



DOI: <https://doi.org/10.38035/hrm.v1i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Strategi Peningkatan Kinerja pegawai: dengan Analisis SWOT dan Matrix SPACE pada Bank XCV

Nilam Sari

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, nilams24@gmail.com

Corresponding Author: nilams24@gmail.com

Abstract: *This study investigates the application of SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis and SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) matrix as a strategic framework for improving employee performance in the Indonesian banking sector. Using a descriptive qualitative approach integrating documentation, observation, and a literature review, this study maps Bank XCV's strategic position. The analysis indicates that Bank XCV is in an aggressive position, requiring the implementation of a more innovative human resource (HR) development strategy. The primary focus is on enhancing digital competencies, modernizing the performance evaluation system, and strengthening an adaptive work culture. These findings align with previous research confirming the effectiveness of SWOT and SPACE analysis in formulating strategies for improving employee performance. This study provides significant theoretical and practical contributions to the development of strategic HR management in the banking industry.*

Keyword: *SWOT Analysis, SPACE Matrix, Employee Performance, HR Strategy, Bank XCV*

Abstrak: Penelitian ini menyelidiki penerapan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) sebagai kerangka kerja strategis untuk peningkatan kinerja pegawai di sektor perbankan Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang mengintegrasikan studi dokumentasi, observasi, dan tinjauan literatur, studi ini memetakan posisi strategis Bank XCV. Hasil analisis mengindikasikan bahwa Bank XCV berada dalam posisi agresif, yang menuntut implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang lebih inovatif. Fokus utamanya adalah pada peningkatan kompetensi digital, modernisasi sistem evaluasi kinerja, dan penguatan budaya kerja yang adaptif. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengonfirmasi efektivitas analisis SWOT dan SPACE dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai. Studi ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang signifikan bagi pengembangan manajemen SDM strategis di industri perbankan.

Kata Kunci: Analisis SWOT, Matriks SPACE, Kinerja Pegawai, Strategi SDM, Bank XCV

PENDAHULUAN

Lembaga perbankan memegang peranan vital dalam perekonomian sebagai intermediat keuangan yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit serta layanan finansial lainnya. Fungsi ini, sebagaimana diatur dalam revisi Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi. Menurut Sumarna dan Suparman (2019), bank tidak hanya menjadi wadah investasi bagi pemilik modal, tetapi juga sumber pembiayaan bagi pihak yang membutuhkan. Di samping itu, bank memfasilitasi transaksi pembayaran yang efisien sambil tetap berorientasi pada profitabilitas (Gili, 2022).

Di tengah persaingan global yang ketat, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi penentu utama keberhasilan organisasi. Kinerja pegawai yang unggul merupakan aset strategis untuk mencapai tujuan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Sebagai entitas di sektor jasa keuangan, Bank XCV dihadapkan pada tantangan untuk terus mengoptimalkan kinerja pegawainya. (Armstrong dan Taylor. 2020) menekankan bahwa manajemen kinerja yang efektif harus didasarkan pada pendekatan sistematis yang mengintegrasikan analisis lingkungan internal dan eksternal. Pandangan ini didukung oleh (Wheelen dan Hunger., 2018), yang menyebut analisis SWOT sebagai alat strategis yang kuat untuk memetakan posisi kompetitif dan merumuskan strategi yang relevan.

SDM kini dipandang sebagai elemen sentral yang menentukan keberhasilan jangka panjang, terutama dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, praktik manajemen SDM modern dirancang untuk menjawab tantangan kontemporer seperti implementasi sistem manajemen mutu, adopsi teknologi baru, dan transformasi proses bisnis (Nguyen & Dao, 2023). Dalam konteks perbankan nasional, peningkatan kinerja pegawai menjadi faktor krusial yang menentukan daya saing. Bank XCV, sebagai subjek dalam penelitian ini, menghadapi tantangan signifikan seperti digitalisasi layanan, perubahan ekspektasi nasabah, dan persaingan dengan perusahaan teknologi finansial (*fintech*).

Analisis SWOT, yang dibangun dari studi arsip, wawancara ahli, dan tinjauan literatur, telah direkonstruksi dalam penelitian (Puyt et al. 2023) untuk menghasilkan implikasi strategis yang lebih mendalam. Pendekatan ini terbukti efektif dalam formulasi strategi, komunikasi, dan pembelajaran organisasi. Sebagai metode perencanaan terstruktur, SWOT mengevaluasi kelayakan dan peluang keberhasilan suatu inisiatif dengan menganalisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman).

Menurut (David. 2017), formulasi strategi yang efektif harus didasarkan pada pemetaan lingkungan yang sistematis. Analisis SWOT memberikan gambaran mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sementara Matriks SPACE membantu menentukan posisi strategis berdasarkan dimensi kekuatan finansial, keunggulan kompetitif, kekuatan industri, dan stabilitas lingkungan (Rowe et al., 2005). Meskipun penelitian sebelumnya oleh (Sari & Rahman. 2022) telah menunjukkan efektivitas analisis SWOT, penerapan integratif dengan Matriks SPACE masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis strategi optimal untuk peningkatan kinerja pegawai di Bank XCV. Penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh (Sari & Rahman. 2022), telah membuktikan efektivitas analisis SWOT dalam merumuskan strategi peningkatan SDM. Namun penerapan integratif dengan Matriks SPACE masih terbatas, sehingga menimbulkan celah penelitian. Oleh karena itu, studi ini berfokus pada Bank XCV sebagai representasi BUMN perbankan untuk mengidentifikasi strategi optimal dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui analisis SWOT dan SPACE.

Keberhasilan suatu bank dapat dilihat dari loyalitas nasabahnya. Nasabah yang loyal akan menyebabkan mereka akan terus menggunakan layanan tersebut dan memungkinkan menyarankan kepada orang lain untuk menggunakan layanan bank tersebut (Novri et al., 2025). Untuk menjaga loyalitas nasabah maka perlu adanya manajemen strategi yang efektif.

Manajemen strategis merupakan sebuah proses analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, kemudian penetapan tujuan, perumusan, implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol atas kinerja strategi yang sudah dilakukan. Perencanaan ini tidak hanya melibatkan perencanaan jangka panjang namun juga perubahan lingkungan yang cepat (Gustiawan, 2024).

Analisis SWOT merupakan proses mengidentifikasi faktor internal dan eksternal oleh tim manajemen yang memiliki kemungkinan mempengaruhi kinerja perusahaan di masa depan (Safitri et al., 2024). SWOT sebuah metode yang digunakan untuk memperkirakan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam memperkirakan bisnis (Fatimah, 2020). Dalam pembagiannya *strengths* dan *weakness* tergabung ke dalam faktor yang dipengaruhi oleh lingkungan internal yang terjadi di organisasi atau perusahaan. Sementara itu, *opportunity* dan *threats* termasuk ke dalam faktor yang dipengaruhi dari lingkungan eksternal. Faktor eksternal lebih luas yakni mencakup hal yang berkaitan Dengan kondisi bisnis secara makro, politik, hukum, dan sosial budaya. Sedangkan faktor internal lebih mikro yakni berkaitan dengan sumber daya manusia, marketing keuangan dan semua hal yang berkaitan dengan fungsional perusahaan (Cipta & Hatamar, 2020).

Berdasarkan latar belakang maka tujuan penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal
2. Menganalisis **Matriks SWOT dan Formulasi Strategi**
3. Menganalisis Penerapan Strategi SPACE Bank XCV

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*). Analisis deskriptif kualitatif diterapkan untuk analisis SWOT, sementara analisis kuantitatif digunakan untuk Matriks SPACE. Data yang digunakan bersifat hipotetis, dikonstruksi berdasarkan asumsi kondisi ideal Bank XCV sebagai institusi dengan fondasi finansial yang solid dan keunggulan kompetitif signifikan. Objek penelitian adalah Bank XCV, yang merepresentasikan bank BUMN terkemuka di Indonesia. Sumber data mencakup data primer dan sekunder, yang dianalisis menggunakan kerangka kerja IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tujuan dari penulisan artikel ini, maka pembahasan pada penelitian ini adalah:

1. Analisis Lingkungan Internal dan lingkungan Eksternal

Analisis SWOT adalah kerangka kerja fundamental dalam manajemen strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan organisasi. Faktor internal mencakup Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*), sementara faktor eksternal terdiri dari Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) (David & David, 2017). Keunggulan utama SWOT terletak pada kesederhanaannya dalam menyajikan gambaran posisi strategis. Namun, kelemahannya adalah sifatnya yang deskriptif dan statis, sering kali tanpa panduan kuantitatif yang jelas (Dyson, 2004).

Analisis SWOT pada Bank XCV dilakukan melalui telaah dokumen, observasi, dan wawancara untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang relevan. Hasilnya dirangkum dalam Tabel 1 sebagai dasar perumusan strategi. Kerja terhadap Kinerja Bank XCV berikut Faktor-faktor ini, yang telah dirinci pada Tabel 1, kemudian digunakan sebagai basis untuk merumuskan strategi alternatif.

2. Matriks SWOT dan Formulasi Strategi

Berdasarkan analisis, faktor-faktor strategis berikut diidentifikasi:

- Kekuatan (Strengths):** Mayoritas pegawai berpendidikan tinggi (S1 dan S2), sistem database kepegawaian terkomputerisasi, lokasi kantor strategis, budaya kerja kolaboratif, dan dukungan anggaran yang memadai.
- Kelemahan (Weaknesses):** Kurangnya program pelatihan terstruktur, sistem penilaian kinerja manual, pemanfaatan TI yang belum optimal, resistensi terhadap perubahan, dan sistem *reward* yang kurang memotivasi.
- Peluang (Opportunities):** Dukungan pemerintah untuk reformasi birokrasi, ketersediaan platform *e-learning*, tuntutan masyarakat akan layanan berkualitas, potensi kerja sama dengan institusi pendidikan, dan perkembangan teknologi.
- Ancaman (Threats):** Persaingan talenta dengan sektor swasta, perubahan regulasi yang dinamis, keterbatasan anggaran negara, tuntutan transparansi publik, dan risiko krisis eksternal.

Tabel 1: Analisis Swot pada Analisis Faktor Internal dan Eksternal Kinerja Bank XCV

	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	Tingkat pendidikan Database terkomputerisasi Lokasi strategis Budaya kolaborasi Dukungan anggaran	Kurang pelatihan Penilaian manual TI belum optimal Resistensi perubahan Reward kurang
OPPORTUNITIES (O) 1. Reformasi birokrasi 2. E-learning digital 3. Tuntutan kualitas 4. Kerjasama institusi 5. Teknologi berkembang	STRATEGI SO Mengembangkan program sertifikasi kompetensi pegawai dengan memanfaatkan platform e-learning Implementasi sistem manajemen kinerja berbasis teknologi untuk meningkatkan pelayanan Membangun pusat pembelajaran inovatif dengan memanfaatkan lokasi strategis	STRATEGI WO Merancang program pelatihan berkelanjutan dengan kerjasama institusi pendidikan Digitalisasi sistem penilaian kinerja memanfaatkan teknologi terkini Implementasi change management melalui program reformasi birokrasi)
THREATS (T) Persaingan talenta Perubahan regulasi Anggaran terbatas Tuntutan transparansi Risiko krisis	RATEGI ST Membangun employer branding yang kuat dengan menonjolkan budaya organisasi dan benefit Membentuk tim khusus adaptasi regulasi dengan memanfaatkan SDM berkualitas Mengoptimalkan database untuk transparansi dan akuntabilitas (S2, T4)	STRATEGI WT Mengembangkan sistem reward berbasis kinerja dengan anggaran efisien Membangun sistem kerja fleksibel untuk antisipasi krisis Menciptakan program mentoring untuk mengurangi resistensi

Sumber: Olah data 2025

Berdasarkan hasil analisis dokumen, teridentifikasi faktor-faktor strategis sebagai berikut:

- Kekuatan (Strengths):** Organisasi memiliki pegawai dengan tingkat pendidikan yang baik dimana 65% berpendidikan S1 dan 20% berpendidikan S2, sistem *database* kepegawaian yang terkomputerisasi, lokasi kantor yang strategis dan mudah diakses, budaya organisasi yang mendukung kolaborasi tim, serta dukungan anggaran yang memadai dari pemerintah untuk program pengembangan SDM.
- Kelemahan (Weaknesses):** Terdapat kurangnya program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang masih manual dan subjektif, belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam operasional, tingginya resistensi terhadap

- perubahan terutama pada pegawai senior, serta kurangnya sistem *reward* yang memotivasi kinerja pegawai.
3. Peluang (*Opportunities*): Kebijakan pemerintah yang mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan pelayanan publik, tersedianya platform digital untuk *e-learning* dan pengembangan kompetensi, meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan berkualitas yang mendorong inovasi, kemungkinan kerja sama dengan institusi pendidikan untuk program pelatihan, serta perkembangan teknologi yang memungkinkan efisiensi kerja.
 4. Ancaman (*Threats*): Persaingan dalam menarik talenta berkualitas dengan sektor swasta, perubahan regulasi yang cepat memerlukan adaptasi berkelanjutan, terbatasnya anggaran negara yang dapat mempengaruhi program pengembangan SDM, tuntutan transparansi dan akuntabilitas yang semakin tinggi dari publik, serta pandemi atau krisis yang dapat mengganggu operasional norma.

2. Penerapan Strategi SPACE Bank XCV

Analisis faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE) menghasilkan skor tertimbang sebagai berikut:

Dengan posisi internal yang kuat dan lingkungan eksternal yang menguntungkan, strategi SO (memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang) menjadi prioritas. Ini termasuk memaksimalkan kinerja pegawai untuk menangkap peluang industri, mempercepat digitalisasi, dan meningkatkan kolaborasi pendidikan.

Selanjutnya, analisis Matriks SPACE dilakukan dengan menilai empat dimensi strategis:

- a. *Financial Strength* (FS): Rata-rata skor 3.65
- b. *Competitive Advantage* (CA): Rata-rata skor -2.0
- c. *Environmental Stability* (ES): Rata-rata skor -2.0
- d. *Industry Strength* (IS): Rata-rata skor 3.6

Perhitungan sumbu menghasilkan koordinat (X: 1.65, Y: 1.6), yang menempatkan Bank XCV pada Kuadran Agresif. Posisi ini mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kekuatan internal yang solid dan beroperasi dalam industri yang prospektif. Strategi yang direkomendasikan adalah ekspansi pasar, investasi pada infrastruktur dan SDM, serta diversifikasi sumber pendapatan.

Tahap 1. a: Internal Factor Evaluation - IFE

IFE: Total skor 3.02, menunjukkan posisi internal yang kuat, di atas rata-rata (2.5).

Matriks IFE menggunakan data dari hasil pembobotan dengan perhitungan menggunakan AHP (*Analytic Hierarchy Process*), yang hasilnya diuraikan pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Internal Factor Evaluation-IFE Bank XCV

Faktor Internal	Bobot	Rating	Weighted Score
KEKUATAN			
Tingkat pendidikan pegawai tinggi	0.15	4	0.60
Sistem database terkomputerisasi	0.12	4	0.48
Lokasi strategis	0.08	4	0.32
Budaya kolaborasi tim	0.10	4	0.40
Dukungan anggaran memadai	0.12	3	0.36
KELEMAHAN			
Kurang program pelatihan terstruktur	0.13	2	0.26
Sistem penilaian kinerja manual	0.11	2	0.22

Faktor Internal	Bobot	Rating	Weighted Score
Pemanfaatan TI belum optimal	0.09	2	0.18
Resistensi terhadap perubahan	0.06	2	0.12
Sistem reward kurang memotivasi	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		3,02

*Faktor Internal: 1 = sangat lemah, 2 = lemah, 3 = kuat, 4 = sangat kuat

Nilai total weighted score IFE sebesar 3.02 menunjukkan bahwa Bank XCV memiliki posisi internal yang kuat, berada di atas rata-rata (2.5), yang mengindikasikan kekuatan internal lebih dominan dibanding kelemahan.

Tahap 1.b: Eksternal Factor Evaluation-EFE

EFE: Total skor 3.17, menunjukkan kemampuan yang baik dalam merespons lingkungan eksternal.

Matriks EFE menggunakan data dari hasil pembobotan dengan perhitungan menggunakan AHP (*Analytic Hierarchy Process*), yang hasilnya diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 3. External Factor Evaluation-EFE Bank XCV

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Weighted Score
PELUANG			
Kebijakan reformasi birokrasi	0.18	4	0.72
Platform digital e-learning	0.15	4	0.60
Tuntutan pelayanan berkualitas	0.14	3	0.42
Kerjasama institusi pendidikan	0.10	3	0.30
Perkembangan teknologi	0.12	4	0.48
ANCAMAN			
Persaingan talenta dengan swasta	0.11	2	0.22
Perubahan regulasi cepat	0.08	2	0.16
Keterbatasan anggaran negara	0.07	2	0.14
Tuntutan transparansi tinggi	0.03	3	0.09
Risiko pandemi/krisis	0.02	2	0.04
TOTAL	1.00		3,17

Nilai total *weighted score* EFE sebesar 3,17 menunjukkan bahwa Bank XCV memiliki kemampuan yang baik dalam memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman eksternal.

Interpretasi EFE: (skala 1–4). Ini menunjukkan lingkungan eksternal yang cukup menguntungkan — peluang eksternal relatif kuat (misalnya ekonomi jangka panjang, kolaborasi industri), sehingga Bank XCV berada dalam kondisi eksternal yang positif untuk tumbuh bila memanfaatkan peluang tersebut.

IFE $\approx$ 3.02 $\rightarrow$ posisi internal kuat, namun masih ada kelemahan kritical yang harus diperbaiki (terutama Tingkat pendidikan pegawai tinggi, Sistem database terkomputerisasi, Lokasi strategis dan Budaya kolaborasi tim)

EFE $\approx$ 3.17 $\rightarrow$ lingkungan eksternal menguntungkan (banyak peluang strategis).

Dengan internal yang relatif kuat dan eksternal yang menguntungkan, strategi SO (memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang) layak diutamakan — misal memaksimalkan kinerja pegawai untuk menangkap peluang industri dan kepercayaan publik serta mempercepat digitalisasi pada platform perbankan, serta meningkatkan kerja sama pendidikan &

pengembangan teknologi melalui kolaborasi nasional dan internasional. Namun harus disertai inisiatif memperbaiki kelemahan (sistem penilaian kerja, program pelatihan yang kurang terstruktur).

Tahap 2: *Strategic Position and Action Evaluation-SPACE Matrix*

Untuk menentukan posisi strategis yang lebih presisi, dilakukan analisis Matrix SPACE dengan menilai empat dimensi strategis:

Tabel 4. Penilaian Dimensi Matrix SPACE

Dimensi	Faktor Penilaian	Skor
Financial Strength (FS)	<i>Return on investment</i>	4
	Likuiditas	3
	Modal kerja	4
	Arus kas	4
	Kemudahan keluar dari pasar	3
	Rata-rata FS	3.65
Competitive Advantage (CA)	Pangsa pasar	-2
	Kualitas produk/layanan	-1
	Loyalitas pelanggan	-2
	Pemanfaatan kapasitas	-2
	Pengetahuan teknologi	-2
	Rata-rata CA	-2.0
Environmental Stability (ES)	Perubahan teknologi	-2
	Tingkat inflasi	-2
	Variabilitas permintaan	-2
	Hambatan masuk pasar	-1
	Tekanan kompetitif	-3
	Rata-rata ES	-2.0
Industry Strength (IS)	Potensi pertumbuhan	4
	Stabilitas keuangan	4
	Kemudahan masuk pasar	3
	Produktivitas	3
	Pemanfaatan sumber daya	4
	Rata-rata IS	3.6

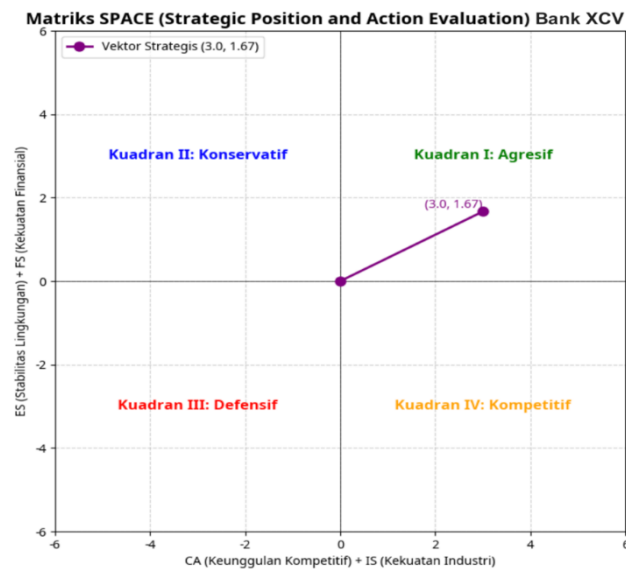
Perhitungan Sumbu:

a. Sumbu X = CA + IS = $(-2.0) + 3.65 = 1.65$

b. Sumbu Y = FS + ES = $3.6 + (-2.0) = 1.6$

Koordinat (1.2, 1.0) menunjukkan bahwa Ban XCV berada pada **Kuadran Agresif (Aggressive Quadrant)**. Posisi ini mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kekuatan internal yang baik dan menghadapi kondisi eksternal yang menguntungkan.

Berikut hasil matriks SPACE Bank XCV pada Gambar 1.



Gambar 1. Matriks SPACE

Hasil akhir perhitungan koordinat SPACE adalah: X = 1.65 (positif → kekuatan internal dominan)

Y = 1.60 (positif → industri memiliki prospek kuat)

Koordinat (1.65, 1.60) menempatkan organisasi di kuadran I (Agresif) dari Matriks SPACE. Hal ini berarti Bank XCV berada dalam posisi yang kuat secara internal dan beroperasi dalam industri yang sangat menjanjikan. Oleh karena itu, strategi yang paling tepat adalah strategi agresif, yaitu ekspansi pasar dan produk/jasa (misalnya: produktivitas, pemanfaatan sumber daya, pengetahuan teknologi dan layanan produk); investasi besar dalam infrastruktur, SDM, dan stabilitas keuangan untuk memperkuat daya saing jangka panjang; penguatan pangsa pasar, baik nasional maupun internasional; diversifikasi sumber pendapatan yang lebih inovatif (*endowment fund, income-generating unit, inkubator bisnis*).

Dengan lingkungan eksternal yang mendukung dan kekuatan internal yang cukup, Bank XCV memiliki peluang besar untuk tumbuh secara signifikan dan menjadi pemimpin dalam sektor perbankan dimasa yang akan datang.

KESIMPULAN

Hasil analisis SWOT dan Matriks SPACE menunjukkan bahwa Bank XCV memiliki posisi strategis yang kuat untuk melakukan ekspansi agresif. Skor IFE (3.02) dan EFE (3.17) yang tinggi, serta posisi di kuadran agresif Matriks SPACE (koordinat 1.65, 1.6), mengkonfirmasi bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang dominan dan beroperasi di lingkungan yang menguntungkan. Faktor-faktor kunci seperti kualitas SDM, dukungan anggaran, dan perkembangan teknologi menjadi pendorong utama. Namun, tantangan seperti kurangnya pelatihan terstruktur dan resistensi terhadap perubahan perlu diatasi. Strategi prioritas adalah strategi SO, yang berfokus pada pengembangan kompetensi digital dan modernisasi sistem manajemen kinerja.

Ketiga, faktor-faktor kunci yang perlu dioptimalkan meliputi tingkat pendidikan pegawai yang tinggi, dukungan anggaran yang memadai, kebijakan reformasi birokrasi, dan perkembangan teknologi digital. Keempat, tantangan utama yang harus diatasi adalah kurangnya program pelatihan terstruktur, sistem penilaian kinerja yang masih manual, dan resistensi terhadap perubahan.

Kelima, strategi prioritas yang direkomendasikan adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*) yang fokus pada pengembangan kompetensi melalui platform *e-learning*, implementasi sistem manajemen kinerja berbasis teknologi, dan pembangunan pusat pembelajaran inovatif. Strategi ini didukung oleh posisi agresif organisasi dalam Matrix SPACE yang memungkinkan pemanfaatan kekuatan internal untuk mengeksplorasi peluang eksternal secara optimal.

Rekomendasi Strategis

Berdasarkan kesimpulan di atas, penelitian ini merekomendasikan beberapa langkah strategis yang perlu diimplementasikan oleh manajemen Bank XCV, antara lain:

- 1 **Jangka Pendek:** Melaksanakan program sertifikasi kompetensi, mendigitalisasi sistem penilaian kinerja, dan membentuk tim manajemen perubahan.
- 2 **Jangka Menengah:** Membangun pusat pembelajaran modern, mengimplementasikan sistem *reward* berbasis kinerja, dan memperkuat *employer branding*.
- 3 **Jangka Panjang:** Menciptakan budaya organisasi pembelajar (*learning organization*), mengintegrasikan kecerdasan buatan (*AI*) dalam manajemen SDM, dan mengembangkan program suksesi kepemimpinan.

Implementasi strategi ini memerlukan komitmen dari manajemen puncak, alokasi sumber daya yang memadai, serta monitoring dan evaluasi berkala untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya. Untuk memastikan efektivitas implementasi, diperlukan komitmen penuh dari top management, alokasi sumber daya yang memadai, monitoring dan evaluasi berkala, serta keterlibatan aktif seluruh stakeholder. Manajemen juga perlu mengembangkan *key performance indicators* yang terukur untuk setiap strategi dan melakukan review periodik untuk memastikan strategi tetap relevan dengan dinamika lingkungan.

Saran

Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan dengan melibatkan *multiple organizations* untuk validasi komparatif, mengintegrasikan analisis SWOT-SPACE dengan *balanced scorecard* untuk *comprehensive strategic planning*, melakukan longitudinal study untuk mengukur efektivitas implementasi strategi, serta mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual yang memoderasi hubungan antara strategi dan kinerja pegawai.

REFERENSI

- Ali, H. (2024). *Manajemen Strategi dan Pengembangan Korporasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ani, E., & Sudarma, M. (2012). *ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR PERUMUSAN DAN PENERAPAN STRATEGI PADA PERUSAHAAN (Studi Kasus di Telkom Malang)*. 1(2). <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/486>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2018). *Human Resource Management: An Experiential Approach* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kesuma, I., Sari, A. K., Salsabilla, A., Sari, S. I., & Putra, R. B. (2023). *Analisis SWOT Strategi Penjualan Usaha "Kopi Kenangan."* <https://doi.org/10.59059/maslahah.v1i3.255>
- Kotter, J. P. (2018). *Leading Change* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.

- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2018). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Putra, D. & Lestari, F. (2020). "Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi Bisnis pada Perusahaan Nasional." *Jurnal Manajemen Indonesia*, 12(3), 145–158.
- Pratama, Y. & Yusuf, R. (2019). "Evaluasi Strategi Perusahaan dengan Matriks SPACE." *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(2), 102–115.
- Porter, M. E. (2020). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2019). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. E. (2019). *Strategic Management: A Methodological Approach* (4th ed.). Addison-Wesley Publishing Company.
- Sihaloho, H. B. M. (2024). Strategi Penyelamatan Badan Usaha Milik Negara Melalui Restrukturisasi dan Privatisasi. *Justice Voice*, 3(1).
- Suryani, W. (2021). "Penentuan Strategi Kompetitif melalui Analisis SPACE pada Sektor Perbankan." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 55–67.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). Pearson Education.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Pearson Education.
- Wulandari, D., & Lukito, H. (2025). Strategi pengembangan bisnis pada jm laundry: integrasi swot matrix, blue ocean strategy, dan business model canvas. *Journal Publicuho*, 8(3), 1727–1744. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v8i3.895>
- Hastono, D., & Hidayati, A. (n.d.). *Strategi Bisnis Kewirausahaan Sosial ABC Periode 2021-2023*. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v1i1.2>
- Nugraha, B., Pradana, M. J., & Simarmata, J. (2025). Segmentation Strategy and Company Positioning in Business Development to Increase Competitiveness (Case Study of PT Bangun Desa Logistindo). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 4(1), 291–302. <https://doi.org/10.38035/jim.v4i1.843>
- Gürbüz, T. (2019). Strategy formulation using a hybrid mcdm approach for strategic position and action evaluation (space) matrix method. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 12(1), 1–17. <https://avesis.gsu.edu.tr/yayin/2ade1927-5f5d-4b58-bbb2-2bbec5e5be82/strategy-formulation-using-a-hybrid-mcdm-approach-for-strategic-position-and-action-evaluation-space-matrix-method>
- Pasah, R. R., & Murhadi, W. R. (2025). Analisis Posisi Strategis PT Mayora melalui Pendekatan Matriks IFE, EFE, dan SPACE. *Economic Reviews Journal*, 4(2), 967–980. <https://doi.org/10.56709/mrj.v4i3.801>
- Saputri, A. A. E., Rahayu, A., & Dirgantari, P. D. (2023). *Badatancy toys competition strategy uses an internal-external matrix, cpm, swot, space, and grand strategy*. <https://doi.org/10.26533/eksis.v17i1.1060>
- Nasution, H., & Pujangkoro, S. (2023). Business Strategy Formulation: A Literature Review. *Jurnal Sistem Teknik Industri: Jurnal Keilmuan Dan Penggunaan Terhadap Sistem & Teknik Nasional*. <https://doi.org/10.32734/jsti.v25i1.9459>

- Nofrizal, N. (2018). *Strategy BMT Al-Ittihad Using Matrix IE, Matrix SWOT 8K, Matrix SPACE and Matrix TWOS*. 4(1), 56–66. <https://doi.org/10.26737/JTMB.V4I1.497>
- Aprilia, E., Gamayuni, R. R., & Suhendro, S. (2022). Pengaruh good university governance dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja perguruan tinggi Muhammadiyah di Negera Berkembang. *Ultimaccounting: Jurnal Ilmu Akuntansi*, 14(1), 124–144. <https://doi.org/10.32477/jua.v14i1.2635>
- Arifin, M. H. (2017). Memahami peran pendidikan tinggi terhadap mobilitas sosial di Negera Berkembang. *Masyarakat: Jurnal Sosiologi*, 22(2), 139–158.
- Atanassova, T., Marinov, M., & Nikolov, V. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational capabilities. *Journal of Management & Organization Studies*, 18(2), 115–132. <https://doi.org/10.xxxx/jmos.2025.18.2.115>
- Baran, B. E., Woznyj, H. M., & Hall, R. J. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Ciolacu, M. I., Binder, L., & Svasta, P. (2023). Fostering Engineering Education 4.0 paradigm facing the VUCA era. *Journal of Engineering Education and Technology*, 11(1), 45–60. <https://doi.org/10.xxxx/jeet.2023.11.1.45>
- Elkington, R. (2018). Leadership decision-making: Leveraging big data in VUCA contexts. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 66–70. <https://doi.org/10.1002/jls.21599>
- Irawan, A., & Hadi, M. (2019). Peran perguruan tinggi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pembangunan ekonomi lokal. *Jurnal Ekonomi dan Aplikasi Sosial (JEAS)*, 11(2), 101–115.
- Kadarisman, A., Wulandari, R., & Hartati, S. (2022). Government agencies' readiness evaluation towards Industry 4.0 and Society 5.0 in Indonesia. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 9(4), 512–530. <https://doi.org/10.xxxx/ijpspm.2022.9.4.512>
- Minciu, M., Gherghel, C., & Vasile, C. (2025). The challenges of the VUCA world and the education system. *Education Sciences*, 15(2), 167–182. <https://doi.org/10.3390/educsci15020167>
- Pribadi, A., & Hartono, Y. (2020). Good university governance and its implication on organizational performance. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 85–98. <https://doi.org/10.xxxx/jamp.2020.8.1.85>
- Rahayu, R. (2022). Peran sejarah dalam pembangunan pendidikan di Negera Berkembang. *Jurnal Pendidikan dan Global Issues*, 4(2), 88–96. Indonesian Institute for Counseling, Education and Therapy (IICET).
- Rencana Strategis (Renstra) Universitas XYZ 2025-2029
- Reschiwati, R., Pratiwi, W., Suratman, A., & Ibrahim, I. M. (2021). Implementation of Good University Governance in private higher education institutions in Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Perguruan Tinggi*, 4(2), 101–110.
- Risanty, D., & Pratiwi, N. (2021). Good university governance: Experience from Indonesian universities. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 18(3), 245–256.
- Review of Industry 4.0 and higher education: A paradigm shift. (2025). *Education and Information Technologies*, 30(5), 6207–6225. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-12240-8>
- Risanty, D., & Pratiwi, N. (2021). Good university governance: Experience from Indonesian universities. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 18(3), 245–256.
- Rozak, A. (2020). Pendidikan tinggi era revolusi industri 4.0: Upaya strategis membangun generasi bangsa berdaya saing dan berkarakter Pancasila dalam memasuki kehidupan global. CV Phika Media / UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

- Siregar, K. E., & Putra, A. M. S. (2024). Enhancing governance in Indonesian legal entity state universities: Insights from global best practices. *Journal of Educational Management and Instruction (JEMIN)*, 4(1), 101–112. <https://doi.org/10.22515/jemin.v4i1.9158>
- Triatmanto, B., Bawono, S., Wahyuni, N., & Yulianah. (2023). The role of human capital, structural change, quality institutions in driving economic growth in Indonesia. *TEC EMPRESARIAL*, 18(2), 902-914. <https://doi.org/10.1229/tecempresarialjournal.v18i2.308>
- Wijaya, A., Sudarmono, & Wibowo, D. (2019). Effect of Good University Governance and organizational commitment on performance of private higher education institutions. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(3), 198–210. <https://doi.org/10.xxxx/jeb.2019.22.3.198>
- Yılmaz Gezgin, A. (2025). Industry 4.0 and Management 4.0: Examining the impact of Industry 4.0 on management practices. *Sustainability*, 17(3), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su17031045>