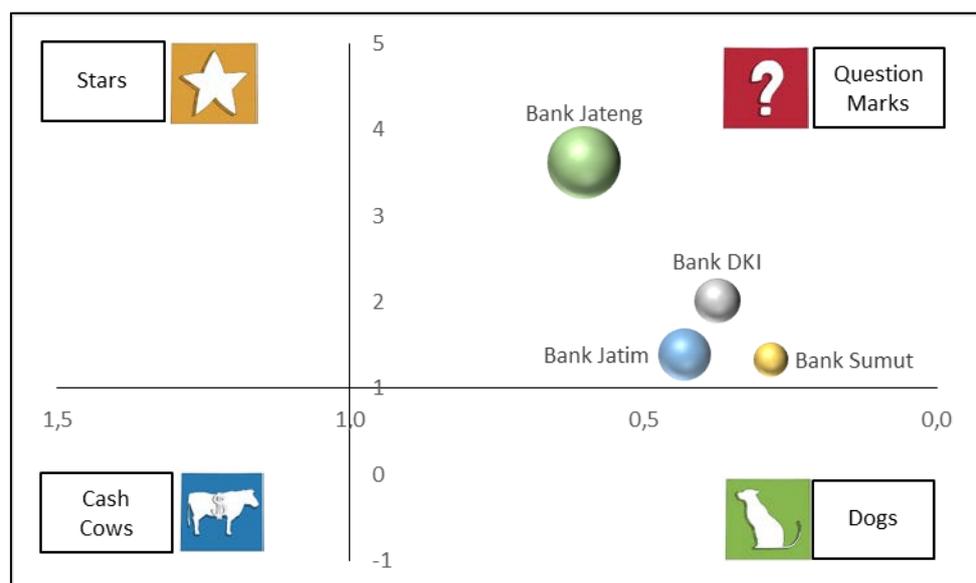
Hasil konsolidasi data yang dipergunakan untuk *plotting* BCG Matriks

Bank Pembangunan Daerah tahun 2017 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Relative Market Share dan Market Growth Rate Tahun 2017

Nama Bank	Relative Market Share	Market Growth Rate	Kredit (Rp Juta)
Bank Jatim	0,43	1,40	30.360.407
Bank Jateng	0,60	3,61	42.449.351
Bank DKI	0,37	2,02	26.454.160
Bank Sumut	0,28	1,33	19.940.282

Sumber : Data Diolah (2023)



Gambar 4.1 BCG Matriks Bank Pembangunan Daerah Tahun 2017

Dari hasil pengolahan BCG Matriks masing-masing Bank Pembangunan Daerah dibandingkan dengan Bank BJB pada tahun 2017 sebagai berikut:

- Keempat Bank Pembangunan Daerah berada pada kuadran *question mark*. Posisi ini menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan kredit ke empat bank BPD tersebut berada pada tingkat pertumbuhan tinggi namun *market share* nya masih rendah. Dengan kata lain, posisi ke empat bank BPD tersebut masih rendah bila dibandingkan dengan Bank BJB. Pada posisi ini keempat Bank BPD tersebut harus mengambil tindakan untuk dapat menaikkan kreditnya.

4. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2018

Perhitungan *growth* kredit tahun 2018 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Growth Kredit Tahun 2018

Nama Bank	Kredit (Rp Juta)		Growth
	n	n-1	
Bank Jatim	32.694.687	30.360.407	7,69%
Bank Jateng	45.332.159	42.449.351	6,79%
Bank DKI	34.000.375	26.454.160	28,53%
Bank Sumut	21.144.474	19.940.282	6,04%

Sumber : Data Diolah (2023)

Perhitungan *market growth rate* kredit tahun 2018 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Market Growth Rate Tahun 2018

Nama Bank	Growth Kredit	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	Market Growth Rate
Bank Jatim	7,69%	5,17%	1,49
Bank Jateng	6,79%	5,17%	1,31
Bank DKI	28,53%	5,17%	5,52
Bank Sumut	6,04%	5,17%	1,17

Sumber : Data Diolah (2023)

Perhitungan *relative market share* tahun 2018 sebagai berikut:

Tabel 4.9 Relative Market Share Tahun 2018

Nama Bank	Market Share	Market Share Bank BJB	Relative Market Share
Bank Jatim	15,71%	36,03%	0,44
Bank Jateng	21,78%	36,03%	0,60
Bank DKI	16,33%	36,03%	0,45
Bank Sumut	10,16%	36,03%	0,28

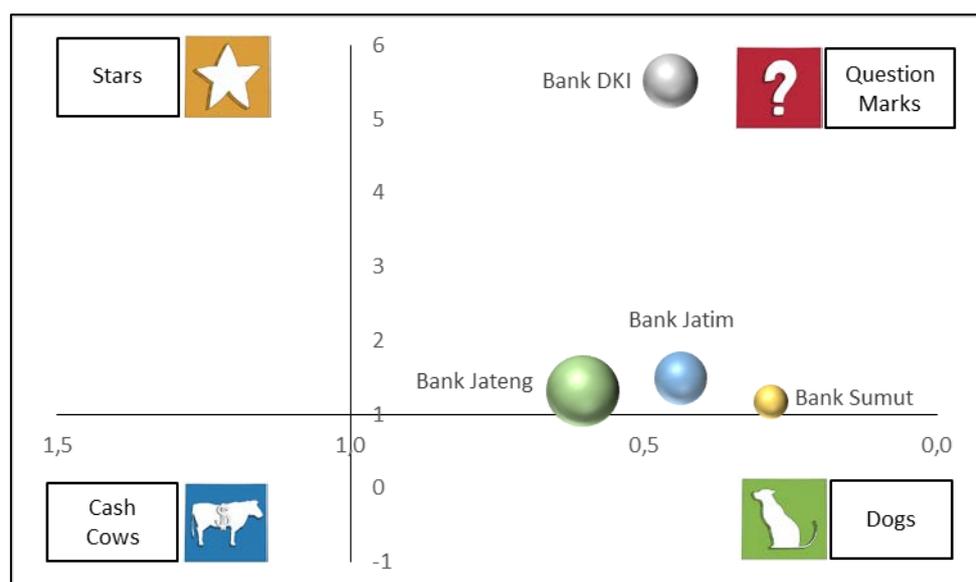
Sumber : Data Diolah (2023)

Hasil konsolidasi data yang dipergunakan untuk *plotting* BCG Matriks Bank Pembangunan Daerah tahun 2018 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Relative Market Share dan Market Growth Rate Tahun 2018

Nama Bank	Relative Market Share	Market Growth Rate	Kredit (Rp Juta)
Bank Jatim	0,44	1,49	32.694.687
Bank Jateng	0,60	1,31	45.332.159
Bank DKI	0,45	5,52	34.000.375
Bank Sumut	0,28	1,17	21.144.474

Sumber : Data Diolah (2023)



Gambar 4.2 BCG Matriks Bank Pembangunan Daerah Tahun 2018

Dari hasil pengolahan BCG Matriks masing-masing Bank Pembangunan Daerah dibandingkan dengan Bank BJB pada tahun 2018 sebagai berikut:

- Keempat Bank Pembangunan Daerah masih berada pada kuadran *question mark*. Hal ini menandakan bahwa secara umum tidak terjadi perubahan. Artinya tingkat pertumbuhan kredit ke empat bank BPD tersebut berada pada tingkat pertumbuhan tinggi namun *market share* nya masih rendah.
- Bila diperhatikan posisi keempat bank BPD tersebut satu per satu, terlihat adanya perubahan posisi. Bank Jateng yang pada tahun 2017 *market growth rate* nya sebesar 3,61 dan *market share* nya 0,6 di tahun 2018, besarnya *market growth rate*nya turun menjadi menjadi 1,31 sedangkan *market share*-nya tetap 0,6.
- Bank Jatim pada tahun 2017 *market growth rate* nya sebesar 1,40 dan *market share* nya 0,43 di tahun 2017. Posisi di tahun 2018 tidak jauh berubah. *Market growth rate* 1,49 dan *market share* nya 0,44.
- Bank DKI tahun 2017, *market growth rate*-nya 2,02 dan *market share* nya 0,37. Di tahun 2018 adanya perubahan yang besar pada *market growth rate*-nya menjadi 5,52, sedangkan *market share*-nya bergeser sedikit menjadi 0,44.
- Bank Sumut tidak mengalami perubahan dari *market growth rate*-nya bahkan *market share*-nya mengalami penurunan. *Market growth rate*-nya di tahun 2017 sebesar 1,33 turun menjadi 1,17 di tahun 2018, sedangkan *market growth rate*-nya tetap, tidak mengalami perubahan.

5. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2019

Perhitungan *growth* kredit tahun 2019 sebagai berikut:

Tabel 4.11 Growth Kredit Tahun 2019

Nama Bank	Kredit (Rp Juta)		<i>Growth</i>
	n	n-1	
Bank Jatim	37.372.166	32.694.687	14,31%
Bank Jateng	47.919.280	45.332.159	5,71%
Bank DKI	36.877.308	34.000.375	8,46%
Bank Sumut	22.986.951	21.144.474	8,71%

Sumber : Data Diolah (2023)

Perhitungan *market growth rate* kredit tahun 2019 sebagai berikut:

Tabel 4.12 Market Growth Rate Tahun 2019

Nama Bank	<i>Growth Kredit</i>	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	<i>Market Growth Rate</i>
Bank Jatim	14,31%	5,02%	2,85
Bank Jateng	5,71%	5,02%	1,14
Bank DKI	8,46%	5,02%	1,69
Bank Sumut	8,71%	5,02%	1,74

Sumber : Data Diolah (2023)

Perhitungan *relative market share* tahun 2019 sebagai berikut:

Tabel 4.13 Relative Market Share Tahun 2019

Nama Bank	<i>Market Share</i>	<i>Market Share Bank BJB</i>	<i>Relative Market Share</i>
Bank Jatim	16,49%	35,96%	0,46
Bank Jateng	21,14%	35,96%	0,59
Bank DKI	16,27%	35,96%	0,45
Bank Sumut	10,14%	35,96%	0,28

Sumber : Data Diolah Peneliti (2023)

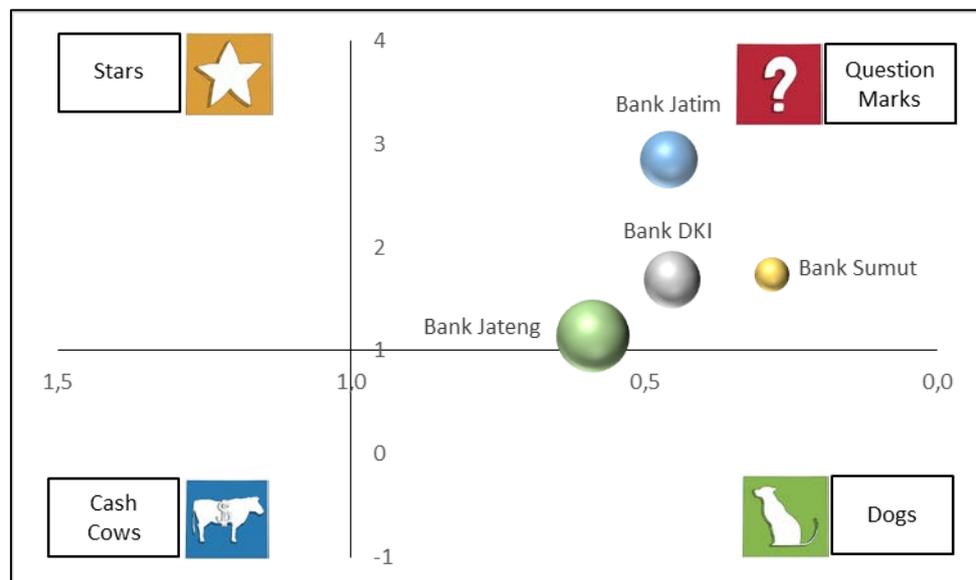
Hasil konsolidasi data yang dipergunakan untuk *plotting* BCG Matriks

Bank Pembangunan Daerah tahun 2019 sebagai berikut:

Tabel 4.14 Relative Market Share dan Market Growth Rate Tahun 2019

Nama Bank	Relative Market Share	Market Growth Rate	Kredit (Rp Juta)
Bank Jatim	0,46	2,85	37.372.166
Bank Jateng	0,59	1,14	47.919.280
Bank DKI	0,45	1,69	36.877.308
Bank Sumut	0,28	1,74	22.986.951

Sumber : Data Diolah (2023)



Gambar 4.3 BCG Matriks Bank Pembangunan Daerah Tahun 2019

Dari hasil pengolahan BCG Matriks masing-masing Bank Pembangunan Daerah dibandingkan dengan Bank BJB pada tahun 2019 sebagai berikut:

- Masing-masing Bank Pembangunan Daerah masih berada pada kuadran *question mark*.
- Bank Jateng yang pada tahun 2018 *market growth rate*-nya sebesar 1,31 dan *market share*-nya 0,6 di tahun 2018, besarnya *market growth rate*-nya 0,59.

- Bank Jatim pada tahun 2018 *market growth rate*-nya sebesar 1,49 dan *market share*-nya 0,44. Di tahun 2019 *market growth rate*-nya mengalami kenaikan menjadi 2,85 dan *market share*-nya menjadi 0,46.
- Bank DKI tahun 2018, *market growth rate*-nya 5,52 dan *market share*-nya 0,45. Di tahun 2019 terjadi penurunan pada *market growth rate*-nya menjadi 1,69, sedangkan *market share*-nya tetap pada angka 0,45.
- Bank Sumut tahun 2018 *market growth rate*-nya 1,17 dan *market share*-nya 0,28. *Market growth rate*-nya di tahun 2019 mengalami kenaikan menjadi 1,74, sedangkan *market share*-nya tetap, tidak mengalami perubahan.

6. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2020

Perhitungan *growth* kredit tahun 2020 sebagai berikut:

Tabel 4.15 Growth Kredit Tahun 2020

Nama Bank	Kredit (Rp Juta)		<i>Growth</i>
	n	n-1	
Bank Jatim	40.026.045	37.372.166	7,10%
Bank Jateng	49.021.326	47.919.280	2,30%
Bank DKI	34.320.662	36.877.308	(6,93%)
Bank Sumut	23.066.704	22.986.951	0,35%

Sumber : Data Diolah (2023)

Perhitungan *market growth rate* kredit tahun 2020 sebagai berikut:

Tabel 4.16 Market Growth Rate Tahun 2020

Nama Bank	<i>Growth</i> Kredit	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	<i>Market Growth Rate</i>
Bank Jatim	7,10%	(2,07%)	3,43
Bank Jateng	2,30%	(2,07%)	1,11
Bank DKI	(6,93%)	(2,07%)	(3,35)
Bank Sumut	0,35%	(2,07%)	0,17

Sumber : Data Diolah (2023)

Perhitungan *relative market share* tahun 2020 sebagai berikut:

Tabel 4.17 Relative Market Share Tahun 2020

Nama Bank	Market Share	Market Share Bank BJB	Relative Market Share
Bank Jatim	16,99%	37,83%	0,45
Bank Jateng	20,81%	37,83%	0,55
Bank DKI	14,57%	37,83%	0,39
Bank Sumut	9,79%	37,83%	0,26

Sumber : Data Diolah (2023)

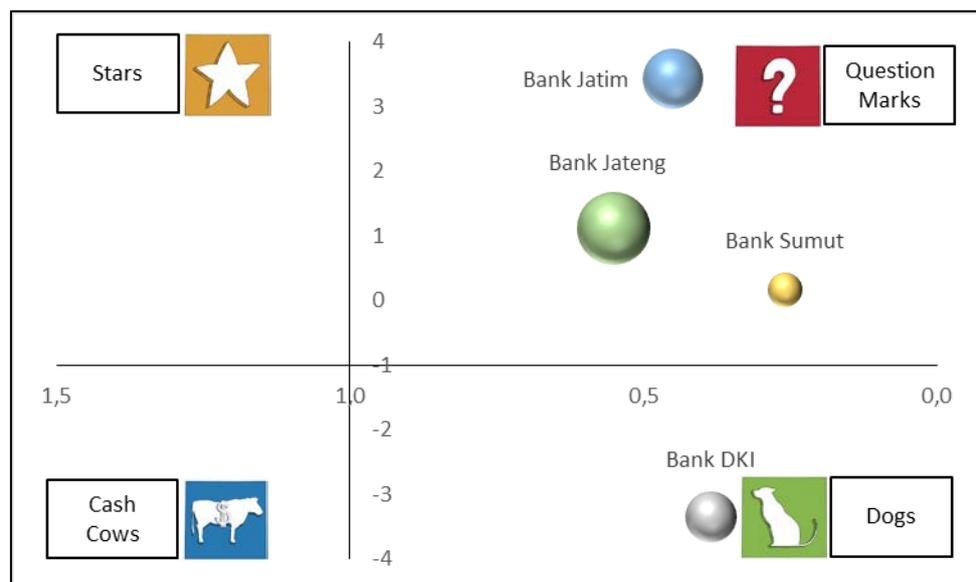
Hasil konsolidasi data yang dipergunakan untuk *plotting* BCG Matriks

Bank Pembangunan Daerah tahun 2020 sebagai berikut:

Tabel 4.18 Relative Market Share dan Market Growth Rate Tahun 2020

Nama Bank	Relative Market Share	Market Growth Rate	Kredit (Rp Juta)
Bank Jatim	0,45	3,43	40.026.045
Bank Jateng	0,55	1,11	49.021.326
Bank DKI	0,39	(3,35)	34.320.662
Bank Sumut	0,26	0,17	23.066.704

Sumber : Data Diolah (2023)



Gambar 4.4 BCG Matriks Bank Pembangunan Daerah Tahun 2020

Dari hasil pengolahan BCG Matriks masing-masing Bank Pembangunan Daerah dibandingkan dengan Bank BJB pada tahun 2020 sebagai berikut:

- Masing-masing Bank Pembangunan Daerah kecuali Bank DKI berada pada kuadran *question mark*. Sedangkan Bank DKI berada di kuadran *dogs*. Kuadran *dogs* menandakan bahwa baik *market growth rate*-nya maupun *market share*-nya rendah.
- Bank Jateng yang pada tahun 2019 *market growth rate*-nya sebesar 1,14 dan *market share* nya 0,46, di tahun 2020, besarnya *market growth rate*-nya 1,11 dan *market share*-nya 0,55
- Bank Jatim pada tahun 2019 *market growth rate*-nya sebesar 2,85 dan *market share*-nya 0,59. Di tahun 2020 *market growth rate* mengalami kenaikan menjadi 3,43 dan *market share*-nya menjadi 0,45.
- Bank DKI tahun 2019, *market growth rate* nya 1,69 dan *market share*-nya 0,45. Di tahun 2020 terjadi penurunan pada *market growth rate*-nya menjadi (3,35), sedangkan *market share*-nya tetap di angka 0,39.
- Bank Sumut tahun 2019 *market growth rate*-nya 1,74 dan *market share*-nya 0,28. *Market growth rate*-nya di tahun 2020 mengalami penurunan menjadi 0,17, dan *market share* nya juga turun menjadi 0,26.

7. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2021

Perhitungan *growth* kredit tahun 2021 sebagai berikut:

Tabel 4.19 Growth Kredit Tahun 2021

Nama Bank	Kredit (Rp Juta)		Growth
	n	n-1	
Bank Jatim	40.918.142	40.026.045	2,23%
Bank Jateng	49.682.959	49.021.326	1,35%
Bank DKI	36.943.586	34.320.662	7,64%
Bank Sumut	24.549.711	23.066.704	6,43%

Sumber : Data Diolah (2023)

Perhitungan *market growth rate* kredit tahun 2021 sebagai berikut:

Tabel 4.20 Market Growth Rate Tahun 2021

Nama Bank	Growth Kredit	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	Market Growth Rate
Bank Jatim	2,23%	3,69%	0,60
Bank Jateng	1,35%	3,69%	0,37
Bank DKI	7,64%	3,69%	2,07
Bank Sumut	6,43%	3,69%	1,74

Sumber : Data Diolah (2023)

Perhitungan *relative market share* tahun 2021 sebagai berikut:

Tabel 4.21 Relative Market Share Tahun 2021

Nama Bank	Market Share	Market Share Bank BJB	Relative Market Share
Bank Jatim	16,53%	38,56%	0,43
Bank Jateng	20,07%	38,56%	0,52
Bank DKI	14,92%	38,56%	0,39
Bank Sumut	9,92%	38,56%	0,26

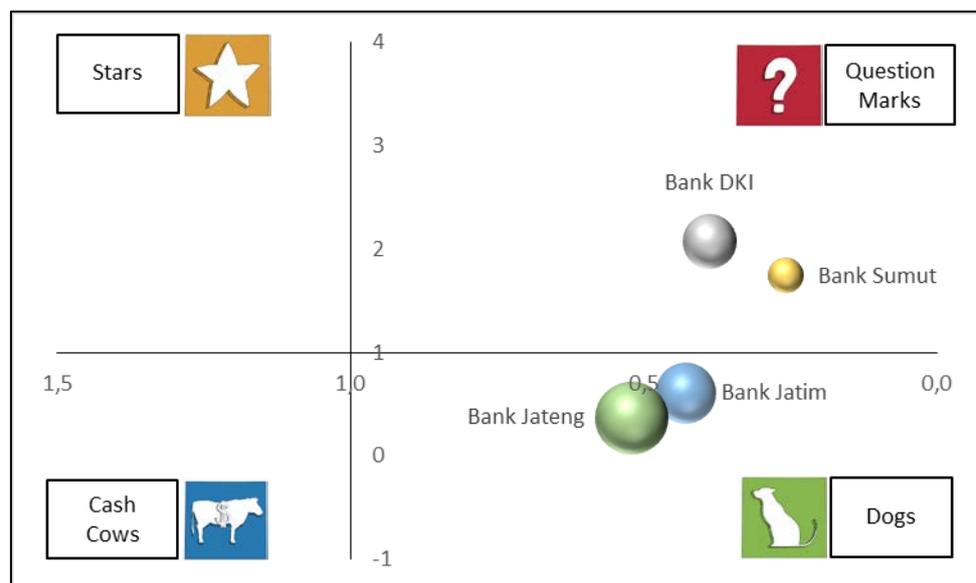
Sumber : Data Diolah (2023)

Hasil konsolidasi data yang dipergunakan untuk *plotting* BCG Matriks Bank Pembangunan Daerah tahun 2021 sebagai berikut:

Tabel 4.22 *Relative Market Share dan Market Growth Rate Tahun 2021*

Nama Bank	<i>Relative Market Share</i>	<i>Market Growth Rate</i>	Kredit (Rp Juta)
Bank Jatim	0,43	0,60	40.918.142
Bank Jateng	0,52	0,37	49.682.959
Bank DKI	0,39	2,07	36.943.586
Bank Sumut	0,26	1,74	24.549.711

Sumber : Data Diolah (2023)



Gambar 4.5 BCG Matriks Bank Pembangunan Daerah Tahun 2021

Dari hasil pengolahan BCG Matriks masing-masing Bank Pembangunan Daerah dibandingkan dengan Bank BJB pada tahun 2021 sebagai berikut:

- Terjadi penurunan di tahun 2021 yang diperlihatkan dengan bertambahnya jumlah bank yang masuk pada kuadran *dogs* yaitu Bank DKI dan Bank Jatim. Sementara dua bank lainnya yaitu Bank Jateng dan Bank Sumut masih tetap di kuadran *question mark*.

- Bank Jateng yang pada tahun 2020 *market growth rate*-nya sebesar 1,11 dan *market share*-nya 0,55, di tahun 2021, besarnya *market growth rate*-nya turun menjadi 0,37 dan *market share*-nya turun menjadi 0,52
- Bank Jatim pada tahun 2020 *market growth rate*-nya sebesar 3,43 dan *market share*-nya 0,45. Di tahun 2021 *market growth rate* mengalami penurunan menjadi 0,6 dan *market share*-nya menjadi 0,43.
- Bank DKI tahun 2020, *market growth rate*-nya (3,35) dan *market share*-nya 0,39. Di tahun 2021 terjadi kenaikan pada *market growth rate*-nya menjadi 2,07, sedangkan *market share* nya tetap di angka 0,39.
- Bank Sumut tahun 2020 *market growth rate*-nya 0,17 dan *market share*-nya 0,26. *Market growth rate*-nya di tahun 2021 mengalami kenaikan menjadi 1,74, sedangkan *market share*-nya tetap 0,26.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Posisi Bersaing Masing-Masing Bank Pembangunan Daerah

a. Bank Jatim

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk (“Bank Jatim”) didirikan pada tanggal 17 Agustus 1961 dan berubah status menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berdasarkan Perda Provinsi Jawa Timur No. 2 tahun 1976. Pada tanggal 12 Juli 2012, Bank Jatim melakukan penawaran umum perdana dengan melepas 20% sahamnya ke publik. Pada tahun 2021, Bank Jatim memiliki 48 Kantor Cabang dan 172 Kantor Cabang Pembantu yang tersebar di beberapa provinsi di Indonesia.

Berikut ini hasil analisis posisi kuadran pada BCG Matriks Bank Jatim tahun 2017 – 2021 sebagai berikut:

Tabel 4.23 Posisi Kuadran Bank Jatim Tahun 2017-2021

Matriks	Tahun				
	2017	2018	2019	2020	2021
BCG	Question Mark	Question Mark	Question Mark	Question Mark	Dogs

Sumber : Data Diolah (2023)

Bank Jatim pada tahun 2017 - 2020, berada pada posisi kuadran *question marks* dan tahun 2021 berada pada kuadran *dogs*. Penurunan ini disebabkan oleh *market growth rate* yang di bawah dari Pertumbuhan Ekonomi Indonesia pada tahun 2021.

Penurunan kuadran Bank Jatim dari kuadran *question marks* ke *dogs* sesuai dengan pendapat Fred dan Fred (2017), yang menyatakan banyak perusahaan berevolusi dari waktu ke waktu : *dogs* menjadi *question mark*, *question mark* menjadi *stars*, *stars* menjadi *cash cows* dan *cash cows* menjadi *dogs*, di perubahan berkelanjutan searah jarum jam. Menurut mereka juga, perusahaan yang berada di posisi *cash cows* sebaiknya dikelola untuk mempertahankan posisi yang kuat selama mungkin.

b. Bank Jateng

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (“Bank Jateng”) didirikan pada tanggal 6 April 1963 dan berubah status menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berdasarkan Perda Provinsi Jawa Tengah No. 3 tahun 1969. Pada tahun 2021, Bank Jatim memiliki 42 Kantor Cabang dan 140 Kantor Cabang Pembantu yang tersebar di beberapa provinsi di Indonesia.

Berikut ini hasil analisis posisi kuadran pada BCG Matriks Bank Jateng tahun 2017 – 2021 sebagai berikut:

Tabel 4.24 Posisi Kuadran Bank Jateng Tahun 2017-2021

Matriks	Tahun				
	2017	2018	2019	2020	2021
BCG	Question Mark	Question Mark	Question Mark	Question Mark	Dogs

Sumber : Data Diolah (2023)

Bank Jateng pada tahun 2017 - 2020, berada pada posisi kuadran *question marks* dan tahun 2021 berada pada kuadran *dogs*. Penurunan ini disebabkan oleh *market growth rate* yang di bawah dari Pertumbuhan Ekonomi Indonesia pada tahun 2021.

Penurunan kuadran Bank Jateng dari kuadran *question marks* ke *dogs* sesuai dengan pendapat Fred dan Fred (2017), yang menyatakan banyak perusahaan berevolusi dari waktu ke waktu : *dogs* menjadi *question mark*, *question mark* menjadi *stars*, *stars* menjadi *cash cows* dan *cash cows* menjadi *dogs*, di perubahan berkelanjutan searah jarum jam. Menurut mereka juga, perusahaan yang berada di posisi *cash cows* sebaiknya dikelola untuk untuk mempertahankan posisi yang kuat selama mungkin.

c. Bank DKI

PT. Bank DKI (“Bank DKI”) didirikan pada tanggal 11 April 1961 dan berubah status menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berdasarkan Perda Provinsi DKI Jakarta No. 6 tahun 1978. Pada tahun 2021, Bank DKI memiliki 16 Kantor Cabang dan 88 Kantor Cabang Pembantu yang tersebar di beberapa provinsi di Indonesia.

Berikut ini hasil analisis posisi kuadran pada BCG Matriks Bank DKI tahun 2017 – 2021 sebagai berikut:

Tabel 4.25 Posisi Kuadran Bank DKI Tahun 2017-2021

Matriks	Tahun				
	2017	2018	2019	2020	2021
BCG	Question Mark	Question Mark	Question Mark	Dogs	Question Mark

Sumber : Data Diolah (2023)

Bank DKI pada tahun 2017 - 2019, berada pada posisi kuadran *question marks*, pada tahun 2020 berada pada kuadran *dogs*. Penurunan ini disebabkan oleh *market growth rate* yang di bawah dari Pertumbuhan Ekonomi Indonesia pada tahun 2020. Kemudian pada tahun 2021 kembali pada posisi kuadran *question marks*.

Penurunan kuadran Bank DKI dari kuadran *question marks* ke *dogs* sesuai dengan pendapat Fred dan Fred (2017), yang menyatakan banyak perusahaan berevolusi dari waktu ke waktu : *dogs* menjadi *question mark*, *question mark* menjadi *stars*, *stars* menjadi *cash cows* dan *cash cows* menjadi *dogs*, di perubahan berkelanjutan searah jarum jam. Menurut mereka juga, perusahaan yang berada di posisi *cash cows* sebaiknya dikelola untuk untuk mempertahankan posisi yang kuat selama mungkin.

d. Bank Sumut

PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara (“Bank Sumut”) didirikan pada tanggal 4 November 1961 dan berubah status menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berdasarkan Perda Provinsi Sumatera Utara No. 5 tahun 1965. Pada tahun 2021, Bank Sumut

memiliki 43 Kantor Cabang dan 116 Kantor Cabang Pembantu yang tersebar di beberapa provinsi di Indonesia.

Berikut ini hasil analisis posisi kuadran pada BCG Matriks Bank Sumut tahun 2017 - 2021 sebagai berikut:

Tabel 4.26 Posisi Kuadran Bank Jatim Tahun 2017-2021

Matriks	Tahun				
	2017	2018	2019	2020	2021
BCG	Question Mark				

Sumber : Data Diolah (2023)

Bank Sumut pada tahun 2017 - 2021, konsisten berada pada posisi kuadran *question marks*. Hal ini disebabkan oleh *market growth rate* yang konsisten berada di atas dari Pertumbuhan Ekonomi Indonesia pada tahun selama periode tahun 2017 - 2020 dan *relative market share* yang tidak terjadi perubahan yang signifikan.

Dari perhitungan BCG Matriks terhadap posisi Bank Jatim, Bank Jateng, Bank DKI dan Bank Sumut dari tahun 2017 s.d. tahun 2021 dapat ditabulasikan sebagai berikut:

Tabel 4.27 Posisi Kuadran Bank Jatim, Bank Jateng, Bank DKI dan Bank Sumut Tahun 2017-2021

Nama Bank	Posisi Kuadran BCG Matriks				
	2017	2018	2019	2020	2021
	?	?	?	?	
	?	?	?	?	
	?	?	?		?
	?	?	?	?	?

Sumber : Data Diolah (2023)

Dari hasil tabulasi di atas, posisi hasil perhitungan dapat dibagi menjadi dua periode yaitu:

- a) Periode sebelum masa pandemi Covid-19, yaitu dari tahun 2017 s.d. tahun 2019.

Pada periode di atas posisi Bank Jatim, Bank Jateng, Bank DKI dan Bank Sumut semuanya berada pada kuadran *question mark*

- b) Priode masa berlangsungnya pandemi Covid 19, yaitu dari tahun 2020 s.d. tahun 2021.

Pada periode di atas, posisi Bank Jatim, Bank Jateng, Bank DKI dan Bank Sumut sebagai berikut:

- Bank Sumut konsisten berada pada kuadran *question mark*.

- Bank DKI pada tahun 2020 berada pada kuadran *dogs*, kemudian pada tahun 2021 kembali pada kuadran *question mark*.

Kinerja Bank DKI pada tahun 2020.

Indikator kinerja keuangan utama Perseroan tahun 2020 dan indikator ekonomi Indonesia sebagai berikut:

- Total aset tahun 2020 mencapai Rp63,0 triliun atau meningkat 13,31% (YoY) dari tahun 2019 sebesar Rp55,6 triliun.
- Total kredit dan pembiayaan tahun 2020 mencapai Rp35,7 triliun atau menurun 4,71% (YoY) dari tahun 2019 yaitu sebesar Rp37,4 triliun.

Faktor utama penurunan kredit terjadi karena permintaan kredit dari masyarakat dan dunia usaha menurun yang diakibatkan belum pulihnya kondisi ekonomi sebagai dampak pandemi Covid-19.

- Kualitas aset mengalami penurunan yang ditandai dengan peningkatan NPL Gross yang semula tercatat sebesar 2,52 persen pada tahun 2019, meningkat menjadi 2,98% pada tahun 2020. Faktor utama peningkatan NPL adalah dikarenakan sejumlah debitur baik individu maupun korporasi yang kondisi finansialnya terdampak Covid-19.

Berbagai upaya perbaikan kualitas aset telah dilakukan

sepanjang tahun 2020, diantaranya penagihan kredit secara intensif, pengambilalihan agunan, lelang agunan kredit, Restrukturisasi melalui program Pemulihan Ekoomi Nasional, dan hapus buku.

- Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang pada tahun 2019 tercatat 5,02%, turun menjadi (2,07%) pada tahun 2020.

Dampak pandemi Covid-19 pada tahun 2020 memberikan pengaruh terhadap kinerja perbankan secara keseluruhan. Perlambatan ekonomi baik pada sektor konsumsi dan produksi mengakibatkan tingkat permintaan/ pembiayaan yang minim dan perbankan juga menjunjung prinsip kehati-hatian dalam melakukan pemberian kredit dikarenakan persepsi tingginya Risiko Kredit di tengah dampak pandemi Covid-19.

Gambaran singkat kebijakan strategis tahun 2020 sebagaimana penjelasan berikut ini:

- Perspektif Bisnis:

Memperkuat kolaborasi dan sinergi dengan BUMD, dan komunitas bisnis di DKI Jakarta serta bisnis UMKM untuk mendukung pengembangan DKI Jakarta.
- Perpektif *Customer*

Pengembangan *digital banking*.dalam mewujudkan solusi *financial* yang lengkap bagi nasabah serta intensifikasi program *marketing*.

- Perspektif Sumber Daya Manusia
Memperkuat kapasitas dan kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) untuk memenuhi kebutuhan bisnis.
- Perspektif Support Pemprov DKI
Meningkatkan peranan Bank DKI dalam mensukseskan program Pemprov DKI Jakarta.
- Perspektif Tata Kelola
Pertumbuhan kinerja keuangan positif yang ditandai dengan tata kelola yang baik.
- Perspektif Strategis
Persiapan dan/ atau pelaksanaan Aksi Korporasi Initial Public Offer (IPO), kemitraan strategis, *Spin Off* Syariah.

➤ Bank Jatim pada tahun 2020 berada pada kuadran *question mark*, namun pada tahun 2021 berada pada kuadran *dogs*.

Kinerja Bank Jatim pada tahun 2021

Indikator kinerja keuangan utama Perseroan tahun 2021 dan indikator ekonomi Indonesia sebagai berikut:

- Total aset tahun 2021 mencapai Rp100,7 triliun atau meningkat 20,45% (YoY) dari tahun 2020 sebesar Rp83,6 triliun.
- Total kredit dan pembiayaan tahun 2021 mencapai Rp40,9 triliun atau meningkat 2,23% (YoY) dari tahun 2020 yaitu sebesar Rp40,0 triliun.

- Kualitas aset mengalami penurunan yang ditandai dengan peningkatan NPL Gross yang semula tercatat sebesar 4,0 pada tahun 2020, meningkat menjadi 4,48% pada tahun 2021.

Peningkatan nilai NPL dikarenakan dampak pandemi COVID-19 sepanjang tahun 2021.

- Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang pada tahun 2020 tercatat (2,07%) pada tahun 2020, meningkat menjadi 3,69% pada tahun 2021.

Kondisi pandemi COVID-19 yang masih berlanjut di tahun 2021 menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi dinamika perekonomian secara global maupun nasional, juga berdampak terhadap kinerja usaha Bank, meskipun secara umum tidak terlalu signifikan. Namun demikian, keunggulan kompetitif, transformasi dan inovasi berkelanjutan, serta implementasi kebijakan strategis yang adaptif mampu mengurangi dampak pandemi lebih lanjut bagi kinerja usaha Bank. Hal tersebut tercermin dari kinerja keuangan yang masih mengalami pertumbuhan positif sepanjang tahun 2021. Dalam menghadapi berbagai tantangan dan dalam menangkap peluang Bank berfokus pada penerapan strategi sebagai berikut:

- Mendorong Pertumbuhan Kredit
antara lain dengan pertumbuhan penyaluran kredit selektif dan menysar sektor ekonomi potensial serta restrukturisasi kredit bagi debitur terdampak COVID
- Sinergi dengan Berbagai Pihak
antara lain dengan sinkronisasi program dengan pemerintah daerah, sinergitas dalam mendukung program Nawa Bhakti Satya serta kerjasama bidang pembiayaan maupun dana (khususnya dengan *fintech*).
- Penguatan *Bussiness Process*
antara lain dengan penguatan 3 (three) lines of defence, penguatan dan perbaikan Governance, Risk, dan Compliance (GRC) serta perbaikan Bussiness Process.
- Akselerasi Digital
ntara lain dengan penyediaan produk dan layanan berbasis digital, pengembangan layanan digital dan big data analytic serta modernisasi core banking system dan Penguatan keamanan IT. 5
- Peningkatan Kapasitas SDM
antara lain dengan penguatan budaya kerja serta peningkatan kualitas standar layanan.

- Bank Jateng pada tahun 2020 berada pada kuadran *question mark*, namun pada tahun 2021 berada pada kuadran *dogs*.

Kinerja Bank Jateng pada tahun 2021.

Indikator kinerja keuangan utama Perseroan tahun 2021 dan indikator ekonomi Indonesia sebagai berikut:

- Total aset tahun 2021 mencapai Rp80,3 triliun atau meningkat 9,85% (YoY) dari tahun 2020 sebesar Rp73,1 triliun.
- Total kredit dan pembiayaan tahun 2021 mencapai Rp49,7 triliun atau meningkat 1,43% (YoY) dari tahun 2020 yaitu sebesar Rp49,0 triliun.
- Kualitas aset mengalami perbaikan yang ditandai dengan penurunan NPL Gross yang semula tercatat sebesar 3,52% pada tahun 2020, turun menjadi 3,178% pada tahun 2021.
- Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang pada tahun 2020 tercatat (2,07%), meningkat menjadi 3,69% pada tahun 2021.

Dalam penyaluran kredit Bank Jateng fokus pada sektor usaha yang potensial dan tidak terdampak secara langsung oleh pandemi Covid-19. Bank Jateng meningkatkan prinsip kehati-hatian dalam penyaluran kredit agar dapat tetap menjaga kualitas aset Bank.

Sepanjang tahun 2021, Bank Jateng mengoptimalkan penyaluran KUR yang juga menjadi kontribusi Bank Jateng dalam menyukseskan program Pemulihan Ekonomi Nasional. Untuk itu, Bank telah membuka 19 Unit Layanan Mikro yang tersebar di berbagai lokasi agar dapat menjangkau lebih banyak nasabah dari sektor usaha mikro.

Bank Jateng juga memperkuat mitigasi risiko kredit yang dilakukan dengan penghentian sementara sektor tertentu yang terdampak Covid-19 dan mempertahankan pangsa kredit konsumsi sebagai *captive market* guna mendorong pertumbuhan kredit secara berkesinambungan.

Inisiatif strategis yang dilakukan selama tahun 2021, antara lain:

- Pertumbuhan bisnis di bidang penyaluran kredit, penghimpunan dana, pengembangan Unit Usaha Syariah (UUS), dan optimalisasi profit;
- Pengembangan organisasi;
- Penguatan teknologi informasi; dan
- Penguatan modal, manajemen risiko, dan kepatuhan.

2. Analisis Strategi Bersaing Masing-Masing Bank Pembangunan Daerah

a. Bank Jatim

Bank Jatim secara garis besar memiliki posisi yang cukup bagus dan secara rata-rata berada di kuadran *question mark* karena memiliki

market growth yang bagus, tetapi *market share*nya masih kecil di Bank Pembangunan Daerah. Posisi Bank Jatim pada tahun 2021 juga menurun ke kuadran *dogs* karena *market growth* yang tumbuh dengan tidak signifikan. Untuk mengembalikan posisinya ke kuadran *question mark*, maka strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing bisa diuraikan sebagai berikut:

- Melakukan penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Khususnya di dalam wilayah propinsi Jawa Timur yang pemerintah daerahnya merupakan pemegang saham pengendali Bank Jatim.

Hal di atas merujuk kepada penjelasan BCG Matriks tentang Tanya (*Question Marks*), yang terletak kuadran I menggambarkan bisnis yang memiliki pangsa pasar *relative* rendah tetapi harus bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi. Pada umumnya, unit ini memiliki ciri kebutuhan uang kas tinggi tetapi aliran uang masuk rendah. Bisnis-bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus menentukan apakah akan memperkuat dengan mengejar strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.

Sebagai wujud dari penetrasi pasar dan pengembangan pasar Bank Jatim perlu meluaskan jaringan kantor baik dengan cara membuka kantor baru maupun menerapkan Laku Pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor).di dalam wilayah propinsi Jawa Timur.

- Memperketat pemantauan terhadap capaian target bisnis

Untuk menghindari terjadinya kembali penurunan posisi dari kuadran *question mark* ke kuadran *dogs* maka perlu diperketat pemantauan terhadap capaian target bisnis dan tindak lanjut yang akan dilakukan jika capaian bisnis tidak tercapai pada suatu waktu atau periode tertentu.

- Meningkatkan Eksposur Kredit

Bank Jatim merupakan salah satu Bank dengan kredibilitas yang tinggi di daerah Jawa Timur sehingga memiliki nasabah-nasabah loyal yang kredibel. Sehingga nasabah-nasabah tersebut dapat dijadikan *pipeline* untuk meningkatkan eksposur kredit. Strategi ini diharapkan dengan peningkatan ekspansi dapat meningkatkan posisi kuadran *dogs* menjadi *cash cows* ataupun *question marks*.

Sesuai dengan pendapat Tirtayasa dan Bahri (2016), perusahaan yang mempunyai konsumen yang loyal dan pasarnya tertentu, perlu dipertahankan.

b. Bank Jateng

Bank Jateng secara garis besar memiliki posisi yang cukup bagus dan secara rata-rata berada di kuadran *question mark* karena memiliki *market growth* yang bagus, tetapi *market share* nya masih kecil di Bank Pembangunan Daerah. Posisi Bank Jateng pada tahun 2021 juga menurun ke kuadran *dogs* karena *market growth* yang tumbuh dengan tidak signifikan. Untuk mengembalikan posisinya ke kuadran *question mark*, strategi yang dapat digunakan untuk

meningkatkan daya saing bisa diuraikan sebagai berikut:

- Melakukan penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Khususnya di dalam wilayah propinsi Jawa Tengah yang pemerintah daerahnya merupakan pemegang saham pengendali Bank Jateng.

Hal di atas merujuk kepada penjelasan BCG Matriks tentang Tanya (*Question Marks*), yang terletak kuadran I menggambarkan bisnis yang memiliki pangsa pasar *relative* rendah tetapi harus bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi. Pada umumnya, unit ini memiliki ciri kebutuhan uang kas tinggi tetapi aliran uang masuk rendah. Bisnis-bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus menentukan apakah akan memperkuat dengan mengejar strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.

Sebagai wujud dari penetrasi pasar dan pengembangan pasar Bank Jateng perlu meluaskan jaringan kantor baik dengan cara membuka kantor baru maupun menerapkan Laku Pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor).di dalam wilayah propinsi Jawa Tengah.

- Memperketat pemantauan terhadap capaian target bisnis

Untuk menghindari terjadinya kembali penurunan posisi dari kuadran *question mark* ke kuadran *dogs* maka perlu diperketat pemantauan terhadap capaian target bisnis dan tindak lanjut yang akan dilakukan jika capaian bisnis tidak tercapai pada suatu waktu

atau periode tertentu.

- Meningkatkan Eksposur Kredit

Bank Jateng merupakan salah satu Bank dengan kredibilitas yang tinggi di daerah Jawa Tengah, sehingga memiliki nasabah-nasabah loyal yang kredibel. Sehingga nasabah-nasabah tersebut dapat dijadikan *pipeline* untuk meningkatkan eksposur kredit. Selain itu Bnk Jateng diuntungkan dengan banyaknya perusahaan industri dari kalangan UMKM di daerah Jawa Tengah. Yang mana bisa dijadikan sasaran untuk meningkatkan eksposur kredit. Strategi ini diharapkan dengan peningkatan ekspansi dapat meningkatkan posisi kuadran *dogs* menjadi *cash cows* ataupun *question marks*.

Sesuai dengan pendapat Tirtayasa dan Bahri (2016), perusahaan yang mempunyai konsumen yang loyal dan pasarnya tertentu, perlu dipertahankan.

c. Bank DKI

Bank DKI secara garis besar memiliki posisi yang cukup bagus dan secara rata-rata berada di kuadran *question mark* karena memiliki *market growth* yang bagus, tetapi *market share* nya masih kecil di Bank Pembangunan Daerah. Growth kreditnya secara rata-rata lebih tinggi apabila dibandingkan dengan Bank Pembangunan Daerah-Bank Pembangunan Daerah lainnya. Namun pada tahun 2020 *market growth*-nya (6,93%) dan hal ini yang menjadi salah satu hal yang menyebabkan posisi Bank DKI pada tahun 2020 sempat menurun ke

kuadran *dogs* karena *market growth* yang tumbuh dengan tidak signifikan dan kembali ke kuadran *question mark* pada tahun 2021. Untuk meningkatkan posisinya ke kuadran *stars*, maka strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing bisa diuraikan sebagai berikut:

- Memperketat pemantauan terhadap capaian target bisnis

Untuk menghindari terjadinya kembali penurunan posisi dari kuadran *question mark* ke kuadran *dogs* maka perlu diperketat pemantauan terhadap capaian target bisnis dan tindak lanjut yang akan dilakukan jika capaian bisnis tidak tercapai pada suatu waktu atau priode tertentu.

- Mempertahankan dan Meningkatkan Eksposur Kredit

Bank DKI merupakan satu-satunya Bank Pembangunan Daerah yang diuntungkan karena lokasinya yang terletak pada wilayah yang perputaran ekonominya terbesar di Indonesia. Namun hal tersebut juga yang membuat Bank DKI harus berjuang keras untuk mendapatkan strategi yang tepat agar dapat mempertahankan ataupun meningkatkan eksposur kredit khususnya, maupun bisnis bank lainnya, dan mempertahankan loyalitas nasabah. . Karena semua bank-bank besar baik yang dimiliki oleh pemerintah, swasta nasional maupun asing mempunyai kantor di Jakarta. Yang semuanya menjadi kompetitor utama Bank DKI.

- Meningkatkan kreatifitas dalam membuat produk-produk kredit
Produk kredit yang harus disiapkan berupa *mass product* seperti

kegiatan kredit konsumsi untuk perorangan khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN), karyawan swasta, pensiunan maupun pelaku sektor non formal dan lain-lain. Dan *mass product* kredit usaha untuk pelaku bisnis. UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah). Selain itu harus disiapkan juga *taylor made product* untuk usaha di luar UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah).

Sesuai dengan pendapat Fred dan Fred (2017), yang menyatakan bahwa posisi kuadran *question mark* adalah perusahaan yang memiliki *relative market share* (pangsa pasar relatif) rendah, tetapi pertumbuhannya tinggi. Strategi sesuai digunakan adalah strategi intensif (pengembangan pasar atau pengembangan produk).

d. Bank Sumut

Bank Sumut secara garis besar memiliki posisi yang cukup bagus dan secara konsisten berada di kuadran *question mark* karena memiliki *market growth* yang bagus, tetapi *market share* nya masih kecil di Bank Pembangunan Daerah. Diantara ke-4 Bank Pembangunan Daerah yang diambil menjadi sampel dalam penelitian ini hanya Bank Sumut yang mampu mempertahankan posisinya pada kuadran *question mark* dalam periode 2017 – 2021. Untuk meningkatkan posisinya ke kuadran *stars*, maka strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing bisa diuraikan sebagai berikut:

- Melakukan penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Khususnya di dalam wilayah propinsi Sumatera Utara yang pemerintahnya menjadi pemegang saham pengendali Bank Sumut.

Hal di atas merujuk kepada penjelasan BCG Matriks tentang Tanya (*Question Marks*), yang terletak kuadran I menggambarkan bisnis yang memiliki pangsa pasar *relative* rendah tetapi harus bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi. Pada umumnya, unit ini memiliki ciri kebutuhan uang kas tinggi tetapi aliran uang masuk rendah. Bisnis-bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus menentukan apakah akan memperkuat dengan mengejar strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.

Sebagai wujud dari penetrasi pasar dan pengembangan pasar Bank Sumut perlu meluaskan jaringan kantor baik dengan cara membuka kantor baru maupun menerapkan Laku Pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor).di dalam wilayah propinsi Sumatera Utara. Terutama di wilayah Sei Mangkei yang terdapat KEK (Kawasan Ekonomi Khusus) yang mana memerlukan dukungan perbankan terutama untuk UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) yang berada di sekitar wilayah tersebut agar terjadi sinergis dengan perusahaan-perusahaan besar berskala internasional yang sifatnya mutualisme simbiose .Di samping itu perlu juga dilakukan upaya untuk mendukung perekonomian

Kabupaten./ Kota baru hasil pemekaran dan pengembangan bisnis pariwisata pada Daya Tarik Wisata (DTW) Danau Toba.

- Mempertahankan dan berupaya untuk meningkatkan pangsa pasar bisnis.

Upaya yang harus dilakukan adalah meningkatkan eksposur kredit dengan menyiapkan produk-produk kredit yang dibutuhkan oleh pelaku UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah).

- Menyalurkan dana *Corporate Social Responsibility (CSR)* kepada sentra-sentra produksi UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah).

Dana *Corporate Social Responsibility (CSR)* diberikan kepada pelaku UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) dalam bentuk membantu penerbitan dokumen legalitas perusahaan, penyediaan alat-alat produksi yang dibutuhkan oleh sentra produksi, infrastruktur yang mendukung pengembangan sentra produksi, dan lain-lain.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai analisis perbandingan strategi bersaing dengan pendekatan BCG Matriks pada Bank Pembangunan Daerah adalah sebagai berikut :

1. Posisi Bank Jatim berada di kuadran *question mark* pada tahun 2017 - 2020 dan kuadran *dogs* pada tahun 2021.

Dari hasil analisis, dapat disimpulkan, strategi yang dapat digunakan oleh Bank Jatim untuk meningkatkan daya saing yaitu:

- a. Melakukan penetrasi pasar dan pengembangan pasar.
- b. Memperketat pemantauan terhadap capaian target bisnis
- c. Meningkatkan eksposur kredit

2. Posisi Bank Jateng berada di kuadran *question mark* pada tahun 2017 - 2020 dan kuadran *dogs* pada tahun 2021.

Dari hasil analisis, dapat disimpulkan, strategi yang dapat digunakan oleh Bank Jateng untuk meningkatkan daya saing yaitu:

- a. Melakukan penetrasi pasar dan pengembangan pasar
- b. Memperketat pemantauan terhadap capaian target bisnis
- c. Meningkatkan Eksposur Kredit

3. Posisi Bank DKI berada di kuadran *question mark* pada tahun 2017 - 2019, 2021 dan kuadran *dogs* pada tahun 2020.

Dari hasil analisis, dapat disimpulkan, strategi yang dapat digunakan

oleh Bank DKI untuk meningkatkan daya saing yaitu:

- a. Memperketat pemantauan terhadap capaian target bisnis
 - b. Mempertahankan dan Meningkatkan Eksposur Kredit
 - c. Meningkatkan kreatifitas dalam membuat produk-produk kredit
4. Posisi Bank Sumut berada di kuadran *question mark* pada tahun 2017 - 2021.

Dari hasil analisis, dapat disimpulkan, strategi yang dapat digunakan oleh Bank Sumut untuk meningkatkan daya saing yaitu:

- a. Melakukan penetrasi pasar dan pengembangan pasar
 - b. Mempertahankan dan berupaya untuk meningkatkan pangsa pasar.
 - c. Menyalurkan dana *Corporate Social Responsibility (CSR)* kepada sentra-sentra produksi UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah).
5. Pada masa pandemi Covid-19 tahun 2020 - 2021 terjadi pergeseran posisi sebagai berikut:
- a. Pada tahun 2020, posisi Bank DKI bergeser dari kuadran *question mark* ke kuadran *dogs*.
 - b. Pada tahun 2021, posisi Bank Jatim dan Bank Jateng bergeser dari kuadran *question mark* ke kuadran *dogs*.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Bank Jatim disarankan untuk:
 - a. Melakukan penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Hal tersebut di atas dilakukan dengan cara meluaskan jaringan kantor, perluasan jaringan kantor dilakukan hingga ke seluruh kota kecamatan di dalam wilayah Propinsi Jawa Timur yang tingkat perputaran ekonominya sudah membutuhkan kehadiran sebuah kantor bank.

Untuk kota kecamatan yang tingkat perputaran ekonominya belum membutuhkan kehadiran sebuah kantor bank, pelayanan keuangan cukup dilakukan dengan Laku Pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor) bekerjasama dengan agen seperti Indomaret, Alfamidi, Alfamart, BRILink dan lain-lain. Termasuk untuk melayani bisnis perkreditan.

Perluasan jaringan di atas sangat dibutuhkan untuk mendukung pengembangan pelaku bisnis UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah), yang selanjutnya untuk mendukung UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) naik kelas.

Jika dipandang perlu dan berdasarkan data yang ada banyak nasabah Bank Jatim yang mempunyai bisnis dengan mitra yang berada di ibukota propinsi di luar Jawa Timur dengan perputaran ekonomi yang besar maka dapat dibuka kantor cabang.

- b. Memperketat pemantauan terhadap capaian target bisnis.

Untuk dapat mencapai maupun meningkatkan pencapaian bisnis perlu dilakukan pemantauan yang reguler terhadap proses bisnis yang dilakukan dari tingkat Cabang Pembantu, Kantor Cabang maupun tingkat Kantor Wilayah secara berjenjang oleh Pimpinan Cabang, Pimpinan Wilayah hingga Direksi. Pemantauan yang mana dapat dilakukan dengan menggunakan media *conference call* agar dapat interaktif sehingga dapat segera diambil kebijakan untuk setiap kasus yang ada.

- c. Meningkatkan eksposur kredit

Perlu disiapkan Staf *Marketing Funding* dan Staf *Marketing Lending* yang handal untuk merebut pangsa pasar di Ibu Kota Kabupaten, Kota Madya dan Ibukota Propinsi termasuk yang berada di luar Propinsi Jawa Timur.

2. Bank Jateng disarankan untuk:

- a. Melakukan penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Meluaskan jaringan kantor, perluasan jaringan kantor dilakukan hingga ke seluruh kota kecamatan di dalam wilayah Propinsi Jawa Tengah yang tingkat perputaran ekonominya sudah membutuhkan kehadiran sebuah kantor bank.

Untuk kota kecamatan yang tingkat perputaran ekonominya belum membutuhkan kehadiran sebuah kantor bank, pelayanan keuangan cukup dilakukan dengan Laku Pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor) bekerjasama dengan agen seperti Indomaret, Alfamidi, Alfamart, BRILink dan lain-lain. Termasuk

untuk melayani bisnis perkreditan.

Perluasan jaringan di atas sangat dibutuhkan untuk mendukung pengembangan pelaku bisnis UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah), yang selanjutnya untuk mendukung UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) naik kelas.

Jika dipandang perlu dan berdasarkan data yang ada banyak nasabah Bank Jatim yang mempunyai bisnis dengan mitra yang berada di ibukota propinsi di luar Jawa Timur dengan perputaran ekonomi yang besar maka dapat dibuka kantor cabang.

b. Memperketat pemantauan terhadap capaian target bisnis

Untuk dapat mencapai maupun meningkatkan pencapaian bisnis perlu dilakukan pemantauan yang reguler terhadap proses bisnis yang dilakukan dari tingkat Cabang Pembantu, Kantor Cabang maupun tingkat Kantor Wilayah secara berjenjang oleh Pimpinan Cabang, Pimpinan Wilayah hingga Direksi. Pemantauan yang mana dapat dilakukan dengan menggunakan media *conference call* agar dapat interaktif sehingga dapat segera diambil kebijakan untuk setiap kasus yang ada.

c. Meningkatkan eksposur kredit

Perlu disiapkan Staf *Marketing Funding* dan Staf *Marketing Lending* yang handal untuk merebut pangsa pasar di Ibu Kota Kabupaten, Kota Madya dan Ibukota Propinsi termasuk yang berada di luar Propinsi Jawa Tengah.

3. Bank DKI disarankan untuk:

- a. Memperkuat pemantauan terhadap capaian target bisnis.

Untuk dapat mencapai maupun meningkatkan pencapaian bisnis perlu dilakukan pemantauan yang reguler terhadap proses bisnis yang dilakukan dari tingkat Cabang Pembantu, Kantor Cabang maupun tingkat Kantor Wilayah secara berjenjang oleh Pimpinan Cabang, Pimpinan Wilayah hingga Direksi. Pemantauan yang mana dapat dilakukan dengan menggunakan media *conference call* atau rapat *offline* Magar dapat interaktif sehingga dapat segera diambil kebijakan untuk setiap kasus yang ada.

- b. Mempertahankan dan meningkatkan eksposur kredit.

Untuk mempertahankan dan sekaligus untuk meningkatkan eksposur kredit, Bank DKI harus menyiapkan Staf *Marketing Funding* dan Staf *Marketing Lending* baik melalui pelatihan intensif oleh pihak internal maupun eksternal.

Mengingat Propinsi DKI Jakarta dipenuhi oleh Staf *Marketing Funding* dan Staf *Marketing Lending* bank-bank papan atas baik bank nasional maupun internasional, perlu dipertimbangkan untuk melakukan *professional hire* khusus untuk mendapatkan Staf *Marketing Funding* dan Staf *Marketing Lending* yang handal.

- c. Meningkatkan kreatifitas dalam membuat produk-produk kredit.

Produk kredit yang harus disiapkan berupa *mass product* seperti kredit konsumsi untuk perorangan khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN), karyawan swasta, pensiunan maupun pelaku sektor non formal dan lain-lain. Dan *mass product* kredit usaha

untuk pelaku bisnis. UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah). Selain itu harus disiapkan juga *taylor made product* untuk usaha di luar UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah).

Jika pihak internal tidak mampu membuat *mass product credit* dan *taylor made product credit* secara cepat dan tepat guna, dapat dipertimbangkan untuk menggunakan pihak konsultan untuk membantu membuatnya.

4. Bank Sumut disarankan untuk:

a. Melakukan penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Meluaskan jaringan kantor, perluasan jaringan kantor dilakukan hingga ke seluruh kota kecamatan di dalam wilayah Propinsi Sumatera Utara yang tingkat perputaran ekonominya sudah membutuhkan kehadiran sebuah kantor bank.

Untuk kota kecamatan yang tingkat perputaran ekonominya belum membutuhkan kehadiran sebuah kantor bank, pelayanan keuangan cukup dilakukan dengan Laku Pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor) bekerjasama dengan agen seperti Indomaret, Alfamidi, Alfamart, BRILink dan lain-lain. Termasuk untuk melayani bisnis perkreditan. Terutama di wilayah Sei Mangkei yang terdapat KEK (Kawasan Ekonomi Khusus) yang mana memerlukan dukungan perbankan terutama untuk UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) yang berada di sekitar wilayah tersebut agar terjadi sinergis dengan perusahaan-perusahaan besar berskala internasional yang sifatnya mutualisme simbiose. Di samping itu perlu juga dilakukan upaya untuk mendukung

perekonomian Kabupaten./ Kota baru hasil pemekaran dan pengembangan bisnis pariwisata pada Daya Tarik Wisata (DTW) Danau Toba.

Perluasan jaringan di atas sangat dibutuhkan untuk mendukung pengembangan pelaku bisnis UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah).

- b. Mempertahankan dan berupaya untuk meningkatkan pangsa pasar bisnis.

Upaya yang harus dilakukan adalah meningkatkan eksposur kredit dengan menyiapkan produk-produk kredit yang dibutuhkan oleh pelaku UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah).

Jika pihak internal tidak mampu membuat produk kredit secara cepat dan tepat guna, dapat dipertimbangkan untuk menggunakan pihak konsultan untuk membantu membuatnya.

- c. Menyalurkan dana *Corporate Social Responsibility (CSR)* kepada sentra-sentra produksi UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah).

Implementasinya adalah engan memberikan prioritas utama untuk penyaluran dana *Corporate Social Responsibility (CSR)* kepada pelaku UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) dalam bentuk bantuan penerbitan dokumen legalitas usaha, penyediaan alat-alat produksi yang dibutuhkan oleh sentra produksi, infrastruktur yang mendukung pengembangan sentra produksi, dan lain-lain

Dengan kata lain penyaluran dana *Corporate Social Responsibility (CSR)* diprioritaskan untuk sektor-sektor yang dapat menyumbangkan *multiflier effect* yang paling optimal untuk

bisnis Bank Sumut pada khususnya dan peningkatan pertumbuhan ekonomi masyarakat di Propinsi Sumatera Utara pada umumnya.

5. Bank Jatim, Bank Jateng, Bank DKI dan Bank Sumut, disarankan untuk:
 - a. Secara terus menerus memperkuat fungsi manajemen risiko agar mampu dengan cepat mengantisipasi risiko yang akan dihadapi dan mengatasi risiko yang sedang dihadapi.
 - b. Menyusun kebijaksanaan kredit yang mampu beradaptasi dengan situasi perekonomian daerah maupun nasional;
 - c. Memformat organisasi perkreditan yang tangguh terutama dari aspek Sumber Daya Manusia (SDM) nya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, H. Rohani MD., Kamarun, N.T.M., 2013. "Financial Performance and Ownership Structure: A Comparison Study between Community Development Banks, Government Banks and Private Banks in Indonesia". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* Vol. 3 No. 12. p. 38-49
- Alpher, Deger., and Anbar, Adem. (2011). "Bank Specific And Macroeconomic Determinants of Commercial Bank Profitability: Emprical Evidence from Turkey". *Business and Economics Research Journal*. Vol. 2 No. 2. p. 139 – 152
- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bank Indonesia. (2008). *Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah*. Jakarta : Bank Indonesia
- Bank BJB. (2017). *Laporan Keuangan Audited Bank BJB Tahun 2017*. www.bankbjb.co.id
- (2018). *Laporan Keuangan Audited Bank BJB Tahun 2018*. www.bankbjb.co.id
- (2019). *Laporan Keuangan Audited Bank BJB Tahun 2019*. www.bankbjb.co.id
- (2020). *Laporan Keuangan Audited Bank BJB Tahun 2020*. www.bankbjb.co.id
- (2021). *Laporan Keuangan Audited Bank BJB Tahun 2021*. www.bankbjb.co.id
- Bank DKI. (2017). *Laporan Keuangan Audited Bank DKI Tahun 2017*. www.bankdki.co.id
- (2018). *Laporan Keuangan Audited Bank DKI Tahun 2018*. www.bankdki.co.id
- (2019). *Laporan Keuangan Audited Bank DKI Tahun 2019*. www.bankdki.co.id
- (2020). *Laporan Keuangan Audited Bank DKI Tahun 2020*. www.bankdki.co.id
- (2021). *Laporan Keuangan Audited Bank DKI Tahun 2021*. www.bankdki.co.id

Bank Jatim. (2017). *Laporan Keuangan Audited Bank Jatim Tahun 2017*.
www.bankjatim.co.id

----- (2018). *Laporan Keuangan Audited Bank Jatim Tahun 2018*.
www.bankjatim.co.id

----- (2019). *Laporan Keuangan Audited Bank Jatim Tahun 2019*.
www.bankjatim.co.id

----- (2020). *Laporan Keuangan Audited Bank Jatim Tahun 2020*.
www.bankjatim.co.id

----- (2021). *Laporan Keuangan Audited Bank Jatim Tahun 2021*.
www.bankjatim.co.id

Bank Jateng. (2017). *Laporan Keuangan Audited Bank Jateng Tahun 2017*.
www.bankjateng.co.id

----- (2018). *Laporan Keuangan Audited Bank Jateng Tahun 2018*.
www.bankjateng.co.id

----- (2019). *Laporan Keuangan Audited Bank Jateng Tahun 2019*.
www.bankjateng.co.id

----- (2020). *Laporan Keuangan Audited Bank Jateng Tahun 2020*.
www.bankjateng.co.id

----- (2021). *Laporan Keuangan Audited Bank Jateng Tahun 2021*.
www.bankjateng.co.id

Bank Sumut. (2017). *Laporan Keuangan Audited Bank Sumut Tahun 2017*.
www.banksumut.com

----- (2018). *Laporan Keuangan Audited Bank Sumut Tahun 2018*.
www.banksumut.com

----- (2019). *Laporan Keuangan Audited Bank Sumut Tahun 2019*.
www.banksumut.com

----- (2020). *Laporan Keuangan Audited Bank Sumut Tahun 2020*.
www.banksumut.com

----- (2021). *Laporan Keuangan Audited Bank Sumut Tahun 2021*.
www.banksumut.com

Barusman, MYS. Dan Gunardi, Soni (2014). Analisis Portopolio Produk pada PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Cabang Lampung Menggunakan Matrik Boston Consulting Group (BCG). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol. 4 No. 2 pp 141-161.

- Brigham, E.F. dan J. Houston. (2001). *Manajemen Keuangan. Edisi Kedelapan. Edisi Indonesia Penerjemah Hermawan Wibowo Buku II*. Jakarta: Erlangga.
- Curtis, P. (2008). Business Profitability as a Means of Measuring Competitiveness. *Archives of Economic History*. Vol XX/2/2008 pp 85-96.
- David, Fred R. dan David, Forest R. (2017). *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing, Edisi Indonesia Penerjemah Novita Puspasari dan Liza Nurbani Puspitasari Cetakan Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ekawati, Erni. (2004). *Materi Pokok Manajemen Keuangan*. Jakarta : Universitas Terbuka
- Gitman, Lawrence J. (2009). *Principles of Managerial Finance (12th ed.)*. Boston: Pearson.
- Harahap, Sofyan Syafri. (2007). *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hax, Arnoldo C & Nicolas S. Majluf. (1996). *Strategic Concept and Progress, a Pragmatic Approach 2nd Edition*. New Jersey : Prentice Hall.
- Homisah, et, al. (2016). Strategy for Business Portfolio Development of PT Sekar Laut, Tbk. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 2 No.1, January 2016 pp 1-11.
- Horne, James C. Van. (1995). *Fundamental of Financial Management, 9th edition*. New Jersey : Prentice Hall.
- Izadi, Reza, et, al. (2015). The Role of Finance in Corporate Strategy. *European Online Journal of Natural and Social Sciences ; Special Issue on New Dimensions in Economics, Accounting and Management*. Vol.4, No.1 pp 332-341.
- Khair, Hazmanan, et al. (2016). *Manajemen Strategi*. Medan : UMSU Press.
- Kuntjoroadi, et.al. (2009). Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol. 16 No. 1 Pp 45-52.
- Lestari, dan Sugiharto. (2007). Kinerja Bank Devisa Dan Bank Non Devisa Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya. *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitek & Sipil)*. 21-22 Agustus, Vol.2. Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma.

- Marakon Associate. (1981). *The Marakon Profitability Matrix*. San Fransisco : Marakon Associate.
- Ming, Chun Chang. (2013). The Technology Management Efficiency of Banks under Taiwanese Financial Holding Companies. *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, Vol.3 No.4 pp 192-206.
- Mutandwa, Edward, et.al. (2009). Analysis of coffee export marketing in Rwanda: Application of the Boston Consulting Group Matrix. *African Journal of Business Management*. Vol. 2 (4) pp 210-219.
- Novianto, Efri. (2019). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Deepublish.
- Porter, Michael E. (2007). *Strategi Bersaing Penerjemah Sigit Suryanto*. Jakarta : Kharisma Publishing Group.
- Putri, Novi Sagita Yahman. (2007). *Analisis Portofolio Bisnis Divisi Hotel (PT. X, PT. Y dan PT. Z) Dibandingkan Dengan Hotel Sahid Jaya Dengan Pendekatan BCG Model Profitability Matrix Pada Periode Tahun 2000-2006 (Tesis)*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Riyadi, Selamat. (2006). *Banking Assets And Liability Management Edisi 3*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Setyawan Indra dan Apriani Dorkas RA. (2010). Cost of Capital Pada Bank Syariah Mandiri Periode 2004-2008. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. 14, No.1 pp 142-155.
- Shubber, K. dan Alzafiri, E. (2008). Cost of Capital of Islamic Banking Institutions: An Empirical Study of A Special Case. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* , Vol.1, No.1 pp 10-19.
- Siagian, Sondang P. (2018). *Manajemen Stratejik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siamat, Dahlan. (2005). *Manajemen Lembaga keuangan Edisi keempat*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Stern, Carl W dan Deimler, MS, ed. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy : Classic Concepts and New Perspectives*. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Supratikno, Hendrawan, et.al. (2005). *Advanced Strategic Management : Back to Basic Approach*. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Syofyan, Sofriza. (2002). Pengaruh Struktur Pasar Terhadap Kinerja Perbankan di Indonesia. *Media Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol.2, No.3 pp 194-219.

Tirtayasa, Satria. (2015). *Bahan Ajar Manajemen Strategis*. Medan : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Tirtayasa, Satria dan Bahri, Syaiful. (2016). *Perencanaan dan Pengendalian Operasi Pemasaran*. Medan : Gema Ihsani.

Tjiptono, Fandi dan Chandra, Gregorius. (2017). *Pemasaran Strategik – Mengupas Pemasaran Strategik, Branding Strategy, Customer Satisfaction, Strategi Kompetitif hingga e-Marketing*. Yogyakarta : Andi.

Wheelen Thomas L dan Hunger J David. (2012). *Strategic Management and Business Policy 13th Edition*. New