

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
BANK PEMBANGUNAN DAERAH PROPINSI DIY**

SKRIPSI



Nama : March Syntha Dini Wijaya
Nomor Mahasiswa : 01311227
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005**

**Analisis Strategi Pemasaran Bank Pembangunan Daerah
Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**

SKRIPSI



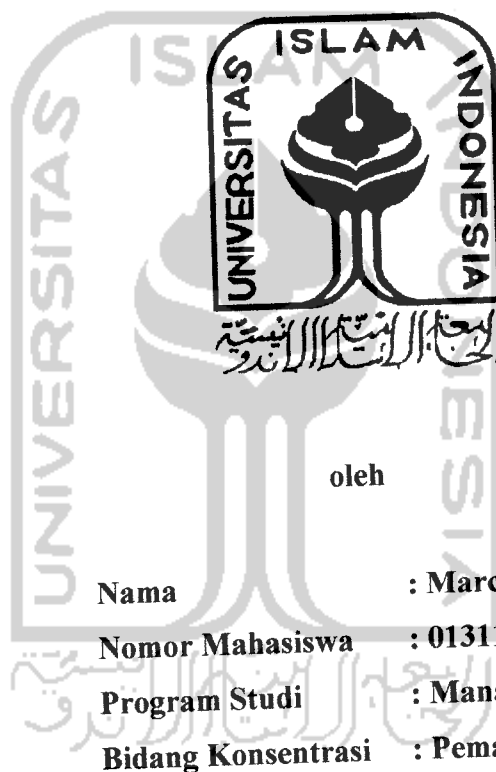
Nama : March Syntha Dini Wijaya
Nomor Mahasiswa : 01311227
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005**

**Analisis Strategi Pemasaran Bank Pembangunan Daerah
Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**

SKRIPSI

**ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

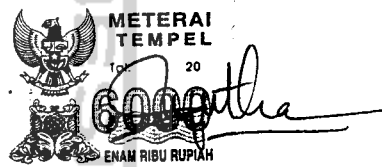
2005

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 1 Maret 2005

Penulis,



March Synthia Dini Wijaya

Analisis Strategi Pemasaran Bank Pembangunan Daerah
Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

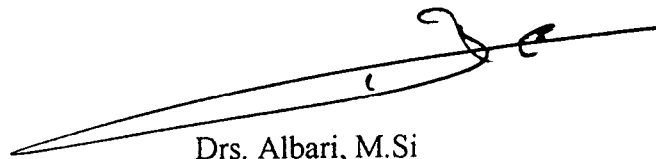
Nama : March Syntha Dini Wijaya
Nomor Mahasiswa : 01 311 227
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 1 Maret 2005

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

March Syntha Dini Wijaya



Drs. Albari, M.Si

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN BANK PEMBANGUNAN DAERAH
PROPINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh: **MARCH SYNTHA DINI WIJAYA**
Nomor mahasiswa: 01311227

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 14 April 2005

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Albari, M.Si

Penguji : Dra. Budi Astuti, M.Si

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

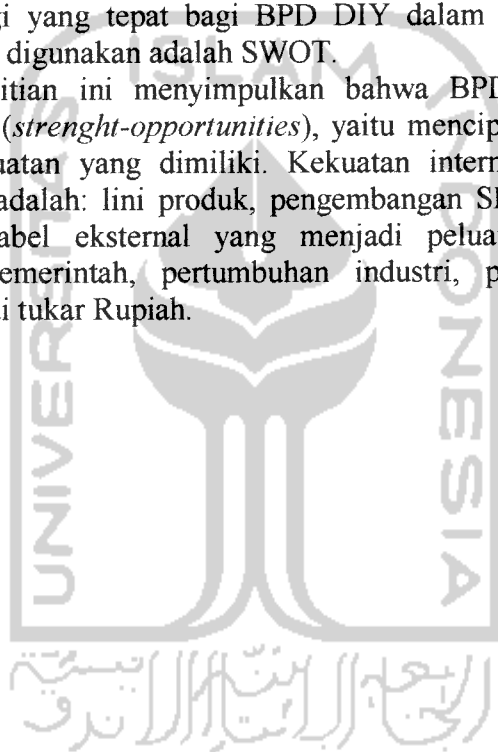
Drs. Suwarsono, MA

ABSTRAK

Perbankan di Indonesia pada saat ini berada dalam situasi persaingan yang demikian majemuk dan sengit, hal ini ditandai dengan kian serunya persaingan dalam pemasaran produk-produk perbankan. Untuk itu, perlu adaptasi bagi perbankan menghadapi situasi ini, tak terkecuali Bank BPD DIY sebagai bank yang beroperasi di wilayah DIY.

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi kemudian mencari alternatif strategi dan akhirnya menyarankan suatu strategi yang tepat bagi BPD DIY dalam menghadapi persaingan. Alat analisis yang digunakan adalah SWOT.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa BPD DIY saat ini menerapkan strategi S-O (*strenght-opportunities*), yaitu menciptakan strategi meraih peluang dengan kekuatan yang dimiliki. Kekuatan internal yang dimiliki BPD DIY, diantaranya adalah: lini produk, pengembangan SDM, pangsa pasar, dan posisi kredit. Variabel eksternal yang menjadi peluang bagi perusahaan adalah: kebijakan pemerintah, pertumbuhan industri, persaingan suku bunga, dan fluktuasi nilai tukar Rupiah.



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Tiada ungkapan yang pantas kami ucapkan, selain rasa syukur kepada Allah SWT. Hanya dengan Rahmat dan Karunia-Nya lah skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Bersaing BPD DIY” ini dapat terselesaikan.

Banyak yang telah membantu penulis dalam skripsi ini, hampir tidak mungkin untuk menyebutkan semuanya, penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaannya kepada:

1. Drs. H. Suwarsono Muhammad, MA., selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.
2. Drs. Albari, M. Si., selaku dosen pembimbing yang dengan kebaikannya memberikan bantuan, komentar, saran dan kritik dalam menyelesaikan skripsi ini secepatnya.
3. Papa, Mami, dan Mba Wiek tercinta, yang telah memberikan semangat dan doanya. Anggy, Channie, Riri, dan Tia tersayang.
4. Adhee tersayang, terimakasih atas dukungan, cinta dan setiamu selama ini.
5. Teman-teman terbaikku: Tocci & Mas Erland-nya, Dede & Ade-nya, Denok & Mas Barir-nya, Wong & Mamas-nya, Ayie & Bayu + DJ Aconk.
6. Si merah yg paling keren AB 3707 HY, si biru AB 8549 WE, si item tapi cute AB 8090 RE.

Akhirnya, kami berharap mudah-mudahan skripsi ini dapat menjadi bahan acuan atau literatur tersendiri yang dapat digunakan oleh peminat masalah strategi, peneliti ataupun calon penulis di masa yang akan datang dan juga bagi diri penulis sendiri untuk terus berkaraya. Semoga bermanfaat.

Yogyakarta, 1 Maret 2005

March Synthia Dini Wijaya

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	5
2.1 Penelitian Terdahulu.....	5
2.2 Pengertian Strategi.....	7
2.3 Pengertian Manajemen Pemasaran	8

2.4	Pengertian Strategi Pemasaran.....	9
2.5	Matrik Daya Tarik Industri.....	11
2.6	Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar.....	13
2.7	Analisis SWOT.....	16
2.7.1	Analisis Internal.....	16
2.7.2	Analisis Eksternal.....	17
2.8	Pemilihan Alat Analisis beserta Alasannya.....	19
2.9	Prosedur SWOT.....	20
BAB III METODE PENELITIAN.....		28
3.1	Lokasi Penelitian.....	28
3.2	Obyek Penelitian.....	28
3.3	Tipe dan Metode Pengumpulan Data.....	28
3.4	Metode Analisis.....	29
BAB IV DATA PERUSAHAAN.....		35
4.1	Sejarah Berdirinya BPD DIY.....	35
4.2	Visi dan Misi BPD DIY.....	35
4.3	Bidang Usaha.....	36
4.4	Pemegang Saham.....	36
4.5	Indikator Variabel Internal dan Eksternal Perusahaan.....	37
4.5.1	Indikator Variabel Internal.....	37
4.5.2	Indikator Variabel Eksternal.....	44

BAB V ANALISIS DATA	51
5.1 Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal	51
5.2 Penilaian Kualitatif Variabel Internal dan Eksternal.....	52
5.2.1 Penilaian Kualitatif Variabel Internal	52
5.2.2 Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal	56
5.3 Penilaian Kuantitatif Variabel Internal dan Eksternal	60
5.4 Klarifikasi Nilai dan Bobot.....	62
5.5 Rekapitulasi Hasil klarifikasi.....	62
5.6 Penentuan Posisi Bisnis	64
5.7 Perumusan dan Implikasi.....	65
5.7.1 Perumusan Strategi	65
5.7.2 Implikasi Strategi.....	68
BAB VI KESIMPULAN dan SARAN	71
6.1 Kesimpulan	71
6.2 Saran	72

Daftar pustaka

Lampiran

DAFTAR GAMBAR

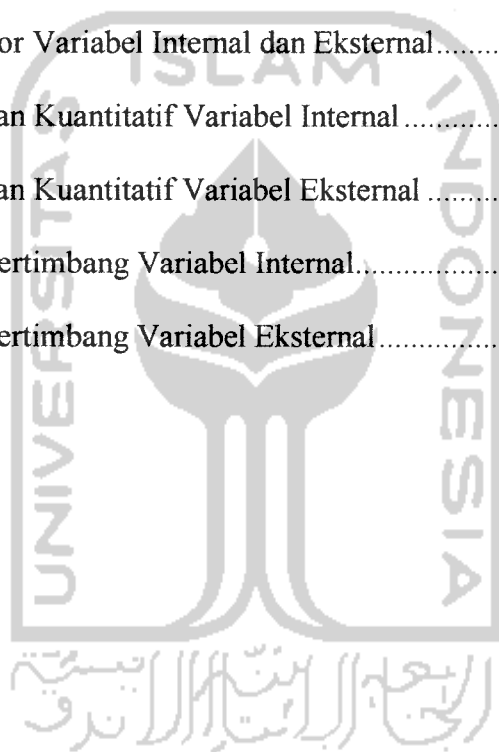
Gambar	Halaman
2.1 Matrik Daya Tarik Industri	12
2.4 Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar	15
3.1 Diagram SWOT	33
3.2 Matriks SWOT	34
5.2 Matriks SWOT	67



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Matrik Daya Tarik Industri	12
2.2 Pilihan Strategi MDTI.....	13
2.3 Indikator Variabel Internal dan Eksternal.....	20
2.4 Penilaian Kuantitatif Indikator Variabel Internal	21
2.5 Penilaian Kuantitatif Indikator Variabel Eksternal.....	21
2.6 Pembobotan Variabel Internal dan Eksternal	22
2.7 Klarifikasi Nilai Indikator Variabel Internal.....	23
2.8 Klarifikasi Nilai Indikator Variabel Eksternal.....	23
2.9 Rekapitulasi Variabel Internal	24
2.10 Rekapitulasi Variabel Eksternal.....	25
3.1 Indikator Variabel Internal dan Eksternal.....	30
3.2 Penilaian Kuantitatif Indikator Variabel Internal	31
3.3 Penilaian Kuantitatif Indikator Variabel Eksternal	31
3.4 Pembobotan Variabel Internal dan eksternal	32
4.1 Perkembangan Penyaluran Kredit KUK dan Non KUK.....	38
4.2 Suku Bunga Kredit Rupiah.....	39
4.3 Suku Bunga Tabungan.....	39
4.4 Komposisi Pegawai 2002-2003 berdasar Tingkat Pendidikan	41
4.5 Perkembangan Jaringan Pelayanan.....	41
4.6 Suku Bunga Kredit Rupiah menurut Kelompok Bank	45

4.7	Suku Bunga Tabungan menurut Kelompok Bank	45
4.8	Posisi Penghimpunan Dana dan Kredit Rupiah BPD DIY	46
4.9	Jumlah Kantor Bank Umum menurut Status Kepemilikan di DIY	46
4.10	Pencapaian Pangsa Pasar dari 10 Bank Terbesar di DIY	48
4.11	Jaringan Bank 10 Bank Terbesar di DIY	49
4.12	<i>Switching Cost</i> menurut Kelompok Bank	50
5.1	Indikator Variabel Internal dan Eksternal	52
5.2	Penilaian Kuantitatif Variabel Internal	61
5.3	Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal	61
5.4	Nilai Tertimbang Variabel Internal	63
5.5	Nilai Tertimbang Variabel Eksternal	64



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner Manajemen
2. Hasil Kuesioner Manajemen
3. Ketentuan Penilaian
4. Hasil Klarifikasi
5. Keterangan Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perbankan di Indonesia pada saat ini berada dalam situasi persaingan yang demikian majemuk dan sengit, hal ini ditandai dengan kian serunya persaingan dalam pemasaran produk-produk perbankan. Bank berlomba-lomba dalam perang bunga, penawaran berbagai layanan khusus dengan dukungan teknologi yang kian canggih. Pengaruh yang dirasakan adalah semakin sulitnya mencari nasabah baru maupun mempertahankan nasabah lama. Meningkatnya persaingan itu terjadi setelah proses pemulihan (*recovery*) sektor perbankan yang dilakukan pemerintah melalui program restrukturisasi dan rekapitulasi perbankan.

Produk yang ditawarkan oleh BPD DIY antara lain produk dana yang terdiri dari rekening koran (*giro*), tabungan Sutura, Tabanas, Simpeda, deposito berjangka, untuk produk jasa terdiri dari kiriman uang, inkaso, referensi bank, penerimaan setoran diantaranya adalah setoran pajak, PDAM, dan SPP siswa atau mahasiswa. Untuk produk kredit, BPD menawarkan kredit pensiun, kredit pegawai negeri, dan kredit umum yang meliputi kredit investasi dan modal kerja.

Dilihat dari aspek kepemilikannya, BPD merupakan bank milik pemerintah, dimana akte pendirian dan sahamnya dimiliki oleh pemerintah, sehingga keuntungan yang diperolehnya juga dimiliki oleh pemerintah. Bank Pembangunan Daerah tersebar di setiap propinsi di Indonesia, termasuk di propinsi DIY. Setelah diterapkannya otonomi daerah, tentu saja mempengaruhi

sektor perbankan dalam kegiatan usahanya. Adanya otonomi daerah maka alokasi dana-dana untuk daerah mengalir melalui BPD DIY yang berfungsi sebagai kas daerah. Sedangkan ancaman yang muncul lebih berifat latent dan jangka panjang, yakni adanya kebebasan untuk memilih bank dalam penempatan dana maupun pengelolaan keuangan kota / kabupaten. Keadaan ini memungkinkan dana-dana pemerintah daerah berpindah dari BPD DIY ke bank umum lain.

Pesaing yang cukup kompeten bagi BPD yaitu bank-bank swasta, seperti BCA, Lippobank, Mandiri, dan lain-lain yang saat ini sudah cukup menarik minat konsumen dengan menawarkan berbagai macam fasilitas dan hadiah yang didapatkan apabila menjadi nasabah bank tersebut. Teknologi yang digunakan bank swasta pun sudah sangat maju, sehingga konsumen akan mendapatkan berbagai kemudahan dalam transaksi perbankan.

Sebagai upaya mengantisipasi keadaan yang cepat berubah itu, maka BPD selama ini menempuh dengan merumuskan suatu *corporate plan* yang memberikan arah yang jelas bagi pengembangan perusahaan dalam jangka panjang. BPD DIY juga masih perlu secara terus-menerus mencermati kekuatan dan kelemahan perusahaan, mencermati peluang maupun ancaman lingkungan luar serta mempertahankan strategi yang unggul dan mengembangkan strategi baru. Upaya ini ditujukan untuk mempertahankan perusahaan agar tetap *survive* serta meningkatkan keunggulan bersaing.

Bagi perusahaan, memiliki konsep yang jelas mengenai bisnis dan pasar yang dimilikinya merupakan keharusan terutama dalam era perubahan lingkungan

bisnis yang sangat cepat sekarang ini. Dalam hal ini perusahaan wajib membangun strategi dalam mengantisipasi perubahan yang terus terjadi.

Untuk menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan dapat menggunakan analisis deskriptif yaitu dengan menganalisis struktur industri untuk menentukan tingkat persaingan dan menganalisis kelompok strategis untuk dapat menentukan pesaing terdekat perusahaan. Pendekatan yang digunakan adalah analisis SWOT. Analisis ini meliputi tahap-tahap analisis faktor internal, analisis faktor eksternal, pembobotan pada keempat faktor (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman), penilaian indikator-indikator dari keempat faktor menggunakan pembobotan untuk memperoleh posisi perusahaan.

Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan ancaman dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. SWOT merupakan faktor-faktor strategis yang paling penting untuk masa depan perusahaan. Variabel yang diukur adalah *Strengths* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) antara lain: tingkat suku bunga, lokasi bank, teknologi perbankan, loyalitas nasabah, keamanan, pelayanan, kepekaan terhadap perubahan pasar, kemampuan mencapai segmen pasar, mengetahui kelemahan dan kekuatan pesaing. Sedangkan indikator variabel yang digunakan dalam penilaian *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) antara lain: otonomi daerah, kebijakan pemerintah, pertumbuhan pasar, kondisi persaingan, pendatang baru, tingkat suku bunga, perubahan selera pasar, kondisi ekonomi, politik, sosial dan budaya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasar uraian pokok permasalahan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahannya, yaitu: **“Bagaimanakah strategi pemasaran yang tepat bagi BPD DIY dalam menghadapi persaingan perbankan”**

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam melaksanakan penelitian di BPD DIY adalah untuk: **“Menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan di masa yang akan datang”**

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat, antara lain:

1. Bagi BPD DIY

Memberikan pilihan alternatif strategi yang dapat dipakai agar dapat bertahan dalam pertumbuhan dan mengembangkan bisnis di masa depan.

2. Bagi penulis

Dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan ilmiah serta kemampuan menganalisa permasalahan dalam bidang manajemen.

3. Bagi pihak lain

Memberikan informasi keadaan secara jelas atas kondisi BPD DIY yang sebenarnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penulis merangkum skripsi yang ditulis oleh Arif Ade Lukmono, mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (2003) yang berjudul “Analisis Strategi Bersaing Produk Kredit pada BPR BKK TPI Tasikagung Rembang”.

Latar belakang penelitian ini adalah kondisi persaingan industri perbankan di Rembang yang semakin ketat menuntut BPR BKK TPI Tasikagung Rembang untuk menyesuaikan strategi pemasaran dengan tetap memfokuskan kegiatannya pada sektor mikro, usaha kecil dan menengah.

Penelitian ini menggunakan analisis kelompok strategis dan analisis SWOT. Prosedur analisis SWOT yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan lima tahapan yaitu:

1. Menentukan variabel-variabel yang diambil dari faktor kunci sukses untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.
2. Memberi nilai bobot pada kunci faktor tersebut.
3. Mengalikan prioritas kunci sukses faktor yang telah dipilih dengan bobotnya.

4. Menjumlahkan hasil kali tersebut untuk memperoleh suatu jumlah tertentu.
5. Mengambil kesimpulan mengenai keunggulan bersaing perusahaan.

Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Posisi BPR BKK TPI Tasikagung Rembang dalam peta analisis SWOT berada pada kuadran I, yaitu mendukung strategi pengembangan intensif (agresif) atau strategi yang berorientasi pada pertumbuhan.
2. Berdasarkan analisis SWOT terlihat adanya kekuatan yang dimiliki BPR BKK TPI Tasikagung Rembang, diantaranya adalah produk kredit yang bervariasi, jaringan distribusi yang tersebar di berbagai desa, dan pemberian hadiah untuk menarik minat nasabah melakukan transaksi.
3. Berdasarkan analisis SWOT terlihat adanya kelemahan yang dimiliki BPR BKK TPI Tasikagung Rembang, diantaranya biaya peningkatan mutu dan kekuatan sistem informasi.
4. Berdasarkan analisis SWOT terlihat adanya peluang yang dihadapi BPR BKK TPI Tasikagung Rembang, diantaranya kondisi persaingan yang tidak begitu ketat dan keadaan ekonomi masyarakat.
5. Berdasarkan analisis SWOT terlihat adanya ancaman yang dihadapi BPR BKK TPI Tasikagung Rembang, diantaranya daya beli konsumen dan ancaman pendatang baru.

Melihat hasil analisa dan kesimpulan dari penelitian, penulis memiliki saran-saran sebagai berikut:

1. BPR BKK TPI Tasikagung Rembang harus terus memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki dan berusaha mengurangi kelemahan dan ancaman yang ada.
2. Perlu adanya *reseach and development* terhadap atribut-atribut pemasaran (bauran pemasaran) pada BPR BKK TPI Tasikagung Rembang agar mampu mengantisipasi segala kemungkinan dari persaingan dan mampu memberikan kepuasan maksimal bagi konsumen.

2.2 Pengertian Strategi

William F. Glueck (1997, hlm.254) mengemukakan strategi adalah sesuatu yang menyatu, komprehensif dan rencana yang terintegrasi yang dirancang sedemikian rupa agar tujuan suatu perusahaan dapat tercapai. Menurut Thompson dan Strickland III (1990, hlm.324) yang menggunakan pendekatan modern berpendapat bahwa strategi adalah suatu pola pendekatan perubahan organizational dan manajerial yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang sesuai dengan nilai perusahaan.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr (Tjiptono, 1997, hlm.186) konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu dari perspektif apa yang ingin dilakukan oleh suatu organisasi (*intens to do*), dan dari perspektif apa yang akhirnya dilakukan oleh organisasi (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Maknanya adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar, dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Sedangkan berdasarkan perspektif yang kedua, strategi merupakan pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Dalam definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi meskipun tidak dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini biasanya diterapkan oleh manajer secara reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif hanya pada saat dibutuhkan.

2.3 Pengertian Manajemen Pemasaran

Menurut Philip Kotler (1997, hlm.179) manajemen pemasaran adalah merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dimulai dari menetapkan misi unit bisnis, analisis lingkungan eksternal dan internal (analisis SWOT), menetapkan tujuan dan sasaran perusahaan, menyusun strategi bisnis, menyusun program-program pemasaran, implementasi (pelaksanaan), umpan dan pengendalian

Philip Kotler (1997, hlm.131), mendefinisikan manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penentuan harga, promosi dan distribusi ide-ide, barang-barang, dan jasa-jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemasar harus memahami dan mengikuti setiap langkah atau proses kegiatan dalam pemasaran agar perusahaan dapat menerapkan strategi pemasarannya dengan tepat sesuai dengan misi, tujuan dan sasaran perusahaan melalui program-program pemasaran yang telah ditentukan (bauran pemasaran).

McCarthy dan Perreault Jr. (1990, hlm.201) membagi definisi pemasaran atas tingkat mikro dan makro. Definisi pemasaran tingkat mikro adalah aktivitas yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara mengantisipasi kebutuhan konsumen dan mengatur kelancaran proses memberikan barang-barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Sedangkan definisi pemasaran tingkat makro adalah sebuah poses sosial yang mengatur kelancaran pemberian barang dan jasa dari produsen ke konsumen dalam kondisi yang sesuai dengan permintaan dan penawaran serta memenuhi tujuan dari masyarakat. Penekanan pada pemasaran makro bukan pada aktivitas perusahaan atau organisasi, melainkan bagaimana pemasaran mempengaruhi masyarakat dan sebaliknya.

2.4 Pengertian Strategi Pemasaran

Menurut Urban and Star (1991, hlm.239), pengembangan strategi pemasaran dipandang sebagai suatu proses dan dalam merumuskan strateginya terdapat tiga langkah yang harus ditempuh, yaitu:

1. Analisis strategik (*strategic analysis*)

Analisis ini meliputi tiga tahap, yaitu: tahap pertama, melakukan diagnosa secara komprehensif terhadap fenomena pemasaran yang jelas, seperti

pengambilan keputusan konsumen, *competitive behavior*, *segmentation*, dan *positioning*. Analisis ini merupakan suatu bangunan yang mendiagnosa pasar untuk mengetahui ukuran dan pertumbuhan pasar serta lingkungan persaingan.

Tahap kedua adalah memperkirakan ancaman, peluang, kekuatan dan kelemahan, perlu dianalisis dengan tepat agar mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dengan potensi yang ada dan menghindari berbagai hambatan yang terjadi.

Tahap ketiga, yaitu menghubungkan hasil diagnosa dengan kemampuan perusahaan dan strateginya agar dapat dilakukan penyesuaian antara strategi pemasaran dengan tujuan perusahaan.

2. Pengambilan keputusan (*strategic decision making*)

Pada langkah ini ada empat tahap yang harus dilakukan, yaitu menentukan tujuan, menentukan program, komitmen sumber daya, dan perencanaan yang detail.

3. Implementasi (*implementation*)

Implementasi rencana dan program pemasaran yang dapat dilakukan dengan cara menentukan secara terperinci berupa taktik rencana, dan anggaran, yang hasilnya dapat diukur dengan dibandingkan dengan tujuan perusahaan. Hal ini membutuhkan proses pengendalian sebagai suatu mekanisme umpan balik dalam meninjau ulang taktik yang ada.

Menurut Thompson (1992, hlm. 198), fungsi dari implementasi strategi pemasaran adalah melihat apa yang akan dilakukan agar strategi tersebut bekerja dengan baik dan mencapai target kinerja atas jadwal yang telah ditentukan.

Menurut Tull dan Kahle (1990, hlm.145) strategi pemasaran didefinisikan sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

2.5 Matriks Daya Tarik Industri

Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) berusaha menggambarkan posisi pasar saat ini maupun memprediksi posisi pasar di masa yang akan datang dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi Unit Usaha Strategis (U2S) atau kadangkala berdasarkan produk yang dihasilkan, tetapi apabila perusahaan hanya memiliki satu unit usaha maka proses dekomposisi ke dalam unit usaha tidak perlu dilakukan.

Analisis MDTI memiliki dua sumbu, yaitu vertikal dan horisontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*bussiness strenghts*) yang sebelumnya telah dihitung dan diukur berdasarkan indikator yang telah disepakati bersama sesuai pendekatan yang dipilih manajemen. Sumbu horisontal menggambarkan ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari

berbagai indikator yang berasal dari lingkungan bisnis. Matriks Daya Tarik Industri ditunjukkan pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1
Matrik Daya Tarik Industri

		DAYA TARIK INDUSTRI		
		TINGGI	SEDANG	RENDAH
KEKUATAN BISNIS	TINGGI	Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	SEDANG	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen / Divestasi
	RENDAH	Selektif	Panen / Divestasi	Panen / Divestasi

Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) berusaha untuk menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S). Matrik ini memperhatikan banyak indikator variabel internal dan eksternal perusahaan.

MDTI memiliki dua sumbu, vertikal dan horisontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horisontal yang menggambarkan ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah: bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk akibat

perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S. Di samping itu, masing-masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang seyogyanya dipilih.

Pilihan strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dapat dilihat pada Tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.2
Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

		DAYA TARIK INDUSTRI		
		TINGGI	SEDANG	RENDAH
KEKUATAN BISNIS	TINGGI	Pertumbuhan, Dominasi, Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif, Investasi agresif, Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, Mencari sumber kas masuk, Investasi alakadarnya
	SEDANG	Memimpin pasar berdasar 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, Divestasi

2.6 Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar

Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPP) sering disebut juga sebagai matrik BCG. Matrik BCG tidak melihat perusahaan sebagai satu kesatuan yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan dekomposisi menjadi berbagai unit

usaha strategis (*strategic business unit*). Dengan demikian, posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategik.

Variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan variabel internal perusahaan, oleh matrik BCG hanya dipresentasikan oleh satu indikator saja. Variabel eksternal hanya diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, sedangkan variabel internal hanya diukur dengan besarnya pangsa pasar relatif yang dikuasai. Pasar yang tumbuh mencerminkan adanya peluang bisnis, sedangkan besarnya pangsa pasar relatif mencerminkan keunggulan perusahaan. Empat sel yang terdapat pada matrik BCG:

a) Tanda tanya (?)

Sel pertama yang terletak disudut kanan atas diberi simbol tanda tanya (?). Sel ini terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu horisontal berskala rendah dengan sebagian sumbu vertikal berskala tinggi. Unit usaha yang terletak pada sel ini sesungguhnya memiliki peluang pasar yang besar yang ditandai oleh tingginya pertumbuhan pasar.

b) Bintang (*)

Sel bertanda bintang (*) terletak pada sudut kiri atas matrik BCG. Unit usaha yang terletak pada sel ini ditafsirkan sebagai unit usaha yang memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh. Disaat yang sama, unit usaha tersebut juga telah mampu menguasai pangsa pasar yang cukup tinggi.

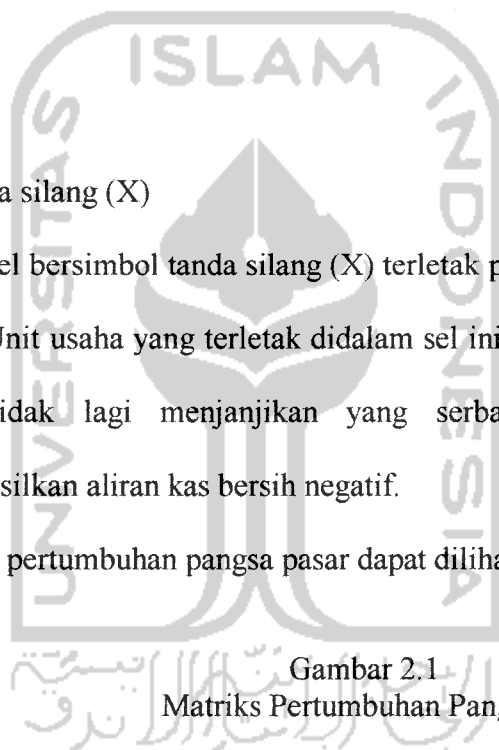
c) Rupiah (Rp)

Sel bertanda rupiah (Rp) terletak pada sudut kiri bawah matrik BCG. Unit usaha strategis yang terletak didalam sel ini ditafsirkan sebagai unit usaha yang berhasil. Unit usaha tersebut telah mampu menguasai pangsa pasar relatif yang besar dan disaat yang sama hanya beroperasi pada pasar yang telah tidak tumbuh atau telah menurun.

d) Tanda silang (X)

Sel bersymbol tanda silang (X) terletak pada sudut kanan bawah matrik BCG. Unit usaha yang terletak didalam sel ini ditafsirkan sebagai unit usaha yang tidak lagi menjanjikan yang serba besar. Bahkan cenderung menghasilkan aliran kas bersih negatif.

Matriks pertumbuhan pangsa pasar dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1
Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar

Tingkat Pertumbuhan Pasar	*	?
	Rp	X
	Pangsa Pasar Relatif	

2.7 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu alat analisis dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran perusahaan. Matrik SWOT memiliki empat kuadran yang terbentuk setelah sumbu vertikal dan sumbu horizontal dibagi kedalam dua bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing sel memiliki implementasi strategi pemasaran yang berbeda-beda. Dalam penyusunan strategi pemasaran, matrik SWOT melakukan dua analisis yaitu analisis variabel internal dan analisis variabel eksternal.

2.7.1 Analisis Internal

Analisis internal merupakan proses mengkaji sumber daya dan aktivitas perusahaan dalam menentukan dimana kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Banyak faktor internal yang diamati antara lain operasi dan produksi, pemasaran, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia.

a. Strength

Strength merupakan kekuatan yang membedakan suatu perusahaan dengan pesaingnya, kekuatan ini dapat berasal dari keahlian atau kemampuan khusus perusahaan (kemampuan biaya rendah, teknologi), aset-aset fisik (luas lahan yang dimiliki, sumber daya alam, pabrik), sumber daya manusia (karyawan yang berpengalaman, motivasi karyawan, kemampuan manajerial), aset-aset organisasi (sistem kontrol kualitas, informasi), *intangibile assets* (reputasi perusahaan, loyalitas karyawan, iklim dan budaya kerja yang positif).

b. Weaknesses

Seperti juga *strength* diatas, faktor-faktor semisal kurangnya keahlian dan kemampuan, aset-aset fisik, sumber daya manusia, *intangible asset*, kemampuan organisasi atau lemahnya *competitive advantage* di area-area kunci bisa menjadi faktor kelemahan bagi perusahaan karena ketidakmampuan dalam pengelolaan.

2.7.2 Analisis Eksternal

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan perusahaan. Pertama, untuk menentukan apa saja faktor dalam lingkungan yang merupakan kendala dalam penyusunan ataupun pelaksanaan strategi. Kedua, untuk menentukan faktor apa saja dalam lingkungan yang akan memberi peluang dalam pencapaian tujuan. Lingkungan industri dapat dibagi dalam sektor pembeli, dan sektor pesaing.

a. Opportunity

Faktor-faktor seperti kemampuan dalam memprediksi tren pasar dimasa yang akan datang, pertumbuhan pasar, kebijakan pemerintah, permintaan pasar, dan sebagainya dapat menjadi peluang bagi suatu perusahaan. Kemampuan membaca peluang dan pengimplementasian tersebut dapat menjadi suatu kekuatan yang pada akhirnya mampu menjadi *strength* bagi perusahaan.

b. Threat

Ancaman-ancaman suatu perusahaan bisa datang dari kehadiran pesaing-pesaing baru, perubahan teknologi yang tidak mampu diikuti oleh perusahaan, perubahan peraturan yang tidak sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan, dan

faktor-faktor lain yang mampu mempengaruhi kondisi perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Matriks SWOT dapat dilihat pada gambar 2.2.

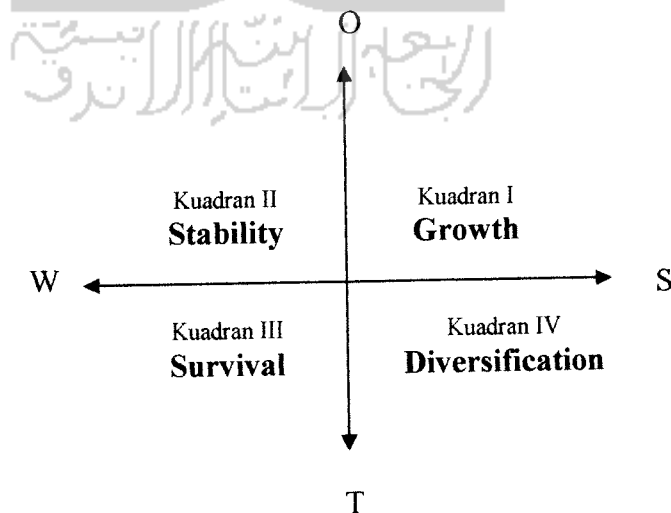
Gambar 2.2
Matriks SWOT

	Strengths (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki perusahaan	Weakness (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki perusahaan
Opportunities (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	Stategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Stategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
Threats(T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Stategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindar dari semua ancaman	Stategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Sumber: Manajemen Perbankan, Teori dan Aplikasi, Mudrajat Kuncoro
Suhardjono

Diagram SWOT ditunjukkan pada gambar 2.3 berikut ini:

Gambar 2.3
Diagram SWOT



Analisis SWOT digunakan untuk menentukan posisi perusahaan. Analisis ini meliputi tahap-tahap analisis faktor internal, analisis faktor eksternal, pembobotan pada keempat faktor (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman), penilaian indikator-indikator dari keempat faktor menggunakan pembobotan untuk memperoleh posisi perusahaan.

2.8 Pemilihan Alat Analisis beserta Alasannya

Dalam penelitian ini penulis memilih dan menggunakan analisis SWOT sebagai alat analisis yang digunakan dalam mengolah data yang ada. Hal ini dikarenakan analisis SWOT dalam mengolah data memakai lebih banyak variabel dan indikator-indikator internal dan eksternal perusahaan. Variabel eksternal (lingkungan bisnis) atau variabel yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan, seperti kebijakan pemerintah, pertumbuhan pasar, kondisi persaingan, ancaman pendatang baru, dan sebagainya. Sedangkan variabel internal atau variabel yang bisa dikendalikan oleh perusahaan, seperti produktivitas tenaga kerja, mutu produk, proses produksi, dan lain-lain.

Matriks BCG menurut Suwarsono (1999) terlalu menyederhanakan persoalan karena lingkungan bisnis makro dan industri hanya diukur dengan satu variabel saja: pertumbuhan pasar. Demikian pula variabel internal perusahaan. Kekuatan dan kelemahan perusahaan juga hanya diukur dengan satu indikator saja: pangsa pasar relatif. Dan untuk MDTI hampir sama dengan SWOT jika digunakan dalam pengolahan data, hal ini dikarenakan MDTI merupakan alat analisis yang juga bagian dari SWOT. Tetapi dalam penelitian ini peneliti hanya

menggunakan SWOT, dikarenakan keterbatasan kemampuan peneliti dalam penyusunan penelitian ini.

2.9 Prosedur SWOT

(1) Identifikasi indikator variabel internal dan eksternal

Penyusunan strategi pemasaran dimulai dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berasal dari variabel internal dan peluang-ancaman yang bersumber dari variabel eksternal. Tabel indikator variabel internal dan eksternal ditunjukkan pada tabel 2.3.

Tabel 2.3
Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator internal		Indikator eksternal	
1.	Teknologi perbankan	1.	Persaingan suku bunga
2.	Posisi kredit	2.	Perkembangan teknologi
3.	Pengembangan SDM	3.	Kebijakan pemerintah
4.	Pangsa pasar	4.	Produk dan jasa pengganti
5.	Kebijakan suku bunga	5.	Fluktuasi nilai tukar rupiah
6.	Lini produk	6.	Kondisi persaingan
7.	Lokasi perusahaan	7.	Pertumbuhan pasar
8.	Jangkauan distribusi	8.	<i>Switching Cost</i>

(2) Penilaian kualitatif variabel internal dan eksternal

Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator yang diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan yang merupakan indikator variabel internal dan peluang dan ancaman yang merupakan variabel eksternal. Penilaian kualitatif akan menghasilkan kesimpulan tentang tingkat penting atau tidaknya indikator variabel internal dan eksternal dalam perusahaan.

(3) Penilaian kuantitatif variabel eksternal dan variabel internal

Penilaian kuantitatif dilakukan untuk mengetahui seberapa pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap strategi pemasaran. Seluruh indikator memiliki bobot total 1,00 atau 100% yang dibagikan pada setiap indikator. Penilaian diberikan pada masing-masing indikator dengan menggunakan nilai berskala 5. Penilaian kuantitatif variabel internal, yakni 1 (sangat tidak kuat), 2 (tidak kuat), 3 (netral), 4 (kuat) dan 5 (sangat kuat). Tabel penilaian kuantitatif indikator variabel internal dapat dilihat pada tabel 2.4.

Tabel 2.4
Tabel penilaian kuantitatif indikator variabel internal

Nilai	Kualitatif
1	Sangat tidak kuat
2	Tidak kuat
3	Netral
4	Kuat
5	Sangat kuat

Penilaian variabel eksternal yakni 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang), 5 (sangat berpeluang). Tabel penilaian kuantitatif indikator variabel eksternal dapat dilihat pada tabel 2.5.

Tabel 2.5
Tabel penilaian kuantitatif indikator variabel eksternal

Nilai	Kualitatif
1	Sangat tidak berpeluang
2	Tidak berpeluang
3	Netral
4	Berpeluang
5	Sangat berpeluang

Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per-indikator yang hasilnya disebut nilai tertimbang. Barulah kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir. Pembobotan variabel internal dan eksternal sesuai dengan ketentuan pembobotan dalam langkah analisis SWOT (Fredy Rangkuty, 2002, hlm 167), yaitu pada Tabel 2.6.

Tabel 2.6
Tabel pembobotan variabel internal dan eksternal

Kualitatif	Kuantitatif
Sangat penting	0,15
Cukup penting	0,1
Kurang penting	0,05

(4) Klarifikasi nilai dan bobot

Klarifikasi nilai dan bobot pada pengambil keputusan perusahaan, dengan membuat kuesioner berdasarkan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Pemberian nilai kuantitatif bobot menggunakan 1,00 yang dibagikan pada setiap indikator variabel sesuai dengan tingkat kepentingan pada masing-masing variabel baik internal maupun eksternal. Pembagian nilai untuk variabel internal dan eksternal dengan angka maksimal 1,00 diberikan berdasarkan pemberian bobot oleh responden. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator dengan menggunakan nilai berskala 5. Tabel klarifikasi nilai indikator variabel internal ditunjukkan pada tabel 2.7 di bawah ini.

Tabel 2.7
Tabel Klarifikasi Nilai Indikator Variabel Internal

No	Indikator variabel	Asumsi penulis	Tanggapan responden
1	Teknologi informasi		
2	Efektifitas penyaluran dana		
3	Pengembangan SDM		
4	Pangsa pasar		
5	Jaringan pelayanan		
6	Kebijakan suku bunga		
7	Lini produk		
8	Lokasi bank		
	Total	1.00	

Tabel klarifikasi nilai indikator variabel eksternal ditunjukkan pada tabel 2.8 di bawah ini.

Tabel 2.8
Tabel Klarifikasi Nilai Indikator Variabel Eksternal

No	Indikator variabel	Asumsi penulis	Tanggapan responden
1	Persaingan suku bunga		
2	Pertumbuhan industri		
3	Kondisi persaingan		
4	Kebijakan pemerintah		
5	Ukuran pasar		
6	Produk pengganti		
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah		
8	Perkembangan teknologi		
	Total	1.00	

(5) Rekapitulasi hasil klarifikasi

Rekapitulasi dari pengambil keputusan dengan cara mencari rata-rata dari nilai dan bobot berdasarkan pendapat pihak manajemen. Nilai rata-rata variabel internal dan eksternal yang kurang dari 3 (<3) dianggap negatif (-) karena merupakan ancaman dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, nilai rata-rata variabel internal dan eksternal yang sama dengan tiga (=3) dianggap nol (0) karena netral atau sama dengan pesaing dan nilai rata-rata variabel internal dan eksternal yang lebih dari tiga (>3) dianggap positif (+) karena merupakan kekuatan dan peluang bagi perusahaan. Rekapitulasi variabel internal ditunjukkan pada tabel 2.9 di bawah ini.

Tabel 2.9
Rekapitulasi Variabel Internal

No	Indikator variabel	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1	Teknologi informasi			
2	Efektifitas penyaluran dana			
3	Pengembangan SDM			
4	Pangsa pasar			
5	Jaringan pelayanan			
6	Kebijakan suku bunga			
7	Lini produk			
8	Lokasi bank			
	Total	1.00		

Rekapitulasi variabel internal ditunjukkan pada tabel 2.10 berikut ini.

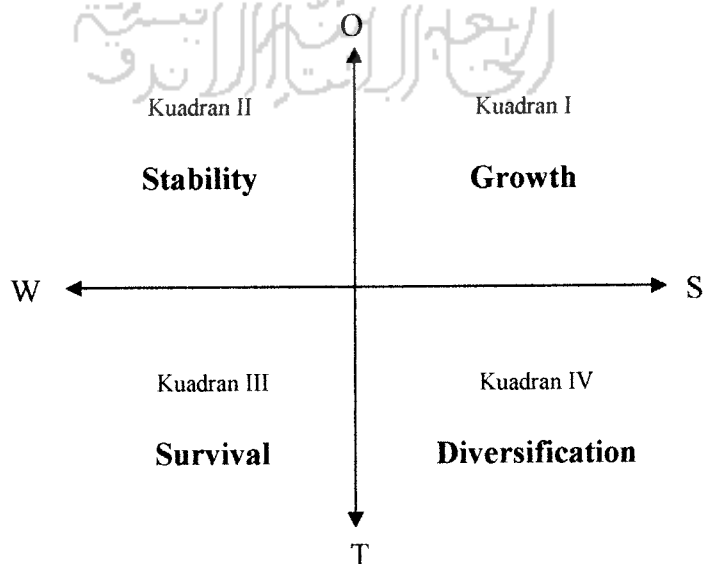
Tabel 2.10
Rekapitulasi Variabel Eksternal

No	Indikator variabel	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1	Persaingan suku bunga			
2	Pertumbuhan industri			
3	Kondisi persaingan			
4	Kebijakan pemerintah			
5	Ukuran pasar			
6	Produk pengganti			
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah			
8	Perkembangan teknologi			
	Total	1,00		

(6) Penentuan posisi bisnis

Menggabungkan nilai rata-rata tertimbang dari masing-masing variabel dan meletakkannya pada sumbu yang tepat dalam diagram SWOT yang ditunjukkan pada gambar 2.4.

Gambar 2.4
Diagram SWOT



(7) Perumusan dan implementasi strategi

Langkah yang terakhir adalah merancang strategi baru sesuai posisi bisnis perusahaan pada matrik SWOT yang memanfaatkan secara maksimal semua kekuatan dan peluang untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Rancangan strategi baru sesuai dengan posisi bisnis perusahaan pada matriks SWOT pada gambar 2.5.

Gambar 2.5
Matriks analisis SWOT

	<p>Strengths (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki perusahaan</p>	<p>Weakness (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki perusahaan</p>
<p>Opportunities (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi</p>	<p>Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada</p>	<p>Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada</p>
<p>Threats(T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi</p>	<p>Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman</p>	<p>Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman</p>

Sumber: Manajemen Perbankan, Teori dan Aplikasi, Mudrajat Kuncoro Suhardjono

Keterangan:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.



BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian berkaitan erat dengan interpretasi manajemen dan menilai lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang dirumuskan dalam bentuk strategi perusahaan yang harus dilaksanakan oleh seluruh *level of management* di perusahaan.

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan di Bank Pembangunan Daerah Propinsi DIY.

3.2 Obyek Penelitian

Obyek penelitiannya adalah Bank Pembangunan Daerah di Yogyakarta, populasinya adalah pihak manajemen Bank BPD DIY, antara lain: Direktur Utama, Direktur Pemasaran, Pemimpin Divisi Perencanaan dan Pengembangan, serta Pemimpin Divisi Perkreditan.

3.3 Tipe dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

(1) Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan dengan melakukan wawancara dan pengisian angket yang berisi tentang penilaian faktor intern dan ekstern dengan indikator variabel yang dikonfirmasi terlebih dahulu dengan pihak manajemen serta observasi

data yang didapat dari catatan perusahaan, meliputi jumlah penghimpunan dan penyaluran dana, produk, jangkauan distribusi dan sebagainya.

(2) Data Sekunder.

Data sekunder diantaranya diperoleh dari laporan Bank Indonesia dan Biro Pusat Statistik.

3.4 Metode Analisis Data

(1) Analisis Deskriptif

Digunakan untuk menganalisis data dengan membuat tabel dan bagan serta keterangan-keterangan tentang obyek pembahasan.

(2) Analisis SWOT

Analisis ini merupakan salah satu alat analisis dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Matrik SWOT mempunyai 4 (empat) kuadran yang terbentuk setelah sumbu vertikal dan horisontal dibagi ke dalam dua bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing sel memiliki implementasi strategi pemasaran yang berbeda-beda.

Prosedur yang dilakukan dalam analisis SWOT antara lain:

(1) Identifikasi variabel internal dan eksternal

Langkah awal dalam analisis SWOT ini adalah identifikasi variabel internal dan eksternal yang diperoleh dari hasil wawancara awal dengan pihak

manajemen BPD DIY yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Indikator variabel internal dan eksternal disebutkan dalam tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1
Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator internal		Indikator eksternal	
1.	Teknologi perbankan	1.	Persaingan suku bunga
2.	Posisi kredit	2.	Perkembangan teknologi
3.	Pengembangan SDM	3.	Kebijakan pemerintah
4.	Pangsa pasar	4.	Produk dan jasa pengganti
5.	Kebijakan suku bunga	5.	Fluktuasi nilai tukar rupiah
6.	Lini produk	6.	Kondisi persaingan
7.	Lokasi perusahaan	7.	Pertumbuhan pasar
8.	Jangkauan distribusi	8.	<i>Switching Cost</i>

(2) Penilaian kualitatif variabel internal dan eksternal

Pada bagian ini dilakukan penilaian kualitatif bobot dan nilai indikator variabel internal dan eksternal. Penilaian kualitatif terhadap bobot menggambarkan tingkat pengaruh penting tidaknya indikator variabel eksternal dan internal terhadap strategi bisnis perusahaan. Penilaian kualitatif indikator variabel eksternal yang diidentifikasi sebagai peluang dan ancaman sedangkan penilaian kualitatif indikator variabel internal yang diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan yang menggambarkan sumbangan indikator tersebut terhadap kinerja perusahaan.

(3) Penilaian kuantitatif variabel internal dan eksternal

Langkah berikutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator variabel internal dan eksternal. Sebelum melakukan

penilaian, masing- masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total 1,00 atau 100%, kemudian memberikan penilaian pada tiap indikator dengan menggunakan nilai berskala 5. Penilaian kuantitatif indikator variabel internal dijelaskan dalam tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2
Tabel Penilaian Kuantitatif Indikator Variabel Internal

Nilai	Kuantitatif
1	Sangat tidak kuat
2	Tidak kuat
3	Netral
4	Kuat
5	Sangat kuat

Penilaian kuantitatif indikator variabel eksternal dijelaskan dalam tabel 3.3 di bawah ini.

Tabel 3.3
Tabel Penilaian Kuantitatif Indikator Variabel Eksternal

Nilai	Kualitatif
1	Sangat tidak berpeluang
2	Tidak berpeluang
3	Netral
4	Berpeluang
5	Sangat berpeluang

Pembobotan variabel internal dan eksternal sesuai dengan ketentuan pembobotan dalam langkah analisis SWOT (Fredy Rangkyu, 2002, hlm 167), diuraikan pada tabel 3.4 berikut ini.

Tabel 3.4
Tabel pembobotan variabel internal dan eksternal

Kualitatif	Kuantitatif
Sangat penting	0,15
Penting	0,10
Kurang penting	0,05

(4) Klarifikasi nilai dan bobot

Dalam tahap ini dibuat kuesioner berdasarkan lingkungan indikator, penilaian peneliti dan penilaian manajemen, dimana pihak manajemen memberikan bobot menggunakan 1.00 yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkatan masing-masing variabel eksternal dan internal. Selanjutnya masing-masing indikator diberi penilaian dengan menggunakan nilai berskala 5.

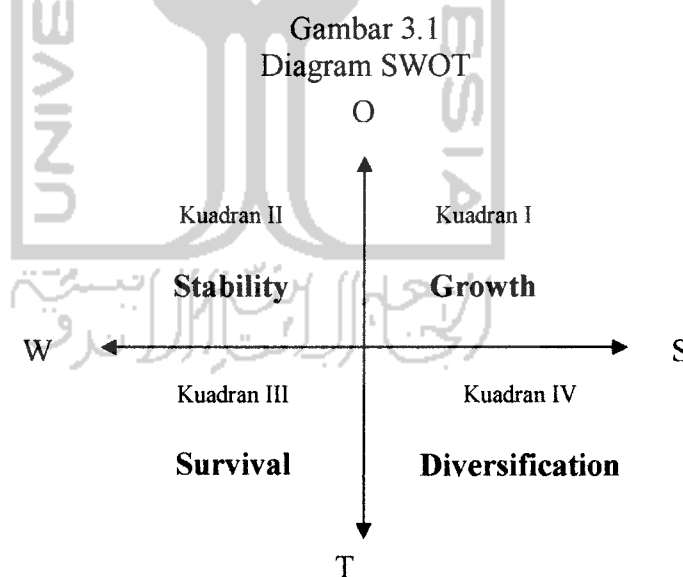
(5) Rekapitulasi hasil klarifikasi

Melakukan penyebaran angket berdasarkan penggolongan kuantitatif untuk pengambil keputusan dan mencari rata-rata dari nilai dan bobot hasil klarifikasi kepada manajemen, kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

(6) Penentuan posisi bisnis

Penentuan posisi bisnis dimaksudkan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik dalam industri yang dimasuki. Penentuan posisi bisnis dilakukan setelah perusahaan mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian terhadap faktor strategi internal dan eksternal.

Dalam tahap ini dilakukan penentuan penentuan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu horisontal pada diagram SWOT Gambar 3.1.



(7) Perumusan dan implementasi strategi

Langkah selanjutnya adalah membuat perencanaan dan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan untuk memanfaatkan secara maksimal yaitu menggunakan segala kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan serta melakukan antisipasi dalam mengatasi kelemahan dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Matriks analisis SWOT ditunjukkan pada gambar 3.2.

Gambar 3.2
Matriks analisis SWOT

	Strengths (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki perusahaan	Weakness (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki perusahaan
Opportunities (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
Threats(T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Sumber: Manajemen Perbankan, Teori dan Aplikasi, Mudrajat Kuncoro Suhardjono.

BAB IV

DATA PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Berdirinya Bank BPD DIY

BPD DIY didirikan pada tanggal 15 Desember 1961 berdasarkan Akte Notaris RM Wiranto Partaningrat Nomor 11. BPD DIY merupakan perusahaan milik pemerintah daerah Propinsi DIY, berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 1976 yang kemudian disempurnakan melalui Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 1985 dan disempurnakan lagi melalui Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 1993 dan terakhir disempurnakan melalui Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 1997 tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Propinsi DIY Nomor 2 tahun 1993 tentang Bank Pembangunan Daerah Propinsi DIY.

Pemegang saham : Pemerintah Daerah Tingkat I dan Tingkat II Propinsi DIY.

Kantor Pusat : Jl. Tentara Pelajar No.7 Yogyakarta 55231, PO BOX 85

Modal Dasar : Rp 50.000.000.000,- (lima puluh miliar rupiah)

4.2 Visi dan Misi Bank BPD DIY

Visi

“Mewujudkan terpenuhinya kebutuhan masyarakat khususnya di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta akan jasa perbankan maupun jasa keuangan lainnya, terutama kredit skala kecil dan menengah, serta mendorong pemberdayaan ekonomi daerah.”

Misi

“Bank BPD DIY sebagai Bank Umum, bertujuan memperoleh laba yang wajar melalui penyediaan jasa-jasa perbankan yang dibutuhkan masyarakat khususnya di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, terutama kredit skala kecil dan menengah, serta mendorong pemberdayaan ekonomi daerah dalam upaya memberikan kontribusi yang nyata terhadap pendapatan daerah.”

4.3 Bidang Usaha

Seluruh kegiatan Bank Umum dengan maksud menggerakkan dan mendorong laju pembangunan daerah serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah untuk mewujudkan terciptanya pertumbuhan perekonomian maupun peningkatan taraf hidup rakyat.

4.4 Pemegang Saham

Pemegang saham adalah Pemerintah Daerah Tingkat I dan Tingkat II se-Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, pembagiannya sebagai berikut:

- Pemerintah Propinsi DIY : 46,88%
- Pemerintah Kota Yogyakarta : 18,69%
- Pemerintah Kabupaten Sleman : 14,22%
- Pemerintah Kabupaten Bantul : 8,78%
- Pemerintah Kabupaten Kulonprogo : 6,31%
- Pemerintah Kabupaten Gunungkidul : 5,12%

4.5 Indikator Variabel Internal dan Eksternal Perusahaan

4.5.1 Indikator Variabel Internal

(1) Teknologi Informasi

Sejalan dengan perkembangan teknologi informasi yang memberikan banyak kemudahan, masyarakat juga menuntut bank untuk menyesuaikan teknologi yang dimiliki dengan kebutuhan. Tahun 2002 bank mulai mengembangkan kualitas teknologinya dengan penyempurnaan sarana komunikasi antar jaringan kemudian dilakukan penambahan fasilitas ATM di setiap kantor cabang dan merintis adanya fasilitas transfer antar bank BPD DIY dengan 5 bank lainnya yang terkoneksi dalam jaringan ATM bersama. Selain itu, bank ditunjuk sebagai Bank Persepsi Pajak Umum secara *on-line*.

(2) Posisi Kredit

Penyaluran dana BPD DIY diarahkan ke sektor kredit skala kecil dan menengah. Penyaluran kredit kepada masyarakat posisi 31 Desember 2003 mencapai Rp 661,593 miliar. Jika dibandingkan posisi tahun 2002 yang mencapai sebesar Rp 538,384 miliar, maka terjadi peningkatan sebesar Rp 123,209 miliar atau 22,88%. Perkembangan posisi penyaluran kredit BPD DIY disajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1
Perkembangan Penyaluran Kredit KUK dan Non KUK
(miliar rupiah)

No.	Kredit	Tahun		Perubahan	
		2003	2002	Jumlah	%
1.	Kredit KUK				
	- Investasi	41,308	24,583	16,725	68,03
	- Modal Kerja	42,046	29,624	12,422	41,93
	- Konsumsi	210,894	389,845	(178,951)	(45,90)
	Jumlah KUK	294,248	444,052	(149,804)	(33,74)
2.	Kredit NKUK				
	- Investasi	14,442	7,881	6,561	83,25
	- Modal Kerja	20,864	11,965	8,899	74,38
	- Konsumsi	332,039	74,486	257,553	345,77
	Jumlah NKUK	367,345	94,332	273,013	289,42
3.	Jumlah Kredit	661,593	538,384	123,209	22,88

Sumber: Laporan Tahunan 2003 BPD DIY

(3) Tingkat Suku Bunga

Kebijakan harga ditetapkan berdasarkan harga pasar. Pemberian harga yang wajar kepada nasabah diharapkan dapat memberikan manfaat bagi nasabah sehingga kegiatan usaha dapat terus berjalan dan pada sisi yang lain dapat memberikan kontribusi laba yang wajar bagi bank.

Sepanjang tahun 2003 terjadi penurunan tingkat bunga yang sangat signifikan. Pada awal tahun, tingkat suku bunga deposito masyarakat berkisar 9%, tetapi pada akhir tahun, tingkat bunga turun menjadi 5%-7%. Atas kondisi ini bank melakukan beberapa penyesuaian tingkat bunga sesuai dengan kondisi pasar. Meskipun demikian untuk bunga kredit tidak dapat dilakukan penyesuaian segera karena struktur dana bank yang beberapa diantaranya berupa

dana jangka panjang dengan tingkat bunga yang tinggi. Suku bunga kredit rupiah pada akhir periode 1999-2003 dijelaskan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Suku Bunga Kredit Rupiah
(Persen per Tahun)

Akhir Periode	Modal Kerja	Investasi	Konsumsi
1999	24.08	14.86	-
2000	20.53	16.23	-
2001	20.48	17.76	17.72
2002	19.93	17.89	17.40
2003	19.08	17.20	16.82

Sumber: Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Juni 2004

Besarnya suku bunga tabungan per tahun di BPD DIY pada akhir periode 2000-2003 disajikan pada Tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3
Suku Bunga Tabungan
(Persen per Tahun)

Akhir Periode	Suku Bunga
2000	9.20
2001	9.58
2002	9.30
2003	5.65

Sumber: Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Juni 2004

(4) Pengembangan SDM

Sumberdaya manusia adalah faktor paling menentukan keberhasilan dalam menjalankan perusahaan. Untuk itu pengembangan SDM menjadi prioritas utama dalam pengembangan bank. Sejalan dengan perkembangan usaha bank, tahun 2003 melakukan penambahan pegawai baru sebanyak 36 orang.

Kebutuhan pegawai tidak hanya dilihat dari jumlah pegawai, tetapi juga kualitas pegawai. Untuk meningkatkan kualitas pegawai, selama tahun 2003 bank telah melakukan berbagai pelatihan yang melibatkan seluruh lapisan pegawai, mulai pegawai dasar sampai jajaran manajemen. Beberapa pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan pada tahun 2003:

- Orientasi Bank untuk Pegawai Baru
- Pengembangan Kepribadian
- Analisa Kredit
- Aspek Hukum Perkreditan
- Prinsip Mengenal Nasabah (*Know Your Customer Principles*)
- *Management by Continuous Learning*
- Diklat Sertifikasi *Internal Auditor*
- *Marketing Strategy in Government and Public Service*
- Audit Investigasi Tingkat Manajerial
- *Risk Management Training*
- Pelatihan Implementasi Manajemen Risiko
- Pelatihan *Account Officer*
- Pendidikan Pengembangan Kepribadian untuk Petugas Keamanan
- Pendidikan Pengembangan Kepribadian untuk Pengemudi

Berikut ini adalah komposisi pegawai pada tahun 2002-2003 yang bekerja di BPD DIY berdasarkan tingkat pendidikan (Tabel 4.4).

Tabel 4.4
Komposisi Pegawai 2002-2003 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	2003		2002		Perubahan Orang
	Orang	%	Orang	%	
Pasca Sarjana	41	8.49	32	6.94	9
Sarjana	269	55.69	181	39.26	88
Sarjana Muda	52	10.77	64	13.88	-12
SLTA dan Lainnya	121	25.05	184	39.92	-63
Jumlah	483	100.00	461	100.00	22

Sumber: Laporan Tahunan 2003 BPD DIY

(5) Jaringan Pelayanan

Tahun 2003 bank membuka 2 jaringan pelayanan baru, yaitu kantor kas Sranden di wilayah Kabupaten Bantul dan kantor kas Binangun di wilayah Kabupaten Kulonprogo. Pembukaan kantor kas baru ini bertujuan untuk makin meningkatkan pelayanan kepada nasabah, terutama di daerah pedesaan.

Selain itu, bank juga telah menambah 5 outlet ATM sehingga jumlah outlet ATM menjadi 7 buah yang tersebar di semua kantor cabang (Tabel 4.5).

Tabel 4.5
Perkembangan Jaringan Pelayanan

Kantor	2002	2003	Penambahan
Kantor Pusat	1	1	-
Cabang Utama	1	1	-
Cabang	5	5	-
Cabang Pembantu	13	13	-
Kantor Kas	40	42	2
ATM	2	7	5
Jumlah	62	69	7

Sumber: Laporan Tahunan 2003 BPD DIY

(6) Lini Produk

Untuk menjalankan perannya sebagai lembaga intermediasi, Bank menawarkan berbagai produk penghimpunan dana berupa giro, tabungan, dan deposito serta produk penyaluran dana berupa kredit investasi, modal kerja, dan kredit konsumsi.

- Produk Tabungan dan Deposito BPD DIY

- Tabungan Simpanan Pembangunan Daerah (SIMPEDA)
- Tabungan Sarana untuk Sejahtera (SUTERA)
- Tabungan Haji dan Umroh Shafa
- Talangan Haji Marwah
- Tabungan Anak Sekolah (TUNAS), dan
- Deposito BPD DIY

- Penyaluran Kredit

Sesuai dengan visi-misinya, Bank mengutamakan penyaluran kredit kepada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah. Kredit yang ditawarkan meliputi:

- Kredit Multi Usaha
- Kredit Mikro Makarya
- Kredit PUNDI
- Kredit Swaguna
- Kredit Pengusaha Kecil dan Menengah
- Kredit Purna Karya

- Produk Jasa, antara lain:
 - Kiriman uang
 - Inkaso
 - Referensi bank
 - Penerimaan Setoran, antarlain: setoran pajak, PDAM, dan SPP siswa atau mahasiswa

Apabila dilihat dari bentuk dan jenisnya, produk bank bersifat generik, artinya rata-rata bank memiliki jenis produk yang sama, baik untuk produk simpanan, kredit maupun jasa layanan yang diberikan, hanya saja masing-masing bank memberikan penambahan terhadap unsur atribut dan *utility*-nya, misalnya bank memberikan fasilitas ATM bagi penabung, kartu kredit untuk nasabah yang dipandang layak. Dalam hal ini BPD DIY memiliki cara yang spesifik, yakni memberi citra dan model layanan yang unik dan berbeda dibanding pesaing, dengan penyelenggaraan transaksi jemput bola serta membuka kantor pada hari dimana bank pesaing libur. Disini faktor human touch memegang arti yang cukup penting, nasabah bisa berhadapan secara langsung dengan petugas bank sehingga kedekatan secara emosi bisa tercipta.

(7) Pangsa Pasar

Bank BPD menerapkan strategi fokus pada kelompok usaha kecil dan menengah sesuai dengan potensi di wilayah DIY, sektor ekonomi yang menjadi sasaran adalah perdagangan, pariwisata dan dunia pendidikan

Komitmen yang dimiliki yaitu untuk terus mengembangkan perekonomian yang berpihak pada rakyat yang dicerminkan dalam pengambilan keputusan yang diutamakan untuk mendukung program pemerintah daerah dalam mengembangkan usaha mikro, kecil, dan menengah.

(8) Lokasi Bank

Lokasi kantor pusat terletak di tengah kota Yogyakarta dimana kawasan tersebut sangat strategis dan mudah dijangkau, yaitu di Jl. Tentara Pelajar No. 7, sedangkan kantor cabang terdapat di setiap kabupaten dan beberapa kecamatan. Lokasi yang dipilih merupakan daerah yang strategis, misalnya daerah pertokoan, pasar, rumah sakit, perkantoran, dan sekolah maupun universitas. Lokasi yang tersebar ini akan memudahkan nasabah untuk melakukan transaksi di BPD DIY.

4.5.2 Indikator Variabel Eksternal

(1) Persaingan Suku Bunga

Kebijakan harga ditetapkan berdasarkan harga pasar. Pemberian harga yang wajar kepada nasabah diharapkan dapat memberikan manfaat bagi nasabah sehingga kegiatan usaha dapat terus berjalan dan pada sisi yang lain dapat memberikan kontribusi laba yang wajar bagi bank (Tabel 4.6)

Tabel 4.6
Suku Bunga Kredit Rupiah Menurut Kelompok Bank

Akhir Periode	Bank Persero			BPD			Bank Swasta Nasional		
	Modal Kerja	Investasi	Konsumsi	Modal Kerja	Investasi	Konsumsi	Modal Kerja	Investasi	Konsumsi
2001	19.15	17.11	16.43	20.48	17.76	17.72	19.16	19.02	21.55
2002	18.85	17.50	16.80	19.93	17.89	17.40	18.21	18.30	21.67
2003	16.18	15.54	16.04	19.08	17.20	16.82	14.66	15.75	18.80

Sumber: Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Juni 2004

Suku bunga tabungan menurut kelompok bank, dijelaskan pada tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7
Suku Bunga Tabungan Menurut Kelompok Bank

Akhir Periode	Bank Persero	Bank Pemerintah Daerah	Bank Swasta Nasional	Bank Asing dan Campuran	Bank Umum
2001	9.84	9.58	8.75	5.91	9.19
2002	9.42	9.30	8.60	5.60	8.96
2003	5.73	5.65	4.60	2.49	5.14

Sumber: Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Juni 2004

(2) Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah

Nilai tukar Rupiah (Rp) terhadap US Dollar (US\$) dalam dua tahun terakhir semakin menguat dan menunjukkan sentimen positif terhadap posisi simpanan dan pinjaman pada industri perbankan di Indonesia, khususnya BPD DIY. Pada tahun 2002 nilai tukar Rupiah terhadap 1 US\$ senilai Rp 8.940,- sedangkan pada tahun 2003 nilai tukar Rupiah senilai Rp 8.465,-. Posisi penghimpunan dana dan kredit di BPD DIY dijelaskan dalam tabel 4.8.

Tabel 4.8
Posisi Penghimpunan Dana dan Kredit Rupiah BPD DIY
(Milliar Rp)

Keterangan	2002	2003
Penghimpunan Dana		
- Giro	430,850	482,181
- Tabungan	254,272	440,725
- Simpanan Berjangka	174,132	205,132
Jumlah	859,254	1.128,038
Kredit		
- Investasi	32,464	55,750
- Modal Kerja	41,589	160,706
- Konsumsi	464,331	542,933
Jumlah	538,384	661,593

Sumber: Laporan Tahunan 2003 BPD DIY

(3) Pertumbuhan Industri

Pertumbuhan industri perbankan di DIY sangat pesat, hal ini ditunjukkan dengan semakin banyaknya jumlah bank yang mengakibatkan tingkat persaingan juga semakin tinggi ditunjukkan dalam Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Jumlah Kantor Bank Umum Menurut Status Kepemilikan di DIY

	Kantor Pusat	Kantor Cabang	Kantor Cab.Pembantu	Kantor Kas
Bank Pemerintah	-	13	20	20
Bank Pemerintah Daerah	1	6	13	42
Bank Swasta Nasional	-	20	24	23

Sumber: Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Juni 2004

(4) Perkembangan Teknologi

Teknologi informasi berkembang dengan pesat, sejalan dengan hal tersebut masyarakat juga menuntut bank untuk menyesuaikan teknologi yang ada dengan kebutuhan untuk memberikan berbagai kemudahan. BPD DIY terus melakukan upaya untuk mengejar ketertinggalan dalam bidang teknologi komunikasi dan informasi, antara lain dengan:

- penyempurnaan sarana komunikasi antar jaringan pada tahun 2004
- penambahan fasilitas ATM di setiap kantor cabang pada tahun 2004
- merintis fasilitas transfer antara BPD DIY dengan 5 bank lain yang terkoneksi dalam jaringan ATM Bersama

(5) Produk dan Jasa Pengganti

Produk dan jasa pengganti pada industri perbankan dapat dilihat dari perkembangan sarana / lembaga intermediasai keuangan non bank seperti Asuransi, Leasing, Money Changer, PT.Pos Indonesia dan sebagainya. Ancaman produk pengganti berasal dari penyaluran dana (kredit), penyimpanan dana pihak ke 3 (giro, tabungan, deposito) maupun jasa lainnya seperti transfer, inkaso, kliring, fasilitas ATM, kartu debit, kartu kredit.

(6) Kondisi Persaingan

Yang menjadi penentu utama persaingan serta tingkat profitabilitas secara umum adalah persaingan di antara perusahaan-perusahaan dalam industri. Jumlah pesaing yang ada dalam industri perbankan samapai saat ini semakin

banyak. Persaingan di antara bank-bank tersebut ditunjukkan dengan persaingan suku bunga, kualitas pelayanan maupun pengembangan berbagai produk dan atributnya. Besarnya aset, kredit dan dana yang dimiliki oleh 10 bank terbesar di DIY serta jaringan 10 bank terbesar ditunjukkan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Pencapaian Pangsa Pasar dari 10 Bank Terbesar di Propinsi DIY

No.	Bank	Aset	Kredit	Dana
1.	PT. BNI (Persero)	18.8	10.8	20.2
2.	PT.BRI (Persero)	18.4	3.5	16.5
3.	PT.Bank Mandiri (Persero)	16.5	13.8	15.2
4.	PT.BCA, Tbk	12.6	1.3	13.2
5.	PT.Bank Niaga, Tbk	8.3	4.4	7.7
6.	BPD DIY	7.7	19.0	6.4
7.	PT.BTN (Persero)	4.6	8.4	5.0
8.	PT.Bank Danamon	3.7	5.5	3.6
9.	PT.BII, Tbk	3.3	1.8	2.9
10.	PT.Lippobank, Tbk	2.7	0.2	2.7
	Pangsa Pasar	96.7	68.7	93.4
	Total	100	100	100

Sumber: Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Juni 2004

Jaringan bank yang merupakan 10 bank terbesar di Propinsi DIY disajikan dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Jaringan Bank 10 Bank Terbesar di Propinsi DIY

No.	Nama Bank	Kantor Pusat	Cabang	Capem	Kantor Kas
1.	PT. BNI (Persero)	-	3	13	1
2.	PT. BRI (Persero)	-	6	-	108
3.	PT. Bank Mandiri (Persero)	-	4	1	4
4.	PT. BCA, Tbk	-	2	5	-
5.	PT. Bank Niaga, Tbk	-	2	-	4
6.	BPD DIY	1	7	13	42
7.	PT. BTN (Persero)	-	1	-	-
8.	PT. Bank Danamon	-	6	4	-
9.	PT. BII, Tbk	-	1	-	1
10.	PT. Lippobank, Tbk	-	1	-	10

Sumber: Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Juni 2004

(7) Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap aspek kegiatan usaha termasuk perbankan. Stabilitas politik juga menjadi faktor yang mempengaruhi investor dalam mengambil keputusan investasi di suatu wilayah karena berkaitan langsung dengan keamanan maupun kepastian hukum.

Pelaksanaan Undang-Undang Otonomi Daerah, baik No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah maupun UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah mempunyai konsekwensi pada keuangan di daerah. Bagi DIY, dampak yang terjadi adalah merupakan paradoks, yakni sementara wilayah DIY memiliki potensi SDA yang sangat kecil, Pendapatan Asli Daerah yang relatif rendah, maka justru harus melakukan

BAB V

ANALISIS DATA

Analisis data merupakan suatu langkah dalam penelitian yang tujuannya untuk mengolah data yang ada secara demikian rupa sehingga dapat diperoleh informasi yang diinginkan dari data tersebut.

Dalam skripsi ini, masalah yang dihadapi adalah mengetahui posisi bisnis perusahaan dan menentukan strategi pemasaran yang paling tepat untuk diterapkan Bank BPD DIY dalam menghadapi persaingan yang kompetitif melalui analisis kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan.

5.1 Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal

Identifikasi variabel internal dan eksternal merupakan langkah pertama dalam penyusunan analisis SWOT yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan hambatan yang ada di perusahaan.

Dalam identifikasi ini, penulis melakukan penelitian langsung dengan metode wawancara terhadap perusahaan. Dalam penelitian tersebut dapat ditentukan indikator-indikator variabel internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan. Variabel-variabel tersebut dapat dilihat dalam tabel 5.1.

Tabel 5.1
Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator internal		Indikator eksternal	
1.	Teknologi perbankan	1.	Persaingan suku bunga
2.	Posisi kredit	2.	Perkembangan teknologi
3.	Pengembangan SDM	3.	Kebijakan pemerintah
4.	Pangsa pasar	4.	Produk dan jasa pengganti
5.	Kebijakan suku bunga	5.	Fluktuasi nilai tukar rupiah
6.	Lini produk	6.	Kondisi persaingan
7.	Lokasi perusahaan	7.	Pertumbuhan pasar
8.	Jangkauan distribusi	8.	<i>Switching cost</i>

5.2 Penilaian Kualitatif Variabel Internal dan Eksternal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian kualitatif terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator tersebut terhadap analisis SWOT. Dalam hal ini akan diketahui indikator variabel internal dan eksternal yang merupakan kekuatan, kelemahan, dan peluang, serta ancaman perusahaan.

5.2.1 Penilaian Kualitatif Variabel Internal

5.2.1.1 Teknologi Perbankan

Teknologi yang ditawarkan perbankan saat ini sangat penting untuk memberikan kemudahan dalam pelayanan kepada nasabah, misalnya adanya ATM, *phone banking*, internet banking, *SMS banking* dan sebagainya. Dalam hal ini BPD DIY memiliki teknologi perbankan dengan tingkat diferensiasi yang

rendah daripada pesaing walaupun produk yang menggunakan teknologi perbankan sudah digunakan BPD DIY, misalnya ATM, namun jumlahnya masih kurang memadai. Teknologi perbankan yang dimiliki BPD DIY lebih mengarah pada netral.

5.2.1.2 Posisi Kredit

Pemberian kredit merupakan salah satu bentuk penyaluran dana yang dilakukan oleh setiap bank. Posisi kredit penting dalam menentukan keberhasilan aktivitas pemberian kredit perbankan. Semakin besar kredit yang disalurkan maka semakin besar pula laba yang diperoleh perusahaan.

Penyaluran kredit BPD DIY mengalami pertumbuhan dari tahun 2002-2003 yaitu sebesar 22,88%. Peningkatan kredit terutama didorong oleh kredit non komersial (konsumsi) dan kredit usaha kecil. Dengan posisi kredit seperti ini dapat dinyatakan sebagai kekuatan yang dimiliki perusahaan.

5.2.1.3 Pengembangan SDM

Pengembangan SDM yang terus dilakukan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai kepuasan konsumen. Sehingga pengembangan SDM adalah sangat penting bagi perusahaan. Pengembangan SDM yang dilakukan BPD DIY dengan sistem pemberian pelatihan dan pendidikan yang berlaku bagi seluruh pegawai telah seiring dengan perkembangan kebutuhan pelayanan bagi nasabah mengarah pada kekuatan yang dimiliki perusahaan.

5.2.1.4 Pangsa Pasar

Setiap perusahaan memiliki pangsa pasar tersendiri dalam mengoperasikan kegiatannya. Perusahaan harus benar-benar memperhatikan pangsa pasar yang akan dituju karena hal ini sangat penting dalam menentukan sasaran. Pangsa pasar yang dipilih BPD DIY adalah masyarakat kelas menengah ke bawah dan kelompok usaha kecil dan menengah, dalam berbagai sektor ekonomi sesuai dengan potensi DIY. Dengan demikian pangsa pasar yang dimiliki Bank BPD DIY mengarah pada kekuatan.

5.2.1.5 Kebijakan Suku Bunga

Kebijakan harga yang ditetapkan berdasar harga pasar penting bagi industri perbankan karena diharapkan dapat memberikan manfaat bagi nasabah sehingga kegiatan usaha dapat terus berjalan dan pada sisi lain dapat memberikan kontribusi laba yang wajar bagi bank. Tingkat diferensiasi suku bunga yang rendah menjadikan indikator ini netral bagi Bank BPD DIY.

5.2.1.6 Lini Produk

Lini produk yang luas penting bagi perusahaan karena memberikan kebebasan pada konsumen untuk memilih sesuai dengan kebutuhan. Apabila dilihat dari bentuk dan jenisnya, produk yang ditawarkan oleh bank rata-rata memiliki jenis yang sama, baik untuk produk simpanan, kredit maupun jasa layanan yang diberikan. Hanya saja masing-masing bank memberikan

penambahan terhadap unsur atribut dan *utility*-nya, misalnya bank memberikan fasilitas ATM bagi penabung, kredit card untuk nasabah yang dipandang layak..

Dalam hal ini BPD DIY memilih cara yang spesifik, yaitu dengan memberi citra dan model layanan yang unik dan berbeda dibanding pesaing, dengan penyelenggaraan transaksi jemput bola, disini faktor *human touch* memegang arti yang sangat penting, nasabah bisa berhadapan langsung dengan petugas bank sehingga kedekatan secara emosi bisa tercipta sehingga dapat menjadikan hal ini sebagai kekuatan yang dimiliki perusahaan.

5.2.1.7 Lokasi Bank

Lokasi bank merupakan faktor penting untuk diperhatikan karena dengan menetapkan lokasi yang tepat, perusahaan akan mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan pendapatan berkaitan dengan kemudahan akses dan kedekatan dengan konsumen. Dalam menetapkan lokasi perusahaan, BPD DIY mempertimbangkan berbagai faktor, diantaranya adalah lokasi yang berada di daerah perdagangan, seperti pasar, ruko, dan daerah perkantoran yang tersebar di setiap kabupaten di DIY dengan tujuan untuk menjangkau berbagai lapisan masyarakat khususnya adalah kelompok usaha mikro, kecil dan menengah. Oleh karena itu, lokasi perusahaan yang dimiliki BPD DIY mengarah pada kekuatan.

5.2.1.8 Jangkauan Distribusi

Jangkauan distribusi kurang penting karena daerah operasional BPD DIY terbatas hanya pada wilayah Propinsi DIY. Hal ini terkait dengan adanya otonomi

daerah dalam sektor perbankan dimana setiap propinsi memiliki Bank Pembangunan Daerah masing-masing. Jaringan yang dimiliki BPD DIY cukup luas dengan 13 kantor cabang pembantu dan 42 kantor kas yang tersebar di pelosok pedesaan. Oleh karena itu, jangkauan distribusi yang dimiliki BPD DIY mengarah pada kekuatan perusahaan.

5.2.2 Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal

5.2.2.1 Persaingan Suku Bunga

Persaingan tingkat suku bunga penting untuk diperhatikan oleh perusahaan karena suku bunga yang ditawarkan oleh industri perbankan tidak memiliki tingkat differensiasi yang cukup tinggi. Hal ini ditunjang oleh penetapan suku bunga maksimal oleh Bank Indonesia berdasarkan kelompok bank. Bank BPD DIY menawarkan suku bunga yang cukup kompetitif untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, sehingga dalam persaingan tingkat suku bunga, BPD DIY memiliki peluang.

5.2.2.2 Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi penting untuk diikuti dan diterapkan oleh industri perbankan agar dapat memenuhi kebutuhan nasabah dan bertahan pada kondisi persaingan yang semakin ketat. Perkembangan teknologi BPD DIY memiliki tingkat diferensiasi yang cukup rendah dibandingkan dengan bank-bank pesaing sehingga indikator ini netral bagi perusahaan.

5.2.2.3 Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah sangat penting karena mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap aspek kegiatan usaha termasuk perbankan. Stabilitas politik juga menjadi faktor yang mempengaruhi investor dalam mengambil keputusan investasi di suatu wilayah karena berkaitan langsung dengan keamanan maupun kepastian hukum. Selain itu, adanya UU Otonomi Daerah tersebut akan merubah peta perekonomian menjadi lebih tersebar, membangkitkan pusat perekonomian baru yang akan menuntut bank BPD DIY memperluas jaringan kantor untuk meningkatkan pelayanan kepada pasar, khususnya Pemerintah Daerah, sehingga hal ini menjadi peluang bagi perusahaan.

5.2.2.4 Produk dan Jasa Pengganti

Produk pengganti dari produk bank adalah produk yang ditawarkan oleh lembaga intermediasi non-bank, baik dalam penghimpunan dana maupun penyaluran dana serta jasa lainnya. Perkembangan lembaga intermediasi non-bank yang menawarkan produk pengganti penting untuk diperhatikan oleh perusahaan.

Pada setiap sektor perbankan, seperti kredit, perhimpunan dana pihak ke-3, dan jasa-jasa spesifik bank memiliki tingkat ancaman yang berbeda-beda. Pada bidang kredit ancaman produk pengganti relatif rendah, terutama pada jenis kredit modal kerja dan investasi karena jarang dimiliki lembaga lain. Untuk sektor perhimpunan dana pihak ke-3, ancaman produk pengganti relatif sedang, ini berasal dari lembaga asuransi maupun money changer. Untuk jasa spesifik bank, seperti transfer, inkaso, kliring, fasilitas ATM, kartu kredit/kartu debit yang cukup

beragam sangat sulit ditandingi. Dalam menghadapi ancaman produk/jasa pengganti, BPD DIY tetap memiliki peluang.

5.2.2.5 Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah

Nilai tukar rupiah sangat besar pengaruhnya terhadap bisnis perbankan, sehingga sangat penting untuk diperhatikan. Selain karena sebagian portofolio bank ada dalam valas, juga karena perilaku masyarakat yang cenderung menanamkan aset bila terjadi gejolak penguatan nilai tukar rupiah dan begitu pula sebaliknya. Menguatnya nilai tukar rupiah (Rp) terhadap dollar (\$) dalam tiga tahun terakhir merupakan peluang bagi BPD DIY, hal ini ditunjukkan dengan posisi simpanan dan pinjaman yang terus meningkat.

5.2.2.6 Kondisi Persaingan

Kondisi persaingan sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan agar dapat bertahan dalam pasar serta mampu menghasilkan laba yang diharapkan. Kuat lemahnya kondisi persaingan yang dihadapi oleh sebuah perusahaan yang bergerak dalam sebuah industri merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam memasarkan produknya.

BPD DIY menghadapi kondisi persaingan yang sangat kompetitif, terutama bersaing dengan bank-bank swasta yang jumlahnya semakin banyak dan menawarkan fasilitas transaksi perbankan dengan teknologi tinggi untuk memberikan kemudahan kepada nasabah, namun strategi BPD DIY yang memiliki jangkauan distribusi yang lebih luas hingga pelosok pedesaan

menjadikan kondisi persaingan yang dihadapi BPD DIY lebih mengarah pada peluang.

5.2.2.7 Pertumbuhan Industri

Pertumbuhan industri penting untuk diperhatikan oleh perusahaan karena menunjukkan tingkat persaingan diantara industri sejenis. BPD DIY adalah bank yang memiliki kantor terbanyak dan lebih tersebar diantara industri sejenis yang ada meskipun pertumbuhan industri sangat pesat sehingga menyebabkan tingginya tingkat persaingan, namun cenderung menjadi peluang bagi perusahaan.

5.2.2.8 *Switching cost*

Switching cost (biaya perpindahan) yang harus dikeluarkan oleh nasabah apabila ingin pindah pada bank lain saat ini sangat rendah. Hal ini penting bagi perusahaan karena nasabah dalam industri perbankan biasanya memiliki loyalitas yang tinggi dalam memberikan kepercayaan pada perusahaan atas produk dan jasa yang dikonsumsi, sesuai dengan persepsi konsumen. Nasabah BPD DIY menganggap rendahnya *switching cost* sebagai peluang bagi perusahaan untuk tetap menjadi lembaga keuangan yang paling dipercayai oleh masyarakat dalam aktifitas perbankan atau pendanaan.

5.3 Penilaian Kuantitatif Variabel Internal dan Eksternal

Setelah dilakukan dan diketahui hasil penilaian kualitatif dan tingkat seberapa pentingnya indikator variabel eksternal dan internal, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian kuantitatif terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan oleh masing-masing indikator tersebut terhadap analisis SWOT.

Tahapan ini diawali dengan penentuan bobot untuk masing-masing variabel dan kemudian memberikan nilai. Pemberian nilai ditentukan oleh pihak manajer dengan melihat situasi yang dihadapi perusahaan sedangkan penentuan bobot dilakukan berdasarkan besar kecilnya pengaruh indikator tersebut terhadap perusahaan. Bobot ditentukan oleh peneliti yang dikuatkan dengan pendapat dari pihak perusahaan (Lampiran 1).

Seluruh indikator memiliki bobot total sebesar seratus persen (100%) atau satu (1) dan bobot inilah yang dibagikan pada setiap indikator sesuai dengan situasi yang dihadapi. Penilaian yang digunakan adalah penilaian dengan menggunakan skala 5 yaitu: 1 (kelemahan utama), 2 (lemah), 3 (netral), 4 (kuat), 5 (kekuatan utama) untuk variabel internal dan penilaian variabel eksternal, yakni: 1 (ancaman utama), 2 (ancaman), 3 (netral), 4 (berpeluang) dan 5 (peluang utama).

Berdasarkan hasil kuesioner manajemen diperoleh nilai dan bobot (Lampiran 2) kemudian dari hasil tersebut diambil nilai terbanyak yang diberikan oleh manajemen.

Hasil selengkapnya berupa pembobotan dan penilaian terhadap seluruh variabel internal dan eksternal tersebut disajikan pada Lampiran 2 dan Tabel 5.2 berikut.

Tabel 5.2
Penilaian Kuantitatif Variabel Internal

No	Indikator variabel	Nilai	Keterangan	Bobot	Keterangan
1	Teknologi Perbankan	3	Netral	0,15	Sangat penting
2	Posisi Kredit	5	Sangat kuat	0,10	Penting
3	Pengembangan SDM	4	Kuat	0,15	Sangat penting
4	Pangsa Pasar	4	Kuat	0,15	Sangat penting
5	Kebijakan Suku Bunga	3	Netral	0,10	Penting
6	Lini Produk	4	Kuat	0,10	Penting
7	Lokasi Perusahaan	4	Kuat	0,10	Penting
8	Jangkauan Distribusi	5	Sangat kuat	0,05	Kurang penting
	Total			1,00	

Penilaian kuantitatif variabel eksternal dapat dilihat pada tabel 5.3 di bawah ini.

Tabel 5.3
Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal

No	Indikator variabel	Nilai	Keterangan	Bobot	Keterangan
1	Persaingan suku bunga	4	Peluang	0,10	Penting
2	Perkembangan teknologi	3	Netral	0,15	Sangat penting
3	Kebijakan pemerintah	4	Peluang	0,15	Sangat Penting
4	Produk dan jasa pengganti	3	Netral	0,10	Penting
5	Fluktuasi nilai tukar rupiah	3	Netral	0,15	Sangat penting
6	Kondisi Persaingan	4	Peluang	0,15	Sangat Penting
7	Pertumbuhan industri	4	Peluang	0,10	Penting
8	<i>Switching Cost</i>	3	Netral	0,10	Penting
	Total			1,00	

5.4 Klarifikasi Nilai dan Bobot

Dari prosedur nomor 4, kemudian diambil klasifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan adalah perusahaan itu sendiri. Pemberian nilai kuantitatif bobot menggunakan 1,00 yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkat pada masing-masing variabel baik eksternal atau internal. Pembagian nilai untuk variabel eksternal dan internal dengan angka maksimal 1,00 diberikan berdasarkan pemberian bobot oleh responden. Hasil dari klarifikasi dapat dilihat dalam Lampiran 4.

5.5 Rekapitulasi Hasil Klarifikasi

Dari prosedur yang kelima kemudian diadakan rekapitulasi dari pengambilan keputusan dengan cara mencari rata-rata dari nilai dan bobot. Nilai rata-rata diperoleh dari total nilai dibagi dengan jumlah responden, dimana ketentuan penilaian terdapat pada Lampiran 3. Bobot rata-rata diperoleh dari total bobot dibagi dengan jumlah responden. Hasil penilaian ini digunakan sebagai acuan dalam menentukan nilai. Masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebesar 1,00 atau 100%. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator dengan menggunakan nilai berskala 5. Penilaian kuantitatif variabel internal, yakni 1 (sangat tidak kuat), 2 (tidak kuat), 3 (netral), 4 (kuat), 5 (sangat kuat) dan penilaian variabel eksternal, yakni 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak

berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang) dan 5 (sangat berpeluang). Adapun penjelasannya terlihat dalam bentuk angka seperti pada Lampiran 3.

Berdasarkan pada klarifikasi penilaian kuantitatif variabel internal dan eksternal kepada pengambil keputusan, kemudian dilakukan rekapitulasi dengan nilai tertimbang, sehingga dari hasil klarifikasi dapat digunakan sebagai nilai tertimbang. Nilai tertimbang diperoleh dari perkalian antara bobot rata-rata dengan nilai rata-rata (Tabel 5.4).

Tabel 5.4
Nilai tertimbang variabel internal

No	Indikator variabel	Bobot rata-rata (a)	Nilai rata-rata (b)	Nilai Tertimbang (axb)
1	Teknologi Perbankan	0,15	0,25	0,0375
2	Posisi Kredit	0,1125	2,00	0,225
3	Pengembangan SDM	0,15	0,75	0,1125
4	Pangsa Pasar	0,15	0,75	0,1125
5	Kebijakan Suku Bunga	0,10	0,25	0,025
6	Lini Produk	0,1125	1,25	0,1406
7	Lokasi Perusahaan	0,0875	0,75	0,0656
8	Jangkauan Distribusi	0,0625	1,75	0,1094
	Total	1,00	7,75	0,8281

Penjelasan nilai tertimbang variabel eksternal dapat dilihat pada tabel 5.5

Tabel 5.5
Nilai tertimbang variabel eksternal

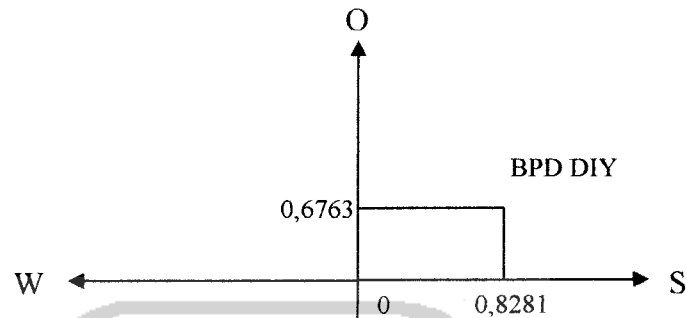
No	Indikator variabel	Bobot rata-rata (a)	Nilai rata-rata (b)	Nilai Tertimbang (axb)
1	Persaingan suku bunga	0,0887	1,00	0,0887
2	Perkembangan teknologi	0,1125	0,25	0,0281
3	Kebijakan pemerintah	0,1375	1,25	0,1719
4	Produk dan jasa pengganti	0,1125	0,5	0,0563
5	Fluktuasi nilai tukar rupiah	0,1375	0,5	0,0688
6	Kondisi Persaingan	0,0875	0,75	0,0656
7	Pertumbuhan industri	0,1125	1,25	0,1406
8	<i>Switching Cost</i>	0,1125	0,5	0,0563
	Total	1,00	6	0,6763

5.6 Penentuan Posisi Bisnis

Setelah keseluruhan nilai variabel internal dan eksternal ditentukan, langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis perusahaan. Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sel yang tepat.

Berdasarkan pada hasil nilai tertimbang dari variabel internal dan eksternal BPD DIY, maka penulis dapat menentukan bahwa perusahaan berada pada titik 0,8281 untuk total keseluruhan indikator variabel internal dan untuk total keseluruhan indikator variabel eksternal berada pada titik 0,6763.

Gambar 5.1
DIAGRAM SWOT



Gambar diagram SWOT di atas menunjukkan posisi bisnis BPD DIY berada pada kuadran I yang menunjukkan bahwa BPD DIY memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar daripada kelemahan dan ancaman yang dihadapi.

5.7 Perumusan dan Implikasi Strategi

5.7.1 Perumusan strategi

Setelah posisi bisnis diketahui, maka langkah selanjutnya adalah melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan. BPD DIY memiliki kekuatan dalam posisi kredit, lini produk, pengembangan SDM dan pangsa pasar untuk mengatasi kelemahan indikator yang ada. BPD DIY memiliki peluang yang besar dalam mengatasi ancaman pertumbuhan industri, kebijakan pemerintah, persaingan suku bunga dan fluktuasi

Gambar 5.2
Matrik SWOT

	<p>STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi bank yang strategis 2. Teknologi perbankan 3. Jangkauan distribusi 4. Pengembangan SDM 5. Promosi 6. Lini produk 7. Tingkat suku bunga 8. Fasilitas fisik dan keamanan kantor 9. Efektifitas struktur organisasi 	<p>WEAKNESS (W)</p>
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan teknologi 2. Persaingan suku bunga 3. Fluktuasi nilai tukar rupiah 4. Kebijakan pemerintah 5. Switching cost 6. Pertumbuhan industri 7. Produk pengganti 8. Kekuatan pembeli 9. Kekuatan pemasok 	<p>Strategi SO</p> <p>Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada</p>	<p>Strategi WO</p> <p>Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada</p>
<p>THREATS (T)</p>	<p>Strategi ST</p> <p>Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman</p>	<p>Strategi WT</p> <p>Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman</p>

5.7.2 Implikasi Strategi

Posisi ini menunjukkan bahwa unit usaha tersebut memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan disaat yang sama juga memiliki keunggulan bersaing. Didalamnya terdapat implikasi strategi berupa:

S-O

Strategi SO mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan. BPD DIY meraih peluang dengan kekuatan yang dimiliki antara lain:

1. Teknologi Perbankan

Perkembangan teknologi harus terus diikuti dengan cara memanfaatkan situs-situs internet maupun dengan riset yang dilakukan oleh teknisi internal perusahaan untuk kemudian diterapkan dalam penyediaan fasilitas-fasilitas yang memberikan kemudahan pelayanan kepada nasabah seperti *phone-banking* dan *e-banking*, sehingga tercapai kepuasan konsumen.

2. Posisi Kredit

Posisi kredit BPD DIY dapat terus ditingkatkan dengan mempermudah proses pemberian kredit tanpa mengabaikan prinsip kehati-hatian. Tingkat suku bunga yang bersaing dengan menetapkan negotiable rate dapat menarik nasabah debitur untuk melakukan pinjaman.

3. Pengembangan SDM

Proses pengembangan SDM dapat ditingkatkan dengan memanfaatkan internet, dimana para karyawan tidak hanya menjalani pendidikan pada saat

pelatihan tetapi juga melalui internet. Keuntungan yang dapat diperoleh dengan sistem *e-learning* adalah efisiensi biaya dan waktu pengembangan. *e-learning* menuntut kemampuan karyawan dalam ber-internet, hal ini dapat diatasi dengan pelatihan bagi karyawan lama dengan biaya yang relatif kecil dan penambahan materi tes dalam rekrutmen karyawan baru.

4. Pangsa Pasar

memfokuskan pangsa pasar pada sektor usaha kecil dan menengah untuk dapat mengembangkan perekonomian propinsi DIY sesuai dengan komitmen yang dimiliki untuk mendukung program pemerintah.

5. Kebijakan Suku Bunga

BPD DIY cukup kompetitif dalam menetapkan suku bunga untuk menarik konsumen. Dengan range suku bunga yang ditentukan oleh pusat dan berubah-ubah sesuai dengan bunga pasar merupakan kebijakan perusahaan yang fleksibel sehingga dapat menentukan harga produk dan jasa yang tepat dan akan meningkatkan profit perusahaan dengan menghadapi peluang yang ada.

6. Lini Produk

Menambah lini produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan mengadakan riset terlebih dahulu untuk mengetahui kebutuhan keinginan dan kemampuan konsumen atas suatu produk. BPD DIY harus mampu mengembangkan kreatifitas dan inovasi yang tinggi juga responsif seiring dengan perilaku dan gaya hidup nasabah. Kartu ATM dengan fasilitas beragam selain untuk belanja, juga membayar tagihan telepon, isi ulang seluler, bunga yang rendah dan lain-lain.

Luas lini produk yang tepat dengan fitur yang telah disesuaikan dengan pangsa pasar sasaran akan memberikan kebebasan pada konsumen untuk memilih produk yang dapat memberikan kepuasan maksimal sehingga akan mendatangkan profit bagi perusahaan.

7. Lokasi Perusahaan

Lokasi BPD DIY saat ini sudah dapat meraih peluang yang dihadapi perusahaan. Lokasi perusahaan yang sangat strategis yaitu di jalan utama yang merupakan pusat pertokoan dan perkantoran, memberikan kemudahan nasabah dalam mengakses. Lokasi perusahaan tidak harus direpresentasikan oleh keberadaan kantor layanan, namun dapat juga oleh keberadaan ATM. Semakin banyak outlet dan ATM yang dimiliki sebuah bank akan lebih disukai oleh nasabah. BPD DIY dapat menambah mesin ATM dengan mengalokasikannya pada tempat-tempat yang strategis yaitu di pusat pertokoan.

8. Jangkauan Distribusi

Memaksimalkan jangkauan distribusi dengan ditunjang oleh teknologi agar fungsi, manfaat dan daya guna dari unit kerja optimal. BPD DIY tidak perlu khawatir dengan bank-bank lain yang mulai masuk ke sektor *micro financing* karena perusahaan memiliki jangkauan distribusi yang sangat luas sehingga dalam jangka waktu menengah dan panjang tidak ada bank yang bisa mengungguli perusahaan untuk *micro financing*.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Penulisan skripsi ini dilakukan dengan tujuan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi BPD DIY pada masa yang akan datang. Berdasarkan analisis data dengan menggunakan analisis SWOT dapat diperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang kemudian diketahui posisi bisnis perusahaan sehingga dapat diambil kesimpulan dan saran yang dapat dijadikan pertimbangan strategi pemasaran perusahaan di masa yang akan datang.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis SWOT yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis SWOT, BPD DIY berada pada Kuadran I yang merupakan sel agresif. Implikasi strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu strategi S-O (*strenght-opportunities*), yaitu menciptakan strategi meraih peluang dengan kekuatan yang dimiliki.
2. Dari analisis variabel internal dapat diperoleh kesimpulan:
 - a. Berdasarkan 4 nilai tertinggi dari bobot rata-rata variabel internal (Lampiran 4) dapat ditentukan kekuatan internal yang dimiliki BPD DIY yang harus dipertahankan dan ditingkatkan di masa yang akan

- datang, diantaranya adalah: lini produk, pengembangan SDM, pangsa pasar, dan posisi kredit.
- b. Berdasarkan 4 nilai terendah dari bobot rata-rata variabel internal (Lampiran 4) dapat ditentukan kekuatan internal yang dimiliki BPD DIY yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan agar tidak menjadi kelemahan bagi perusahaan adalah: teknologi perbankan, kebijakan suku bunga, lokasi perusahaan, dan jangkauan distribusi.
3. Berdasarkan analisis variabel eksternal dapat diperoleh kesimpulan:
- a. Berdasarkan 4 nilai tertinggi dari bobot rata-rata variabel eksternal (Lampiran 4) dapat ditentukan bahwa variabel eksternal yang menjadi peluang bagi perusahaan adalah: kebijakan pemerintah, pertumbuhan industri, persaingan suku bunga, dan fluktuasi nilai tukar Rupiah.
 - b. Berdasarkan 4 nilai terendah dari bobot rata-rata variabel eksternal (Lampiran 4) dapat ditentukan bahwa variabel eksternal yang perlu diperhatikan agar tidak menjadi ancaman bagi perusahaan adalah: perkembangan teknologi, produk dan jasa pengganti, *switching cost*, dan kondisi persaingan.

6.2 Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian, penulis memberikan saran yang mungkin dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran perusahaan, diantaranya adalah:

1. Meningkatkan mutu pelayanan dengan memperbaharui teknologi perbankan yang dimiliki pada saat ini, seperti adanya *phone banking* dan *sms banking*.
2. Perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada karyawan dengan sistem *reward and punishment* secara obyektif dan konsisten sehingga karyawan selalu termotivasi untuk meningkatkan kualitas kinerja.
3. Mengadakan riset pasar agar perusahaan dapat memprediksi peluang atau ancaman apa yang akan dihadapi perusahaan dimasa yang akan datang.
4. Peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah terutama dari segi kecepatan dan kenyamanan dengan didukung profesionalisme petugas. Memangkas birokrasi yang panjang dan berbelit-belit dengan desentralisasi..
5. Menambah jaringan ATM terutama di daerah pertokoan dan tempat-tempat strategis lainnya agar mudah dijangkau nasabah.

Lampiran 1

KUESIONER MANAJEMEN

Kepada Yth.

Bapak / Ibu Staff Manajemen

Bank Pembangunan Daerah (BPD DIY)

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyusun skripsi untuk memenuhi syarat menyelesaikan Program Studi Sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, maka kami bermaksud mengadakan penelitian guna mendapatkan data yang berkaitan dengan judul penelitian, yaitu “ Analisis Strategi Bersaing BPD DIY”.

Nama responden :

Usia : tahun

Jabatan :

Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati kami mengharapkan kesediaan Bapak / Ibu memberikan keterangan yang kami perlukan. Demikian surat permohonan kami, atas bantuan Bapak / Ibu kami ucapkan terimakasih.

Hormat Kami

March Synthia DW

Penilaian Kekuatan dan Kelemahan perusahaan
(Faktor Internal)

No	Indikator variabel	Asumsi Penulis	Tanggapan Responden
1	Teknologi Perbankan	3	
2	Posisi Kredit	5	
3	Pangsa Pasar	4	
4	Pengembangan SDM	4	
5	Kebijakan Suku Bunga	3	
6	Lini Produk	4	
7	Lokasi Perusahaan	4	
8	Jangkauan Distribusi	5	
	Total	32	

Keterangan:

Angka 1 : sangat tidak kuat

Angka 2 : tidak kuat

Angka 3 : netral

Angka 4 : kuat

Angka 5 : sangat kuat

Penilaian Peluang dan Ancaman Perusahaan
(Faktor Eksternal)

No	Indikator variabel	Asumsi Penulis	Tanggapan Responden
1	Persaingan suku bunga	4	
2	Perkembangan teknologi	3	
3	Kebijakan pemerintah	4	
4	Produk dan jasa pengganti	4	
5	Fluktuasi nilai tukar rupiah	4	
6	Kondisi Persaingan	3	
7	Pertumbuhan industri	3	
8	<i>Switching Cost</i>	4	
	Total	29	

Keterangan:

- Angka 1 : sangat tidak berpeluang
Angka 2 : tidak berpeluang
Angka 3 : netral
Angka 4 : berpeluang
Angka 5 : sangat berpeluang

Pembobotan Variabel Internal

No	Indikator variabel	Asumsi Penulis	Tanggapan Responden
1	Teknologi Perbankan	0,15	
2	Posisi Kredit	0,10	
3	Pangsa Pasar	0,15	
4	Pengembangan SDM	0,15	
5	Kebijakan Suku Bunga	0,10	
6	Lini Produk	0,10	
7	Lokasi Perusahaan	0,10	
8	Jangkauan Distribusi	0,05	
	Total	1,00	1,00

Pembobotan Variabel Eksternal

No	Indikator variabel	Asumsi Penulis	Tanggapan Responden
1	Persaingan suku bunga	0,15	
2	Perkembangan teknologi	0,10	
3	Kebijakan pemerintah	0,15	
4	Produk dan jasa pengganti	0,15	
5	Fluktuasi nilai tukar rupiah	0,10	
6	Kondisi Persaingan	0,10	
7	Pertumbuhan industri	0,10	
8	<i>Switching Cost</i>	0,05	
	Total	1,00	1,00

Keterangan:

Sangat penting : 0,15

Penting : 0,10

Kurang penting : 0,05

Lampiran 2

HASIL KUESIONER MANAJEMEN

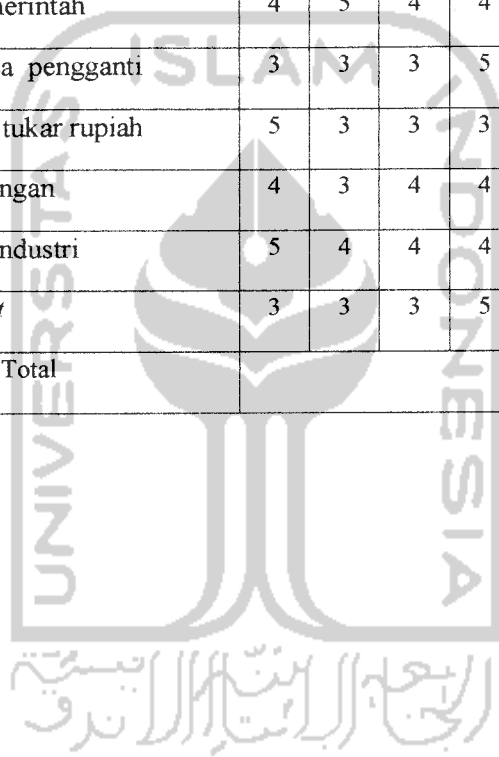
Variabel Internal

Indikator	Nilai				Bobot			
	R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4
Teknologi Perbankan	3	3	3	4	0,15	0,15	0,15	0,15
Posisi Kredit	5	5	5	5	0,10	0,10	0,10	0,15
Pangsa Pasar	4	4	4	3	0,15	0,15	0,15	0,15
Pengembangan SDM	4	4	3	4	0,15	0,15	0,15	0,15
Kebijakan Suku Bunga	3	3	4	3	0,10	0,15	0,10	0,05
Lini Produk	4	5	4	4	0,15	0,10	0,10	0,10
Lokasi Perusahaan	3	4	4	4	0,10	0,10	0,05	0,10
Jangkauan Distribusi	5	4	5	5	0,10	0,05	0,05	0,05
Total					1	1	1	1

الجامعة الإسلامية
الربيعية
الدرعية
الرياض

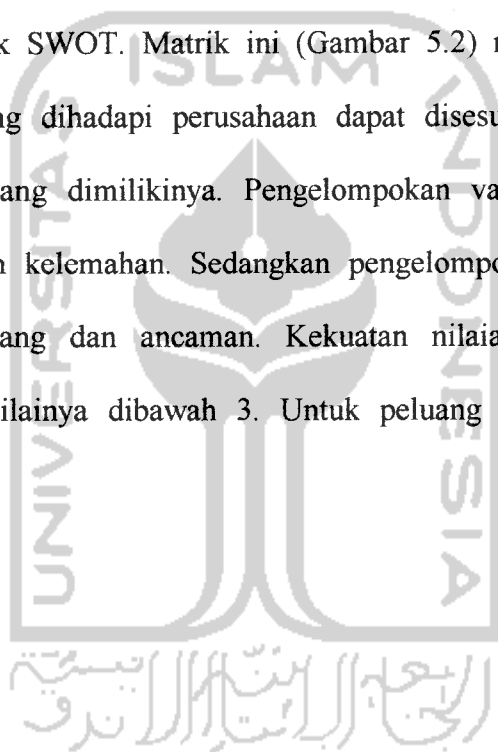
Variabel Eksternal

Indikator	Nilai				Bobot			
	R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4
Persaingan suku bunga	4	4	3	5	0,10	0,05	0,10	0,10
Perkembangan teknologi	3	3	4	3	0,15	0,15	0,10	0,05
Kebijakan pemerintah	4	5	4	4	0,15	0,10	0,15	0,15
Produk dan jasa pengganti	3	3	3	5	0,10	0,15	0,10	0,10
Fluktuasi nilai tukar rupiah	5	3	3	3	0,15	0,15	0,15	0,10
Kondisi Persaingan	4	3	4	4	0,05	0,10	0,15	0,10
Pertumbuhan industri	5	4	4	4	0,15	0,10	0,10	0,10
<i>Switching Cost</i>	3	3	3	5	0,10	0,10	0,10	0,15
Total					1	1	1	1



nilai tukar rupiah. Berdasarkan posisi bisnis perusahaan, maka alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh BPD DIY adalah “**strategi pengembangan intensif (agresif) atau strategi yang berorientasi pertumbuhan (growth oriented stretegy)**”. Setelah mengetahui posisi perusahaan, kita dapat melihat implikasi strateginya yang terletak pada sel yang sama.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini (Gambar 5.2) menggambarkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Pengelompokan variabel internal akan didapat kekuatan dan kelemahan. Sedangkan pengelompokan variabel eksternal akan didapat peluang dan ancaman. Kekuatan nilainya diatas rata-rata 3 dan kelemahan nilainya dibawah 3. Untuk peluang nilai diatas 3 dan ancaman dibawah 3.



Lampiran 3

KETENTUAN PENILAIAN NILAI RATA-RATA

Angka	Nilai
1	-2
2	-1
3	0
4	1
5	2

Keterangan:

- Angka 1 : Bagi indikator variabel internal menunjukkan sangat tidak kuat, sedangkan bagi indikator variabel eksternal menunjukkan sangat tidak berpeluang.
- Angka 2 : Bagi indikator variabel internal menunjukkan tidak kuat, sedangkan bagi indikator variabel eksternal menunjukkan tidak berpeluang.
- Angka 3 : Bagi indikator variabel internal dan eksternal menunjukkan indikator netral
- Angka 4 : Bagi indikator variabel internal menunjukkan kuat, sedangkan bagi indikator variabel eksternal menunjukkan berpeluang
- Angka 5 : Bagi indikator variabel internal menunjukkan sangat kuat, sedangkan bagi indikator variabel eksternal menunjukkan sangat berpeluang.

Lampiran 4

HASIL KLARIFIKASI

1. Variabel internal

1.1 Nilai

Indikator	Nilai				Total	Nilai rata-rata
	R1	R2	R3	R4		
Teknologi Perbankan	0	0	0	1	1	0,25
Posisi Kredit	2	2	2	2	8	2
Pangsa Pasar	1	1	1	0	3	0,75
Pengembangan SDM	1	1	0	1	3	0,75
Kebijakan Suku Bunga	0	0	1	0	1	0,25
Lini Produk	1	2	1	1	5	1,25
Lokasi Perusahaan	0	1	1	1	3	0,75
Jangkauan Distribusi	2	1	2	2	7	1,75
Total					31	7,75

1.2 Bobot

Indikator	Bobot				Total	Bobot rata-rata
	R1	R2	R3	R4		
Teknologi Perbankan	0,15	0,15	0,15	0,15	0,60	0,15
Posisi Kredit	0,10	0,10	0,10	0,15	0,45	0,1125
Pangsa Pasar	0,15	0,15	0,15	0,15	0,60	0,15
Pengembangan SDM	0,15	0,15	0,15	0,15	0,60	0,15
Kebijakan Suku Bunga	0,10	0,15	0,10	0,05	0,40	0,10
Lini Produk	0,15	0,10	0,10	0,10	0,45	0,1125
Lokasi Perusahaan	0,10	0,10	0,05	0,10	0,35	0,0875
Jangkauan Distribusi	0,10	0,05	0,05	0,05	0,25	0,0625
Total					3,7	1

2. Variabel Eksternal

2.1 Nilai

Indikator	Nilai				Total	Nilai rata-rata
	R1	R2	R3	R4		
Persaingan suku bunga	1	1	0	2	4	1
Perkembangan teknologi	0	0	1	0	1	0,25
Kebijakan pemerintah	1	2	1	1	5	1,25
Produk dan jasa pengganti	0	0	0	2	2	0,5
Fluktuasi nilai tukar rupiah	2	0	0	0	2	0,5
Kondisi Persaingan	1	0	1	3	5	0,75
Pertumbuhan industri	2	1	1	1	5	1,25
<i>Switching Cost</i>	0	0	0	5	5	0,5
Total					29	6

2.2 Bobot

Indikator	Bobot				Total	Bobot rata-rata
	R1	R2	R3	R4		
Persaingan suku bunga	0,10	0,05	0,10	0,10	0,35	0,0887
Perkembangan teknologi	0,15	0,15	0,10	0,05	0,45	0,1125
Kebijakan pemerintah	0,15	0,10	0,15	0,15	0,55	0,1375
Produk dan jasa pengganti	0,10	0,15	0,10	0,10	0,45	0,1125
Fluktuasi nilai tukar rupiah	0,15	0,15	0,15	0,10	0,55	0,1375
Kondisi Persaingan	0,05	0,10	0,10	0,10	0,35	0,0875
Pertumbuhan industri	0,15	0,10	0,10	0,10	0,45	0,1125
<i>Switching Cost</i>	0,10	0,05	0,10	0,15	0,40	0,1125
Total					3,55	1

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. (2004). *Majalah Marketing*. Nomor 12/IV/Desember 2004.
- Anonim. (2004). *Majalah Mix*. Edisi 10 11 10 November-08 Desember 2004.
- Arif, A. (2004). *Analisis Strategi Bersaing Produk Kredit pada BPR BKK TPI Tasikagung Rembang*. Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- BPD DIY. (2003). *Laporan Tahunan*.
- BPS. (2004). *Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia*. Juni.
- Hayes dan Wellwright. (1984). *Strategi Pemasaran*. Dalam Stoner dan Freeman.
- Hofer dan Scendel. (1993). *Strategi*. Dalam Satya Graha..
- Jain. (1997). *Strategi Pemasaran*. Dalam M. E. Porter.
- Kotler, P. (1997). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Jilid I. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Prehallindo.
- _____. (2000). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Millenium. Jakarta: Anggota IKAPI No. 228/04/DKI.
- Kuncoro, Mudrajat dan Suhardjono. (2002). *Manajemen Perbankan " teori dan aplikasi "*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Luhukay, Jos. (2003). *Majalah Tempo*. Nomor 13, edisi 26 Mei-1 Juni 2003.
- Porter, M. E. (terj). (1980). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Fredy. (2002). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan Sembilan. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sumarni, Murti. (1996). *Marketing Perbankan*. Edisi ketiga. Yogyakarta: Liberty.
- Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*. Edisi ketiga. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Tjiptono, Fandy. (1997). *Strategi Pemasaran*. Edisi kedua. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yunaldi, Aso. (2003). *Analisis Strategi BPD Jambi*. Tesis Magister Manajemen (tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Program Pasca Sarjana UGM.