

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini perkembangan nasional maupun internasional sedang mengalami peningkatan yang sangat pesat. Perkembangan itu sangat kompleks mulai dari perkembangan teknologi, seni, budaya, politik dan lain sebagainya. Diantara perkembangan-perkembangan tersebut, yang paling menjadi perhatian masyarakat dunia adalah perkembangan dibidang ekonomi.

Berbicara dibidang ekonomi, tidak terlepas dari peran serta lembaga keuangan. Lembaga keuangan ini merupakan sebuah lembaga yang memiliki andil besar dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Diantara lembaga keuangan yang ada, terdapat sebuah lembaga keuangan yang melakukan kegiatan menghimpun dana dari masyarakat, lembaga ini disebut Bank.

Definisi bank secara detail menurut Undang-Undang No 10 Tahun 1998 sebagai perubahan Undang-Undang No 7 Tahun 1992 tentang Perbankan “ Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau dalam bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak “, (Martono 2003, hal : 20)

Dari definisi di atas, dapat dilihat bahwa pada dasarnya kegiatan bank di Indonesia terutama pada kegiatan bank umum yaitu

Pertama, Menghimpun dana dari masyarakat (Funding). Menghimpun dan menyalurkan dana kembali ke masyarakat merupakan kegiatan pokok perbankan, sedangkan kegiatan memberikan jasa-jasa bank lainnya merupakan kegiatan penunjang dari kegiatan pokok tersebut. Strategi bank dalam menghimpun dana adalah dengan memberikan rangsangan berupa *reward* atau imbalan yang menarik dan menguntungkan.

Kedua, Menyalurkan dana ke masyarakat (Lending). Menyalurkan dana berarti melemparkan kembali dana yang telah terhimpun dari masyarakat itu sendiri melalui simpanan giro, tabungan dan deposito kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman (lending fund)

Ketiga, Memberikan jasa-jasa lainnya (Services). Jasa-jasa bank lainnya merupakan jasa pendukung kegiatan bank. Jasa-jasa ini diberikan terutama untuk mendukung kelancaran kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan penyimpanan dana dan penyaluran kredit, (Martono 2003, hal : 24-25)

Salah satu bank umum yang konsisten terhadap kegiatan-kegiatanannya sampai saat ini yaitu Bank Negara Indonesia. Pengaruh kondisi ekonomi Indonesia pasca bergulirnya reformasi memang mengakibatkan depresi yang sangat kuat. Hal ini berpengaruh sekali terhadap kinerja lembaga keuangan yang ada di Indonesia, begitu juga pada BNI. Namun hal itu berangsur-angsur membaik seiring dengan kondisi

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian mengenai strategi perusahaan dengan judul **“ANALISIS STRATEGI BERSAING BANK NEGARA INDONESIA (BNI) CABANG PURWOKERTO“**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana posisi bisnis perusahaan dalam peta persaingan saat ini ?
- b. Strategi bersaing apakah yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan dimasa yang akan datang ?

1.3 Batasan Masalah

Dalam usaha untuk menghindari penyimpangan penafsiran pada perumusan masalah di atas, penulis memfokuskan pada objek yang dipilih, maka perlu dibuat batasan masalah sebagai berikut :

1. Posisi bisnis yaitu posisi dimana perusahaan berada pada kondisi yang secara umum terletak diantara para pesaingnya sebagai perusahaan yang sedang tumbuh, memimpin pasar atau mengikuti pasar.
2. Strategi bersaing merupakan suatu langkah yang menggambarkan pendekatan keseluruhan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berujung pada tingkat kemampuan perusahaan yang membedakan dengan pesaingnya.

3. Membatasi penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan oleh perusahaan, dalam hal ini yaitu bank BNI cabang Purwokerto.
4. Penelitian ini difokuskan pada strategi yang diterapkan oleh bank BNI cabang Purwokerto dalam menghadapi persaingan dan mencari alternatif strategi untuk dapat diterapkan sesuai dengan kondisi perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

- a. Untuk menjelaskan posisi bisnis perusahaan dalam peta persaingan saat ini.
- b. Untuk menjelaskan strategi bersaing yang perlu di lakukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Bagi Penulis

Dapat menerapkan dan mengimplementasikan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dan memberikan pengalaman dalam melakukan penelitian serta berinteraksi langsung dengan lingkungan perusahaan sebagai tempat penelitian

- b. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan langkah-langkah dalam pengambilan keputusan strategik.

c. **Bagi Pihak Lain**

Sebagai bahan informasi dan rujukan dalam usaha untuk menyelesaikan tugas penelitian yang memiliki kaitan dan ruang lingkup yang sama.

1.6 Metode Penelitian

1.6.1 Jenis Data

a. **Data Primer**

Adalah data yang relevan yang dikumpulkan secara langsung dari sumber asli melalui pengamatan dan penelitian terhadap pihak bank BNI cabang Purwokerto.

b. **Data Sekunder**

Adalah informasi atau data relevan yang diperoleh dari arsip, dokumen-dokumen, dan literatur-literatur yang mendukung dan berkaitan dengan penelitian ini.

1.6.2 Objek dan Subjek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah bank BNI cabang Purwokerto sebagai sebuah lembaga yang bergerak di bidang jasa perbankan, sedangkan subjek penelitiannya adalah pihak manajemen bank BNI cabang Purwokerto.

1.6.3 Metode Pengumpulan Data

a. **Teknik Wawancara**

Data diperoleh dengan melakukan wawancara secara langsung dengan pimpinan maupun pihak-pihak manajemen di bawahnya yang dianggap penting dan terkait dengan penelitian yang di lakukan.

b. Teknik Kepustakaan

Sebagai penunjang terhadap pelaksanaan penelitian dan untuk menambah wawasan maka digunakan beberapa buku yang berhubungan dengan teori yang mendukung penelitian.

c. Teknik Penyebaran Kuesioner

Pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis.

1.7 Metode Analisis Data

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari penelitian yaitu dengan menggunakan Teknik Analisis Matrik Daya Tarik Industri :

Matrik ini memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strength*), sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada pada lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah di tentukan, bagian-bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah (*medium*), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat dari perpotongan kedua sumbunya, setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian, maka akan menunjukkan posisi pasar masing-masing unit usaha strategis (U2S). Secara sederhana bisa dilihat sebagai berikut :

Gambar 1.1
Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen /divestasi
	Rendah	Selektif	Panen / divestasi	Panen /divestasi

Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel panen / divestasi hampir tidak memiliki peluang untuk tumbuh, dan cenderung stagnan, bahkan mati.

MDTI mencoba menunjukan posisi U2S pada saat ini dan juga memperkirakan posisi U2S tersebut pada masa yang akan datang. Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan bobotnya terlebih dahulu dengan jumlah total 1 atau 100%. Dalam hal ini nilai yang digunakan oleh penulis adalah skala 4, dengan keterangan yang fleksibel. :

1. Sangat Tidak Baik (STB)
2. Tidak Baik (TB)
3. Baik (B)
4. Sangat Baik (SB)

Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal yang signifikan
2. Penilaian terhadap variabel eksternal
3. Penilaian terhadap variabel internal
4. Penentuan posisi bisnis

Berikut adalah indikator-indikator yang digunakan dalam variabel eksternal dan internal perusahaan :

Tabel 1.1
Indikator Variabel Eksternal dan Internal

Indikator variabel eksternal	Indikator variabel internal
Daya beli konsumen Persaingan Pangsa pasar Daya tarik iklan dan promosi Perkembangan teknologi Pertumbuhan pasar Regulasi pemerintah Kurs mata uang Tingkat inflasi Kondisi keamanan	Loyalitas pelanggan Variasi jasa / produk Citra perusahaan Mutu pelayanan Fasilitas Lokasi perusahaan Sumber daya manusia Penelitian dan pengembangan Memahami kemampuan bersaing Kebijakan promosi

Penilaian terhadap variabel eksternal maupun internal ini dilakukan melalui dua analisis, yaitu analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis tersebut dapat dilihat pada masing-masing variabel sebagai berikut :

1. Penilaian terhadap variabel eksternal

a. Analisis kualitatif

Dalam analisis ini penulis memperoleh keterangan dan informasi berdasarkan pengamatan langsung di BNI cabang Purwokerto melalui interview dengan pihak manajemen terkait. Berdasarkan hal tersebut diperoleh berbagai macam indikator yang diidentifikasi sebagai faktor-faktor peluang dan ancaman.

b. Analisis kuantitatif

Seperti yang telah diungkapkan di atas, bahwa sebelum melakukan penilaian terhadap masing-masing indikator, terlebih dahulu ditentukan bobot dari masing-masing indikator tersebut. Dalam hal ini penulis menggunakan skala empat (4). Setelah itu, bobot yang telah ditentukan sebelumnya dikalikan dengan nilai dari masing-masing indikator yang diberikan oleh perusahaan yang kemudian hasilnya disebut dengan nilai tertimbang.

Keterangan	Nilai
Sangat menjanjikan	4
Menjanjikan	3
Tidak menjanjikan	2
Sangat tidak menjanjikan	1

Tabel 1.2
Penilaian Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Daya beli konsumen Persaingan Pangsa pasar Daya tarik iklan dan promosi Perkembangan teknologi Pertumbuhan pasar Regulasi pemerintah Kurs mata uang Tingkat inflasi Kondisi keamanan			
Total	1		

2. Penilaian terhadap variabel internal

a. Analisis Kualitatif

Seperti halnya pada variabel eksternal, analisis kualitatif pada variabel internal juga didapat berdasarkan pengamatan langsung dan dari hasil interview dengan pimpinan dan pihak manajemen terkait pada objek penelitian yaitu bank BNI cabang Purwokerto. Berdasarkan pengamatan tersebut diperoleh berbagai indikator mengenai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan.

b. Analisis Kuantitatif

Pada pendekatan ini tidak jauh berbeda dengan analisis kuantitatif pada variabel eksternal. Setiap indikator yang telah diidentifikasi diberi bobot yang jumlahnya tidak sama antara satu dengan yang lain. Kemudian bobot yang telah di tentukan dikalikan dengan nilai yang diberikan oleh perusahaan. Dari hasil perkalian ini akan diperoleh nilai tertimbang. Skala penilaian juga sama seperti pada variabel eksternal yaitu menggunakan skala empat (4), dengan keterangan yang fleksibel :

Keterangan	Nilai
Sangat baik	4
Baik	3
Tidak baik	2
Sangat tidak baik	1

Tabel 1.3
Penilaian Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Loyalitas pelanggan Variasi jasa / produk Citra perusahaan Mutu pelayanan Fasilitas Lokasi perusahaan Sumber daya manusia Penelitian dan pengembangan Memahami kemampuan bersaing Kebijakan Promosi			
Total	1		

3. Penentuan Posisi Bisnis

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan di gabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal di letakkan pada sumbu horizontal. Dalam penilaian tertimbang digunakan alternatif kategori yang berani menanggung resiko, alternatif ini digunakan untuk kriteria yang cenderung optimis, misal angka 0-1

kategori rendah, >1-3 kategori medium, >3 kategori tinggi. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri (lihat Gambar 1.1).

4. Implikasi Strategis

Berdasarkan posisi bisnis yang telah didapatkan tersebut, dapat di lihat secara detail implikasi strategis seperti pada tabel berikut :

Gambar 1.2
Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominan Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi