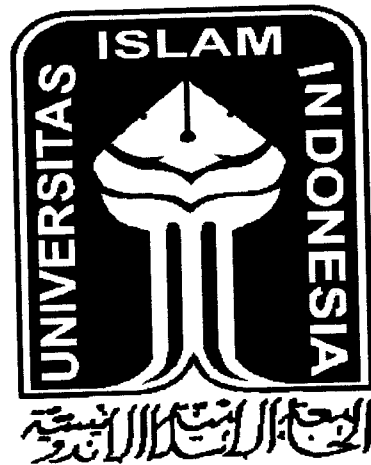


PENYUSUNAN STRATEGI PEMASARAN
PT. BANK RAKYAT INDONESIA (persero) Tbk CABANG MAJENANG



SKRIPSI

Oleh :

Nama : INTAN MELLANI

No. Mahasiswa : 01.311.228

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2005

**Penyusunan Strategi Pemasaran
PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Majenang**

SKRIPSI



ditulis oleh:

Nama : Intan Mellani
Nomor Mahasiswa : 01 311 228
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2005**

**Penyusunan Strategi Pemasaran
PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Majenang**

SKRIPSI

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



ditulis oleh:

Nama : Intan Mellani
Nomor Mahasiswa : 01 311 228
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2005**

Penyusunan Strategi Pemasaran

PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Majenang

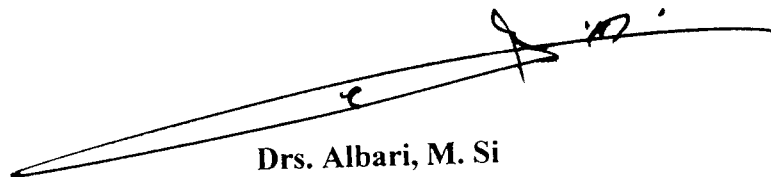
Nama : Intan Mellani
Nomor Mahasiswa : 01 311 228
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, Januari 2005

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Albari



Drs. Albari, M. Si

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENYUSUNAN STRATEGI PEMASARAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA
(PERSERO) TBK CABANG MAJENANG**

**Disusun Oleh: INTAN MELLANI
Nomor mahasiswa: 01311228**

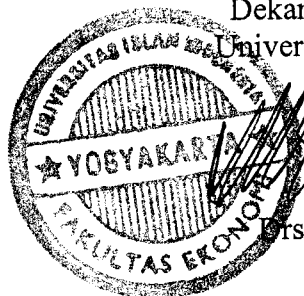
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 17 Februari 2005

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

Penguji : Drs. Murwanto Sigit, MBA

.....
.....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

ABSTRAK

Sistem perbankan memberi pengaruh yang sangat besar terhadap pertumbuhan perekonomian di Indonesia. PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Majenang adalah bank yang memfokuskan kegiatannya pada sektor mikro, usaha kecil dan menengah. Persaingan yang kompetitif membuat perusahaan harus menyesuaikan strategi pemasarannya sesuai dengan kondisi lingkungan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis SWOT yang merupakan salah satu alat analisis dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran. 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 implikasi strategi yang berbeda-beda. Dalam penyusunan strategi pemasaran, matrik SWOT melakukan dua analisis yaitu analisis variabel internal untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*); dan analisis variabel eksternal untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk berada pada kuadran I yang merupakan sel agresif. Implikasi strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu strategi S-O (*strength-opportunities*), menciptakan strategi meraih peluang dengan kekuatan yang dimiliki. Kekuatan internal yang dimiliki perusahaan diantaranya adalah: lokasi bank yang strategis, jangkauan distribusi, pengembangan SDM, promosi, dan tingkat suku bunga. Variabel eksternal yang menjadi peluang bagi perusahaan diantaranya: persaingan suku bunga, fluktuasi nilai tukar rupiah, pertumbuhan industri, produk pengganti, kekuatan pembeli, dan kekuatan pemasok.

KATA PENGANTAR

Bismilahirrahmanirrahim

Tiada ungkapan yang pantas kami ucapkan, selain rasa syukur kepada ﷻ SWT. Hanya dengan Rahmat dan Karunia-Nya lah skripsi ini dapat terselesaikan. Dan hanya kepada-Nya kami menggantungkan segala suka dan duka selama berlangsung proses belajar sampai akhir.

Menghasilkan skripsi yang terbaik adalah salah satu motivasi penulis dalam menggarap karya ilmiah ini. Skripsi yang berjudul “Penyusunan Strategi Pemasaran PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Majenang” ini ditulis dan dirancang untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang pada masa yang akan datang.

Banyak yang telah membantu penulis dalam skripsi ini. Hampir tidak mungkin untuk menyebutkan semuanya, namun tanpa kecuali penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan 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 membuat penulis merasa nyaman untuk menerima bantuan, komentar, saran dan kritik dalam menyelesaikan skripsi ini secepatnya.
3. Papap dan Mamih tercinta, yang telah memberikan cinta, semangat dan doanya. Mas Irman dan Mutiara tersayang, yang telah memberikan keceriaan dan persaudaraan yang indah

4. Keluarga besar H. Mahfud sidiq & Hj. Hindun H, terimakasih atas doanya.
5. Keluarga besar ma'derro kost: Dd & Ad, Dnok & Mas barir, Mba ety, Bu Mega, D' jati, D' ruby & Budi; yang selalu memberikan keceriaan dan kekompakan dalam persaudaraan sejati.
6. Semua teman-teman terbaik yang aku punya: 'Wong & Mamas, Syntha'cel & Adi, Tya, Yuli, Mia, Ully, Riri, Chandra, Bayoe 'n Ma.
7. Mas Erland's, terimakasih atas dukungan, cinta dan kasih sayang, semoga ﷻ mengabulkan doa kita. Amien.

Kata-kata mungkin tidak cukup untuk menunjukkan hutang budi penulis kepada semuanya. Yang dapat penulis lakukan hanya berterimakasih, semoga ﷻ memberikan yang terbaik. Amien.

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, 10 Januari 2005

Intan Mellani

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.....	viii
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Tabel.....	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1 Penelitian Terdahulu.....	5
2.2 Pengertian dan Karakteristik Jasa.....	8
2.2.1 Pengertian Jasa	8
2.2.2 Karakteristik Jasa	8
2.3 Pengertian dan Konsep Strategi	9
2.4 Pengertian dan Konsep Pemasaran.....	11
2.5 Pengertian dan Konsep Strategi Pemasaran	12
2.6 Misi, Visi dan Tujuan Perusahaan.....	12
2.7 Proses Penyusunan Strategi.....	13
2.8 Analisis Lingkungan Eksternal	14
2.8.1 Analisis Lingkungan Umum	14
2.8.2 Analisis Struktur Industri	15
2.9 Analisis Lingkungan Internal	19
2.10 Jenis-jenis Pendekatan Analisis.....	21
2.10.1 Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar.....	21
2.10.2 Matrik Daya Tarik Industri.....	24
2.10.3 Analisis SWOT.....	26
2.11 Pemilihan Matrik Beserta Alasannya	29
BAB III METODE PENELITIAN	38
3.1 Lokasi Penelitian	38
3.2 Obyek Penelitian	38
3.3 Tipe dan Metode Pengumpulan Data	38
3.4 Metode Analisis.....	39

BAB IV DATA PERUSAHAAN	47
4.1 Sejarah Berdirinya BRI	47
4.2 Sejarah PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang.....	48
4.3 Visi, Misi dan Tujuan PT. BRI (persero) Tbk.....	48
4.4 Indikator Variabel Internal dan Eksternal Perusahaan	49
4.4.1 Indikator Variabel Internal	49
4.4.2 Indikator Variabel Eksternal	59
4.5 Persepsi Konsumen	63
 BAB V ANALISIS DATA.....	 65
5.1 Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal.....	65
5.2 Pembobotan dan Penilaian Kualitatif Indikator Internal dan Eksternal	 66
5.2.1 Pembobotan dan Penilaian Kualitatif Indikator Variabel Internal	66
5.2.2 Pembobotan dan Penilaian Kualitatif Indikator Variabel Eksternal .	70
5.3 Penilaian Kuantitatif Variabel Internal dan Eksternal.....	75
5.4 Klarifikasi Nilai dan Bobot	77
5.5 Rekapitulasi Hasil klarifikasi	77
5.6 Penentuan Posisi Bisnis.....	79
5.7 Perumusan dan Implikasi	80
5.7.1 Perumusan Strategi.....	80
5.7.2 Implikasi Strategi	83
 BAB VI KESIMPULAN dan SARAN.....	 88
6.1 Kesimpulan.....	88
6.2 Saran.....	89

Daftar pustaka

Lampiran

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 <i>Model of Ritel Banking Strategy</i>	14
2.2 <i>Five Force Factor</i>	16
2.3 Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar.....	24
2.4 Matrik Daya Tarik Industri.....	25
2.5 Diagram SWOT.....	28
2.6 Diagram SWOT.....	36
5.1 Diagram SWOT.....	80

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Matrik Analisis SWOT.....	28
2.2 Indikator Variabel Internal dan Eksternal	30
2.3 Penilaian Kuantitatif Indikator Variabel Internal.....	31
2.4 Penilaian Kuantitatif Indikator Variabel Eksternal	31
2.5 Pembobotan Variabel Internal dan Eksternal.....	32
2.6 Klarifikasi Nilai dan Bobot Indikator Variabel Internal	33
2.7 Klarifikasi Nilai dan Bobot Indikator Variabel Eksternal.....	34
2.8 Rekapitulasi Variabel Internal.....	35
2.9 Rekapitulasi Variabel Eksternal	35
2.10 Matrik Analisis SWOT.....	37
3.1 Penilaian Kualitatif Variabel Internal Berdasarkan Persepsi Nasabah ...	42
3.2 Penilaian Kualitatif variable Eksternal Berdasarkan Persepsi Nasabah..	42
3.3 Pembobotan Kualitatif Variabel Internal dan Eksternal Berdasarkan Persepsi Nasabah.....	43
3.4 Penilaian Kuantitatif Variabel Internal.....	44
3.5 Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal.....	44
3.6 Pembobotan Variabel Internal dan eksternal.....	44
4.1 Suku Bunga Simpanan Tabungan Menurut Kelompok Bank	60
4.2 Suku Bunga Kredit Rupiah Menurut Kelompok Bank	60
4.3 Posisi Simpanan dan Pinjaman PT. BRI (persero) Tbk cabang Majenang tahun 2001-2003.....	61
4.4 Switching Cost Menurut Kelompok Bank	62
4.5 Daftar Industri Perbankan di Majenang	62
4.6 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Nasabah Untuk Variabel Internal	64
4.7 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Nasabah Untuk Variabel Eksternal	64
5.1 Indikator Variabel Internal dan Eksternal	66
5.2 Penilaian Kuantitatif Variabel Internal.....	76
5.3 Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal	76
5.4 Nilai Tertimbang Variabel Internal	78
5.5 Nilai Tertimbang variable Eksternal	79
5.6 Matrik SWOT.....	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner Konsumen
2. Kuesioner Manajemen
3. Struktur Organisasi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang
4. Hasil Kuesioner Konsumen
5. Rekapitulasi Kuesioner Penilaian Konsumen
6. Hasil Kuesioner Manajemen
7. Ketentuan Penilaian
8. Hasil Klarifikasi
9. Keterangan Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sistem perbankan memberi pengaruh yang besar terhadap perkembangan dan pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Hal ini berkaitan dengan sumber dana dunia yang pada umumnya berasal dari bank. Pengertian bank menurut UU No.10/1998 adalah sebagai suatu bentuk badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya pada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Bank BRI adalah bank yang memfokuskan kegiatannya pada sektor mikro, usaha kecil dan menengah, yang terbukti lebih mampu bertahan dalam kondisi krisis moneter. Sektor usaha mikro dan kecil yang sebelumnya dilayani oleh bank BRI, saat ini mulai diminati bank lain yang sebelumnya bergerak di sektor menengah. Hampir seluruh bank-bank tersebut memiliki produk tabungan dan masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Semua produk tabungan tersebut ditujukan untuk menjaring dana masyarakat (perorangan), misalnya saja, produk tabungan Tahapan dari BCA, memiliki fasilitas ATM yang tersebar luas, dapat digunakan sebagai kartu debit, pembiayaan telepon, ponsel, listrik, on-line diseluruh Indonesia dan undian berhadiah. Tabungan Taplus dari bank BNI, hampir memiliki fasilitas yang sama

dengan Tahapan BCA, yang berbeda hanya fasilitas kartu debit tidak ada pada Taplus BNI. Bank BRI yang memiliki produk-produk antara lain: Kredit Kendaraan Bermotor (KKB), BritAma, *Safe Deposit Box*, Giro, Deposito, Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Tabungan Haji, *Western Union*, Kredit Usaha Kecil (KUK), Usaha Kecil Menengah (UKM), Kredit Penghasilan Tetap (Kretap), Kredit Pensiun (Kresun), Kredit Modal Kerja (KMK), Simpanan Pedesaan (Simpedes), Kredit Umum Pedesaan (Kupedes) dan Kredit Investasi Kecil (KIK).

Untuk tetap menjadi *market leader* dalam pendanaan usaha mikro, kecil dan menengah Bank BRI memerlukan strategi pemasaran yang kompetitif dengan penambahan fasilitas pelayanan bagi nasabahnya. Dalam penyusunan strategi pemasaran PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang, pendekatan yang akan digunakan adalah pendekatan analisis SWOT, dimana variabel-variabel yang diukur adalah *Strengths* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) yang dimiliki perusahaan, serta *Opportunities* (peluang) dan *Threat* (ancaman) yang dapat diidentifikasi dari pasar. Indikator variabel yang digunakan dalam penilaian *Strengths* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) antara lain: lokasi bank yang strategis, teknologi perbankan, tingkat suku bunga, fasilitas fisik dan keamanan kantor. Adapun indikator variabel yang digunakan dalam penilaian *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) antara lain: kebijakan pemerintah, persaingan suku bunga, *switching cost* dan pertumbuhan industri.

Persaingan yang semakin ketat antar bank di Majenang membuat PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang harus menyesuaikan strategi pemasarannya sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan.

1.2 Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari adanya persaingan bank yang semakin kompetitif yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, maka PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang sebaiknya mengkaji ulang pengembangan strateginya. Oleh karena itu, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah: **“Bagaimana strategi pemasaran yang tepat bagi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang pada masa yang akan datang dalam menghadapi situasi persaingan pada industri perbankan”**.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk **“Menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang pada masa yang akan datang”**.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat:

1. Bagi penulis

Dengan dilaksanakan kegiatan penelitian ini, maka penulis dapat secara langsung menerapkan teori-teori yang telah diperoleh kedalam proyek nyata.

2. Bagi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang

Hasil laporan penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan pengambilan keputusan strategi pemasaran, serta membantu pihak manajemen melakukan analisis terhadap kegiatan pemasarannya.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi untuk penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan strategi pemasaran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Strategi merupakan upaya pengembangan keunggulan suatu organisasi dalam lingkungan eksternal yang kompetitif dalam rangka pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Dalam konteks bisnis strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasional jangka panjang.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penulis merangkum tesis Program Pasca Sarjana Unuversitas Gajah Mada yang ditulis oleh Dian Purwantoro (2002) dengan judul “Formulasi Strategi Pemasaran PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pati”.

Latar belakang penelitian ini adalah kondisi persaingan industri perbankan di Kabupaten Pati yang semakin ketat menuntut Bank BRI Pati 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 *marketing key success factor* 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 PT. BRI Pati 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 PT. BRI Pati, diantaranya jaringan distribusi, dan fasilitas fisik dan keamanan kantor.
3. Berdasarkan analisis SWOT terlihat adanya kelemahan yang dimiliki PT. BRI Pati, diantaranya loyalitas pelanggan, biaya peningkatan mutu dan kekuatan sistem informasi.
4. Berdasarkan analisis SWOT terlihat adanya peluang yang dihadapi PT. BRI Pati, diantaranya besarnya pasar, kebijakan pemerintah serta prospek usaha kecil dan menengah.

5. Berdasarkan analisis SWOT terlihat adanya ancaman yang dihadapi PT. BRI Pati, diantaranya daya beli konsumen, perubahan selera konsumen dan kurs mata uang.

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

1. Untuk mendukung strategi pertumbuhan, sebaiknya perusahaan terus melakukan usaha berkelanjutan dalam hal peningkatan dana pihak ketiga yang dihimpun dan peningkatan jumlah pinjaman yang disalurkan.
2. Usaha untuk meningkatkan posisi simpanan, dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, meningkatkan promosi simpanan secara berkesinambungan dengan penekanan isu-isu promosi pada atribut unggulan seperti kantor cabang yang tersebar luas, biaya administrasi simpanan relatif rendah, biaya pinjaman rendah dan pelayanan yang cepat.
3. Untuk mengeliminasi kelemahan dalam system informasi, sebaiknya PT. BRI Pati menyempurnakan implementasi teknologi Brinet. Hal tersebut dilakukan dengan penyempurnaan system informasi tersebut, pemberian pelatihan dan pendidikan kepada segenap karyawan BRI Pati.

2.2 Pengertian dan Karakteristik Jasa

2.2.1 Pengertian jasa

Philip Kotler (1997, 476) merumuskan jasa sebagai:

“setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip intangible dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksinya bisa dan bisa juga tidak terikat pada suatu produk fisik”.

Sedangkan Leonard L, Berry, seperti dikutip oleh Zeithaml dan Bitner (1996,5) mendefinisikan:

“jasa itu sebagai deeds (tindakan, prosedur, aktivitas); proses-proses, dan unjuk kerja yang intangible”.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa jasa adalah tindakan atau unjuk kerja yang intangible dan tidak menyebabkan perpindahan serta hanya bisa dirasakan.

2.2.2 Karakteristik Jasa

Ada empat karakteristik jasa yang membedakannya dengan barang, antara lain:

1. Intangibilitas

Jasa tidak bisa dilihat, dirasakan, dicicipi atau disentuh, karena itu, jasa tidak bisa disimpan.

2. Keberagaman

Jasa itu sulit distandarisasi, tergantung pada interaksi manusia (antar dan antara karyawan dengan konsumen) dengan segala perbedaan harapan dan persepsi yang menyertai interaksi tersebut.

3. Simultanitas konsumsi dan produksi

Jasa dijual terlebih dahulu baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara simultan.

4. Kerentanan

Jasa tidak bisa disimpan, dijual lagi atau dikembalikan.

2.3 Pengertian dan Konsep Strategi

Strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Strategi juga didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. (stoner dan freeman, 1992, pp.194-196) sedangkan pengertian strategi menurut David (2001), strategi adalah cara (*means*) untuk mencapai sasaran jangka panjang (*longterm objective*).

Menurut Hofer dan Schendel, yang dikutip Satyagraha (1993) mengajukan 4 komponen penting dari sebuah strategi. Keempat komponen tersebut terdiri dari (1) Ruang lingkup (*scope*), (2) Pengerahan sumber daya (*resources development*), (3) Keunggulan kompetitif (*competitif advantage*), dan (4) Sinergi. *Scope*, memuat pengertian adanya interaksi antara organisasi dan lingkungan eksternalnya saat ini maupun dimasa depan. *Resources development*, menyatakan

pola pengembangan sumber daya dan kemampuan (*skill*) sekarang dan masa depan yang akan membantu pencapaian tujuan organisasi. *Competitif advantage* adalah posisi spesifik dan unik yang dikembangkan oleh organisasi dibanding pesaingnya melalui penerahan sumber daya, keahlian dan keputusan *scope* bisnis.

Sebagaimana diuraikan didepan, dapat dipahami bahwa strategi berfungsi sebagai *tool* yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan (yang dirumuskan melalui visi dan misi perusahaan) dengan mempertimbangkan dukungan kapabilitas internal perusahaan dan kondisi lingkungan eksternal.

- **Tingkatan strategi**

Dalam suatu perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu level korporasi, level unit bisnis atau lini bisnis, dan level fungsional (hayes dan Weelwright, 1984 dalam Stoner dan Freeman).

- (1) Strategi level korporasi

Strategi level korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang lini atau unit bisnisnya lebih dari satu.

- (2) Strategi level unit bisnis

Strategi level unit bisnis lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. strategi level unit bisnis berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan sumber daya yang ada dan pada kondisi pasar yang tertentu.

(3) Strategi level fungsional

Strategi level fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (riset dan pengembangan, keuangan, produksi dan operasi, pemasaran, sumber daya manusia) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.

2.4 Pengertian dan Konsep Pemasaran

Menurut Philip Kotler definisi pemasaran adalah satu proses sosial dengan mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya. Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan keinginan baik kepada konsumen saat ini maupun konsumen potensial (William J. Stanton, 1997).

Berdasarkan definisi-definisi diatas, secara umum dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pemasaran merupakan sebuah proses sosial yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mendistribusikan, serta mempromosikan produk dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen untuk mendapatkan keuntungan.

2.5 Pengertian dan Konsep Strategi Pemasaran

Tull dan Kahle mendefinisikan strategi pemasaran 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 pasar sasaran tersebut.

Menurut Jain (1997), strategi pemasaran memusatkan perhatian pada cara-cara dimana perusahaan dapat membedakan diri secara efektif dengan para pesaingnya, mempergunakan kekuatan-kekuatan khususnya untuk memberikan nilai yang lebih baik kepada para konsumennya.

Dalam menyusun strategi pemasaran perlu memperhatikan lingkungan eksternal dan internal perusahaan, karena kinerja yang unggul merupakan produk keseimbangan antara strategi dan lingkungannya.

Strategi pemasaran dapat dipandang sebagai salah satu dasar yang digunakan dalam menyusun perencanaan perusahaan secara menyeluruh, yang biasa disebut *corporate planning*, sehingga strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

2.6 Misi, Visi dan Tujuan Perusahaan

Drucker dalam David (2001) menyatakan bahwa mengajukan pertanyaan “apa bisnis kita?” sama dengan mengajukan pertanyaan “apa misi kita?”. Pernyataan misi merupakan deklarasi alasan keberadaan suatu organisasi yang menggambarkan tujuan organisasi, pelanggan, produk atau jasa, pasar dan

falsafah. Pernyataan visi adalah jawaban atas pertanyaan “kita ingin menjadi seperti apa?”. Tujuan adalah hasil akhir yang dicari oleh organisasi melalui eksistensi dan operasinya (Jauch dan Glueck, 1988). Pencapaian tujuan perusahaan harus memenuhi dari misi dan visi perusahaan.

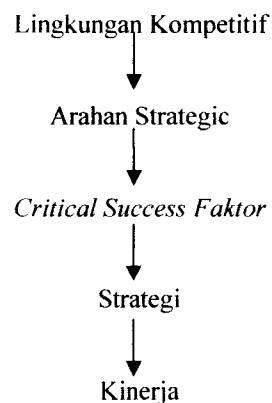
2.7 Proses Penyusunan Strategi

Proses penyusunan strategi merupakan pengembangan dari rencana jangka panjang untuk menganalisis peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.

Model of Ritel Banking Strategy yang dikemukakan oleh Rode dan Velde (1990) seperti ditunjukkan pada gambar 2.1 proses penyusunan strategi dimulai dari analisis lingkungan persaingan. Analisis ini merupakan evaluasi terhadap lingkungan persaingan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi, maka dapat diketahui posisi perusahaan dalam persaingan. Dari posisi perusahaan tersebut dapat ditentukan arah strategi perusahaan. Empat arah strategi utama perusahaan yaitu: *integration strategis*, *intensive strategis*, *diversification strategis* dan *defensive strategis* (David, 1995). Setiap arah strategis memiliki tindakan atau aksi yang berbeda seperti *penetration market*, *product development* dan lain-lain. Selanjutnya perusahaan menentukan faktor kunci keberhasilan yang merupakan kompetensi inti dari perusahaan atau merupakan keunggulan kompetitif perusahaan yang benar-benar unik dibandingkan pesaing sehingga memberikan daya kontribusi yang besar terhadap

customer value. Langkah berikutnya adalah penetapan strategi yang mengandung unsur-unsur pemasaran terpadu (4p dari *marketing mix* yaitu *product*, *price*, *promotion* dan *place*). Langkah terakhir adalah kinerja atau implementasi dari strategi pemasaran yang telah disusun.

Gambar 2.1
Model of Ritel Banking Strategy



Sumber: *Model of Ritel Banking Strategy Process*, Roth and velde (1990)

2.8 Analisis Lingkungan Eksternal

2.8.1 Analisis lingkungan umum

(1) Aspek teknologi

Kemajuan teknologi mempunyai dampak yang cukup luas bagi pemasaran perusahaan. Kemajuan teknologi di dunia perbankan antara lain: jaringan komunikasi, *on-line banking*, *phone banking* dan produk berkartu merangsang minat masyarakat untuk berhubungan dengan bank. Dengan demikian nasabah tidak perlu lagi antri membayar rekening listrik, telepon, dan pajak sehingga tidak akan mengurangi konsentrasinya dalam bekerja.

(2) Keadaan perekonomian

- Fluktuasi nilai tukar rupiah, Fluktuasi nilai tukar rupiah sangat berpengaruh terhadap bisnis perbankan. Selain karena sebagian portofolio bank ada dalam valas, juga karena perilaku masyarakat yang cenderung menarik uang tunai bila terjadi gejolak kurs.

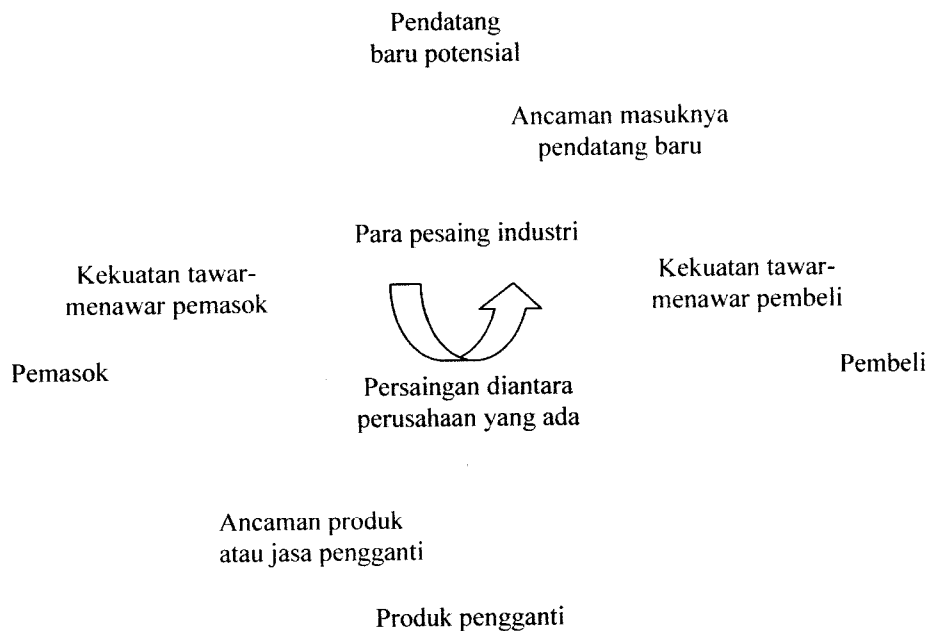
Sejak Bank Indonesia mengubah kebijakan nilai tukar dari mengambang terkendali dengan kisaran intervensi (*managed floating rate*) menjadi sistem mengambang bebas (*free floating rate*) pada tanggal 14 Agustus 1997, nilai tukar rupiah (Rp) terhadap dollar (US \$) semakin bergejolak dan sulit diprediksi.

- Persaingan tingkat suku bunga, tingkat suku bunga yang memiliki tingkat differensiasi yang rendah menjadikan tingkat kompetitif industri perbankan semakin tinggi.

2.8.2 Analisis Struktur Industri

Analisis lingkungan eksternal yang dikemukakan oleh porter (1980) dan lebih dikenal dengan analisis *Five Force Porter* terdiri dari lima kekuatan bersaing yaitu: masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan diantara para pesaing yang ada.

Gambar 2.2
Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri



Sumber: Michael E. Porter. Strategi Bersaing: Teknik menganalisis Industri dan Pesaing

(1) Ancaman pendatang baru

Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari pemain lama, maka masuknya ancaman pendatang baru akan rendah. Beberapa faktor yang berpotensi sebagai ancaman antara lain:

- Kebijakan pemerintah

Pemerintah mengatur kegiatan perekonomian dengan mengeluarkan kebijakan-kebijakan masing-masing sektor perekonomian termasuk sektor perbankan.

- Biaya beralih pemasok (*switching cost*)

Hambatan masuk yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk suatu pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. *Switching Cost* yang rendah dapat menjadi ancaman karena pendatang baru merasa mudah untuk membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan, dan sebagainya yang akan mengurangi laba.

(2) Tingkat persaingan diantara perusahaan yang ada

Tingkat persaingan akan menunjukkan suatu perusahaan dalam suatu industri melihat kesempatan untuk memperbaiki posisinya atau merasa adanya tekanan persaingan dari perusahaan lain. Tingkat persaingan dipengaruhi oleh faktor Pertumbuhan Industri, dimana pertumbuhan industri perbankan yang semakin pesat ditandai dengan bertambahnya jumlah industri dalam suatu pasar.

(3) Ancaman produk atau jasa pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri.

Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Ketiadaan diferensiasi produk dan jasa perbankan, menjadi ancaman besar bagi industri perbankan.

(4) Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli mampu mempengaruhi perusahaan untuk memotong harga, untuk meningkatkan mutu dan pelayanan, serta mengadu perusahaan dengan kompetitor melalui kekuatan yang mereka miliki. Ancaman yang akan muncul diantaranya: Persaingan suku bunga, ketiadaan diferensiasi produk dan jasa perbankan mengakibatkan persaingan suku bunga semakin kompetitif.

(5) Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut: jumlah pemasok sedikit, produk atau jasa yang ada adalah unik dan mampu menciptakan *switching cost* yang besar, tidak tersedia produk substitusi, dan produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli. Pemasok dalam industri perbankan adalah nasabah penabung (kreditur), bank lain dan Bank Indonesia (BI).

2.9 Analisis lingkungan internal

Company capability profile

Tujuan dari *capability profile* adalah untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan dari faktor yang terdapat pada *Key success factor* yang sangat mempengaruhi kemampuan pemain didalam industri untuk berhasil dipasar. Tiga hal yang dapat membantu mengidentifikasi KSF sebuah industri:

- (1) Apa yang mendasari pelanggan dalam pemilihan suatu produk?
- (2) Sumberdaya dan kapabilitas apa yang diperlukan untuk memenangkan persaingan?
- (3) Apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga agar keunggulan kompetitif tersebut dapat terus berlangsung?

Key Success Factor dalam industri perbankan antara lain:

- (1) Lokasi bank yang strategis

Lokasi bank yang strategis merupakan keunggulan perusahaan terlepas dari skala. Lokasi yang strategis menjadi pertimbangan tersendiri bagi nasabah dalam pemilihan suatu bank. Semakin lokasi suatu bank mudah diakses dan dekat dengan lingkungan bisnis, maka nasabah akan memilih bank tersebut untuk kemudahannya.

- (2) Teknologi perbankan

Teknologi yang dimiliki oleh suatu bank menunjukkan keunggulan sistem yang menjadi fasilitas produk maupun jasa bank. Teknologi perbankan memberikan kemudahan pelayanan nasabah.

(3) Jangkauan distribusi

Jangkauan distribusi yang luas akan memudahkan perusahaan untuk mencapai pangsa pasar sasaran produk dan jasanya. Semakin luas jangkauan distribusi perusahaan, maka semakin besar peluang untuk mendapatkan profit.

(4) Pengembangan SDM

Pengembangan SDM yang terus dilakukan, bertujuan membantu perusahaan dalam mencapai kepuasan konsumen. Pengembangan untuk meningkatkan kualitas SDM dilakukan seiring dengan perkembangan kebutuhan konsumen.

(5) Lini produk

Lini produk yang luas, memberikan kebebasan konsumen untuk memilih sesuai dengan kebutuhan. Masing-masing produk memiliki fitur yang berbeda sesuai dengan kebutuhan pangsa pasar sasaran.

(6) Tingkat suku bunga

Tingkat suku bunga yang kompetitif diberlakukan untuk menarik konsumen dan memaksimalkan profit perusahaan.

(7) Fasilitas fisik dan keamanan

Kelengkapan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk melayani konsumen dapat dilihat dari ruang tunggu yang nyaman, ber-AC, dan penyediaan air minum secara gratis serta tersedia satpam untuk menjaga keamanan kantor tetap terkendali.

(8) Promosi

Kegiatan promosi merupakan bentuk komunikasi pemasaran yang dapat mempengaruhi pasar sasaran atas produk suatu perusahaan agar bersedia menerima, membeli dan loyal pada produk yang ditawarkan.

(9) Efektifitas struktur organisasi

Efektifitas struktur organisasi menentukan kelancaran aktivitas perusahaan. Pembagian tugas dan kewajiban yang jelas menciptakan suasana kerja yang *condusif* dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.10 Jenis-jenis pendekatan analisis

2.10.1 Matrik Pertumbuhan-Pangsa Pasar

Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPP) diperkenalkan pertama kali oleh *Boston Consulting Group* (BCG), salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat pada akhir dasawarsa 1960-an. Oleh karena itu, MPP juga sering disebut sebagai matrik BCG.

Matrik BCG tidak melihat perusahaan sebagai satu kesatuan yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan disagregasi (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 (U2S).

Dalam operasionalnya, BCG memiliki dua sumbu dan terdiri dari empat sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horisontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) yang

merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horisontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif (*relative market share*) yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha strategis. Pangsa pasar relatif dianggap proksi kekuatan perusahaan.

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 ada dalam matrik BCG terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi dalam dua bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Akibatnya masing-masing sumbu terbagi dalam dua bagian. Bagian pertama menunjuk pada skala (ukuran) yang rendah, sedangkan bagian yang lain menunjuk pada skala yang tinggi. Sumbu vertikal yang merupakan representasi tingkat pertumbuhan pasar terbagi menjadi dua bagian, yakni sumbu yang menunjuk pada tingkat pertumbuhan yang rendah, dan sebagian (tidak harus separuh) sumbu menunjuk tingkat pertumbuhan yang tinggi. Demikian pula sumbu horisontal. Sebagian sumbu horisontal menunjukan tingginya pangsa pasar relatif yang dikuasai, sedangkan sebagian yang lain menunjukan rendahnya pangsa pasar relatif. Empat sel yang terdapat pada matrik BCG:

(1) 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.

(2) 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.

(3) 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.

(4) 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.

Gambar 2.3
Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar

Pangsa Pasar Relatif

		Tinggi	Rendah
Tingkat pertumbuhan pasar	Tinggi	***	???
	Rendah	Rp Rp Rp	X X X

Sumber: Suwarsono Muhammad. Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus (2002)

2.10.2 Matriks Daya Tarik Industri

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.

Gambar 2.4
Matrik Daya Tarik Industri

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

Sumber: Suwarsono Muhammad. Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus (2002)

Unit Usaha Strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horisontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horisontal juga memiliki prospek untuk berkembang walaupun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya.

Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi U2S yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh.

2.10.3 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.

(1) Analisis variabel internal

- *Strengths*

Strengths merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut dengan pesaing. *Strengths* berasal dari *company capability profile* yang dinyatakan dalam *key success factor*, diantaranya: lokasi bank yang strategis, teknologi perbankan, jangkauan distribusi, pengembangan SDM, lini produk, tingkat suku bunga, fasilitas fisik dan keamanan kantor, promosi dan efektifitas struktur organisasi.

- *Weakness*

Company capability profile yang tidak memenuhi persyaratan dalam *key success faktor* yang dimiliki oleh perusahaan atau lemahnya *competitif advantage* perusahaan dalam persaingan industri sejenis.

(2) Analisis variabel eksternal

- *Opportunity*

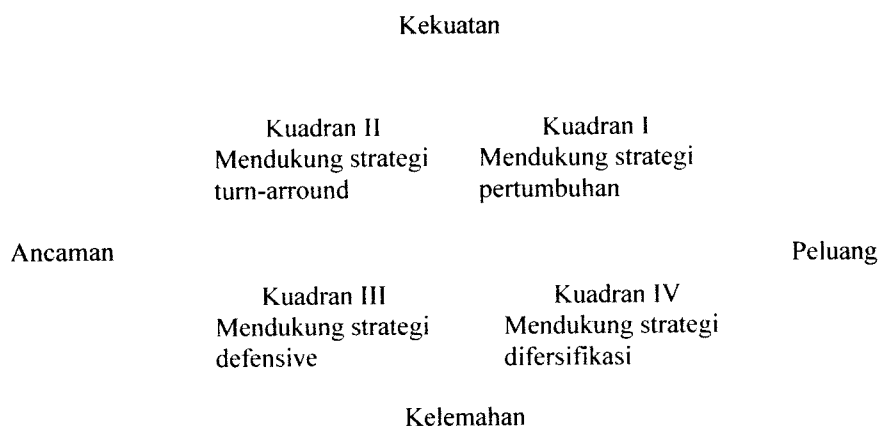
Kemampuan perusahaan memprediksi lingkungan umum (teknologi, sosial dan keadaan perekonomian) serta struktur industri (ancaman pendatang baru, tingkat persaingan diantara industri yang ada, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan kekuatan tawar-menawar pemasok). Kemampuan memprediksi peluang dan mengimplementasikan dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan.

- *Threats*

Ancaman yang datang baik dari lingkungan umum maupun struktur industri yang ada yang tidak mampu diikuti atau dikendalikan oleh perusahaan.

Berikut diagram SWOT dengan strategi yang berbeda pada masing-masing kuadran.

Gambar 2.5
Diagram SWOT



Sumber : Freddy Rangkuti 1999

Matrik analisis SWOT dapat dilihat pada tabel 2.6 dengan implikasi strategi pada masing-masing sel.

Tabel 2.6
Matrik 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 menghindar dari semua ancaman	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

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

2.11 Pemilihan Matrik Beserta Alasannya

Dalam penelitian ini penulis memilih menggunakan SWOT sebagai alat analisis yang digunakan dalam mengolah data yang ada. Hal ini karena SWOT dalam mengolah data memakai lebih banyak indikator variabel daripada MPPP baik variabel internal maupun eksternal. Dalam MPPP masing-masing indikator hanya dipresentasikan oleh satu indikator, lingkungan internal diukur dengan besarnya pangsa pasar yang dikuasai, sedangkan variabel eksternal diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar saja. Sedangkan dalam SWOT masing-masing variabel tidak hanya diukur dengan satu indikator saja namun banyak, dan untuk MDTI hampir sama dengan SWOT jika digunakan dalam pengolahan data. Tapi dalam penelitian ini peneliti hanya akan menggunakan SWOT, dikarenakan keterbatasan kemampuan peneliti dalam penyusunan penelitian ini. Dalam prosedur analisis SWOT terdapat tujuh tahapan, yaitu:

(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. Kemampuan memprediksi mana indikator yang merupakan peluang maupun ancaman bagi perusahaan sangat menentukan keberhasilan penyusunan strategi pemasaran. Indikator-indikator variabel internal dan eksternal dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2
Indikator variabel internal dan eksternal

Indikator internal	Indikator eksternal
Lokasi bank yang strategis	Perkembangan teknologi
Teknologi perbankan	Persaingan suku bunga
Jangkauan distribusi	Fluktuasi nilai tukar rupiah
Pengembangan SDM	Kebijakan pemerintah
Promosi	<i>Switching cost</i>
Lini produk	Pertumbuhan industri
Tingkat suku bunga	Produk pengganti
Fasilitas fisik dan keamanan kantor	Kekuatan pembeli
Efektifitas struktur organisasi	Kekuatan pemasok

(2) Pembobotan dan Penilaian kualitatif variabel internal dan eksternal

Pendekatan kualitatif mencoba memberi bobot dan menilai masing-masing indikator variabel secara kualitatif. Pembobotan variabel internal dan eksternal berkaitan dengan sangat penting atau tidaknya peranan indikator dalam perusahaan didukung oleh persepsi konsumen. Penilaian kualitatif indikator variabel internal yang diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan sedangkan penilaian kualitatif variabel eksternal yang diidentifikasi sebagai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

(3) Penilaian kuantitatif variabel internal dan eksternal

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), 5 (sangat kuat) dan penilaian variabel eksternal, yakni 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang) dan 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. Penilaian kuantitatif variable internal dapat dilihat pada tabel 2.3.

Tabel 2.3
penilaian kuantitatif indikator variabel internal

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

Sedangkan untuk penilaian variable eksternal dapat dilihat pada tabel 2.4

Tabel 2.4
penilaian kuantitatif indikator variabel eksternal

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

Pembobotan variable internal dan internal dapat dilihat pada tabel 2.5

Tabel 2.5
Pembobotan variabel internal dan eksternal

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

(4) Klarifikasi nilai dan bobot

Klarifikasi nilai dan bobot pada pengambil keputusan perusahaan dengan membuat questioner 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. klarifikasi nilai dan bobot variable internal dapat dilihat pada tabel 2.6.

Tabel 2.6
Klarifikasi nilai dan bobot indikator variabel internal

No	Indikator variabel	Asumsi penulis		Tanggapan responden	
		Nilai	Bobot	Nilai	Bobot
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				
Total			1,00		1,00

Dan untuk klarifikasi nilai dan bobot variabel eksternal dapat dilihat pada tabel 2.7

Tabel 2.7
klarifikasi nilai dan bobot indikator variabel eksternal

No	Indikator variabel	Asumsi penulis		Tanggapan responden	
		Nilai	bobot	Nilai	Bobot
1	Perkembangan teknologi				
2	Persaingan suku bunga				
3	Fluktusi nilai tukar rupiah				
4	Kebijakan pemerintah				
5	<i>Switching cost</i>				
6	Pertumbuhan industri				
7	Produk pengganti				
8	Kekuatan pembeli				
9	Kekuatan pemasok				
Total			1,00		1,00

(5) Rekapitulasi hasil klarifikasi

Rekapitulasi dari pengambil keputusan dengan cara mencari rata-rata dari bobot dan nilai berdasarkan pendapat pihak manajemen. Nilai rata-rata variabel internal dan eksternal yang kurang dari tiga (< 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. Penilaian skala 5 dengan ketentuan : angka 1 diberi nilai -2 ($1 = -2$), angka 2 diberi nilai -1 ($2 = -1$), angka 3 diberi nilai 0 ($3 = 0$), angka 4 diberi nilai $+1$ ($4 = +1$), dan angka 5 diberi nilai $+2$ ($5 = +2$). Total bobot maksimal 1,00 atau 100%. Kemudian mengalikan bobot dan nilai rata-rata pada setiap indikator yang menghasilkan nilai tertimbang. Selanjutnya dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir. Rekapitulasi hasil klarifikasi variabel internal dapat dilihat pada tabel 2.8.

Tabel 2.8
Rekapitulasi variabel internal

No	Indikator variabel	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
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			
Total		1,00		

Rekapitulasi hasil klarifikasi variabel eksternal dapat dilihat pada tabel 2.9

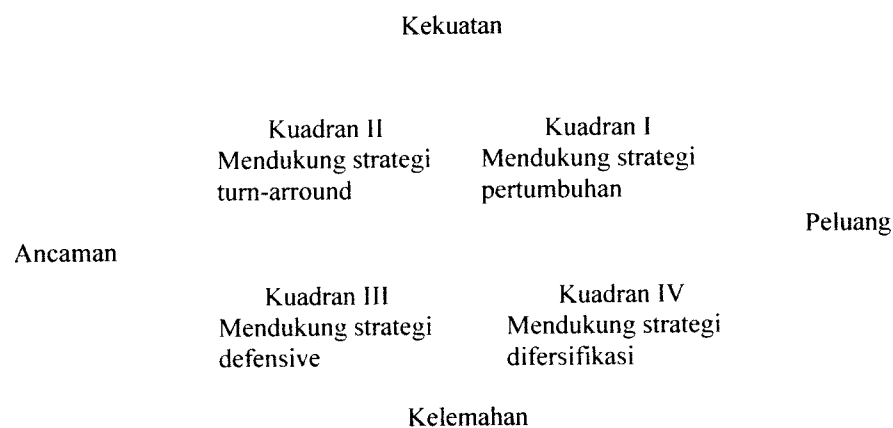
Tabel 2.9
Rekapitulasi variabel eksternal

No	Indikator variabel	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1	Perkembangan teknologi			
2	Perubahan selera pasar			
3	Kebijakan pemerintah			
4	<i>Switching cost</i>			
5	Pertumbuhan industri			
6	Produk pengganti			
7	Persaingan suku bunga			
8	Kekuatan pemasok			
9	Fluktuasi nilai tukar rupiah			
Total		1,00		

(6) Penentuan posisi bisnis

Dalam tahapan ini dilakukan penggabungan nilai tertimbang dari masing-masing variabel dan meletakkannya pada sumbu yang tepat dalam diagram SWOT. Lihat gambar 2.6 Nilai variabel internal diletakan pada sumbu horisontal dan nilai variabel eksternal diletakan pada sumbu vertikal.

Gambar 2.6
Diagram SWOT



Sumber : Freddy Rangkuti 1999

Keterangan:

- Kuadran I : Nilai tertimbang dari variabel internal dan eksternal adalah positif
- Kuadran II : Nilai tertimbang variabel internal adalah negatif dan nilai tertimbang variabel eksternal adalah positif
- Kuadran III : Nilai tertimbang variabel internal dan eksternal adalah negatif
- Kuadran IV : Nilai tertimbang variabel internal adalah positif dan nilai tertimbang variabel eksternal adalah negatif

(7) Perumusan dan implikasi 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.

Tabel 2.10
Matrik analisis SWOT

	<i>Strenghts (S)</i> Daftar semua kekuatan yang dimiliki perusahaan	<i>Weakness (W)</i> Daftar semua kelemahan yang dimiliki perusahaan
<i>Opportunities (O)</i> 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
<i>Threats (T)</i> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindar dari semua ancaman	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Sumber: Manajemen Perbankan, Teori dan Aplikasi, mudrajat Kuncoro

Suhardjono

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang.

3.2 Obyek penelitian

Obyek penelitian dilakukan pada PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan nasabah PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang. Sampel yang diambil adalah Asisten Manajer Bisnis Mikro, Accounting Officer, Penilik, Asisten Manajer Operasional, nasabah debitur, kreditur dan pengguna jasa lainnya.

3.3 Tipe dan metode pengumpulan data

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan dengan melakukan wawancara langsung dan pengisian angket oleh pihak manajemen dan nasabah yang berisi tentang penilaian faktor internal dan eksternal dengan indikator variabel yang dikonfirmasi terlebih dahulu dengan pihak manajemen serta observasi data yang didapat dari catatan perusahaan meliputi jumlah simpanan, pinjaman, produk, struktur organisasi dan sebagainya. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari laporan Bank Indonesia dan Badan Pusat Statistik.

3.4 Metode analisis

- Analisis Deskriptif

Untuk menganalisis data dengan membuat tabel dan bagan serta keterangan-keterangan tentang obyek pembahasan

- 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. Prosedur yang harus dilakukan dalam analisis SWOT antara lain:

1. Identifikasi indikator variabel internal dan eksternal

Gambaran umum tentang keadaan perusahaan yang meliputi variabel internal dan eksternal perusahaan. Variabel internal meliputi indikator sebagai berikut: lokasi bank yang strategis, teknologi perbankan, jangkauan distribusi, pengembangan SDM, lini produk, tingkat suku bunga, fasilitas fisik dan keamanan, promosi dan efektifitas struktur organisasi, sedangkan variabel eksternal meliputi indikator: teknologi, keadaan perekonomian, serta struktur industri (ancaman pendatang baru, tingkat persaingan diantara industri yang ada, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan kekuatan

tawar-menawar pemasok). Kemampuan memprediksi mana indikator yang merupakan peluang maupun ancaman bagi perusahaan sangat menentukan keberhasilan penyusunan strategi pemasaran.

2. Pembobotan dan penilaian kualitatif variabel internal dan eksternal

Setelah mengidentifikasi indikator-indikator variabel internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah memberi bobot dan menilai masing-masing indikator variabel secara kualitatif. Pembobotan variabel internal dan eksternal berkaitan dengan sangat penting atau tidaknya peranan indikator dalam perusahaan didukung dengan membagikan kuesioner kepada nasabah untuk mengetahui persepsi terhadap indikator variabel (lihat lampiran 1). Penilaian kualitatif indikator variabel internal yang diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan sedangkan penilaian kualitatif variabel eksternal yang diidentifikasi sebagai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan berdasarkan persepsi konsumen.

2.1 Populasi dan sampel

2.1.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan data yang menjadi objek penelitian. Populasi dalam penilaian kualitatif adalah nasabah PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang selama bulan oktober 2004.

2.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan rumus (pedoman penulisan skripsi FE UII, 2003)

$$n = \frac{(Z_{1/2\alpha})^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + (Z_{1/2\alpha})^2 \cdot p \cdot q}$$

Keterangan:

$Z_{1/2\alpha}$ = Luas kurva normal standar (dapat dilihat pada tabel Z)

α = Tingkat kesalahan data yang ditolerir oleh peneliti

n = Jumlah sampel

p = Nilai proporsi dari nasabah laki-laki

q = Nilai proporsi dari nasabah perempuan

E = Deviasi sampling maksimum yang diinginkan peneliti
(keputusan subjektif)

N = Jumlah populasi penelitian

Dimana diketahui

(α) = 5%

$Z_{1/2\alpha}$ = 1,96

N = 1029

E = 0,1

p = $\frac{924}{1029} = 0,898$

$$q = \frac{105}{1029} = 0,102$$

maka jumlah sampel jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,898 \cdot 0,102 \cdot 1029}{(0,1)^2(1029 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,898 \cdot 0,102}$$

$$n = \frac{362,08}{10,623}$$

$n = 34,05$ (dibulatkan menjadi 34 nasabah)

Kriteria penilaian kualitatif variabel internal berdasarkan persepsi nasabah dapat dilihat pada tabel 3.1

Tabel 3.1
Penilaian kualitatif variabel internal berdasarkan persepsi nasabah

Peringkat	Keterangan
1 - 2	Sangat tidak kuat
3 - 4	Tidak kuat
5	Netral
6 - 7	Kuat
8 - 9	Sangat kuat

Berikut ini kriteria penilaian kualitatif variabel eksternal berdasarkan persepsi nasabah. Tabel 3.2

Tabel 3.2
Penilaian kualitatif variabel eksternal berdasarkan persepsi nasabah

Peringkat	Keterangan
1 - 2	Sangat tidak berpeluang
3 - 4	Tidak berpeluang
5	Netral
6 - 7	Berpeluang
8 - 9	Sangat berpeluang

Kriteria pembobotan kualitatif berdasarkan persepsi nasabah dapat dilihat pada tabel 3.3

Tabel 3.3
Pembobotan kualitatif berdasarkan persepsi nasabah

Peringkat	Keterangan
1 – 3	Kurang penting
4 – 6	penting
7 – 9	Sangat penting

Dalam pengambilan sampel peneliti menggunakan teknik *convenience*, pada teknik ini peneliti menentukan sampel berdasarkan kemudahannya yaitu nasabah yang ada pada saat peneliti sedang melakukan transaksi di Kantor BRI Cabang Majenang.

3. Penilaian kuantitatif

Langkah selanjutnya adalah Memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator variabel internal dan eksternal oleh peneliti. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%. Kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator dengan menggunakan nilai berskala 5. lihat tabel 3.4 untuk penilaian kuantitatif variabel internal.

Tabel 3.4
Penilaian kuantitatif indikator variabel internal

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

Kriteria penilaian kuantitatif variabel eksternal dapat dilihat pada tabel 3.5

Tabel 3.5
Penilaian kuantitatif indikator variabel eksternal

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

Kriteria pembobotan variabel internal dan eksternal dapat dilihat pada tabel 3.6

Tabel 3.6
Pembobotan variabel internal dan eksternal

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

4. Klarifikasi bobot dan nilai indikator variabel

Setelah penilaian kuantitatif dilakukan, langkah selanjutnya adalah membuat kuesioner berdasarkan lingkungan indikator (lihat lampiran 2) dan membagikannya kepada pihak manajemen. Pemberian nilai kuantitatif bobot menggunakan angka maksimal 1,00 yang diberikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkat pada masing-masing indikator variabel internal dan eksternal. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator dengan menggunakan nilai berskala 5.

5. Rekapitulasi hasil klarifikasi

Mencari rata-rata dari nilai dan bobot yang akan digunakan sebagai acuan dalam menentukan nilai. Selanjutnya dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir

6. Penentuan posisi bisnis perusahaan

Dalam tahapan ini dilakukan penggabungan nilai rata-rata tertimbang dari masing-masing variabel dan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel internal diletakan pada sumbu horisontal dan nilai variabel eksternal diletakan pada sumbu vertikal.

7. Perumusan dan Implementasi strategi

Langkah yang terakhir adalah merancangan 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.

BAB IV

DATA PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Berdirinya BRI

Sejarah BRI dimulai sejak didirikan sebuah lembaga semacam Bank oleh Raden Aria Wiriatmadja pada 1894 di Purwokerto, Jawa Tengah dengan nama *De Peorwokertoscne Hulp En Spaarbank Der Inlandsche Hoofden* atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Pribumi. Pada tahun 1895 didirikanlah Bank Perkreditan Rakyat pertama dengan nama *Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Ambteneren* atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi.

Sejak saat itu BRI mengalami pergantian nama, antara lain pada tahun 1912 menjadi *Centralekas Voor Het Volkscredietwezen* dan pada tahun 1934, berubah nama menjadi *Algemeene Volkscrediet Bank (AVB)* yang menyatukan bank-bank perkreditan pada saat itu. Tahun 1942, AVB berubah menjadi *Syomin Ginko*. Sejak kemerdekaan Republik Indonesia, berubah nama lagi menjadi Bank Rakyat Indonesia yang kemudian berganti nama lagi menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat (BARRIS) lalu menjadi Bank Menengah.

Berdasarkan Perpu No. 41, berdiri Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan gabungan BRI, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Handels Maatschappij (NHM)*. Kemudian berdasarkan penetapan presiden (penpres) No. 9 tahun 1965 BKTN diintegrasikan kedalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan. Setelah melalui pembentukan bank tunggal dengan Nama BNI unit II bidang rural, dan berdasarkan UU No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan

dan UU No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral yang mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral, BNI Unit II Rural menjadi BRI.

Perubahan status BRI menjadi persero, terjadi sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan peraturan pemerintah RI No. 21 tahun 1992 yang mengubah status BRI menjadi PT. BRI (persero). Seiring dengan kondisi perekonomian yang menuntut BRI untuk lebih berperan aktif dalam penyaluran dan penghimpunan dana masyarakat, BRI melaksanakan go public pada tanggal 23 oktober 2003 dan sejak saat itu berganti nama menjadi PT. BRI (persero) Tbk.

4.2 Sejarah PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang

BRI Cabang Majenang didirikan pada tahun 1970 dengan status Cabang Pembantu (capem) dari Cabang Cilacap. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi di Kecamatan Majenang yang semakin maju, sejak tahun 1972 BRI Cabang majenang berubah statusnya menjadi BRI Cabang dengan satu kantor unit.

4.3 Visi, Misi, dan Tujuan PT. BRI (persero) Tbk

Visi BRI adalah menjadi Bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Dalam mewujudkan visinya, PT. BRI (persero) telah menetapkan tiga misi:

- (1) Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, ritel dan menengah untuk menunjang perkembangan ekonomi masyarakat;

- (2) Memberikan pelayanan prima kepada semua nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *Good Corporate Governance*;
- (3) Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Dengan visi dan misi diatas, PT BRI (persero) Tbk memiliki tujuan sebagai berikut:

- (1) Menjadi bank terbesar dan terbaik dalam pengembangan usaha kecil dan menengah.
- (2) Menjadi bank yang mempunyai portofolio pinjaman ritel yang sehat, tumbuh dan menguntungkan.
- (3) Menjadi salah satu bank terbaik dalam bidang *consumer banking*.

4.4 Indikator variabel internal dan eksternal perusahaan

PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang memiliki indikator variabel internal dan eksternal yang dianggap berpengaruh dalam penyusunan strategi pemasaran.

4.4.1 Indikator variabel internal

(1) Lokasi Perusahaan

PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang terletak di jalan utama kecamatan majenang yang merupakan pusat pertokoan dan perkantoran. 20 unit kantor BRI Unit yang tersebar di sepuluh kecamatan yang berada

dalam satu area Kanca BRI Cabang Majenang juga terletak di tengah pusat pertokoan dan perkantoran.

(2) Teknologi Perbankan

Teknologi perbankan yang ada disediakan untuk memaksimalkan kepuasan konsumen. Teknologi yang disediakan oleh PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang adalah sebagai berikut:

- Call BRI, adalah layanan Phone Banking BRI dimana nasabah dapat melakukan transaksi perbankan, mendapatkan informasi sekitar produk dan layanan perbankan, serta menyampaikan keluhan dengan menghubungi 1-40-40 atau (021) 57-987-400.
- ATM BRI, Bank BRI memanfaatkan *Automatic Teller Machine* untuk memberikan kepuasan kepada para nasabahnya dengan fasilitas yang memungkinkan nasabah dapat mengambil uang selama 24 jam dilokasi ATM. ATM BRI juga memiliki kelebihan dengan fasilitas "LINK" yang memudahkan nasabah untuk mengambil uang di ATM bank lain yang bergabung dalam "LINK" dan jaringan internasional yang dimiliki *cirrus* maupun *maestro*
- On-line Banking, untuk mempersingkat waktu transaksi antar cabang dengan sistem sentralisasi.
- e- BRI dengan alamat situs <http://www.bri.co.id/> memberikan kemudahan pada nasabah untuk melakukan transaksi melalui internet kecuali penarikan tunai.

(3) Jangkauan Distribusi

PT. BRI (persero) Cabang Majenang adalah bank yang memiliki jaringan kerja (*place*) terluas di lingkungan industri sejenis. Wilayah kerjanya sampai ke pelosok pedesaan. Nasabah bebas melakukan transaksi disetiap kantor unit yang tersedia tanpa adanya batasan geografis. Jangkauan distribusi yang luas juga ditunjukkan dengan disediakannya mesin ATM di kantor cabang maupun kantor unit serta di pusat perbelanjaan.

(4) Pengembangan SDM

Pengembangan SDM yang dilakukan oleh Bank BRI dilakukan dengan sistem kelas biasa (*conventional learning*) di sentral pendidikan seluruh Indonesia (sendik selindo).

(5) Lini Produk

BRI memiliki lini produk yang cukup luas dengan fitur yang berbeda-beda. Beberapa produk yang ditawarkan PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang antara lain:

- Simpanan

BritAma, merupakan produk unggulan BRI saat ini dengan fasilitas yang lengkap sebagai kartu debit dan ATM yang ditujukan untuk segmen pasar muda dan bergaya hidup modern yang menyukai kemudahan serta kepraktisan dalam bertransaksi. Deposito dan Simpanan Pedesaan (Simpedes), merupakan produk lama yang masih bertahan dengan pangsa pasar sasaran masyarakat pedesaan dengan fitur produk yang telah disesuaikan dengan kebutuhan pangsa pasar. Giro BRI, memiliki fasilitas

untuk kelancaran urusan bisnis pangsa pasar (nasabah) yaitu: *Real Time On-line, Automatic Funds Transfer (AFT), Account sweep* dan *automatic Grab Fund (AGF)*.

- Kredit

KKB dan KPR BRI, Kredit Kendaraan Bermotor dan Kredit Pemilikan Rumah adalah produk kredit konsumtif yang ditawarkan Bank BRI dengan jangka waktu kredit dan angsuran yang fleksibel, plafond kredit yang memadai, uang muka yang rendah, suku bunga kompetitif serta perlindungan asuransi. Kretap, merupakan kredit konsumtif yang diberikan kepada konsumen yang memiliki penghasilan tetap. Kresun, kredit konsumtif dengan pangsa pasar nasabah yang telah pensiun dari pekerjaannya. Kredit Modal Kerja (KMK) dan Kredit Investasi Kecil (KIK), kredit komersial yang diberikan pada nasabah yang memerlukan tambahan dana baik sebagai modal maupun pengadaan investasi. Kredit Umum Pedesaan (kupesdes) adalah kredit komersial yang ditujukan pada nasabah yang membutuhkan dana dengan fitur produk pedesaan yang lebih sederhana.

- Jasa

BRI menyediakan pelayanan jasa bank antara lain: *Safe Deposit Box*, disediakan bagi nasabah yang membutuhkan fasilitas pengamanan yang terjamin atas barang-barang yang berharga dengan berbagai type dan ukuran box sesuai kebutuhan ; Ongkos Naik Haji (ONH) memiliki pangsa pasar muslim yang ingin menunaikan ibadah haji, Pembayaran denda

tilang dan SIM disediakan untuk menyimpan dana kepolisian yang berasal dari pelanggaran lalu lintas oleh masyarakat; penyaluran dana berupa dana PT. Telkom dan PLN dengan pangsa pasar nasabah yang menginginkan kemudahan dan keefisienan dalam pembayaran atas fasilitas yang digunakan.

(6) Tingkat Suku Bunga

Price (harga) dalam konteks perbankan berkaitan dengan suku bunga simpanan maupun pinjaman dan biaya yang dikenakan kepada nasabah. Suku bunga simpanan dan pinjaman BRI Majenang, ditentukan oleh kantor pusat dengan range tertentu, yang besarnya berubah-ubah sesuai dengan bunga pasar.

Suku bunga simpanan memiliki tingkat yang berbeda-beda, suku bunga Giro minimal 0% dan maksimal 4%, suku bunga BritAma dan Simpedes minimal 0% dan maksimal 5,5%; suku bunga Deposito Rupiah minimal 5,5% dan maksimal 5,75%.

Suku bunga KPR minimal 14% dan maksimal 19,5%; suku bunga KKB minimal 0,9% dan maksimal 1,15%; suku bunga pinjaman komersial minimal 15,75% dan maksimal 20,75%; suku bunga pinjaman konsumtif minimal 1,05% dan suku bunga maksimal merupakan wewenang pimpinan wilayah.

Penetapan tingkat suku bunga tergantung pada jumlah saldo dan jangka waktu penyimpanan maupun peminjaman dana.

(7) Fasilitas Fisik dan keamanan

Fasilitas fisik yang disediakan untuk kenyamanan nasabah didalam kantor ditunjukkan dengan adanya TV, ruang ber-AC, berbagai macam koran, air mineral dan ruang tunggu yang nyaman. Keamanan kantor ditunjang dengan disiapkannya satpam dengan jumlah yang sesuai untuk kelancaran.

(8) Promosi

Kegiatan promosi BRI dilakukan oleh pihak kantor cabang dan kantor pusat. Promosi yang dilakukan kantor pusat berupa *mass selling* yang berupa periklanan, yaitu iklan dalam bentuk media cetak dan media audio visual. Kegiatan promosi yang dilakukan oleh BRI Cabang majenang melalui:

- *Personal selling*, yaitu berupa pertemuan penjualan atau presentasi penjualan pada perusahaan lain, baik pemerintah maupun swasta.
- *Public relation*, yaitu berupa sponsor kegiatan masyarakat yang ada hubungannya dengan promosi kepada masyarakat dengan menjadi sponsor pada acara-acara umum (*public*).

(9) Efektifitas Struktur Organisasi

Efektifitas struktur organisasi dapat dilihat dari struktur organisasi yang telah dilakukan oleh perusahaan untuk kelancaran operasional dan personalia yang terlibat didalamnya. Struktur organisasi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang dapat dilihat pada lampiran 3 yang menunjukkan hubungan komunikasi dan aliran kerja perusahaan.

- *Job Description*

(1) Pemimpin Cabang

Pemimpin Cabang memiliki tugas dan tanggungjawab antara lain:

- (1) mengidentifikasi potensi ekonomi di wilayah kerjanya, sehingga dapat mendukung penyusunan pasar sasaran (PS), Kriteria Nasabah yang dapat Diterima (KND) dan Rencana Pemasaran Tahunan (RPT) Kanca;
- (2) menjamin ketepatan dan kebenaran pembukuan dan laporan dan
- (3) memutuskan tingkat suku bunga kredit sesuai dengan kewenangannya.

(2) Asisten Manajer Operasional

Asisten Manajer Operasional bertugas dan bertanggungjawab dalam:

- (1) memastikan bahwa tidak terjadi transaksi dalam kurun waktu setelah *close system* pada hari kerja sebelumnya sampai dengan awal hari kerja berikutnya,
- (2) melaksanakan tambahan kas awal hari atau selama jam pelayanan kas bagi supervisor dan ATM serta menerima setoran kas dari teller.

(3) Asisten Manajer Bisnis Mikro

Asisten Manajer Bisnis Mikro bertugas mengawasi kinerja supervisor administrasi unit dan penilik kantor unit.

(4) Account Officer

Account Officer memiliki tugas dan tanggungjawab antara lain:

- (1) melakukan pembinaan dan penagihan serta pengawasan kredit yang menjadi tanggungjawabnya mulai dari kredit dicairkan sampai dengan kredit

dilunasi, (2) mewakili BRI dalam negosiasi dengan debitur guna menyusun struktur dan tipe kredit sesuai dengan batas kewenangannya.

(5) Supervisor Administrasi Kredit

Supervisor Administrasi Kredit memiliki tugas dan tanggungjawab antara lain: (1) mengelola proses dan prosedur administrasi kredit di kantor Cabang, (2) menginformasikan kredit-kredit yang akan jatuh tempo tiga bulan yang akan datang kepada pejabat pemrakasa kredit ,dan (3) menginformasikan kepada pejabat kredit lini tentang dokumen-dokumen kredit yang telah jatuh tempo (*expired*) untuk segera diperbaharui atau diperpanjang.

(6) Supervisor Pelayanan Intern

Supervisor Pelayanan Intern memiliki tugas dan tanggungjawab antara lain: (1) mengadministrasikan semua jenis barang di Kanca dan Kanca lain dan menyiapkan perhitungan dan bukti pembukuannya, (2) menindaklanjuti semua temuan audit, baik dari intern maupun ekstern BRI dan, (3) membina dan menilai kinerja semua personil yang menjadi bawahannya.

(7) Sekretariat dan SDM

Sekretariat dan SDM memiliki tugas dan tanggung jawab antara lain: (1) mendistribusikan semua surat-surat masuk kepada pejabat-pejabat yang berwenang di Kanca ,dan (2) menyiapkan nota-nota pembukuan atas setiap transaksi keuangan yang berkaitan dengan bidang personalia.

(8) Logistik

Logistik memiliki tugas dan tanggungjawab antara lain: (1) memenuhi kebutuhan logistik atau supplies kepada pegawai sesuai kebutuhan, (2) mengadministrasikan semua Aktiva Tetap Kanca dengan tertib dan benar dan (3) menyiapkan laporan-laporan dibidang logistik sesuai permintaan Kanwil atau Kanpus.

(9) Teller

Teller memiliki tugas dan tanggungjawab antara lain: (1) menerima uang setoran dari nasabah dan mencocokkan dengan tanda setorannya, (2) mengelola dan menyetorkan uang fisik kas kepada supervisor baik selama jam pelayanan kas maupun akhir hari ,dan (3) menjaga kas teller tidak melampaui maksimum kas yang ditetapkan.

(10) Unit Pelayanan Nasabah

Unit Pelayanan Nasabah memiliki tugas dan tanggungjawab antara lain: (1) memberikan informasi kepada calon nasabah atau nasabah mengenai produk dana dan jasa BRI, (2) memberikan informasi saldo simpanan, transfer maupun pinjaman bagi nasabah yang memerlukan dan, (3) menerima dan menginventarisir keluhan-keluhan nasabah untuk diteruskan kepada pejabat yang berwenang.

(11) Payment Point

Payment Point memiliki tugas dan tanggungjawab antara lain: (1) menerima setoran uang tagihan PLN, PBB, Telkom dari pelanggan dan,

(2) melakukan penyetoran uang ke teller atas semua uang yang diterima pada hari yang sama.

(12) Administrasi Dana dan Jasa

Administrasi Dana dan Jasa memiliki tugas dan tanggungjawab antara lain: (1) memastikan input data pemberian cek atau BG kepada nasabah telah dilakukan sesuai dengan ketentuan, (2) memastikan perhitungan penalti bunga deposito dilakukan dengan benar dan, (3) melakukan pengesahan atas transaksi pemindahbukuan dalam bidang dana dan jasa yang menjadi wewenangnya.

(13) Supervisor Administrasi Unit

Supervisor Administrasi Unit memiliki tugas dan tanggungjawab antara lain: (1) melayani kebutuhan operasional BRI unit dan, (2) mengelola proses dan prosedur administrasi di kantor unit.

(14) Penilik

Penilik bertugas mengawasi kinerja BRI unit secara langsung dan memastikan ketaatan prosedur dalam pelayanan kepada nasabah

- Personalia

(1) Kantor cabang: 1 unit

Dengan personalia sebagai berikut: 1 orang Pemimpin Cabang, 1 orang Assisten Manajer Operasional, 1 orang Assisten Manajer Bisnis Mikro, 5 orang Accounting Officer, 3 orang Supervisor Administrasi Kredit, 1 orang Supervisor Pelayanan Intern, 1 orang Sekretariat dan SDM, 1 orang Logistik,

3 orang Teller, 1 orang Unit Pelayanan Nasabah, 1 orang Adnistrasi Jasa, 1 orang Supervisor Administrasi Unit, dan 4 orang Penilik.

(2) BRI Unit: 20 unit

Dengan personalia sebagai berikut: 20 orang Kepala Unit, 33 orang Mantri, 20 orang teller, 5 orang Unit Bisnis Manajer dan 3 orang unit lokal.

4.4.2 Indikator variabel eksternal

(1) Teknologi

Kemajuan teknologi mempunyai dampak yang cukup luas bagi pemasaran perusahaan. Kemajuan teknologi didunia perbankan dapat merangsang minat masyarakat untuk berhubungan dengan bank. Perusahaan harus mengikuti perkembangan teknologi demi mencapai tujuan.

(2) Persaingan suku bunga

Suku bunga yang ditawarkan oleh industri perbankan tidak memiliki tingkat differensiasi yang cukup tinggi, hal tersebut menjadikan persaingan yang harus dihadapi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang semakin ketat. Tingkat suku bunga simpanan dan pinjaman dibagi berdasarkan kelompok bank yang terdiri dari: (1) Bank persero: BRI dan BNI; (2) Bank Pembangunan Daerah; (3) Bank Swasta Nasional: BCA, Danamon dan BTPN. Lihat tabel 4.1 untuk suku bunga simpanan menurut kelompok bank.

Tabel 4.1
Suku bunga simpanan tabungan menurut kelompok bank

Kelompok bank	Suku bunga (%)
Bank Persero	4,83
Bank Pembangunan Daerah	5,41
Bank Swasta Nasional	4,15

Sumber: Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Juni 2004

Suku bunga kredit rupiah menurut kelompok bank dapat dilihat pada tabel 4.2

Tabel 4.2
Suku bunga kredit rupiah menurut kelompok bank

Kelompok bank	Jenis kredit	Modal Kerja	Investasi	Konsumsi
		Persero	15,38	14,76
Bank Pembangunan daerah		18,39	16,88	16,02
Bank Swasta Nasional		13,69	14,69	17,31

Sumber: Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Juni 2004

(3) Fluktuasi nilai tukar rupiah

Realisasi nilai tukar rupiah (Rp) terhadap dollar (US\$) dalam tiga tahun terakhir semakin menunjukkan menguatnya rupiah (Rp) terhadap dollar (US\$). Nilai tukar rupiah (Rp) terhadap dollar (US\$) pada tahun 2001 sebesar Rp. 10.400,- dan pada tahun 2002 dan 2003 menguat masing-masing sebesar Rp. 8.940,- dan Rp. 8465,-. (BPS: Statistik Ekonomi Indonesia, 2003).

Menguatnya Rupiah (Rp) terhadap dollar (US\$) merupakan sentimen positif terhadap posisi simpanan dan pinjaman industri perbankan pada umumnya dan PT. BRI Tbk Cabang Majenang pada khususnya. Lihat tabel 4.3

Tabel 4.3
Posisi simpanan dan pinjaman PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang
tahun 2001-2003 (dalam jutaan rupiah)

Tahun	2001	2002	2003
Simpanan			
Tabungan	12076	11600	11800
Deposito	3600	3000	3500
Giro	1625	2400	2081
Total	16728	16400	17381
Pinjaman			
Kredit Modal Kerja	12000	17000	27000
Kredit Investasi	0	215	400
Kredit Konsumer	11600	19250	24000
Total	23600	36465	51400

Sumber: Laporan Tahunan PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang, 2003

(4) Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah dengan mengeluarkan UU No. 10 tahun 1998 tentang perbankan yang merupakan revisi UU No. 7 tahun 1992 terdapat perubahan yang substansial antara lain: dihapusnya larangan bagi pihak asing untuk memiliki bank di Indonesia.

(5) *Switching cost*

Switching cost yang harus dikeluarkan oleh konsumen apabila ingin pindah pada bank lain, saat ini sangat rendah. Rendahnya *switching cost* dikarenakan banyaknya industri perbankan yang menawarkan biaya masuk yang rendah atau bahkan tanpa biaya sama sekali dengan tujuan memotong saluran distribusi pesaing. Besarnya *switching cost* dapat dilihat pada tabel 4.4

Tabel 4.4
Switching cost menurut kelompok bank

Kelompok bank	Switching cost
Bank Persero	Rp. 10.000,-
Bank Pembangunan Daerah	Rp. 8.000,-
Bank Swasta Nasional	Rp. 15.000,-

Sumber: Majalah Marketing, No 11/IV/November 2004

(6) Pertumbuhan industri

Pertumbuhan industri perbankan di Majenang sangat pesat, hal ini menyebabkan tingginya tingkat persaingan yang harus dihadapi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang. Daftar pesaing yang harus dihadapi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang dalam mencapai tujuan perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.5

Tabel 4.5
Daftar industri perbankan di Majenang

No	Nama Bank	Status
1	Bank BCA	Cabang Pembantu
2	Bank Danamon	Cabang Pembantu
3	Bank BNI	Cabang Pembantu
4	Bank BPD Jateng	Cabang Pembantu
5	Bank BTPN	Cabang Pembantu

Sumber: observasi langsung

(7) Produk pengganti

Banyaknya produk pengganti yang ditawarkan oleh lembaga intermediasi non-bank, baik dalam penghimpunan dana maupun penyaluran dana dengan tingkat differensiasi yang sangat rendah. Lembaga intermediasi

yang berada di Majenang adalah pegadaian, asuransi, koperasi dan BMT Mulia.

(8) Kekuatan pembeli

Pembeli dalam industri perbankan adalah nasabah peminjam (debitur) dan nasabah yang menggunakan jasa bank. Debitur dan pengguna jasa memiliki kebebasan dalam memilih lembaga keuangan baik bank maupun non-bank yang berada di Majenang, dengan fitur produk lembaga dengan tingkat differensiasi yang sangat rendah.

(9) Kekuatan pemasok

Pemasok dalam industri perbankan adalah nasabah penabung (kreditur), kreditur memiliki kebebasan sama seperti nasabah debitur yaitu bebas memilih lembaga keuangan baik bank maupun non-bank yang berada di Majenang yang dianggap paling menguntungkan; bank lain dan Bank Indonesia (BI).

4.5 Persepsi konsumen

Persepsi konsumen PT. BRI Tbk Cabang Majenang terhadap kinerja (variabel internal) dan kondisi lingkungan (variabel eksternal) perusahaan. Rekapitulasi hasil kuesioner konsumen untuk variabel internal dapat dilihat pada tabel 4.6

Tabel 4.6
Rekapitulasi hasil kuesioner konsumen untuk variabel internal

Indikator variabel	Bobot	Nilai
Lokasi bank yang strategis	Sangat penting	Sangat kuat
Teknologi perbankan	Penting	Netral
Jangkauan distribusi	Sangat penting	Sangat kuat
Pengembangan SDM	Penting	Kuat
Promosi	Penting	Tidak kuat
Lini produk	Penting	Netral
Tingkat suku bunga	Penting	Kuat
Fasilitas fisik dan keamanan kantor	Kurang penting	Kuat
Efektifitas struktur organisasi	Penting	Netral

Sumber: lampiran 5, rekapitulasi kuesioner konsumen

Rekapitulasi hasil kuesioner konsumen untuk variabel eksternal dapat dilihat pada tabel 4.7

Tabel 4.7
Rekapitulasi hasil kuesioner konsumen untuk variabel eksternal

Indikator variabel	Bobot	Nilai
Perkembangan teknologi	Penting	Netral
Persaingan suku bunga	Sangat penting	Berpeluang
Fluktuasi nilai tukar rupiah	Sangat penting	Berpeluang
Kebijakan pemerintah	Kurang penting	Netral
<i>Switching cost</i>	Kurang penting	Netral
Pertumbuhan industri	Penting	Berpeluang
Produk pengganti	Penting	Berpeluang
Kekuatan pembeli	Penting	Berpeluang
Kekuatan pemasok	Sangat penting	Berpeluang

Sumber: lampiran 5, rekapitulasi kuesioner konsumen

BAB V

ANALISIS DATA

Analisis data dilakukan untuk memecahkan masalah penelitian. Dalam skripsi ini, masalah yang dihadapi adalah bagaimana strategi pemasaran yang tepat bagi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang pada masa yang akan datang dalam menghadapi situasi persaingan pada industri perbankan.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan SWOT.

5.1 Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal

Identifikasi variabel merupakan langkah pertama dalam analisis SWOT. Variabel internal akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan sedangkan variabel eksternal akan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Dalam identifikasi variabel internal dan eksternal, penulis melakukan interview dan wawancara dengan pihak manajemen untuk menentukan indikator-indikator variabel internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan. Indikator-indikator variabel tersebut dapat dilihat dalam tabel 5.1.

Tabel 5.1
Indikator variabel internal dan eksternal

Indikator internal	Indikator eksternal
Lokasi bank yang strategis	Perkembangan teknologi
Teknologi perbankan	Persaingan suku bunga
Jangkauan distribusi	Fluktuasi nilai tukar rupiah
Pengembangan SDM	Kebijakan pemerintah
Promosi	<i>Switching cost</i>
Lini produk	Pertumbuhan industri
Tingkat suku bunga	Produk pengganti
Fasilitas fisik dan keamanan kantor	Kekuatan pembeli
Efektifitas struktur organisasi	Kekuatan pemasok

5.2 Pembobotan dan Penilaian kualitatif indikator variabel Internal dan Eksternal

Setelah indikator-indikator variabel internal dan eksternal diketahui, langkah selanjutnya adalah memberikan pembobotan dan penilaian pada masing-masing indikator variabel untuk mengetahui peranan indikator dalam perusahaan dan serta untuk mengetahui indikator variabel internal dan eksternal yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan berdasarkan hasil kuesioner yang dibagikan kepada nasabah. Lihat tabel 4.6 dan 4.7.

5.2.1 Pembobotan dan penilaian kualitatif indikator variabel internal

(1) Lokasi Perusahaan

Kedekatan lokasi perusahaan dengan tempat tinggal, pusat pertokoan maupun perkatoran sangat penting bagi industri perbankan. Hal ini didukung oleh persepsi konsumen terkait dengan masalah efisiensi baik dari segi waktu maupun biaya selain segi keamanan. Lokasi PT BRI (persero) Tbk Cabang

Majenang saat ini merupakan kekuatan perusahaan dalam persepsi konsumen karena letaknya yang strategis yaitu di jalan utama kecamatan Majenang yang merupakan pusat pertokoan dan perkantoran.

(2) Teknologi perbankan

Penerapan teknologi canggih dalam industri perbankan adalah penting untuk dapat memberikan kemudahan dan kecepatan pelayanan sesuai dengan persepsi konsumen. Call BRI, ATM BRI, on-line banking serta e-BRI adalah fasilitas perbankan dengan teknologi canggih untuk memaksimalkan kepuasan konsumen. Dalam persepsi konsumen tidak ada perbedaan yang signifikan antara teknologi yang disediakan oleh PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang dengan bank-bank pesaing lainnya sehingga indikator ini dianggap netral.

(3) Jangkauan Distribusi

Jangkauan distribusi sangat penting bagi industri perbankan untuk dapat mencapai pangsa pasar sasaran produk dan jasanya. Hal ini terkait dengan kepentingan nasabah untuk dapat mengakses dananya dengan mudah di setiap outlet perusahaan. PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang memiliki jaringan kerja atau jaringan distribusi yang sangat luas sampai ke pelosok pedesaan dengan 1 unit kantor cabang dan 20 unit kantor BRI unit yang tersebar di 10 kecamatan yang berada dalam satu area kerja BRI Cabang Majenang. Hal ini merupakan indikator yang sangat kuat bagi perusahaan dalam persepsi konsumen.

(4) Pengembangan SDM

Pengembangan SDM secara kontinu penting bagi perusahaan perbankan untuk dapat membangun *service culture* yang didukung oleh karyawan yang memiliki *service attitude*, hal ini dikuatkan oleh persepsi konsumen. PT BRI (persero) Tbk Cabang Majenang secara kontinu melakukan pengembangan SDM dengan sistem kelas biasa (*conventional learning*) di sentral pendidikan diseluruh Indonesia. Nasabah memiliki persepsi bahwa pengembangan SDM yang dilakukan perusahaan merupakan kekuatan karena telah sesuai dengan perkembangan kebutuhan pelayanan nasabah.

(5) Lini Produk

Lini produk yang luas penting bagi perusahaan karena memberikan kebebasan pada konsumen untuk memilih sesuai dengan kebutuhan. Hal ini ditunjang oleh persepsi konsumen. Dalam persepsi konsumen lini produk simpanan, pinjaman maupun jasa dengan fitur produk yang berbeda-beda sesuai dengan pangsa pasar sasaran yang disediakan PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang merupakan kekuatan bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan. Hal ini berkaitan dengan kreativitas dan inovasi produk.

(6) Tingkat Suku Bunga

Penetapan tingkat suku bunga merupakan kebijakan perusahaan dalam harga. Tingkat suku bunga yang kompetitif penting bagi perusahaan untuk menarik konsumen, hal ini sesuai dengan persepsi konsumen. Tingkat suku bunga yang ditawarkan PT BRI (persero) Tbk Cabang Majenang cukup kompetitif dengan range tertentu yang ditentukan oleh kantor pusat dan

berubah-ubah sesuai dengan bunga pasar. Konsumen memiliki persepsi yang netral atas tingkat suku bunga karena rendahnya tingkat differensiasi antar bank.

(7) Fasilitas Fisik dan Keamanan

Fasilitas fisik dan keamanan yang diberikan perusahaan akan mempengaruhi sikap nasabah terhadap pelayanan yang akan diterima. Fasilitas fisik dan keamanan yang disediakan PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang untuk kenyamanan nasabah kurang penting karena tidak secara langsung mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan sebagai lembaga intermediasi. Hal ini ditunjang oleh persepsi konsumen. Fasilitas fisik dan keamanan dengan ruang tunggu ber-AC, TV, berbagai macam koran, air mineral, ruang tunggu yang nyaman serta disediakannya satpam untuk keamanan dan kelancaran aktifitas pelayanan merupakan kekuatan perusahaan dalam persepsi konsumen.

(8) Promosi

Kegiatan promosi merupakan bentuk komunikasi pemasaran. Berdasarkan persepsi konsumen, kegiatan promosi penting bagi perusahaan untuk menginformasikan produknya kepada *public*. Kegiatan promosi yang dilakukan PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang baik oleh kantor pusat dengan *mass selling* yang berupa periklanan dalam bentuk media cetak dan media audio visual maupun oleh kantor cabang dengan *personal selling* dan *public relation* telah diterima dengan baik oleh masyarakat, hal ini terlihat dari meningkatnya jumlah nasabah yang membeli produk BRI sehingga mengarah pada kekuatan perusahaan.

(9) Efektifitas Struktur Organisasi

Efektifitas struktur organisasi menentukan kelancaran aktifitas perusahaan. Struktur organisasi yang ideal penting untuk diterapkan dalam pencapaian efektifitas. Hal ini ditunjang oleh persepsi konsumen. Struktur organisasi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang yang ada telah menunjukkan pembagian tugas dan kewajiban yang jelas (tercantum dalam *job description*) serta hubungan komunikasi dan aliran kerja yang efektif sehingga merupakan kekuatan perusahaan dalam persepsi konsumen.

5.2.2 Pembobotan dan Penilaian indikator variabel eksternal

(1) 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. Hal ini dikuatkan oleh persepsi konsumen. Berdasarkan persepsi konsumen, perkembangan teknologi merupakan peluang bagi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang karena perusahaan selalu mengikuti dan menerapkan teknologi canggih dalam pelayanan sehingga dapat merangsang minat masyarakat untuk berhubungan dengan perusahaan.

(2) Persaingan Suku Bunga

Persaingan tingkat suku bunga sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan karena suku bunga yang ditawarkan oleh industri perbankan tidak memiliki tingkat differensiasi yang cukup tinggi. Hal ini dikuatkan oleh persepsi konsumen. Dalam persepsi konsumen, PT BRI (persero) Tbk Cabang Majenang memiliki peluang berkaitan dengan pesaing suku bunga. Hal ini selain

ditunjang oleh penetapan suku bunga maksimal oleh Bank Indonesia berdasarkan kelompok bank, PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang menawarkan suku bunga yang cukup kompetitif untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.

(3) Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah

Disamping tingkat bunga, nilai tukar rupiah juga sangat besar pengaruhnya terhadap bisnis perbankan, sehingga sangat penting untuk diperhatikan. Hal ini sesuai dengan persepsi konsumen. 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 PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang, hal ini ditunjukkan dengan posisi simpanan dan pinjaman yang terus meningkat.

(4) Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah dalam sektor perbankan penting untuk diperhatikan karena segala aktifitas perbankan diatur oleh pemerintah. Kebijakan pemerintah dengan mengeluarkan UU No. 10 tahun 1998 tentang perbankan yang merupakan revisi UU No. 7 tahun 1992 yaitu dihapusnya larangan bagi pihak asing untuk memiliki bank di Indonesia berpotensi sebagai ancaman meskipun kecil karena banyaknya hambatan untuk masuk dalam industri ini. Bank baru membutuhkan modal yang besar minimum Rp. 3.000.000.000.000,- (tiga triliun) setidaknya membuat para avonturir berpikir lebih jauh untuk mendirikan bank, biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk menciptakan differensiasi produk sangat besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada, dan perusahaan baru harus

memotong saluran distribusi yang ada agar mau menerima produknya melalui pemotongan harga atau kerjasama periklanan yang akan mengurangi profit perusahaan. Sehingga ancaman pendatang baru dalam industri perbankan sangat lemah. Konsumen memiliki persepsi netral terhadap indikator ini karena sama dengan yang dihadapi pesaing.

(5) *Switching cost*

Switching cost (biaya perpindahan) yang harus dikeluarkan oleh nasabah apabila ingin pindah pada bank lain saat ini sangat rendah. Hal ini kurang 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 PT BRI (persero) Tbk Cabang Majenang menganggap rendahnya *switching cost* sebagai peluang bagi perusahaan untuk tetap menjadi lembaga keuangan yang paling dipercayai oleh masyarakat dalam aktifitas perbankan atau pendanaan.

(6) Pertumbuhan Industri

Pertumbuhan industri penting untuk diperhatikan oleh perusahaan karena menunjukkan tingkat persaingan diantara industri sejenis. Hal ini ditunjang oleh persepsi konsumen. PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang tetap menjadi *market leader* diantara industri sejenis yang ada meskipun pertumbuhan industri sangat pesat sehingga menyebabkan tingginya tingkat persaingan. Hal ini cenderung menjadi peluang bagi perusahaan sesuai dengan persepsi konsumen.

(7) Produk 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. Hal ini ditunjang oleh persepsi konsumen. PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang menghadapi ancaman produk pengganti dari lembaga pegadaian, asuransi, koperasi maupun BMT Mulia yang ada diwilayah Majenang. Produk yang ditawarkan lembaga intermediasi non-bank belum mampu menggantikan produk perbankan secara sempurna. Koperasi hanya melayani kebutuhan simpan pinjam anggotanya, pegadaian dapat memenuhi kebutuhan dana segar bagi masyarakat secara cepat tetapi dengan jaminan benda atau barang yang nilainya lebih tinggi, asuransi melayani kebutuhan simpanan masyarakat yang akan jatuh tempo dalam waktu yang telah ditentukan, Pos dan Giro menawarkan jasa wesel sebagai produk pengganti jasa transfer tetapi waktu yang diperlukan lebih lama. Sehingga konsumen memiliki persepsi bahwa PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang tetap memiliki peluang dalam menghadapi ancaman produk pengganti.

(8) Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

Pembeli dalam industri perbankan adalah nasabah peminjam (debitur) dan pengguna jasa bank. Hal ini penting untuk diperhatikan karena pembeli memiliki kekuatan tawar-menawar yang cukup kuat dengan memiliki informasi yang lengkap tentang suku bunga pinjaman dan biaya jasa bank, serta keunggulan dan

kelemahan produk bank. Hal ini sesuai dengan persepsi konsumen. Selain itu, pembeli mempunyai banyak pilihan dengan banyaknya bank yang menawarkan produk dan jasa serupa. PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang memiliki produk pinjaman dan jasa yang bervariasi dengan fitur produk yang berbeda-beda sesuai dengan pangsa pasar sasaran, hal ini menjadi peluang bagi perusahaan dalam menghadapi kekuatan tawar-menawar pembeli.

(9) Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

Pemasok dalam industri perbankan adalah nasabah penabung (kreditur), bank lain dan Bank Indonesia. Seperti halnya pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok juga penting untuk diperhatikan karena pemasok memiliki tawar-menawar yang sangat kuat. Pemasok PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang memiliki tawar-menawar yang sangat kuat, dengan beberapa argumen sebagai berikut:

- Simpanan merupakan salah satu alternatif investasi diantara sangat banyak alternatif investasi lainnya, seperti investasi fisik (misalnya: tanah, kendaraan dan rumah), investasi non-fisik (misalnya: sekolah, asuransi dan valas) dan investasi finansial (misalnya: saham, obligasi, deposito dan SBI).
- Masyarakat bebas memilih tempat menabung sesuai dengan pelayanan dan tingkat bunga yang diinginkan. Pemilik dana yang memiliki dana dalam jumlah besar bisa melakukan tawar-menawar tingkat bunga (*negotiable rate*).
- Dana masyarakat merupakan sumber penting karena tanpa dana masyarakat perbankan tidak bisa menjual produk pinjamannya.

Untuk mengatasi kekuatan tawar-menawar pemasok debitur, PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang menawarkan produk yang bervariasi dengan tingkat suku bunga yang kompetitif serta melakukan *negotiable rate* bagi pemasok yang memiliki dana dalam jumlah besar. Dalam persepsi konsumen, hal ini menjadi peluang bagi perusahaan untuk menghimpun sumber utama dana bank.

5.3 Penilaian Kuantitatif Variabel Internal dan Eksternal

Setelah dilakukan pembobotan dan penilaian terhadap indikator variabel internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian kuantitatif terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa pengaruh indikator terhadap strategi pemasaran. Nilai ditentukan oleh pihak manajemen dengan melihat situasi yang dihadapi. Penentuan bobot berdasarkan besar kecilnya pengaruh indikator tersebut terhadap perusahaan. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak seratus persen atau satu yang dibagikan pada setiap indikator. Penilaian yang digunakan adalah penilaian dengan menggunakan skala lima. 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). Penilaian penulis terhadap indikator variabel internal dapat dilihat pada tabel 5.2

Tabel 5.2
Penilaian kuantitatif variabel internal

No	Indikator variabel	Nilai	Keterangan	Bobot	Keterangan
1	Lokasi bank yang strategis	5	Sangat kuat	0,15	Sangat penting
2	Teknologi perbankan	3	Netral	0,10	Penting
3	Jangkauan distribusi	5	Sangat kuat	0,15	Sangat penting
4	Pengembangan SDM	4	Kuat	0,15	Sangat penting
5	Promosi	4	Kuat	0,10	Penting
6	Lini produk	3	Netral	0,10	Penting
7	Tingkat suku bunga	4	Kuat	0,10	Penting
8	Fasilitas fisik dan keamanan kantor	3	Netral	0,05	Kurang penting
9	Efektifitas struktur organisasi	3	Netral	0,10	Penting
	Total			1,00	

Penilaian penulis terhadap indikator variabel eksternal dapat dilihat pada tabel 5.3

Tabel 5.3
Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal

No	Indikator variabel	Nilai	Keterangan	Bobot	Keterangan
1	Perkembangan teknologi	3	Netral	0,10	Penting
2	Persaingan suku bunga	4	Berpeluang	0,15	Sangat penting
3	Fluktuasi nilai tukar rupiah	4	Berpeluang	0,15	Sangat penting
4	Kebijakan pemerintah	3	Netral	0,10	Penting
5	<i>Switching cost</i>	3	Netral	0,05	Kurang penting
6	Pertumbuhan industri	4	Berpeluang	0,10	Penting
7	Produk pengganti	4	Berpeluang	0,10	Penting
8	Kekuatan pembeli	4	Berpeluang	0,10	Penting
9	Kekuatan pemasok	4	Berpeluang	0,10	Penting
	Total			1,00	

5.4 Klarifikasi Nilai dan Bobot

Langkah selanjutnya adalah klarifikasi bobot dan nilai kepada pengambil keputusan sebagai pihak yang paling mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Pemberian nilai kuantitatif bobot menggunakan 1,00 yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkat pada masing-masing variabel baik internal maupun eksternal. Pembagian nilai untuk variabel internal maupun eksternal dengan angka maksimal 1,00 diberikan berdasarkan pemberian bobot oleh responden. Kemudian dilakukan penilaian terhadap masing-masing indikator variabel internal dan eksternal dengan menggunakan skala 5. Hasil kuesioner manajemen dapat dilihat dalam lampiran 6.

5.5 Rekapitulasi hasil klarifikasi

Prosedur selanjutnya yang harus dilakukan adalah rekapitulasi dari pengambil keputusan dengan cara mencari rata-rata dari nilai dan bobot. Hasil klarifikasi digunakan sebagai acuan dalam menentukan nilai. Masing-masing indikator internal dan eksternal ditentukan bobotnya terlebih dahulu. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak satu (1,00) atau seratus persen (100%). Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator dengan menggunakan nilai berskala 5 yaitu untuk variabel internal : 1 (sangat tidak kuat), 2 (tidak kuat), 3 (netral), 4 (kuat), 5 (sangat kuat) dan untuk variabel eksternal: 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang) dan 5 (sangat berpeluang). Adapun penjelasannya terlihat dalam bentuk angka seperti pada lampiran 7. hasil klarifikasi dapat dilihat pada lampiran 8.

Setelah 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. Penjelasan nilai tertimbang variabel internal dapat dilihat pada tabel 5.4

Tabel 5.4
Nilai tertimbang variabel internal

No	Indikator variabel	Bobot rata-rata	Nilai rata-rata	Nilai tertimbang
1	Lokasi bank yang strategis	0,1375	2	0,275
2	Teknologi perbankan	0,125	0,5	0,0625
3	Jangkauan distribusi	0,15	2	0,3
4	Pengembangan SDM	0,075	0,5	0,0375
5	Promosi	0,1125	0,25	0,028125
6	Lini produk	0,1375	1,75	0,240625
7	Tingkat suku bunga	0,125	1	0,125
8	Fasilitas fisik dan keamanan kantor	0,075	0,25	0,01875
9	Efektifitas struktur organisasi	0,0625	0,25	0,015625
	Total	1	8,5	1,103125

Sumber: Lampiran 8.

Penjelasan nilai tertimbang variabel eksternal dapat dilihat pada tabel 5.5

Tabel 5.5
Nilai tertimbang variabel eksternal

No	Indikator variabel	Bobot rata-rata	Nilai rata-rata	Nilai tertimbang
1	Perkembangan teknologi	0,1	1	0,1
2	Persaingan suku bunga	0,1375	1,5	0,20625
3	Fluktusi nilai tukar rupiah	0,125	0,5	0,0625
4	Kebijakan pemerintah	0,0625	0,5	0,03125
5	<i>Switching cost</i>	0,1125	0,75	0,084375
6	Pertumbuhan industri	0,15	2	0,3
7	Produk pengganti	0,1	1,25	0,125
8	Kekuatan pembeli	0,1125	1	0,1125
9	Kekuatan pemasok	0,1	0,5	0,05
	Total	1	9	1,071875

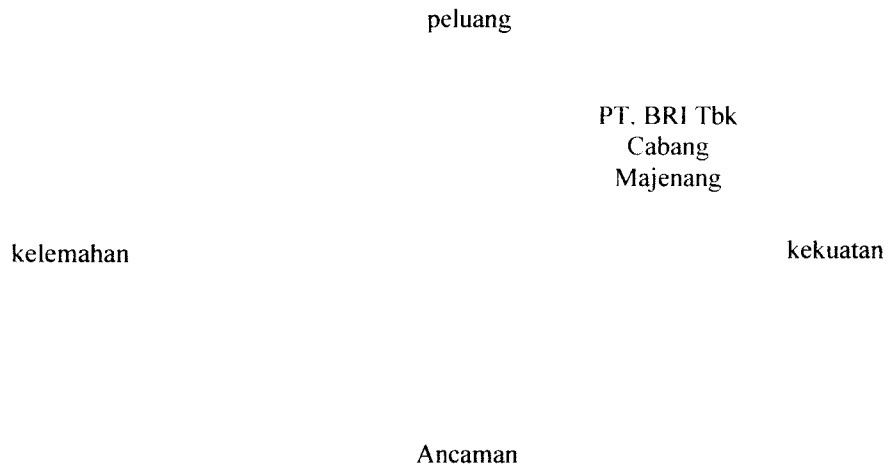
Sumber: lampiran 8

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 PT. BRI Tbk Cabang Majenang, maka penulis dapat menentukan bahwa perusahaan berada pada titik 1,103125 untuk total keseluruhan indikator variabel internal dan untuk total keseluruhan indikator variabel eksternal berada pada titik 1,071875.

Gambar 5.1
DIAGRAM SWOT



Gambar diagram SWOT diatas menunjukkan posisi bisnis PT. BRI Tbk Cabang Majenang berada pada kuadran I yang menunjukkan bahwa PT. BRI Tbk Cabang Majenang 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. PT. BRI Tbk Cabang Majenang memiliki kekuatan dalam lokasi, jangkauan distribusi dan lini produk untuk mengatasi kelemahan indikator yang ada. PT. BRI Tbk Cabang Majenang memiliki peluang yang besar dalam mengatasi ancaman persaingan suku bunga, pertumbuhan industri dan

ancaman produk pengganti. Berdasarkan posisi bisnis perusahaan, maka alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang 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 factor-faktor strategi perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini 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.

Tabel 5.6
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. PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang meraih peluang dengan kekuatan yang dimiliki antara lain:

1. Lokasi bank yang strategis

Lokasi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang 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 perusahaan untuk memperlancar aktivitas perekonomian nasabah. 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. PT BRI (persero) Tbk Cabang Majenang dapat menambah mesin ATM dengan mengalokasikannya pada tempat-tempat yang strategis yaitu di pusat pertokoan.

2. Teknologi perbankan

Terus mengikuti perkembangan teknologi 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 sehingga tercapai kepuasan konsumen . Fasilitas berbasis teknologi canggih melalui e-banking akan menekan biaya transaksi maksimum kurang dari 50 % biaya transaksi melalui layanan di *conventional outlet* (jos luhukay, majalah tempo, nomor 13 edisi 26 mei – 1 juni 2003). Semakin lama, semakin nyata pula kaidah keterkaitan mutu layanan dengan manfaat bagi bank: semakin mudah seorang nasabah mengakses dananya, semakin lama pula ia akan membiarkan dananya di bank.

3. Jangkauan distribusi

Memaksimalkan jangkauan distribusi dengan ditunjang oleh teknologi agar fungsi, manfaat dan daya guna dari unit kerja optimal. PT BRI (persero) Tbk Cabang Majenang 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*.

4. Pengembangan SDM

Meningkatkan proses pengembangan SDM dengan memanfaatkan internet yaitu dengan *e-learning*, dimana para karyawan tidak lagi menjalani pendidikan di sentral pendidikan (sendik) tetapi cukup dengan membuka situs BRI. 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.

5. Lini produk

Menambah lini produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan mengadakan riset terlebih dahulu untuk mengetahui kebutuhan keinginan dan kemampuan konsumen atas suatu produk. PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang harus mampu mengembangkan kreatifitas dan inovasi yang tinggi juga responsive seiring dengan perilaku dan gaya hidup nasabah. Kartu ATM dengan fasilitas beragam selain untuk belanja, juga membayar tagihan telepon, isi ulang seluler, bunga kecil, biaya tahunan bersaing, diskon menginap di hotel dan lain-lain. Perusahaan harus tetap memperhatikan *wealth management*, produk perbankan dengan 3M: merencanakan (*plan*), mengembangkan (*growth*) dan melindungi (*secure*) kekayaan nasabah (majalah marketing, nomor 12/ IV / Desember 2004). Menyediakan *bancassurance* yang merupakan produk asuransi yang dipasarkan melalui perbankan dapat menjadi produk unggulan karena perusahaan asuransi tidak memiliki jangkauan distribusi yang luas sebagaimana yang dimiliki PT. BRI Tbk Cabang Majenang. 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.

6. Tingkat suku bunga

PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang 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.

7. Fasilitas fisik dan keamanan

Fasilitas fisik yang secara lengkap disediakan oleh PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang dapat ditata ulang untuk memperlancar proses pelayanan dengan tetap memperhatikan kenyamanan nasabah didalam kantor. Lay-out fasilitas harus di re-desain semenarik mungkin agar menimbulkan kesan yang baik dalam persepsi konsumen mengingat konsumen berada didalam kantor dalam waktu yang singkat. Jaminan keamanan ditingkatkan dengan cara memberikan pelatihan secara kontinyu kepada para satpam.

8. Promosi

Meningkatkan kualitas dan kontinuitas promosi, baik melalui *mass selling*, *personal selling* maupun *public relation* yang tepat dengan menginformasikan produk secara jelas pada pangsa pasar sasaran sehingga dapat diterima dengan lebih baik oleh masyarakat. Kegiatan promosi disesuaikan dengan pangsa pasar sasaran. Program *consumer promo bank* dengan cara memberikan *reward* memang mampu menarik nasabah baru. Nasabah baru tidak dijamin akan loyal yang secara kontinyu menyetor dana. Karakteristik nasabah bank di Indonesia tidak cukup memiliki satu rekening-bisa dua sampai tiga rekening tabungan (majalah mix, edisi 10 111 10 November-08 Desember 2004). Nasabah yang memiliki dana besar biasanya tidak cukup tertarik dengan iming-iming hadiah, mereka lebih tertarik pada tawaran suku bunga yang tinggi. Untuk menyiasati masuknya nasabah pemburu hadiah yang gemar *brand switching*, manajemen PT. BRI Tbk Cabang

Majenang perlu dengan cermat memantau nasabah sebelum dan sesudah promosi dengan cara perhitungan yang jelas antara efektifitas dan keuntungan yang didapat dengan ongkos yang dikeluarkan.

9. Efektifitas struktur organisasi

Struktur organisasi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang telah dapat secara efektif menghadapi peluang perusahaan. Aliran kerja yang ada telah menunjang kelancaran aktifitas perusahaan, hal ini ditunjukkan dengan pembagian tugas dan kewajiban yang jelas. Efektifitas yang telah dicapai sangat perlu untuk ditingkatkan sesuai dengan peningkatan efektifitas aliran kerja.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Penulisan skripsi ini dilakukan dengan tujuan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang 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 dimasa 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, PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang berada pada kuadran I yang merupakan sel agresif.. Implikasi strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu strategi S-O (*strength-opportunities*), menciptakan strategi meraih peluang dengan kekuatan yang dimiliki.
2. Dari analisis variabel internal dapat diperoleh kesimpulan bahwa:
 - a. Kekuatan internal yang dimiliki PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang yang harus dipertahankan dan ditingkatkan dimasa yang akan datang,

diantaranya adalah: lokasi bank yang strategis, jangkauan distribusi, pengembangan SDM, promosi, lini produk dan tingkat suku bunga.

- b. Kekuatan internal yang dimiliki oleh PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan agar tidak menjadi kelemahan bagi perusahaan adalah: teknologi perbankan, fasilitas fisik dan keamanan kantor, serta efektifitas organisasi.
3. Berdasarkan analisis variabel eksternal dapat diperoleh kesimpulan bahwa:
 - a. Variabel eksternal yang menjadi peluang bagi perusahaan adalah: persaingan suku bunga, fluktuasi nilai tukar rupiah, pertumbuhan industri, produk pengganti, kekuatan pembeli dan kekuatan pemasok.
 - b. Variabel eksternal yang perlu diperhatikan agar tidak menjadi ancaman bagi perusahaan adalah: perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah dan *switching cost*.

6.2 Saran

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

1. Melakukan kegiatan pemasaran yang proaktif dan intensif didukung promosi yang dikemas secara menarik dan menampilkan keunggulan yang ada sehingga diharapkan mempunyai produk yang menjadi *benchmark* masyarakat seperti BritAma.

2. Dalam era globalisasi penggunaan *Information Technology* (IT) merupakan suatu keharusan bagi dunia perbankan apabila menginginkan menguasai pasar, untuk itu perlu dilakukan *up-grade* secara kontinu terhadap IT yang dimiliki perusahaan dengan perencanaan yang baik dalam pemilihan IT sehingga efektif dan efisien.
3. SDM merupakan *intangible assets* bagi perusahaan yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu usaha oleh karena itu perusahaan harus memberikan perhatian khusus seperti *system reward and punishment* secara obyektif dan konsisten sehingga karyawan selalu termotivasi untuk meningkatkan kualitas kinerja.
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..

DAFTAR PUSTAKA

- Anik, I. (2004). *Strategi Pemasaran pada Kerajinan Kulit PT. Maleha Yogyakarta*. Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Anonim. (2004). *Majalah Marketing*. Nomor 12/IV/Desember 2004.
- Anonim. (2004). *Majalah Mix*. Edisi 10 11 10 November-08 Desember 2004.
- BPS. (2004). *Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia*. Juni.
- Corey (dalam Dolan, 1991, hal 71). Dikutip dari Fandy Thiptono. (1995). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Dian, P. (2002). *Formulasi Strategi Pemasaran PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pati*. Tesis Magister Manajemen (tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Program Pasca Sarjana UGM.
- 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: BPF E.
- 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.
- PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang. (2003). *Laporan Tahunan*.
- 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.

Lampiran 1
Kuesioner konsumen
PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Majenang

Berilah peringkat pada indikator variabel dibawah ini dimulai dari sangat tidak penting (1) sampai sangat penting (9) kaitannya dengan bobot, dan untuk penilaian variable internal dimulai dari sangat tidak kuat (1) sampai dengan sangat kuat (9), sedangkan untuk variable eksternal dimulai dari sangat tidak berpeluang (1) sampai dengan sangat berpeluang (9).

1. Variable internal

Indikator internal	Peringkat bobot	Peringkat nilai
Lokasi bank yang strategis		
Teknologi perbankan		
Jangkauan distribusi		
Pengembangan SDM		
Promosi		
Lini produk		
Tingkat suku bunga		
Fasilitas fisik dan keamanan kantor		
Efektifitas struktur organisasi		

2. Variable eksternal

Indikator eksternal	Peringkat bobot	Peringkat nilai
Perkembangan teknologi		
Persaingan suku bunga		
Fluktuasi nilai tukar rupiah		
Kebijakan pemerintah		
<i>Switching cost</i>		
Pertumbuhan industri		
Produk pengganti		
Kekuatan pembeli		
Kekuatan pemasok		

Lampiran 2

Kuesioner manajemen

Untuk melengkapi tujuan penelitian tentang strategi pemasaran yang dilakukan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Majenang dalam usahanya mempertahankan posisi sebagai market leader, kami mohon bantuan bapak/ibu/saudara/saudari untuk mengisi daftar pertanyaan dibawah ini dengan benar dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Nama responden :

Usia :

Jabatan :

Adapun dari tujuan penelitian ini adalah untuk tujuan ilmiah dimana kuesioner ini kami gunakan sebagai data menyusun skripsi.

Akhir kata atas segala bantuan, kerjasama dan kesediaan bapak/ibu/saudara/saudari kami ucapkan terimakasih.

Hormat kami,

Intan Mellani

Angket penilaian kekuatan dan kelemahan perusahaan
(faktor internal)

No	Indicator	Asumsi penulis	Tanggapan responden
1	Lokasi bank yang strategis	5	
2	Teknologi perbankan	3	
3	Jangkauan distribusi	5	
4	Pengembangan SDM	3	
5	Promosi	4	
6	Lini produk	4	
7	Tingkat suku bunga	4	
8	Fasilitas fisik dan keamanan kantor	3	
9	Efektifitas struktur organisasi	3	
Total		34	

Keterangan:

Angka 1 : indikator variabel sangat tidak kuat

Angka 2 : indikator variabel tidak kuat

Angka 3 : indikator variabel netral

Angka 4 : indikator variabel kuat

Angka 5 : indikator variabel sangat kuat

**Angket penilaian peluang dan ancaman perusahaan
(faktor eksternal)**

No	Indikator	Asumsi penulis	Tanggapan responden
1	Perkembangan teknologi	3	
2	Persaingan suku bunga	5	
3	Fluktuasi nilai tukar rupiah	3	
4	Kebijakan pemerintah	3	
5	Switching cost	4	
6	Pertumbuhan industri	5	
7	Produk pengganti	4	
8	Kekuatan pembeli	4	
9	Kekuatan pemasok	4	
Total		35	

Keterangan:

Angka 1 : indikator variabel sangat tidak berpeluang

Angka 2 : indikator variabel tidak berpeluang

Angka 3 : indikator variabel netral

Angka 4 : indikator variabel berpeluang

Angka 5 : indikator variabel sangat berpeluang

Angket pembobotan variable internal

No	Indicator	Asumsi penulis	Tanggapan responden
1	Lokasi bank yang strategis	0,15	
2	Teknologi perbankan	0,10	
3	Jangkauan distribusi	0,15	
4	Pengembangan SDM	0,10	
5	Promosi	0,10	
6	Lini produk	0,15	
7	Tingkat suku bunga	0,10	
8	Fasilitas fisik dan keamanan kantor	0,10	
9	Efektifitas struktur organisasi	0,05	
Total		1	

Keterangan:

Sangat penting : 0,15

Penting : 0,10

Kurang penting : 0,05

Angket pembobotan variable eksternal

No	Indikator	Asumsi penulis	Tanggapan responden
1	Perkembangan teknologi	0,15	
2	Persaingan suku bunga	0,10	
3	Fluktuasi nilai tukar rupiah	0,05	
4	Kebijakan pemerintah	0,15	
5	Switching cost	0,10	
6	Pertumbuhan industri	0,10	
7	Produk pengganti	0,05	
8	Kekuatan pembeli	0,10	
9	Kekuatan pemasok	0,15	
Total		1	

Keterangan:

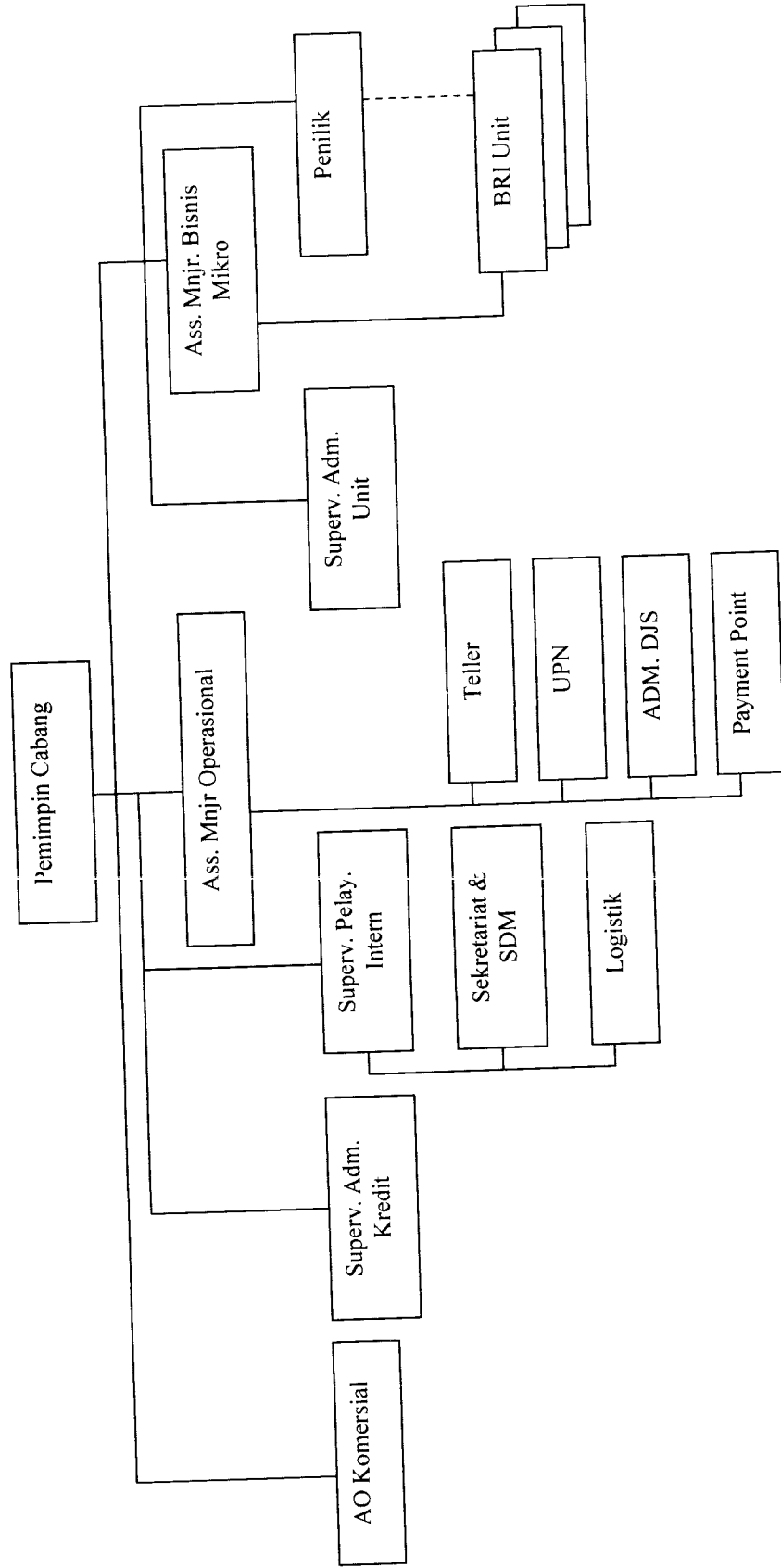
Sangat penting : 0,15

Penting : 0,10

Kurang penting : 0,05

Lampiran 3

Struktur Organisasi PT. BRI (persero) Tbk Cabang Majenang



Lampiran 4

Hasil kuesioner nasabah

Pembobotan variabel internal

Indikator variabel	lokasi bank yang strategis	teknologi perbankan	jangkauan distribusi	pengembangan SDM	promosi	lini produk	tingkat suku bunga	fasilitas fisik dan keamanan kantor	efektifitas struktur organisasi
Responden									
1	7	5	6	8	3	4	9	1	2
2	9	3	7	8	4	6	1	2	5
3	8	4	9	6	1	2	5	3	7
4	7	4	8	3	2	5	9	1	6
5	2	1	5	7	3	6	4	8	9
6	5	7	9	6	4	8	2	1	3
7	1	2	7	9	3	6	5	4	8
8	7	3	9	5	2	4	8	1	6
9	7	4	9	6	5	1	8	2	3
10	7	6	3	4	8	5	9	2	1
11	9	5	1	2	8	4	6	3	7
12	8	7	9	1	6	3	5	2	4
13	8	5	6	7	2	3	4	1	9
14	7	1	8	3	9	4	5	2	6
15	9	4	7	6	1	5	2	3	7
16	9	5	8	8	2	4	1	3	6
17	1	6	8	9	2	5	3	4	7
18	8	5	9	1	4	6	2	3	7
19	9	5	7	8	6	1	4	2	3
20	7	6	8	9	2	4	3	1	5
21	9	1	7	8	4	5	2	3	6
22	9	6	4	5	7	2	8	1	3
23	1	5	2	9	4	7	6	3	8
24	6	4	9	5	1	3	8	2	7
25	9	6	3	8	4	2	5	1	7
26	8	6	7	9	5	2	4	2	3
27	8	6	9	7	5	4	1	2	4
28	9	7	8	6	1	3	6	3	5
29	7	8	2	9	4	1	4	1	2
30	9	5	8	6	7	3	4	2	6
31	8	4	7	5	9	1	3	2	4
32	7	6	8	9	1	5	2	3	4
33	9	8	7	6	5	2	3	1	4
34	9	6	8	7	3	5	2	1	4

Hasil kuesioner nasabah
Pembobotan variabel eksternal

Indikator variabel eksternal	perkembangan teknologi	persaingan suku bunga	fluktuasi nilai tukar rupiah	kebijakan pemerintah	switching cost	pertumbuhan industri	produk pengganti	kekuatan pembeli	kekuatan pemasok
Responden									
1	3	9	5	2	1	8	4	6	7
2	7	3	6	9	2	5	1	4	8
3	4	9	8	3	2	1	5	6	7
4	5	7	8	1	3	2	6	4	9
5	6	9	8	3	2	1	5	4	7
6	1	8	7	2	5	3	4	6	9
7	7	8	9	6	4	5	2	1	3
8	9	7	8	6	5	4	1	3	2
9	5	9	8	4	2	6	3	7	1
10	6	8	9	5	1	4	4	5	2
11	6	8	9	3	1	7	4	4	3
12	7	9	8	2	1	6	5	4	3
13	1	6	4	3	2	7	5	8	9
14	1	5	9	4	3	2	6	7	8
15	5	7	1	6	2	4	3	9	2
16	8	9	5	7	2	6	4	3	1
17	4	8	9	6	1	5	2	7	3
18	7	8	6	9	2	1	5	3	4
19	6	8	7	3	1	5	2	4	9
20	4	9	8	5	7	1	3	6	2
21	8	5	9	7	2	1	4	3	6
22	3	9	8	1	5	2	4	6	7
23	1	8	9	2	3	4	5	7	6
24	2	5	9	1	3	4	7	6	8
25	7	1	6	3	2	8	4	5	9
26	3	6	9	2	1	4	5	7	8
27	1	9	8	2	3	4	5	6	7
28	5	6	4	1	2	3	2	8	1
29	4	7	8	3	5	9	4	3	6
30	5	8	7	2	1	5	7	6	8
31	2	9	1	3	4	5	8	4	7
32	1	6	9	2	3	5	8	4	7
33	6	1	7	5	2	8	3	9	4
34	9	7	1	8	2	6	3	5	4

Hasil kuesioner nasabah
Penilaian variabel internal

Indikator variabel Responden	lokasi bank yang strategis	teknologi perbankan	jangkauan distribusi	pengembangan SDM	promosi	lini produk	tingkat suku bunga	fasilitas fisik dan keamanan kantor	efektifitas struktur organisasi
1	2	3	1	7	9	4	6	8	5
2	2	5	3	6	9	1	7	4	8
3	1	6	7	3	9	5	2	4	8
4	4	1	3	8	9	5	2	6	7
5	6	7	2	4	8	1	3	5	9
6	8	2	4	3	7	6	1	9	5
7	3	6	4	1	9	2	7	8	5
8	7	1	8	2	9	3	4	6	5
9	1	5	6	2	3	7	8	9	4
10	8	2	9	4	3	5	1	7	6
11	5	8	2	7	9	1	3	4	6
12	2	1	8	7	3	4	6	9	5
13	6	7	9	8	4	5	2	3	1
14	9	3	6	8	5	2	1	7	4
15	2	5	6	9	3	7	8	1	4
16	9	8	7	1	5	4	2	6	3
17	3	1	4	6	9	5	2	7	8
18	7	6	1	3	4	2	9	5	8
19	3	4	7	9	5	8	6	2	1
20	8	2	9	6	1	3	4	7	5
21	4	9	2	8	5	1	6	3	7
22	6	5	7	3	4	9	8	1	2
23	6	8	3	9	4	5	7	2	1
24	2	3	8	4	1	5	9	6	7
25	8	6	9	7	3	2	4	1	5
26	7	5	6	4	2	8	9	1	3
27	4	3	8	2	1	7	9	6	5
28	7	8	9	1	2	4	6	3	5
29	9	4	6	7	1	5	3	8	2
30	4	5	7	9	1	6	8	2	3
31	3	5	9	7	2	8	4	6	1
32	8	7	6	5	2	9	4	3	1
33	9	8	6	4	2	4	7	1	5
34	9	5	8	7	2	5	6	3	1

Hasil kuesioner nasabah
Penilaian variabel eksternal

Indikator variabel eksternal	perkembangan teknologi	persaingan suku bunga	fluktuasi nilai tukar rupiah	kebijakan pemerintah	switching cost	pertumbuhan industri	produk pengganti	kekuatan pembeli	kekuatan pemasok
Respoden									
1	1	6	2	3	5	4	7	8	9
2	3	1	8	2	5	9	4	6	7
3	5	8	4	1	2	9	3	6	7
4	6	3	4	5	2	1	7	9	8
5	2	7	3	4	5	1	8	6	9
6	8	2	6	5	1	4	3	7	9
7	5	8	7	3	2	1	6	4	9
8	8	7	1	2	3	5	9	6	4
9	3	9	7	4	1	2	8	6	5
10	7	4	9	5	1	2	6	3	8
11	1	8	2	5	4	3	9	6	7
12	1	5	3	2	6	4	7	8	9
13	5	6	7	3	2	8	1	4	9
14	9	6	1	5	4	2	8	3	7
15	4	2	5	6	8	3	1	7	9
16	5	3	6	1	8	9	2	4	7
17	9	8	2	5	3	1	4	7	6
18	2	7	3	4	5	8	9	6	1
19	5	4	2	8	9	3	6	1	7
20	8	7	6	1	5	9	2	4	3
21	4	2	1	5	9	8	3	6	7
22	5	6	8	2	9	7	1	3	4
23	7	9	6	3	5	8	2	1	4
24	2	6	9	1	5	4	8	3	7
25	5	3	2	8	9	6	7	1	4
26	9	8	3	2	5	6	1	4	7
27	3	5	8	9	4	7	6	2	1
28	8	6	7	4	5	1	9	2	3
29	2	8	9	5	4	7	6	1	3
30	5	7	8	3	3	6	3	2	1
31	4	9	6	3	5	7	8	2	1
32	5	6	7	8	9	4	3	1	2
33	3	7	8	5	9	6	4	1	2
34	8	9	4	5	1	7	6	3	2

Lampiran 5
Rekapitulasi kuesioner penilaian konsumen

1) Variabel internal

Tabel 4.6

Indikator variabel	Sangat tidak kuat	Tidak kuat	Netral	Kuat	Sangat kuat
Lokasi bank yang strategis	7	8	1	8	10
Teknologi perbankan	7	6	8	7	6
Jangkauan distribusi	5	6	0	11	12
Pengembangan SDM	6	9	1	10	8
Promosi	9	10	3	4	8
Lini produk	8	7	9	5	5
Tingkat suku bunga	8	8	0	10	8
Fasilitas fisik dan keamanan kantor	8	8	2	11	5
Efektifitas struktur organisasi	7	6	10	5	6

Sumber: lampiran 3

2) Variabel eksternal

Tabel 4.7

Indikator variabel	Sangat tidak berpeluang	Tidak berpeluang	Netral	Berpeluang	Sangat berpeluang
Perkembangan teknologi	7	7	9	3	8
Persaingan suku bunga	4	5	2	13	10
Fluktuasi nilai tukar rupiah	8	7	1	10	8
Kebijakan pemerintah	9	9	10	1	5
<i>Switching cost</i>	8	7	10	1	8
Pertumbuhan industri	8	8	1	9	8
Produk pengganti	7	8	0	10	9
Kekuatan pembeli	10	10	0	11	3
Kekuatan pemasok	7	7	1	10	9

Sumber: lampiran 3

Rekapitulasi kuesioner pembobotan konsumen

1) Variabel internal

Tabel 4.8

Indikator internal	Kurang penting	Penting	Sangat penting
Lokasi bank yang strategis	4	1	29
Teknologi perbankan	6	23	5
Jangkauan distribusi	5	4	25
Pengembangan SDM	4	19	11
Promosi	14	16	4
Lini produk	14	18	2
Tingkat suku bunga	13	14	7
Fasilitas fisik dan keamanan kantor	31	2	1
Efektifitas struktur organisasi	9	14	11

Sumber: lampiran 3

2) Variabel eksternal

Tabel 4.9

Indikator eksternal	Kurang penting	Penting	Sangat penting
Perkembangan teknologi	11	14	9
Persaingan suku bunga	3	7	24
Fluktuasi nilai tukar rupiah	3	7	24
Kebijakan pemerintah	20	9	5
<i>Switching cost</i>	27	6	1
Pertumbuhan industri	10	17	7
Produk pengganti	11	18	5
Kekuatan pembeli	7	18	9
Kekuatan pemasok	10	6	18

Sumber: lampiran 3

Lampiran 6

Hasil kuesioner manajemen

- Variable internal

Indikator	Nilai				Bobot			
	R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4
Lokasi bank yang strategis	5	5	5	5	0,15	0,10	0,15	0,15
Teknologi perbankan	4	3	4	3	0,15	0,15	0,10	0,10
Jangkauan distribusi	5	5	5	5	0,15	0,15	0,15	0,15
Pengembangan SDM	4	4	3	3	0,10	0,05	0,10	0,05
Promosi	3	4	3	3	0,10	0,10	0,10	0,15
Lini produk	4	5	5	5	0,10	0,15	0,15	0,15
Tingkat suku bunga	4	4	4	4	0,15	0,10	0,10	0,15
Fasilitas fisik dan keamanan kantor	3	3	3	4	0,05	0,05	0,10	0,10
Efektifitas struktur organisasi	3	4	3	3	0,05	0,05	0,05	0,10
Total					1	1	1	1

- Variable eksternal

Indikator	Nilai				Bobot			
	R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4
Perkembangan teknologi	4	4	4	4	0,10	0,10	0,10	0,10
Persaingan suku bunga	4	5	5	4	0,15	0,15	0,15	0,10
Fluktuasi nilai tukar rupiah	4	4	3	3	0,15	0,15	0,10	0,10
Kebijakan pemerintah	4	4	3	3	0,05	0,10	0,05	0,05
Switching cost	3	4	4	4	0,15	0,10	0,15	0,05
Pertumbuhan industri	5	5	5	5	0,15	0,15	0,15	0,15
Produk pengganti	3	5	5	4	0,10	0,10	0,10	0,10
Kekuatan pembeli	4	4	4	4	0,15	0,05	0,10	0,15
Kekuatan pemasok	3	4	4	3	0,10	0,10	0,15	0,05
Total					1	1	1	1

Lampiran 7
Ketentuan penilaian

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 8
Hasil klarifikasi

I Variabel internal

I.1 Nilai

Indikator	Nilai				Total	Nilai rata-rata
	R1	R2	R3	R4		
Lokasi bank yang strategis	2	2	2	2	8	2
Teknologi perbankan	1	0	1	0	2	0,5
Jangkauan distribusi	2	2	2	2	8	2
Pengembangan SDM	1	1	0	0	2	0,5
Promosi	0	1	0	0	1	0,25
Lini produk	1	2	2	2	7	1,75
Tingkat suku bunga	1	1	1	1	4	1
Fasilitas fisik dan keamanan kantor	0	0	0	1	1	0,25
Efektifitas struktur organisasi	0	1	0	0	1	0,25
Total					34	8,5

I.2 Bobot

Indikator	Bobot				Total	Bobot rata-rata
	R1	R2	R3	R4		
Lokasi bank yang strategis	0,15	0,1	0,15	0,15	0,55	0,1375
Teknologi perbankan	0,15	0,15	0,1	0,1	0,5	0,125
Jangkauan distribusi	0,15	0,15	0,15	0,15	0,6	0,15
Pengembangan SDM	0,1	0,05	0,1	0,05	0,3	0,075
Promosi	0,1	0,1	0,1	0,15	0,45	0,1125
Lini produk	0,1	0,15	0,15	0,15	0,55	0,1375
Tingkat suku bunga	0,15	0,1	0,1	0,15	0,5	0,125
Fasilitas fisik dan keamanan kantor	0,05	0,05	0,1	0,1	0,3	0,075
Efektifitas struktur organisasi	0,05	0,05	0,05	0,1	0,25	0,0625
Total					4	1

2.2 Variabel Eksternal

2.1 Nilai

Indikator	Nilai				Total	Nilai rata-rata
	R1	R2	R3	R4		
Perkembangan teknologi	1	1	1	1	4	1
Persaingan suku bunga	1	2	2	1	6	1,5
Fluktusi nilai tukar rupiah	1	1	0	0	2	0,5
Kebijakan pemerintah	1	1	0	0	2	0,5
<i>Switching cost</i>	0	1	1	1	3	0,75
Pertumbuhan industri	2	2	2	2	8	2
Produk pengganti	0	2	2	1	5	1,25
Kekuatan pembeli	1	1	1	1	4	1
Kekuatan pemasok	0	1	1	0	2	0,5
Total					36	9

2.2 Bobot

Indikator	Bobot				Total	Bobot rata-rata
	R1	R2	R3	R4		
Perkembangan teknologi	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1
Persaingan suku bunga	0,15	0,15	0,15	0,1	0,55	0,1375
Fluktusi nilai tukar rupiah	0,15	0,15	0,1	0,1	0,5	0,125
Kebijakan pemerintah	0,05	0,1	0,05	0,05	0,25	0,0625
<i>Switching cost</i>	0,15	0,1	0,15	0,05	0,45	0,1125
Pertumbuhan industri	0,15	0,15	0,15	0,15	0,6	0,15
Produk pengganti	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1
Kekuatan pembeli	0,15	0,05	0,1	0,15	0,45	0,1125
Kekuatan pemasok	0,1	0,1	0,15	0,05	0,4	0,1
Total					4	1

**PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.****KANTOR CABANG**

Jl. Diponegoro No. 318 Majenang Kode Pos 53257

Telp. (0280) 621339 - 621069 (Hunting)

Facs. (0280) 621496

SURAT KETERANGAN

Yang bertandatangan dibawah ini :

N a m a : Edy Sutanto

Jabatan : Asisten Manager Operasional

Dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a : Intan Mellani

No. Mhs : 01311228

Program Studi : Manajemen

Bidang kosentrasi : Pemasaran

Telah melakukan penelitian di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Majenang, guna keperluan menyelesaikan tugas akhir dengan judul : " Penyusunan Strategi Pemasaran PT.Bank Rakyat Indonesia Cabang Majenang ".

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sesungguhnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Majenang, 27 September 2004

BANK RAKYAT INDONESIA
CABANG MAJENANGEDY SUTANTO