UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis Strategi Bersaing PT.Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Dalam Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) Diantara Dominasi Bank Himbara
Agza Purnamasari Mengkepe, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR ISI

DAFTAR JUDUL i

KATA PENGANTAR iv

DAFTAR ISI vii

DAFTAR TABEL x

DAFTAR GAMBAR xi

INTISARI xii

ABSTRACT xiv

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 17
1.3 Pertanyaan Penelitian 19
1.4 Tujuan Penelitian 20
1.5 Manfaat Penelitian 21
1.6 Lingkup Penelitian 23
1.7 Sistematika Penulisan 24

BAB II LANDASAN TEORI 26

2.1 Manajemen Strategi 26
2.1.1 Proses Manajemen Strategi 30
2.1.2 Strategi Korporasi 35
2.1.3 Strategi dalam Industri Perbankan dan Persaingan 38
2.2 Analisis Lingkungan Eksternal 40
2.2.1 Analisis Lingkungan Makro (PESTEL) 44
2.2.2 Analisis Lingkungan Industri (Porter’s Five Forces) 48
2.3 Analisis Lingkungan Internal 53

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis Strategi Bersaing PT.Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Dalam Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) Diantara Dominasi Bank Himbara
Agza Purnamasari Mengkepe, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2.3.1 Resource-Based View (RBV) 53
2.3.2 VRIO (Value, Rare, Imitability, Organization) 58
2.4 Analisis SWOT dan TOWS 61
2.4.1 Analisis SWOT 61
2.4.2 Analisis TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) 65
2.5 Kredit Usaha Rakyat (KUR) 70
2.5.1 Definisi Kredit Usaha Rakyat (KUR) 70
2.5.2 Tujuan dan Orientasi Program KUR 71
2.5.3 Kebijakan dan Perkembangan Regulasi KUR 72
2.5.4 Dampak Ekonomi dan Sosial Program KUR 73
2.5.5 Tantangan dalam Penyaluran KUR 74
2.5.6 Posisi Strategis KUR dalam Industri Perbankan 74
2.6 Himpunan Bank Negara (HIMBARA) 76
2.6.1 Definisi dan Konsep Dasar Bank Himbara 76
2.6.2 Latar Belakang dan Dasar Teoritis Pembentukan Himbara 77
2.6.3 Fungsi dan Peran Strategis Bank Himbara 79
2.6.4 Karakteristik Bank Himbara 81
2.6.5 Sinergi Himbara dalam Perspektif Teoretis 83
2.6.6 Bank-Bank Anggota Himbara dan Fokus Strategisnya 84
2.6.7 Peran Himbara dalam Inklusi Keuangan 85
2.7 Kredit Usaha Rakyat (KUR) 87
2.7.1 Persaingan Bisnis KUR Bank Himbara dan Industri Perbankan di Indonesia 90
2.8 Kajian Penelitian Terdahulu 91
2.9 Kerangka Penelitian 95
BAB III METODA PENELITIAN 98
3.1 Desain Penelitian 98
3.2 Metoda Pengumpulan Data 100
3.3 Instrumen Penelitian 102
3.4 Metoda Analisis Data 103

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis Strategi Bersaing PT.Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Dalam Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) Diantara Dominasi Bank Himbara
Agza Purnamasari Mengkepe, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3.5 Profil Kasus: PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk 104
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 114
4.1 Analisis Lingkungan Eksternal 115
4.1.1 Analisis Lingkungan Makro (PESTEL) 115
4.1.2 Analisis Porter's Five Forces 130
4.2 Analisis Lingkungan Internal 143
4.2.1 Analisis Resource Based View (RBV) 144
4.2.2 Analisis VRIO 153
4.3 Analisis Matrix Internal Factor Evaluation dan Eksternal Factor Evaluation 159
4.3.1 Internal Factors Evaluation (IFE) 159
4.3.2 External Factors Evaluation (EFE) 162
4.3 Formulasi Strategi 168
4.3.1 Analisis SWOT 168
4.3.2 Matriks TOWS 180
BAB V SIMPULAN 199
5.1 Simpulan 199
5.2 Implikasi 202
5.2.2 Implikasi Praktis 203
5.2.3. Implikasi Kebijakan 204
5.3 Keterbatasan Penelitian 205
5.4 Saran 206
DAFTAR PUSTAKA 209

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis Strategi Bersaing PT.Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Dalam Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) Diantara Dominasi Bank Himbara
Agza Purnamasari Mengkepe, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Realisasi Penyaluran KUR Nasional 5

Tabel 1.2 Bank dan Lembaga Non Bank Penyalur KUR 8

Tabel 1.3 Strategi Penyaluran KUR Masing-Masing Bank Himbara 9

Tabel 1.4 Kinerja Penyaluran Kredit SMBD 14

Tabel 1.5 Kinerja Divisi Kredit BTN 15

Tabel 2.1 Hasil Analisis VRIO 60

Tabel 2.2 Matriks TOWS 69

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu 93

Tabel 3.1 Narasumber 101

Tabel 3.2 Penugasan Lain (Pemerintah) 109

Tabel 4.1 Kebijakan Stimulus OJK terhadap KUR Pascapandemi 117

Tabel 4.2 Market Share KUR Bank Himbara Tahun 2024 131

Tabel 4.3 Aset Berwujud Bank Himbara 146

Tabel 4.4 Demografi Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin Karyawan 148

Tabel 4.5 Analisis VRIO 154

Tabel 4.6 Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix 160

Tabel 4.7 External Factors Evaluation (EFE) Matrix 163

Tabel 4.8 Analisis SWOT 169

Tabel 4.9 TOWS Matrix 181

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis Strategi Bersaing PT.Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Dalam Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) Diantara Dominasi Bank Himbara
Agza Purnamasari Mengkepe, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Laju Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 1
Gambar 1.2 Kontribusi UMKM terhadap PDB Indonesia 3
Gambar 1.3 Pertumbuhan Kredit per Segmen 4
Gambar 1.4 Penyaluran KUR Bank Himbara S 6
Gambar 1.5 Market Share Penyaluran KUR Tahun 2024 7
Gambar 1.6 Corporate Plan BTN Tahun 2026 11
Gambar 1.7 Kinerja High-Yield Loan BTN 13
Gambar 1.8 Market Share KUR Bank Himbara terhadap Kuota Nasional 2024 17
Gambar 1.9 Penyaluran Kredit BTN Berdasarkan Jenis Kredit 19
Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis Komprehensif 31
Gambar 2.2 The Components of a Company's Macro-Environment 44
Gambar 2.3 The Five Forces Model of Competition: A Key Analytic Tool 48
Gambar 2.4 Kerangka Penelitian 97
Gambar 3.1 Budaya Perusahaan 107
Gambar 3.2 Empat Pilar Utama RSTI 2025-2029 111
Gambar 4.1 Aset Berwujud Konsolidasi PT.Bank Tabungan Negara 145
Gambar 4.2 Kerangka Kerja Pengembangan SDM 150
Gambar 4.3 DORD dalam Struktur Organisasi BTN 151
Gambar 4.4 Internal-External Matrix 166
Gambar 4.5 Posisi BTN dalam Matriks Internal Eksternal (IE) 167

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis Strategi Bersaing PT.Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Dalam Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) Diantara Dominasi Bank Himbara
Agza Purnamasari Mengkepe, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. PENENTU BOBOT DAN RATING SKOR IFE DAN EFE 213

LAMPIRAN 2. HASIL WAWANCARA NARASUMBER..... 219