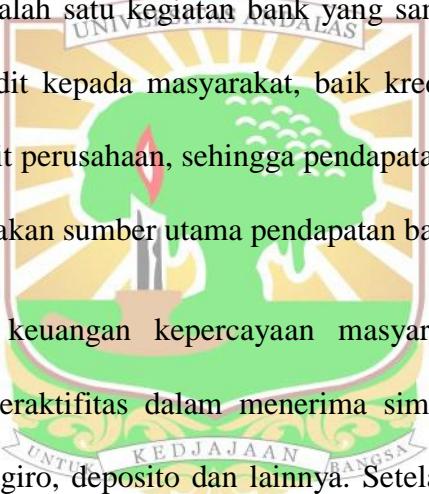


## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Lembaga perbankan dapat dikatakan sebagai darah perekonomian bagi sebuah negara. Lembaga ini dijadikan sebagai tempat untuk melakukan berbagai transaksi yang berhubungan dengan keuangan seperti tempat mengamankan uang, melakukan investasi, pengiriman uang, melakukan pembayaran ataupun melakukan penagihan. Salah satu kegiatan bank yang sangat penting dan utama adalah menyalurkan kredit kepada masyarakat, baik kredit perorangan maupun kredit lembaga atau kredit perusahaan, sehingga pendapatan bank dari kredit yang merupakan bunga merupakan sumber utama pendapatan bank.



Sebagai lembaga keuangan kepercayaan masyarakat yang memegang peranan penting yang beraktifitas dalam menerima simpanan dari masyarakat dalam bentuk tabungan, giro, deposito dan lainnya. Setelah dana terkumpul dari masyarakat, dana tersebut akan disalurkan kembali ke pada masyarakat dalam bentuk kredit. Sebagai badan usaha yang bergerak dalam bidang jasa, kepercayaan dari semua pihak yang terkait adalah hal yang sangat penting, baik bagi pemilik dan pengelola bank ataupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa bank. Dalam hal ini sumber dana perbankan dapat digolongkan menjadi sumber dana murah dan mahal (Khabibahet, al. 2020).

Dana pihak ketiga (DPK) atau dana yang dihimpun dari masyarakat ternyata merupakan sumber dana terbesar yang paling diandalkan oleh bank (bisa

mencapai 80%-90% dari seluruh dana yang dikelola oleh bank). Dana dari masyarakat tersebut terdiri atas beberapa jenis, yaitu giro, tabungan, dan deposito (Tofan et al., 2022). Jenis DPK yang membutuhkan biaya dana paling rendah yaitu simpanan giro, sedangkan simpanan tabungan membutuhkan biaya dana lebih tinggi dibandingkan simpanan giro, tetapi simpanan deposito merupakan sumber DPK dengan biaya dana paling tinggi.

Sumber dana murah perbankan yang disebut dengan *Current Account Saving Account (CASA)*. *CASA* terdiri atas giro dan Tabungan, dimana perbankan tidak mengeluarkan biaya bunga yang tinggi, berbeda dengan simpanan berjangka atau deposito sebagai sumber dana mahal bagi perbankan disebabkan karena memerlukan biaya bunga yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan giro dan Tabungan (Kohardinata et al., 2023). *CASA* juga menjadi salah satu komponen penting bagi perbankan yang dapat menurunkan biaya pendanaan bagi bank menjadi lebih rendah (Panggabean dan Panggabean, 2019).

Dengan demikian, manajemen perbankan akan terus berupaya untuk meningkatkan dana murah ini sehingga dana pihak ketiga dapat didominasi dengan sumber dana murah. Dalam pemberian kredit kepada masyarakat, yang menjadi tantangan perbankan akhir-akhir ini adalah suku bunga tinggi di tengah tekanan terhadap daya beli hingga ketidakpastian ekonomi global. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari CNCB (2025) Bank Indonesia menyebut industri perbankan di Indonesia tengah mengalami kendala pendanaan dari sisi dana pihak ketiga (DPK) maupun surat berharga. Lembaga Penjamin

Simpanan (LPS) menilai persaingan dana antarbank di Indonesia mulai longgar. Hal ini seiring dengan indikator likuiditas yang membaik.

Walaupun sektor perbankan masih memiliki likuiditas yang cukup, perbankan tetap harus berhati-hati saat menaikkan suku bunga kredit karena tahun 2025 permintaan pembiayaan juga mengalami penurunan. Bank Indonesia masih menargetkan penyaluran kredit perbankan. BI mencatat pertumbuhan kredit perbankan melambat pada Maret 2025, menjadi 9,16% secara tahunan (yoY). Angka itu lebih rendah dibandingkan dengan bulan Februari yang masih berada pada level 10% lebih. Dengan demikian BI memperkirakan pertumbuhan kredit bank menuju ke batas bawah dengan kisaran 11%-13% secara tahunan pada 2025. Berbagai risiko dari ketidakpastian global yang berdampak kepada perekonomian nasional perlu menjadi perhatian karena dapat memengaruhi prospek pertumbuhan kredit (CNBC, 2025). BI akan terus memperkuat kebijakan makroprudensial yang akomodatif atau longgar dengan mengoptimalkan Kebijakan Likuiditas Makroprudensial (KLM) dan memperkuat implementasi ketentuan rasio pendanaan luar negeri (RPLN) untuk mendorong pendanaan perbankan untuk manajemen likuiditas dan penyaluran kredit ke sektor riil.

Pendekatan ini diharapkan dapat mengontrol kenaikan beban bunga sekaligus memastikan pertumbuhan laba. Menurut M. Ashidiq Iswara sekretaris PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, (BMRI), menyatakan bahwa Bank Mandiri tetap berkomitmen untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Likuiditas perbankan yang memadai dan kebijakan fiskal pemerintah yang ekspansif akan terus mendorong ekspansi kredit. Namun, penyesuaian suku bunga kredit dan

simpanan akan tetap mempertimbangkan kondisi likuiditas internal, strategi bisnis, serta dinamika pasar dan kebijakan moneter. Hal ini dapat dicapai melalui pengoptimalan *platform digital* Livin' dan Kopra untuk mengakusisi dan meningkatkan basis dana murah. Selain mempertimbangkan *cost of fund*, Bank Mandiri juga memperhitungkan kondisi kesehatan keuangan debitur dan tingkat suku bunga pasar.

Bank Mandiri terus memperkuat komitmen untuk menjaga pertumbuhan bisnis yang sehat di sepanjang awal 2025. Akselerasi dalam memperkuat ekosistem *wholesale* dan perluasan penyaluran kredit berkelanjutan menjadi langkah utama perseroan dalam menjaga kontribusi yang merata terhadap pertumbuhan ekonomi regional di seluruh wilayah Indonesia. Direktur Utama Bank Mandiri Darmawan Junaidi menegaskan, bahwa sinergi dengan berbagai mitra serta partisipasi dalam program pemerintah menjadi langkah strategis untuk memperluas akses layanan keuangan bagi seluruh lapisan masyarakat. Penguatan pembiayaan pada sektor-sektor prospektif sesuai dengan potensi kewilayahan serta digitalisasi layanan finansial, menjadi kunci dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan (Mandiri, 2025).

Hasil yang diperoleh hingga bulan Maret 2025, kredit konsolidasi Bank Mandiri tercatat sebesar Rp1.672 triliun atau tumbuh 16,5% secara year-on-year (YoY), didorong oleh pertumbuhan positif baik disegmen *wholesale* maupun retail. Dalam penyaluran kredit, Bank Mandiri fokus membidik sektor-sektor prospektif dan resilien seperti konstruksi dan infrastruktur, energi, makanan dan minuman, serta sektor padat karya lainnya. Adapun, kredit corporate tumbuh

sebesar 20% YoY atau bertambah dari Rp.102 triliun menjadi Rp.608 triliun. Selain itu, kredit *commercial* tumbuh baik sepanjang kuartal I 2025 yang mencapai 21,4% yoy atau sebesar Rp.296 triliun. Di sisi lain, kredit kepada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) secara tahunan naik sebesar Rp.11 triliun menjadi Rp.136 triliun pada tiga bulan pertama 2025, realisasi ini mempertegas komitmen Bank Mandiri dalam memperkuat ekonomi berbasis kerakyatan (Mandiri, 2025).

Berdasarkan laporan bulanan perbankan per Februari 2025, total DPK di industri mencapai Rp 8.612 triliun, dengan Rp 4.688 triliun atau 54,43% di antaranya ditempatkan di bank-bank KBMI 4. PT Bank Mandiri Tbk mencatatkan DPK terbesar di antara bank KBMI 4 dengan total Rp 1.414 triliun. Bank Mandiri juga mengalami pertumbuhan signifikan sebesar 17% secara tahunan. PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI) menempati posisi kedua dengan DPK senilai Rp 1.381 triliun pada Februari 2025. Namun, dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya, nilai ini mengalami penurunan sebesar 0,6% (Kontan, 2025). .

PT Bank Central Asia Tbk (BCA) mencatatkan DPK sebesar Rp 1.118 triliun, menjadikannya bank swasta dengan simpanan terbesar di Indonesia. Secara tahunan, DPK BCA tumbuh 3,9%, meski mengalami sedikit penurunan sebesar 0,2% secara bulanan. Selanjutnya, PT Bank Negara Indonesia Tbk (BNI) memiliki DPK paling kecil di antara bank KBMI 4, yaitu Rp 775 triliun pada Februari 2025, naik 1% secara tahunan (Kontan, 2025).

Dari informasi di atas dapat disimpulkan bahwa bank komersial di Indonesia yang tergolong kedalam buku empat dituntut untuk berupaya, bertahan

dan melewati tantangan ekonomi global dan perlambatan ekonomi nasional sehingga membutuhkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja mereka. PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk atau BMRI sebagai salah satu bank yang merusahan menetapkan suku bunga rendah juga melakukan berbagai macam strategi, salah satunya dengan menekan pada strategi CASA.

Pada tahun 2024, Bank Mandiri sudah mewujudkan kinerja yang solid melalui pencapaian Dana Pihak Ketiga (DPK) sebanyak Rp1.699 triliun secara *bank only*, atau tumbuh sebesar 7,73% YoY. Pencapaian ini didorong oleh pertumbuhan *market share* Dana Pihak Ketiga. Berikut ini akan ditampilkan pertumbuhan *market share* Dana Pihak Ketiga Bank Mandiri tahun 2022 ke 2024:

**Tabel 1.1**  
**Market Share Bank Mandiri**  
**Year on Year (Rp. Miliar)**

Tahun	2022		2023		2024		Market Share			Δ% Market Share (YoY)	
	BMRI	Market	BMRI	Market	BMRI	Market	2022	2023	2024	2023	2024
Dana Pihak Ketiga	6.452	52.806	6.385	52.167	7.334	54.664	12,22%	12,24%	13,42%	0,02%	1,2%
CASA	4.504	38.879	4.750	38.350	5.493	39.869	11,59%	12,39%	13,78%	0,8%	1,4%
Tabungan	3.191	31.546	3.382	31.802	3.795	33.540	10,12%	10,64%	11,31%	0,52%	0,7%
Giro	1.314	7.333	1.368	6.548	1.699	6.329	17,92%	20,89%	26,84%	2,97%	6,05%
Deposito	1.947	13.927	1.635	13.817	1.840	14.795	13,98%	11,83%	12,44%	-2,15%	0,6%

*Sumber : Bank Mandiri, 2025*

Berdasarkan tabel 1.1 dapat di lihat pada tahun 2024, diperoleh informasi *market share* Dana Pihak Ketiga Bank Mandiri hanya mengalami peningkatan sebesar 1,2%. Angka ini mengartikan pertumbuhan *market share* Dana Pihak Ketiga (DPK) yang terbilang masih kecil. Sehingga untuk meningkatkan *market share* Dana Pihak Ketiga ditahun berikutnya membutuhkan strategi yang tepat, terlebih dalam menghadapi tantangan bisnis ditahun mendatang yang penuh ketidakpastian.

Untuk menyiasati hal ini, biasanya bank akan melakukan fungsi pemisahan pengelolahan dana yang sebelumnya dikelola oleh divisi konsumen dan dana menjadi Divisi tersendiri dengan nama divisi Dana dan transaksi dengan tujuan agar lebih focus terhadap pengembangan bisnis penghimpunan dana (Saida, 2018). Apabila dana di bank didominasi oleh dana mahal, margin tabungan dan giro akan menurun atau bahkan tidak mendapatkan sama sekali karena bank harus membayar margin deposito yang tinggi. Namun, jika dana murah, yaitu tabungan dan giro yang tinggi, maka bank akan sangat mudah untuk membayar margin dari orang-orang yang menyimpan dananya di bank (Khairunisa et al., 2020). Sehingga perlu adanya strategi khusus agar dana bisa meningkat dari tahun-tahun sebelumnya.



Bank Mandiri memiliki 12 kantor Region yang tersebar diseluruh Indonesia, yang bertugas untuk mensupervisi Area-area dan kantor-kantor cabang di bawah koordinasi masing-masing Region. Daerah Sumatera bagian Tengah hingga Selatan berada dibawah supervise Bank Mandiri Region II atau Sumatera 2 yang membawahi 7 Area yang berada di 6 Provinsi (Sumatera Selatan, Sumatera Barat, Jambi, Bengkulu, Lampung dan Pangkal Pinang) yang terdiri dari 239 Kantor Cabang. Provinsi Sumatera Barat merupakan daerah dibawah supervise Bank Mandiri Area Padang dengan kelolaan 39 kantor cabang.

Berikut ini adalah kinerja DPK pada Bank Mandiri Area Padang tahun 2021-2024:

**Tabel 1.2**  
**Kinerja Dana Bank Mandiri Area Padang (Rp. Juta)**

	TAHUN				Percentase Kenaikan 2024
	2021	2022	2023	2024	
Deposito	1.846.753	1.947.460	1.635.138	1.840.129	12,5%
Giro	1.075.429	1.313.528	1.367.646	1.698.670	24,2%
Tabungan	3.073.948	3.190.647	3.381.481	3.794.754	12,2%
<b>DPK</b>	<b>5.996.130</b>	<b>6.451.635</b>	<b>6.384.265</b>	<b>7.333.553</b>	<b>14,9%</b>

*Sumber : Bank Mandiri Padang, 2025*

Dari tabel 1.2 di atas, diketahui capaian DPK Bank Mandiri Area Padang tahun 2021 hingga 2024 mengalami fluktuasi yang cenderung meningkat. Jika ditinjau dari persentase kenaikan DPK ditahun 2024 berada pada angka 14,9%. Kinerja tertinggi adalah pada Giro sebesar 24,2. Sedangkan capaian kinerja pada deposito sebesar 12% dan tabungan sebesar 12,2%. Hal ini bisa disebabkan karena adanya transformasi digital sehingga menyebabkan masyarakat lebih banyak melakukan transaksi menggunakan livin ataupun kopra Bank Mandiri. Keberhasilan ini membuktikan efektivitas strategi digitalisasi yang berfokus pada kemudahan transaksi dan efisiensi biaya bagi nasabah.

Secara Nasional Bank Mandiri berhasil mencapai *market CASA* sebesar 21,72%, sedangkan bank Mandiri Area Padang pada tahun 2023 *market share* CASA masih di angka 12,39% dan pada tahun 2024 sebesar 13,78%. Jika dibandingkan secara nasional angka ini jauh lebih kecil dan jika dibandingkan dengan provinsi-provinsi lain pun *market CASA* Bank Mandiri Area Padang juga paling kecil di bandingkan dengan provinsi Sumatera Selatan sebesar 21,39

**Tabel 1.3**  
**Market Share CASA Bank Mandiri Region II**

NO.	Provinsi	<i>Market Share</i>	
		2023	2024
1	Jambi	16,84%	18,82%
2	Sumatera Barat	12,39%	13,78%
3	Sumatera Selatan	20,37%	21,39%
4	Lampung	15,44%	15,38%
5	Bangka Belitung	20,22%	22,04%
6	Bengkulu	15,58%	16,73%

*Sumber : Bank Mandiri, 2025*

Berdasarkan data *Market Share CASA Bank Mandiri Region II* tahun 2023–2024, pangsa pasar CASA tertinggi secara konsisten dimiliki oleh Provinsi Sumatera Selatan, yakni sebesar 20,37% pada tahun 2023 dan meningkat menjadi 21,39% pada tahun 2024. Capaian ini menunjukkan posisi Sumatera Selatan sebagai pasar utama yang kuat, didukung oleh basis nasabah yang luas dan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap layanan Bank Mandiri. Sementara itu, pangsa pasar CASA terendah berada di Sumatera Barat, yaitu 12,39% pada tahun 2023 dan 13,78% pada tahun 2024. Meskipun berada di posisi terbawah, Sumatera Barat mencatat kenaikan sebesar 1,39% jika dibanding tahun sebelumnya, yang menandakan adanya potensi pertumbuhan jika strategi retensi nasabah terus dioptimalkan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran dan penetrasi produk di Sumatera Selatan telah berjalan efektif, sementara Sumatera Barat memerlukan penguatan upaya pemasaran dan peningkatan literasi perbankan untuk memperbesar kontribusi CASA.

Pemahaman dan analisis menyeluruh lingkungan eksternal, terutama kondisi persaingan di dalam industri, dan lingkungan internal perusahaan, terutama sumber daya dan kemampuan inti perusahaan, adalah langkah pertama yang dapat digunakan untuk memetakan arah strategis yang tepat (Adilla et al., 2023). Dengan fundamental yang kuat, inovasi digital yang agresif, serta strategi ekspansi yang berfokus pada sektor strategis, Bank Mandiri optimistis dapat terus

mempertahankan momentum pertumbuhan pada 2025 (Press Detail Mandiri, 2025).

CASA memiliki peran penting dalam mendukung pertumbuhan perekonomian di daerah yang tercermin dalam Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) provinsi tersebut. Peningkatan DPK ataupun CASA mencerminkan pertumbuhan kapasitas tabungan masyarakat dan dunia usaha, serta meningkatnya kepercayaan terhadap layanan perbankan nasional, khususnya Bank Mandiri sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), PDRB Sumatera Barat pada tahun 2023 tumbuh sebesar 4,36%, sedikit di bawah pertumbuhan ekonomi nasional yang berada di angka 5,05% (BPS, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun Sumbar mengalami pertumbuhan positif, masih terdapat kesenjangan dengan rata-rata nasional. Namun demikian, potensi ekonomi Sumatera Barat tetap besar, terutama di sektor pertanian, perikanan, perkebunan, industri kreatif serta pariwisata berbasis budaya dan religi. Dengan keberadaan Bank Mandiri yang aktif menghimpun DPK serta mendorong digitalisasi layanan perbankan, terdapat peluang akselerasi pertumbuhan ekonomi daerah melalui pembiayaan sektor-sektor produktif yang berbasis kearifan lokal dan sumber daya alam unggulan.

Sebagai bagian dari upaya peningkatan pangsa pasar PT Bank Mandiri (BMRI) dalam jangka panjang, perumusan strategi yang tepat diharapkan mampu mendorong peningkatan jumlah nasabah serta nominal tabungan yang dihimpun. Untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut, diperlukan suatu analisis yang

komprehensif dan sistematis, salah satunya melalui pendekatan *analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) guna memperoleh pemahaman yang menyeluruh terhadap posisi strategis perusahaan (Tofan et al., 2022).

Analisis SWOT terdiri dari matriks faktor internal (kekuatan, kelemahan, dan ancaman) dan faktor eksternal (peluang, ancaman, dan kekuatan). Matriks ini kemudian disusun menjadi matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)*. Analisis SWOT dapat memberikan gambaran tentang posisi perusahaan saat ini dengan menganalisis kekuatan dan kelemahannya. Selain itu, itu juga dapat menawarkan rekomendasi untuk strategi masa depan dengan memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman. Selanjutnya, *Internal External Matrix (IE)* digunakan untuk membuat perumusan strategi alternatif, yang kemudian dianalisis lebih lanjut menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. QSPM berfungsi sebagai alat untuk membantu dalam membuat keputusan tentang strategi mana yang paling penting (Chaira et al., 2023). Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang relevan serta memberikan gambaran komprehensif guna menyusun rekomendasi strategis untuk evaluasi dan peningkatan kinerja PT Bank Mandiri Area Padang pada tahun-tahun berikutnya.

## 1.2. Rumusan Masalah

Merujuk pada pemaparan fenomena diatas, maka rumusan masalah yang diusulkan dalam penelitian ini, diantaranya :

1. Bagaimana strategi meningkatkan *Market Share* CASA pada PT. Bank Mandiri Area Padang?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi peningkatan *Market Share* CASA pada PT. Bank Mandiri Area Padang melalui analisis SWOT dan PESTEL ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengidentifikasi strategi PT. Bank Mandiri Area Padang dalam meningkatkan *Market Share* CASA.
2. Untuk menganalisa apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan *Market Share* CASA pada PT. Bank Mandiri Area Padang melalui analisis SWOT dan PESTEL

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan manfaat secara langsung dan tidak langsung bagi PT. Bank Mandiri (BMRI) dengan memberikan masukan berupa kajian strategik yang dapat digunakan dan dijadikan rujukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa kegiatan operasional yang dilakukan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan.

### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Agar penulisan thesis lebih terarah serta berjalan dengan baik, maka diperlukan membuat suatu ruang lingkup permasalahan yaitu : strategi peningkatan *Market Share* CASA oleh PT. Bank Mandiri Area Padang.

## **1.6. Sistematika Penulisan**

Terdapat lima bab dalam penelitian ini dengan sistematika dan teknik penulisan yang telah sesuai dengan panduan penulisan thesis Universitas Andalas. Urutan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup pembahasan dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN LITERATUR**

Bab ini menguraikan tentang landasan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian, penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan landasan hipotesis dari penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang rancangan penelitian, variabel dan pengukuran, teknik pengumpulan data, uji instrument penelitian dan metode analisis data yang digunakan.

### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi penjelasan mengenai deskripsi data, analisis data dan pembahasan dari data-data.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menguraikan mengenai hasil dan kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, serta saran untuk peneliti yang akan datang.