

**ANALISIS SWOT BRILINK
STUDI KASUS
PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK
KANTOR CABANG SURABAYA DIPONEGORO**

TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)
Pada Departemen Manajemen Program Studi Magister Manajemen**



Oleh

MUSLIKHIN

NIM. 041724353053

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA
2022**

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya, Muslikhin (041724353053), menyatakan bahwa :

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas-namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 7 Februari 2022



Muslikhin
NIM 041724353053

DECLARATION

I, Muslikhin (041724353053), declare that :

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University or in any other universities/ colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the References.
3. This statement is true; if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanctions in accordance with the prevailing norms and regulations in Airlangga University.

Surabaya, February 7, 2022



Muslikhin
NIM 041724353051

HALAMAN PERSETUJUAN

**ANALISIS SWOT BRILINK
STUDI KASUS
PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK
KANTOR CABANG SURABAYA DIPONEGORO**

Diajukan oleh:

MUSLIKHIN
NIM. 041724353053

Tesis ini telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing,



DR. SRI HARTINI, SE., M.Si.
NIP. 196510251992032001

Tanggal :

Mengetahui,

Koordinator Program Studi Magister Manajemen Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



DR. MASMIRA KURNIAWATI, S.E., M.Si.
NIP. 197503232006042001

Tanggal :

PERNYATAAN TELAH DIUJI

Yang bertanda tangan dibawah ini, menyatakan bahwa:

Nama : Muslikhin

NIM : 041724353053

Telah melakukan perbaikan terhadap Tesis yang berjudul Analisis SWOT BRILink Studi Kasus PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang BRI Surabaya Diponegoro sebagaimana disarankan oleh Tim Penguji pada tanggal 14 Februari 2022 secara online.

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan:

1. Prof. Dr. Tanti Handriana, SE., MSi.
NIP. 196905181993032001
(Ketua/ Dosen Penguji I)
2. Prof. Dr. Sri Wahyuni Astuti, SE., Msi.
NIP. 194506192016076201
(Dosen Penguji II)
3. Dr. Gancar Candra Premananto, SE., MSi.
NIP. 197407221999031001
(Dosen Penguji III)
4. Dr. Sri Hartini, SE., MSi.
NIP. 196510251992032001
(Dosen Penguji IV)
5. Dr. Masmira Kurniawati, SE., MSi.
NIP. 197503232006042001
(Dosen Penguji V)



Surabaya, 16 Februari 2022
Koordinator Program Studi Magister Manajemen



Dr. Masmira Kurniawati, SE., MSi.
NIP. 197503232006042001

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah wasy-syukrulillah, kami haturkan kepada Allah SWT karena atas rahmah dan inayah-Nya Penulis dapat menyelesaikan Penelitian dan Tesis yang berjudul Analisis SWOT BRILink Studi Kasus PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.

Tesis ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga. Selama melaksanakan penelitian dan penyusunan laporan penelitian ini, Penulis menyadari banyak menghadapi permasalahan. Namun, permasalahan-permasalahan tersebut dapat teratasi berkat bantuan, bimbingan dan dukungan dari banyak pihak. Untuk itu semua, Penulis menyampaikan terima kasih setulus-tulusnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Dian Agustia, SE., M.Si., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
2. Ibu Dr. Masmira Kurniawati, S.E., M.Si.. selaku Koordinator Magister Manajemen Universitas Airlangga yang telah mendukung, memberi support dan semangat serta memberikan persetujuan proposal penelitian ini.
3. Ibu Dr. Sri Hartini, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan banyak arahan, masukan, waktu, tenaga, dan pikiran dalam penelitian ini, dan selalu memberikan dorongan yang positif untuk menyelesaikan Tesis ini hingga selesai.
4. Bapak dan Ibu dosen penguji yang telah menyediakan waktu untuk menguji dan

memberikan arahan kepada Penulis.

5. Ibu-ibu dan Bapak-bapak Dosen dan Tenaga Akademik program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang telah mendidik dan membekali ilmu pengetahuan yang berguna selama kuliah dan memotivasi untuk menyelesaikan Tesis ini.
6. Orang tua, istri tercinta drg. Heni dan putra putri tercinta: mas Hanif, kakak Aza, dan dek Fida yang selalu memberikan inspirasi dan motivasi kepada Penulis.
7. Keluarga besar Kanwil BRI Surabaya, Kanca BRI Surabaya dan Kanca BRI Semarang Pandanaran yang telah bersedia meluangkan waktu dan pikiran dengan sabar dan ikhlas dalam membantu Penulis menyelesaikan Tesis ini.
8. Seluruh Narasumber Agen BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro yang telah bersedia untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.
9. Rekan-rekan Angkatan-50 Kelas program Magister Manajemen Universitas Airlangga yang tidak pernah surut dalam memberikan dukungan semangat untuk segera menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini pastinya terdapat banyak kekurangan, sehingga kritik dan saran untuk pengembangan lebih lanjut sangat diharapkan. Akhir kata, semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi semua Pembaca dan berguna bagi semua pihak yang membutuhkannya. Aamiin YRA.

ABSTRAK

Rendahnya tingkat literasi perbankan penduduk Indonesia dan dalam rangka mewujudkan salah satu visi BRI, yaitu *Champion of Financial Inclusion* dengan pencapaian indeks inklusi keuangan masyarakat hingga 90% pada tahun 2023-2024, maka BRI telah sangat serius mengembangkan bisnis keagenan BRILink. Masih rendahnya produktifitas Agen BRILink Kantor Cabang BRI Surabaya Diponegoro dari segi jumlah transaksi dan *fee based income* dibandingkan dengan semua Kantor Cabang BRI di Kantor Wilayah BRI Surabaya dengan kelolaan diatas 1.000 Agen BRILink, mendorong keinginan untuk mencari strategi bagi pengembangan bisnis keagenan BRILink Kantor Cabang BRI Surabaya Diponegoro dengan analisis SWOT. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk. mengetahui perancangan strategi bisnis BRILink Kantor Cabang BRI Surabaya Diponegoro dengan menggunakan analisis SWOT.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan dianalisis dengan menggunakan model SWOT. Data primer yang dipergunakan bersumber dari hasil kuesioner kepada para Agen BRILink kelolaan Kantor Cabang BRI Surabaya Diponegoro serta pihak manajemen Kantor Wilayah BRI Surabaya dan Kantor Cabang BRI Surabaya Diponegoro yang berkepentingan dalam mengembangkan bisnis keagenan BRILink. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah adanya faktor Kekuatan dan Peluang yang menonjol dimiliki oleh bisnis BRILink Kantor Cabang BRI Surabaya Diponegoro, sehingga dalam mengembangkan bisnis BRILink ke depan Kantor Cabang BRI Surabaya Diponegoro disarankan untuk menggunakan strategi agresif.

Implikasi dari penelitian ini adalah pihak manajemen Kantor Cabang BRI Surabaya Diponegoro dalam mengembangkan bisnis keagenan BRILink disarankan untuk: *Pertama*, Memperbanyak akuisisi Agen BRILink baru dan takeover Agen Bank lain. *Kedua*, Memperbanyak/ memperluas fitur-fitur yang lebih lengkap lagi dalam BRILink. *Ketiga*, Memberikan *product knowledge* kepada semua Agen BRILink yang dikelola Kanca BRI Surabaya Diponegoro secara intensif.

Kata kunci: Laku Pandai, *Financial Inclusion*, BRILink, SWOT, *Strategi Agresif*.

ABSTRACT

The low level of banking literacy of the Indonesian population and in order to realize one of BRI's visions, namely Champion of Financial Inclusion by achieving a public financial inclusion index of up to 90% in 2023-2024, BRI has been very serious in developing the BRILink agency business. The low productivity of BRILink Agents at the BRI Surabaya Diponegoro Branch Office in terms of the number of transactions and fee based income compared to all BRI Branch Offices in the BRI Surabaya Regional Office with over 1,000 BRILink agents managed, encourages the desire to find strategies for the development of the BRILink agency business at the BRI Surabaya Diponegoro Branch Office with a SWOT analysis. The purpose of this research is to. knowing the design of the BRILink business strategy for the BRI Surabaya Diponegoro Branch Office using SWOT analysis.

This research was conducted using a descriptive qualitative approach and analyzed using the SWOT model. The primary data used comes from the results of questionnaires to BRILink Agents managed by the BRI Surabaya Diponegoro Branch Office and the management of the BRI Surabaya Regional Office and BRI Surabaya Diponegoro Branch Office who have an interest in developing the BRILink agency business. The conclusion from the results of this study is that there are Strengths and Opportunities that stand out from the BRILink business at the BRI Surabaya Diponegoro Branch Office, so that in developing the BRILink business in the future, the BRI Surabaya Diponegoro Branch Office is advised to use an aggressive strategy.

The implication of this research is that the management of the BRI Surabaya Diponegoro Branch Office in developing the BRILink agency business is advised to: First, increase the acquisition of new BRILink agents and takeovers of other bank agents. Second, multiply/expand more complete features in BRILink. Third, provide product knowledge to all BRILink agents which are managed intensively by Kanca BRI Surabaya Diponegoro.

Keywords: Laku Pandai, Financial Inclusion, BRILink, SWOT, Aggressive Strategy.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Pernyataan.....	ii
Declaration.....	iii
Halaman Persetujuan	iv
Halaman Pernyataan Telah Diuji	v
Kata Pengantar.....	vi
Abstrak.....	viii
Abstract.....	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Lampiran	xv

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Permasalahan	10
1.3 Rumusan Permasalahan	11
1.4 Tujuan Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian	11

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori	13
2.1.1 Perbankan	13
2.1.2 <i>Branchless Banking</i> (Laku Pandai)	15
2.1.3 Analisis <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT) .	16
2.2. Kerangka Penelitian	18
2.3. Penelitian Terdahulu	19

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	23
3.2. Sumber Data Penelitian	23
3.2.1 Data Primer	23
3.2.2 Data Sekunder	24
3.3. Tahapan Penelitian	24
3.4 Tehnik Pengumpulan Data	26
3.5 Analisis SWOT	28

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.	35
4.1.1 Profil PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	35
4.1.2 Visi dan Misi BRI	36
4.1.3 BRI Kanca Surabaya Diponegoro.....	39
4.2. Narasumber Penelitian	47
4.3. Analisis Deskriptif	47

4.3.1 <i>Strengths</i>	48
4.3.2 <i>Weaknesses</i>	51
4.3.3 <i>Opportunities</i>	53
4.3.4 <i>Threats</i>	54
4.4. Analisis SWOT BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro	55
4.4.1 Identifikasi SWOT BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro	56
4.4.2 Analisis Matriks IFE dan EFE	59
4.5. Pembahasan	66
BAB 5 PENUTUP	
5.1 Simpulan	69
5.2 Saran/ Rekomendasi.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	71

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Produktifitas Agen BRILink Transaksi Finansial KW BRI Surabaya	7
Tabel 1.2: Produktifitas Agen BRILink <i>Fee Based Income</i> KW BRI Surabaya	8
Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 3.1: IFE untuk Faktor Kekuatan	32
Tabel 3.2: IFE untuk Faktor Kelemahan.....	32
Tabel 3.3:EFE untuk Faktor Peluang.....	32
Tabel 3.4: EFE untuk Faktor Ancaman	33
Tabel 3.5: Matriks IFE/EFE BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro.....	33
Tabel 4.5: Kekuatan BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro	48
Tabel 4.6: Kelemahan BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro	51
Tabel 4.7: Peluang BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro	53
Tabel 4.8: Ancaman BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro	54
Tabel 4.9: Matriks IFE.....	59
Tabel 4.10: Matriks EFE.....	62
Tabel 4.11: Matriks SWOT.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Analisis SWOT	17
Gambar 2.2: Kerangka Penelitian	19
Gambar 3.1: Tahapan Penelitian.....	24
Gambar 3.2: Diagram Analisis SWOT	29
Gambar 4.1: Corporate Plan BRI Tahun 2021-2025	38
Gambar 4.2: Aspirasi Finansial BRI Tahun 2020-2025	39
Gambar 4.3 : Struktur Organisasi Kanca BRI Surabaya DIponegoro	41
Gambar 4.4: Diagram Analisis SWOT	63

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian	74
Lampiran 2: Data Hasil Kuesioner	79
Lampiran 3: Hasil Pengolahan Data Kuesioner SWOT	82