

## **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 bersimbol 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, *intangibile 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.

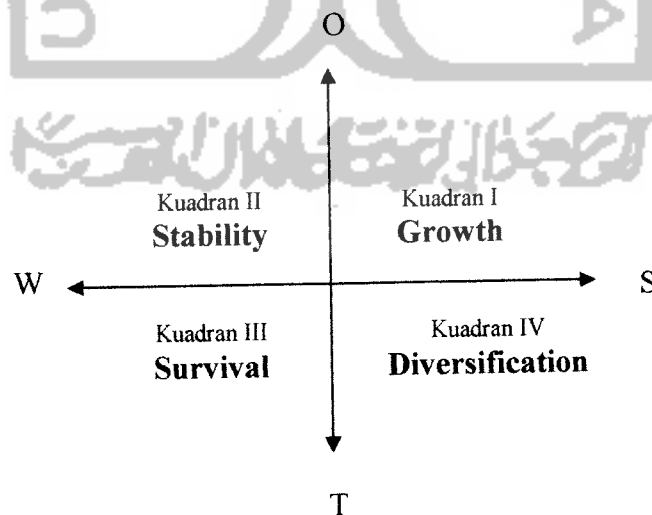
Gambar 2.2  
Matriks SWOT

	<b>Strengths (S)</b> Daftar semua kekuatan yang dimiliki perusahaan	<b>Weakness (W)</b> Daftar semua kelemahan yang dimiliki perusahaan
<b>Opportunities (O)</b> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	<b>Stategi SO</b> Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	<b>Stategi WO</b> Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
<b>Threats(T)</b> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	<b>Stategi ST</b> Gunakan semua kekuatan untuk menghindar dari semua ancaman	<b>Stategi WT</b> 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		
	<b>Total</b>	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		
	<b>Total</b>	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			
	<b>Total</b>	1.00		

Rekapitulasi variabel internal ditunjukkan pada tabel 2.10 berikut ini.

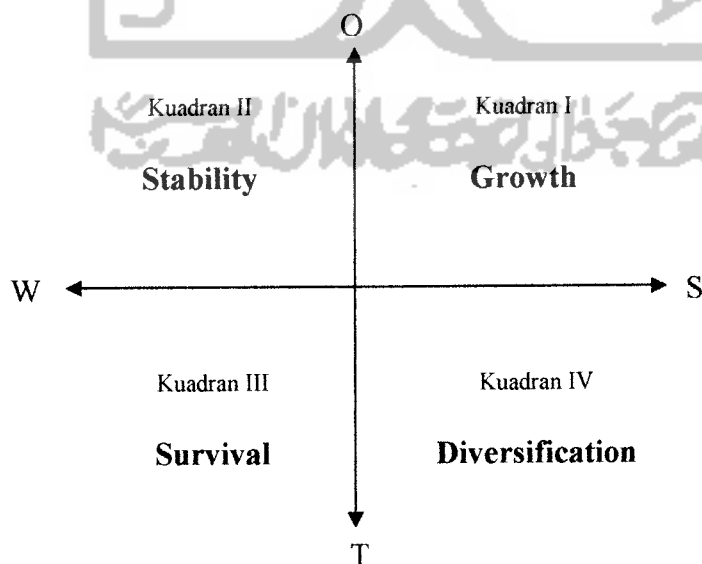
Tabel 2.10  
Rekapitulasi Variabel Eksternal

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

