

BAB IV

ANALISIS DATA

Analisis data dimaksudkan untuk memudahkan dalam membaca suatu data, karena data akan tersusun dengan baik dan lebih berarti serta bermanfaat.

Dalam skripsi ini permasalahan yang dihadapi adalah bagaimana mengetahui posisi bisnis perusahaan dan alternatif strategi apa yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan dalam hal ini PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk cabang Purwokerto.

Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif, yaitu dengan menggunakan analisis MDTI.

4.1 Identifikasi Variabel Perusahaan

Sebelum menganalisis data yang diperoleh dari variabel-variabel perusahaan yang ada, maka terlebih dahulu dilakukan identifikasi dari masing-masing variabel perusahaan tersebut.

4.1.1 Variabel Eksternal Perusahaan

Variabel eksternal perusahaan merupakan beberapa aspek makro yang keberadaannya relatif berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung pada industri umumnya serta perkembangan perusahaan pada khususnya. Oleh karena itu perlu dilakukan analisa mengenai variabel eksternal. Analisa tersebut didapat dari data-data yang diberikan

perusahaan berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada pihak manajemen perusahaan PT. BNI (persero) Tbk cabang Purwokerto.

Dari variabel eksternal nantinya dapat dilihat apa yang merupakan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Peluang dan ancaman diketahui berdasarkan hasil observasi dan interview dengan pihak manajemen perusahaan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan, yaitu penilaian mengenai faktor-faktor eksternal dapat di jelaskan sebagai berikut :

➤ Daya beli konsumen

Bank BNI cabang Purwokerto sebagai salah satu lembaga perbankan, memiliki tingkat volume penjualan yang tinggi terhadap jasa pelayanan dan produk yang dimiliki. Dengan cakupan nasabahnya yang luas meliputi seluruh lapisan masyarakat, hal ini mengindikasikan bahwa daya beli konsumen terhadap produk dan jasa pada bank ini tergolong besar.

➤ Persaingan

Dalam tingkat persaingan ini, bank BNI cabang Purwokerto memiliki berbagai keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh bank-bank lain yang juga membuka cabang di wilayah ini. Seperti pada tingkat pemahaman karakteristik konsumen, bank BNI lebih mengenal secara mendalam karena telah bertahun-tahun berdiri di wilayah ini dibanding dengan beberapa bank lain yang baru saja atau belum lama muncul dan membuka cabang di wilayah ini.

➤ **Pangsa pasar**

Pangsa pasar dari perusahaan ini cukup luas. Dengan wilayah dan kondisi masyarakat yang mendukung, bank BNI cabang Purwokerto telah memiliki banyak nasabah loyal dan calon nasabah potensial.

➤ **Daya tarik iklan dan promosi**

Untuk menginformasikan berbagai layanan dan produknya, secara umum bank BNI selalu mempromosikan dengan gencar baik melalui media cetak maupun audio visual. Selain itu, promosi juga dilakukan melalui kerjasama dengan pihak-pihak lain dengan bertindak sebagai sponsorship, sehingga bank BNI semakin dekat dan menyatu dengan masyarakat.

➤ **Perkembangan teknologi**

Seiring dengan kemajuan teknologi yang sangat pesat, maka hal ini menjadi tantangan besar bagi bidang perbankan untuk mengembangkan dan membuat inovasi baru terhadap produk dan jasa pelayanannya.

➤ **Pertumbuhan pasar**

Pertumbuhan pasar yang ada pada kondisi saat ini dirasa kurang begitu baik, sebab banyak bank-bank lain terutama bank swasta dan bank-bank hasil merger dengan modal dan kekuatan yang lebih besar muncul dan membuka cabang baru di kota Purwokerto.

➤ **Regulasi pemerintah**

Berbagai kebijakan-kebijakan yang ditempuh oleh pemerintah tentang perbankan terkadang mengalami kesimpangsiuran, hal ini mempengaruhi perbedaan aktivitas operasional yang dilakukan setiap bank, sehingga masyarakat sebagai nasabah maupun calon nasabah menjadi bingung dan cenderung ragu-ragu.

➤ **Kurs mata uang**

Belum stabilnya nilai tukar mata uang sangat berpengaruh terhadap aktivitas perekonomian yang ada. Begitu juga bagi perusahaan maupun bagi masyarakat yang menyebabkan tingginya sikap kehati-hatian dan pertimbangan yang dilakukan oleh kedua belah pihak dalam mengambil suatu keputusan.

➤ **Kondisi keamanan**

Kondisi keamanan secara umum sangat mempengaruhi tingkat aktivitas dan mobilitas masyarakat. Meningkatnya berbagai tindak kriminal terutama yang berhubungan dengan aktivitas di bank, seperti perampokan bank dan nasabahnya, pembobolan ATM dan lain sebagainya menjadi pertimbangan tersendiri bagi masyarakat.

➤ **Tingkat inflasi**

Tingkat inflasi yang cenderung naik, mempengaruhi naiknya harga-harga barang kebutuhan diluar. Hal ini berimbas pula pada masyarakat yang semakin kritis dan penuh pertimbangan dalam melakukan transaksi keuangan terhadap hal-hal yang dianggap tidak penting untuk didahulukan.

4.1.2 Variable Internal Perusahaan

Dari variabel ini nantinya dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki dan dapat pula diketahui mengenai kelemahan perusahaan yang dimiliki. Disebut kekuatan jika variabel internal yang di evaluasi menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut menjadi determinan utama untuk mempertahankan dan lebih baik jika mampu mengembangkan kinerja masa lalu. Sedangkan disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik oleh para pesaingnya, paling tidak variabel tersebut di evaluasi sebagai penyebab pokok penurunan kinerja (Suwarsono. 2002, hal : 85).

Berdasarkan data yang diperoleh dari pihak perusahaan, yaitu penilaian mengenai faktor-faktor internal dapat dijelaskan sebagai berikut :

➤ **Loyalitas pelanggan**

Loyalitas pelanggan tercipta sebagai akibat dari apa yang diperoleh dari perusahaan seperti pelayanan, kualitas produk dan jasa, fasilitas, sampai pada perhatian terhadap pelanggan itu sendiri.

➤ **Variasi jasa / produk**

Variasi jasa dan produk memberikan nilai tersendiri bagi pelanggan agar memperoleh kenyamanan dan kemudahan dalam aktivitasnya. Hal ini menjadi daya tarik yang sangat kuat untuk menjaring konsumen sebanyak-banyaknya.

➤ **Citra perusahaan**

BNI memiliki citra tersendiri dimata masyarakat. Dengan berbagai keunggulan yang dimiliki serta proses kedewasaan yang dirasakan dari waktu ke waktu, baik dalam mengambil berbagai kebijakan maupun dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi, seolah-olah ingin mengajak dan merangkul masyarakat untuk ikut menyatu dalam proses tumbuh dan berkembangnya bank ini.

➤ **Mutu pelayanan**

Pelayanan yang prima, sopan, ramah, serta berkualitas menjadi hal yang paling membanggakan untuk ditawarkan dan diberikan kepada masyarakat.

➤ Fasilitas

Dengan fasilitas yang sangat memadai, BNI cabang Purwokerto mampu memberikan pelayanan dan kemudahan-kemudahan bagi nasabah.

➤ Lokasi perusahaan

Lokasi yang sangat strategis yaitu di pusat kota, sangat memudahkan masyarakat untuk menjangkau dan mendatangi bank ini.

➤ Sumber daya manusia

Karyawan adalah aset terbesar suatu perusahaan, sehingga kualitas dan kemampuan operasional dari para karyawan ini sangat diperhatikan dan terkontrol.

➤ Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan yang dilakukan oleh suatu perusahaan sangat penting, namun terganjal oleh biaya yang begitu besar, sehingga biasanya perusahaan hanya mencoba meningkatkan mutu pelayanan maupun produk yang sudah ada.

➤ Memahami kemampuan bersaing

Pemahaman tentang kemampuan bersaing memang terkadang luput dari perhatian perusahaan ini, sehingga strategi atau langkah-langkah yang ditempuh biasanya kurang dapat mengenai sasaran.

➤ **Kebijakan promosi**

Pengaruh biaya dan kurang banyaknya inovasi-inovasi baru yang ditawarkan kepada masyarakat mengakibatkan kebijakan promosi yang ditempuh tidak begitu menonjol bahkan terkadang terkesan tidak ada.

4.2 Analisis Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan

Sebelum menentukan posisi bisnis perusahaan, maka lebih dahulu dilakukan analisis mengenai variabel eksternal dan internal dengan menggunakan hasil pendapat atau penilaian dari pihak manajemen perusahaan. Analisa ini merupakan kelanjutan dari tahap perumusan indikator variabel eksternal dan internal yang telah diuraikan di atas. Analisa ini dilakukan dengan melalui pemberian bobot dan pemberian nilai terhadap indikator-indikator tersebut.

4.2.1 Penilaian Variabel Eksternal Perusahaan

Pendekatan yang dilakukan pada bagian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pemberian bobot dan penilaian pada masing-masing indikator. Untuk pemberian bobot, total dari seluruh bobot yang diberikan yaitu sebanyak 1 atau 100 %, dan penentuan bobot dilakukan berdasarkan pemahaman dan kesepakatan dengan pihak manajemen perusahaan. Setelah bobot dari masing-masing indikator telah ditentukan, maka selanjutnya dilakukan pemberian nilai. Penilaian diberikan pada masing-masing indikator berdasarkan baik tidaknya

indikator eksternal terhadap perusahaan. Nilai ditentukan oleh pihak manajemen dengan melihat situasi dan kondisi yang dihadapi. Penilaian menggunakan skala 4 yaitu :

- Sangat Menjanjikan nilainya 4
- Menjanjikan nilainya 3
- Tidak Menjanjikan nilainya 2
- Sangat Tidak Menjanjikan nilainya 1

Untuk menentukan indikator variabel yang masuk sebagai peluang atau ancaman bagi perusahaan, maka diberikan kriteria sebagai berikut :

- Nilai 4 untuk peluang utama
- Nilai 3 untuk peluang standar
- Nilai 2 untuk ancaman standar
- Nilai 1 untuk ancaman utama

Setelah dilakukan perkalian antara bobot dan nilai pada masing-masing indikator, maka akan diperoleh hasil yang disebut nilai tertimbang. Jika masing-masing nilai tertimbang tiap indikator sudah diketahui maka selanjutnya dilakukan penjumlahan terhadap seluruh nilai yang telah diperoleh sebagai hasil akhir. (Perhatikan tabel 4.3).

Dalam penilaian tertimbang digunakan alternatif kategori manajemen yang berani menanggung resiko, alternatif ini digunakan untuk kriteria yang cenderung optimis, misal angka 0 – 1 termasuk kategori rendah, > 1 – 3 termasuk kategori medium, dan > 3 termasuk kategori tinggi.

Tabel 4.1
Bobot Rata-rata Variabel Eksternal

Indikator variabel eksternal	Bobot rata-rata
Daya beli konsumen	0,15
Pertumbuhan pasar	0,10
Persaingan	0,12
Regulasi pemerintah	0,10
Pangsa pasar	0,15
Kurs mata uang	0,07
Daya tarik iklan dan promosi	0,07
Tingkat inflasi	0,07
Perkembangan teknologi	0,07
Kondisi keamanan	0,10
Total	1

Tabel 4.2
Nilai Rata-rata Variabel Eksternal

Indikator variabel eksternal	Nilai rata-rata
Daya beli konsumen	3
Pertumbuhan pasar	2,7
Persaingan	3
Regulasi pemerintah	2,7
Pangsa pasar	3
Kurs mata uang	2,3
Daya tarik iklan dan promosi	3,7
Tingkat inflasi	2
Perkembangan teknologi	3,3
Kondisi keamanan	2,7

Tabel 4.3
 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot Rata-rata	Nilai Rata-rata	Nilai Tertimbang
Peluang :			
Daya beli konsumen	0,15	3	0,45
Persaingan	0,12	3	0,36
Pangsa pasar	0,15	3	0,45
Daya tarik iklan dan promosi	0,07	3,7	0,259
Perkembangan teknologi	0,07	3,3	0,231
Ancaman :			
Pertumbuhan pasar	0,10	2,7	0,27
Regulasi pemerintah	0,10	2,7	0,27
Kurs mata uang	0,07	2,3	0,161
Tingkat inflasi	0,07	2	0,14
Kondisi keamanan	0,10	2,7	0,27
	1		2,861

Untuk kasus ini digunakan kategori manajemen yang berani menanggung resiko, maka total nilai tertimbang pada tabel 4.3 yaitu sebesar 2,861 termasuk kedalam kategori medium dari sumbu horizontal Matrik Daya Tarik Industri. Artinya unit usaha tersebut masih memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Berikut penjelasan dari penilaian variabel eksternal dengan mengacu pada data-data di atas :

1. Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen mengindikasikan adanya kemampuan konsumen untuk membeli atau menggunakan produk maupun jasa. Perusahaan sendiri memberikan nilai yang tinggi untuk variabel ini, yaitu 3. Hal ini dapat dimengerti, mengingat masyarakat daerah Purwokerto sangat antusias dalam menggunakan jasa maupun produk-produk dari Bank BNI. Pemberian bobot 0,15 juga semakin mempertegas pentingnya daya beli konsumen terhadap produk maupun jasa yang ditawarkan oleh Bank BNI.

2. Persaingan

Pada struktur persaingan ini, Bank BNI cabang Purwokerto berada pada tingkat persaingan yang cukup baik. Dengan berbagai keunggulan yang tidak dimiliki oleh pesaing, maka Bank BNI memperoleh nilai lebih dari pesaingnya, untuk itu perusahaan memberikan nilai 3 pada variabel ini. Melihat hal diatas, perusahaan juga memberikan bobot yang cukup tinggi untuk variabel ini yaitu sebesar 0,12.

3. Pangsa Pasar

Daya jangkauan yang luas dari pemasaran produk maupun jasa melalui cabang-cabang pembantu, menjadikan prosentase pangsa pasar yang dapat dididuk semakin besar, untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3. Sedangkan pangsa pasar sendiri bagi Bank BNI cabang

Purwokerto sangat berperan terhadap penjualan produk maupun jasa selain juga sebagai sumber penarikan dana masyarakat yang besar, untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,15 pada variabel ini.

4. Daya Tarik Iklan dan Promosi

Untuk lebih dikenal dan melekat dihati masyarakat, sangat perlu dilakukan promosi maupun advertensi terhadap produk dan jasa serta bagi perusahaan itu sendiri. Hal ini juga dilakukan oleh Bank BNI sebagai sebuah bank yang besar dan profesional. Karena pentingnya daya tarik iklan dan promosi maka perusahaan memberikan nilai 3,7 untuk variabel ini. Jika terkadang hasil promosi yang dilakukan kurang optimal, adalah hal yang wajar dalam sebuah fenomena pemasaran, walaupun demikian peluang-peluang yang besar tetap ada di masyarakat, untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,07.

5. Perkembangan Teknologi

Pesatnya tingkat perkembangan teknologi global saat ini sangat mempengaruhi setiap kegiatan operasional perusahaan. Hal ini dimanfaatkan sebagai sebuah nilai lebih oleh perusahaan untuk dapat menerapkannya pada kegiatan operasional bank. Namun tidak serta merta teknologi tersebut dapat langsung diterima, baik oleh karyawan dan terutama oleh para pengguna jasa atau nasabah. Sehingga dalam hal ini perusahaan memberikan bobot 0,07 dan nilai 3,3 untuk variabel yang bersangkutan.

6. Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar saat ini dirasa cenderung menurun bagi Bank BNI, hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Seperti berkurangnya calon konsumen potensial yang memanfaatkan jasa dan produk bank, atau kemungkinan beralih kepada pesaing yang dirasa lebih memberikan keuntungan lain. Hal ini dipandang sebagai sebuah masalah yang harus ditanggapi secara serius, dan perusahaan dalam hal ini memberi nilai 2,7 serta bobot 0,10. Namun apabila hal ini terus berlangsung maka akan memperbesar ancaman bagi masa depan perusahaan

7. Regulasi Pemerintah

Berbagai kebijakan dan aturan yang dibuat pemerintah terutama pada bidang perbankan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan. Pada peraturan-peraturan tertentu yang dianggap rancu akan menyebabkan kesimpangsiuran dan keraguan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,7 dan bobot 0,10 pada variabel ini.

8. Kurs Mata Uang

Kurs mata uang yang memang belum sesuai dengan apa yang diharapkan akan berimbas pada sektor ekonomi masyarakat. Bank sebagai penghimpun dana dari masyarakat juga akan mengalami kesulitan dalam menarik dan mengumpulkan dana, oleh sebab itu variabel ini di anggap sebagai sebuah ancaman, karenanya perusahaan memberikan nilai 2,3 dan bobot 0,07.

9. Tingkat Inflasi

Angka inflasi pada dasarnya mencerminkan nilai tukar uang terhadap barang dan jasa. Kenaikan harga-harga barang dan jasa yang terjadi saat ini akan berdampak pada keputusan beli masyarakat yang semakin hati-hati. Hal ini tentu merupakan ancaman bagi penjualan produk maupun jasa pelayanan yang ditawarkan, dan perusahaan perlu waspada. Variabel ini diberi nilai 2 dengan bobot 0,07.

10. Kondisi Keamanan

Kondisi keamanan sangat mempengaruhi tingkat mobilitas masyarakat diluar ruangan. Semakin stabil kondisi keamanan maka semakin tinggi pula mobilitas yang akan dilakukan oleh masyarakat. Begitu juga yang dirasakan dalam dunia perbankan, berbagai jenis kriminalitas yang terjadi seperti perampokan bank atau pembobolan ATM maupun kondisi keamanan yang tidak mendukung secara umum akan menjadi masalah baru bagi perusahaan. Oleh karena itu variabel ini diberi nilai 2,7 dengan bobot 0,10.

4.2.2 Penilaian Variabel Internal Perusahaan

Pada variabel ini langkah-langkah yang dilakukan hampir sama dengan langkah-langkah pada penilaian variabel eksternal, yaitu dengan pemberian nilai dan penentuan bobot untuk masing-masing indikator variabel internal. Setelah itu bobot dan nilai yang telah ditentukan oleh manajemen perusahaan tersebut dikalikan untuk memperoleh nilai tertimbang (Perhatikan tabel 4.6). Dalam penilaian variabel internal ini menggunakan skala 4 yaitu :

- Sangat Baik nilainya 4
- Baik nilainya 3
- Tidak Baik nilainya 2
- Sangat Tidak Baik nilainya 1

Untuk menentukan indikator variabel yang masuk sebagai kekuatan atau kelemahan bagi perusahaan, maka diberikan kriteria sebagai berikut :

- Nilai 4 untuk kekuatan utama
- Nilai 3 untuk kekuatan standar
- Nilai 2 untuk kelemahan standar
- Nilai 1 untuk kelemahan utama

Tabel 4.4
Bobot Rata-rata Variabel Internal

Indikator variabel Internal	Bobot rata-rata
Loyalitas pelanggan	0,17
Penelitian dan pengembangan	0,08
Variasi jasa / produk	0,12
Memahami kemampuan bersaing	0,10
Citra perusahaan	0,08
Kebijakan promosi	0,08
Mutu pelayanan	0,08
Fasilitas	0,07
Lokasi perusahaan	0,10
Sumber daya manusia	0,12
Total	1

Tabel 4.5
Nilai Rata-rata Variabel Internal

Indikator variabel Internal	Nilai rata-rata
Loyalitas pelanggan	3
Penelitian dan pengembangan	2,7
Variasi jasa / produk	3,3
Memahami kemampuan bersaing	2,7
Citra perusahaan	3
Kebijakan promosi	2,3
Mutu pelayanan	3
Fasilitas	3
Lokasi perusahaan	3,7
Sumber daya manusia	3

Tabel 4.6
 Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot Rata-rata	Nilai Rata-rata	Nilai Tertimbang
Kekuatan :			
Loyalitas pelanggan	0,17	3	0,51
Variasi jasa / produk	0,12	3,3	0,396
Citra perusahaan	0,08	3	0,24
Mutu pelayanan	0,08	3	0,24
Fasilitas	0,07	3	0,21
Lokasi perusahaan	0,10	3,7	0,37
Sumber daya manusia	0,12	3	0,36
Kelemahan :			
Penelitian dan pengembangan	0,08	2,7	0,216
Memahami kemampuan bersaing	0,10	2,7	0,27
Kebijakan promosi	0,08	2,3	0,184
	1		2,996

Pada variabel internal ini diperoleh nilai tertimbang sebesar 2,996.

Sesuai dengan alternatif kategori yang dilakukan, yaitu kategori manajemen yang berani menanggung resiko, maka variabel internal ini berada pada sel medium dari sumbu vertikal pada Matrik Daya Tarik Industri. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan atau unit usaha yang ada masih memiliki peluang untuk berkembang.

Berikut penjelasan mengenai variabel internal dengan mengacu pada data-data di atas :

1. Loyalitas Pelanggan

Salah satu bentuk kekuatan perusahaan yaitu loyalitas pelanggan, apalagi dalam perusahaan yang berbentuk bank. Masyarakat kota Purwokerto yang telah lama mengenal karakter Bank BNI ini telah yakin terhadap pilihan mereka. Maka tidak salah jika perusahaan memberikan nilai 3 untuk indikator variabel ini. Selain itu, loyalitas pelanggan dianggap berpengaruh besar terhadap kegiatan perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,17 untuk variabel ini.

2. Variasi Jasa / Produk

Banyaknya jenis produk dan pelayanan yang diberikan oleh Bank BNI semakin mempermudah kegiatan serta aktivitas pelanggan. Hal ini menjadi daya tarik dan kekuatan bagi perusahaan oleh karena itu perusahaan memberikan nilai yang tinggi yaitu 3,3 untuk variabel ini. Perannya yang besar terhadap perputaran kegiatan operasional perusahaan menyebabkan pihak manajemen memberikan bobot sebesar 0,12 untuk variabel ini.

3. Citra Perusahaan

Tingkat kedewasaan perusahaan yang ditunjukkan dengan kondisi yang semakin baik dari waktu ke waktu menjadikan Bank BNI memiliki citra tersendiri di mata masyarakat. Kedewasaan tersebut terwujud dalam setiap kebijakan yang ditempuh dan sekaligus juga dalam mengatasi berbagai permasalahan yang ada dalam perusahaan. Untuk variabel ini perusahaan memberikan nilai 3 dengan bobot 0,08.

4. Mutu Pelayanan

Dalam setiap kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan terhadap pelanggan, Bank BNI selalu memberikan yang terbaik. Sehingga hal ini menjadi daya tarik tersendiri bagi perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3 atas variabel ini. Selain itu Tingkat profesionalisme yang tinggi untuk melayani nasabah menjadikan tingginya mutu pelayanan Bank BNI, dan perusahaan memberikan bobot sebesar 0,08 atas pengaruhnya bagi perusahaan.

5. Fasilitas

Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan baik kepada nasabah maupun kepada karyawan sangat membantu dalam setiap aktivitas mereka. Bagi nasabah, fasilitas yang diberikan sangat membantu dalam berbagai kondisi yang ada, begitu juga bagi karyawan, fasilitas tersebut sangat mendukung dan mempermudah dalam proses kegiatan operasional maupun dalam kegiatan pelayanan terhadap nasabah. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3 dengan bobot 0,07 untuk variabel ini.

6. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan dalam hal ini Bank BNI cabang Purwokerto sangat strategis, yaitu dipusat kota. Sehingga nasabah atau pelanggan mudah menjangkau dan melakukan aktivitas yang diperlukan. Selain itu didukung oleh beberapa kantor cabang pembantu yang masing-masing tersebar di wilayah Bumiayu, Wangon, UNSOED, dan Pasar Wage menjadikan Bank BNI sebagai rujukan yang tepat bagi masyarakat daerah tersebut. Melihat kondisi di atas, variabel ini diberi nilai tertinggi dibanding variabel lain yaitu sebesar 3,7 dengan bobot 0,10.

7. Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan seluruh kegiatan operasional perusahaan, Bank BNI telah didukung oleh sumber daya manusia yang profesional. Sumber daya yang ada tersebut memang di ambil dari proses yang sangat ketat, sehingga kualitas dan kemampuannya telah teruji untuk menjalankan kegiatan operasional perbankan. Selain itu pemeliharaan dan kontrol terhadap kualitas dan loyalitas mereka memang dilakukan secara berkesinambungan sehingga tujuan dan kepuasan yang diinginkan baik oleh perusahaan, karyawan, maupun masyarakat pengguna jasa dapat dicapai sesuai target sasaran. Untuk variabel ini perusahaan memberikan nilai 3 dengan bobot 0,12.

8. Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan yang ada di perusahaan ini bukan tidak pernah dilakukan. Namun mengingat tingginya biaya yang diperlukan untuk membiayai sebuah penelitian, dan spekulasi terhadap hasil yang ingin dicapai dari penelitian ini atau efisiensi yang diberikan kepada perusahaan. Maka perusahaan tidak begitu aktif melakukannya, terutama untuk ditingkat cabang, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,7 dan berpadu dengan bobot 0,08.

9. Memahami Kemampuan Bersaing

Pada variabel ini sebenarnya dibutuhkan suatu pemahaman menyeluruh, baik dari tingkat atasan maupun sampai pada tingkat bawahan. Sebab memahami kemampuan bersaing tidak bisa dilakukan setengah-setengah, dan oleh sebagian pihak saja. Walaupun sebagian pihak menganggap ini adalah sangat penting, tetapi jika sebagian yang lain tidak peka terhadap permasalahan yang ada, maka akan sulit untuk melakukannya secara bersama-sama. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,7 dengan bobot 0,10 pada variabel ini.

10. Kebijakan Promosi

Kebijakan promosi yang dilakukan perusahaan perusahaan memang terkesan kurang begitu menonjol, terbukti dengan pemberian nilai yang rendah terhadap variabel ini yaitu, 2,3. Selain itu perusahaan dalam hal ini juga kurang memiliki gerak pacu yang tinggi terhadap inovasi dan improvisasi baru yang di tawarkan kepada masyarakat. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,08 untuk variabel ini.

4.3 Menentukan Posisi Bisnis Perusahaan

Setelah menentukan keseluruhan nilai tertimbang dari variabel internal dan eksternal. Maka langkah selanjutnya yaitu menentukan posisi bisnis perusahaan saat ini. Penentuan posisi bisnis perusahaan dilakukan dengan cara meletakkan kedua hasil nilai tertimbang dari variabel eksternal dan internal ke dalam sumbu dan sel yang tepat pada Matrik Daya Tarik Industri. Tahap ini cukup sederhana, yaitu secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal.

Berdasarkan nilai tertimbang yang diperoleh pada tahap sebelumnya, maka posisi bisnis PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Purwokerto terlihat pada gambar 4.1 berikut ini :

Gambar 4.1

Posisi Bisnis PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Purwokerto

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (0 – 1)	Medium (>1 – 3)	Rendah (>3 – 4)
Kekuatan bisnis	Tinggi (>3 – 4)			
	Medium (>1 – 3)		Posisi BNI Cabang Purwokerto	
	Rendah (0 – 1)			

Dari gambar Matrik Daya Tarik Industri di atas dapat dilihat bahwa kekuatan bisnis (variabel internal) dengan nilai tertimbang sebesar 2,996 terletak pada sel medium, dan daya tarik industri (variabel eksternal) dengan nilai tertimbang sebesar 2,861 juga terletak pada sel medium.

Posisi bisnis perusahaan terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai medium kedua sumbu, terletak pada diagonal matrik bersegi empat yang berarti terletak pada sel “selektif. Sel ini sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa, namun unit usaha tersebut memiliki peluang untuk berkembang, khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan keunggulan (kekuatan) yang dimiliki.

Gambar 4.2

Matrik Daya Tarik Industri PT BNI (Persero) Tbk cabang Purwokerto

		DayaTarik 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

Sumber : Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategi, Konsep dan Kasus Edisi III*. Yogyakarta : UUP AMP YKPN, hal 133

4.4 Implikasi Strategis bagi Perusahaan

Berdasarkan posisi bisnis yang telah didapatkan tersebut, matrik daya tarik industri menawarkan berbagai implikasi atau alternatif-alternatif strategi yang disesuaikan dengan keadaan atau posisi perusahaan dalam sel-sel matrik ini. Pilihan strategi tersebut dapat dilihat secara detail seperti pada gambar berikut :

Gambar 4.3
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

Sumber : Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategi*, Konsep dan Kasus Edisi III. Yogyakarta : UUP AMP YKPN, hal 148

Setelah mengamati implikasi strategi yang ada pada Matrik Daya Tarik Industri tersebut, dapat dilihat bahwa strategi yang paling tepat dilakukan adalah tumbuh berdasarkan segmen pasar, dan perusahaan harus berusaha untuk selektif dalam melakukan investasi untuk mengembangkan perusahaan dengan ukuran besaran yang disepakati dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Investasi selektif maksudnya adalah, perusahaan melakukan investasi pada segmen yang dapat menambah kemampu laba perusahaan, atau dengan kata lain mengkonsentrasikan investasi pada beberapa segmen yang kemampu labannya baik dan resikonya relatif rendah. Selain itu juga dengan mengamankan atau mempertahankan keunggulan-keunggulan yang ada pada perusahaan.

Investasi selektif yang dapat dilakukan oleh perusahaan misalnya dengan memperbaiki dan menambah berbagai fasilitas pendukung pada bagian fisik kantor, atau dapat juga menambah beberapa kantor cabang pembantu di tempat-tempat atau daerah yang cukup ramai dan potensial. Selain itu penambahan jaringan ATM juga sangat diperlukan, hal ini untuk mempermudah masyarakat dalam bertransaksi dan berinteraksi dengan Bank BNI dan menambah luas jangkauan layanan bagi masyarakat.

Menurut analisis Matrik Daya Tarik Industri, strategi lain yang harus diterapkan adalah tumbuh berdasarkan segmen pasar. Hal tersebut berarti, bahwa perusahaan harus mampu menganalisa pertumbuhan dan perubahan pasar yang terjadi setiap saat. Hal ini perlu dilakukan agar perusahaan mampu bertahan bahkan mampu berkembang pada persaingan yang semakin ketat.

Pada strategi ini, yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan sering melakukan survei pasar dan mengadakan penelitian dan pengembangan melalui divisi khusus litbang yang dibentuk oleh perusahaan agar perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan segmen pasar dapat terdeteksi lebih awal. Sehingga dari penelitian dan pengembangan yang dilakukan dapat melahirkan solusi yang efektif untuk memenuhi dan mengatasi perubahan atau masalah tersebut.

