

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, penghimpunan 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 penghimpunan 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

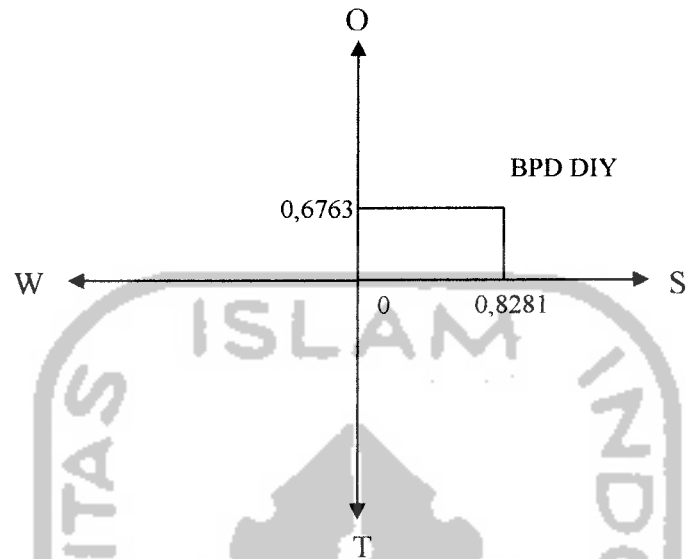
No	Indikator variabel	Bobot rata-rata (a)	Nilai rata-rata (b)	Nilai Tertimbang (axb)
1	Persaingan suku bunga	0,0887	1,00	0,0887
2	Perkembangan teknologi	0,1125	0,25	0,0281
3	Kebijakan pemerintah	0,1375	1,25	0,1719
4	Produk dan jasa pengganti	0,1125	0,5	0,0563
5	Fluktuasi nilai tukar rupiah	0,1375	0,5	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*.