

## ABSTRAK

Masyarakat Indonesia mengenal Bank Tabungan Negara (BTN) sebagai bank yang fokus pada bisnis Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Hal ini diperkuat dengan visi perusahaan yang ditetapkan oleh manajemen, yaitu *“To Be The Best Mortgage Bank in South East Asia in 2020-2025”*. Meskipun memiliki fokus bisnis yang kuat di bidang penyaluran KPR, bisnis BTN menghadapi tantangan yang tidak mudah. Hal ini terbukti dari catatan pangsa pasar KPR yang terus menurun dari waktu ke waktu. Penurunan ini disebabkan oleh berbagai faktor, baik hambatan internal maupun kondisi lingkungan eksternal terutama yang disebabkan oleh persaingan industri yang semakin ketat.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif dan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) dalam bisnis KPR BTN, faktor-faktor kunci keberhasilan yang mempengaruhi pengembangan bisnis KPR, serta merumuskan strategi bersaing untuk meningkatkan pangsa pasar KPR BTN. Analisis yang digunakan mencakup PESTEL dan Porter’s Five Forces untuk mengidentifikasi lingkungan makro dan industri, serta analisis VRIO untuk mengevaluasi keunggulan internal BTN. Faktor-faktor ini menjadi dasar dalam perumusan alternatif strategi menggunakan Matriks IFE & EFE yang kemudian diformulasikan dalam Matriks QSPM untuk menghasilkan formula strategi yang tepat guna meningkatkan pangsa pasar KPR BTN.

Hasil penelitian menunjukkan beberapa kesimpulan, yaitu adanya peluang terbesar bagi bisnis KPR yang merujuk pada tingginya minat dan kebutuhan masyarakat akan fasilitas KPR, sementara ancaman terbesar adalah ketatnya persaingan perbankan dalam bisnis KPR di Indonesia. Faktor internal yang menjadi kekuatan terbesar BTN dalam bisnis KPR adalah fokus bisnis bank yang menitikberatkan pada KPR, sehingga seluruh sumber daya internal dimaksimalkan untuk mendorong percepatan pertumbuhan bisnis. Adapun kelemahan utama BTN adalah suku bunga yang kurang kompetitif dibandingkan bank pesaing dan kecepatan layanan yang masih dianggap masih lambat. Berdasarkan Matriks IE, posisi bisnis KPR BTN berada pada kuadran II atau pada tahap tumbuh dan membangun, dengan strategi intensif dan integratif untuk meningkatkan pangsa pasar KPR. Pengolahan data menggunakan Matriks QSPM menghasilkan strategi prioritas yang dapat membantu meningkatkan pangsa pasar bisnis KPR BTN di Indonesia, yaitu meningkatkan kualitas layanan KPR, peningkatan kompetensi tenaga penjualan dan pemasaran, melakukan peningkatan hubungan kemitraan pengembang berskala nasional, serta menyusun strategi dan program khusus untuk peningkatan portfolio KPR dari developer berskala nasional.

Kata kunci : Strategi bersaing, KPR BTN, Market Share, PESTEL, *Porter’s Five Forces*, *Key Success Factors*, Matrix IFE, EFE, IE, Matrix SWOT, Matrix QSPM.

## ABSTRACT

*The Indonesian public recognizes Bank Tabungan Negara (BTN) as a bank focused on the mortgage business, reinforced by the company's vision set by management "To Be The Best Mortgage Bank in South East Asia in 2020-2025." Despite this focus, BTN faces significant challenges, evidenced by a declining market share in the mortgage sector. This decline is attributed to various factors, including internal obstacles, external environmental conditions, and intense industry competition.*

*This research employs a descriptive qualitative approach aiming to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) of BTN's mortgage business, key success factors influencing the development of the mortgage business, and to formulate competitive strategies to increase BTN's mortgage market share. This research will conduct an analysis based on theoretical frameworks such as PESTEL and Porter's Five Forces analysis to identify the macro and industry environment, and VRIO analysis to assess BTN's competitive advantages. These factors serve as the foundation for formulating alternative strategies using the IFE & EFE Matrices, which are then integrated into the QSPM matrix to develop priority strategies that can be implemented to increase BTN's mortgage market share.*

*The research findings present several conclusions, indicating that the greatest opportunity for the mortgage business lies in the high interest and demand for mortgage facilities among the public. Meanwhile, the biggest threat is the intense banking competition within the mortgage sector in Indonesia. The primary strength of Bank BTN's business is its focused emphasis on the mortgage sector. This focus drives Bank BTN to allocate substantial resources to accelerate the growth of its mortgage business. However, BTN's main weaknesses include less competitive interest rates compared to rival banks and service speeds that are still considered slow. According to the IE Matrix, BTN's mortgage business is positioned in Quadrant II, which indicates a grow and build stage, necessitating intensive and integrative strategies to increase market share. The data processed using the QSPM Matrix produces priority strategies that can help BTN to increase their market share in Indonesia. These strategies include enhancing the quality of mortgage services, improving the competence of sales and marketing personnel, strengthening partnerships with national-scale developers, and devising specific strategies and programs to increase the mortgage portfolio from national-scale developers.*

*Keywords: Competitive Strategy, BTN Mortgage, Market Share, PESTEL, Porter's Five Forces, Key Success Factors, IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM Matrix.*