

DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Pertanyaan Penelitian	7
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	8
1.6 Lingkup Penelitian	9
1.7 Sistematika Penulisan	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1 Manajemen Strategik	11
2.2 Sistem Pembayaran <i>QRIS</i>	14
2.3 BRImo	16
2.4 Analisis Lingkungan Eksternal	18
2.4.1 Analisis Porter's Five Force	19
2.4.2 KSF (Key Success Factor)	20
2.5 Analisis Lingkungan Internal	22
2.5.1 Analisis Rantai Nilai	23
2.5.2 Kerangka VRIO	25
2.6 Analisis Kekuatan Kompetitif	27
2.7 Analisis SWOT	28
2.8 Strategi Terarah	31
2.9 Kajian Peneliti Terdahulu	32
2.10 Kerangka Penelitian	34
BAB III METODA PENELITIAN	36
3.1 Desain Penelitian	36
3.2 Metoda Pengumpulan Data	36
3.3 Instrumen Penelitian	38
3.4 Metoda Analisis Data	39
3.5 Profil PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.	46
3.5.1 Visi dan Misi	47
3.5.2 Struktur Organisasi BRI	48

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... 50

4.1 Profil Informan..... 50

4.2 Kemampuan Kompetitif BRI di Industri Jasa Sistem Pembayaran
Berbasis QRIS..... 51

4.2.1 Analisis Eksternal..... 51

4.2.2 Analisis Internal 78

4.2.3 Analisis Situasi Kekuatan dan Kelemahan terhadap Peluang dan
Ancaman 96

4.2.4 Analisis Kekuatan Kompetitif..... 99

4.3 Perumusan Strategi BRI dalam Bisnis Jasa Sistem Pembayaran Berbasis
QRIS 103

BAB V SIMPULAN 106

5.1 Simpulan..... 106

5.2 Implikasi..... 107

5.3 Keterbatasan 108

5.4 Saran 108

DAFTAR PUSTAKA 110

Tabel 3. 1 Kerangka <i>Five Forces</i>	42
Tabel 3.2 Kerangka Analisis VRIO	45
Tabel 3.3 Kerangka <i>Weighted Competitive Strength Assessment</i>	45
Tabel 3.4 Matriks SWOT	46
Tabel 3.5 Kinerja BRI 2017-2021	49
Tabel 3.6 Kinerja Bisnis Ritel BRI 2018-2020	49
Tabel 4.1 Profil Informan	50
Tabel 4.2 Total Nominal Transaksi QRIS BCA, Mandiri, BRI 2021	56
Tabel 4.3 Tekanan Persaingan Perusahaan dalam Industri Jasa Sistem Pembayaran QRIS	57
Tabel 4.4 Tekanan Ancaman Pendatang Baru dalam Industri Jasa Sistem Pembayaran QRIS	61
Tabel 4.5 Tekanan Produk Pengganti dalam Industri Jasa Sistem Pembayaran QRIS	64
Tabel 4.6 Tekanan Daya Tawar Pembeli dalam Industri Jasa Sistem Pembayaran QRIS	68
Tabel 4.7 Tekanan Daya Tawar Pemasok dalam Industri Jasa Sistem Pembayaran QRIS	70
Tabel 4. 8 Hasil Analisis <i>Five Forces</i>	71
Tabel 4.9 Penerima Bank Indonesia Award 2021	80
Tabel 4.10 Kinerja Bisnis Simpanan dan Perbankan Ritel BRI 2021	84
Tabel 4. 11 Jaringan Operasional BRI Tahun 2021	87
Tabel 4.12 Kinerja Bisnis Simpanan dan Perbankan Ritel BRI 2021	90
Tabel 4.13 Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas BRI di Industri Jasa Sistem Pembayaran berbasis QRIS Berdasarkan Kerangka VRIO	95
Tabel 4. 14 Analisis Situasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Bisnis Jasa Sistem Pembayaran QRIS BRI	99
Tabel 4.15 Analisis Kekuatan Kompetitif BRI dan Rival Menggunakan Kerangka <i>Weighted Competitive Strength Assessment</i>	101

Gambar 1.1 Pertumbuhan Nominal Transaksi QRIS 2020-2021.....	6
Gambar 1.2 Kinerja Akuisisi Pedagang QRIS PJP per Agustus 2021.....	7
Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategik	12
Gambar 2.2 Sistem Pembayaran Berbasis QR Sebelum dan Sesudah QRIS.....	15
Gambar 2.3 Porter's Five Forces Framework.....	19
Gambar 2.4 Rantai Nilai dalam Perusahaan	24
Gambar 2.5 Kerangka Penelitian	35
Gambar 3.1 Struktur Organisasi BRI.....	48
Gambar 4.1 Jumlah Pedagang QRIS Tahun 2021	52
Gambar 4.2 Rata-rata Volume Transaksi QRIS per Bulan Tahun 2021.....	53
Gambar 4.3 Daftar PJP QRIS 2021.....	54
Gambar 4.4 Perbandingan Volume Transaksi Sistem Pembayaran.....	63
Gambar 4.5 Perbandingan Nominal Transaksi Sistem Pembayaran.....	63
Gambar 4.6 Pertumbuhan Jumlah Pedagang QRIS BRI 2021.....	80
Gambar 4.7 Volume Transaksi QRIS BRI dan Industri 2021	81
Gambar 4.8 Nominal Transaksi QRIS BRI dan Industri 2021	82