

**ANALISIS STRATEGI BERSAING  
BANK NEGARA INDONESIA (BNI) CABANG  
PURWOKERTO**

**SKRIPSI**



Disusun oleh :

Nama : Andhika Nur Wicaksono  
Nomor Mahasiswa : 01311394  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA**

**2005**

**ANALISIS STRATEGI BERSAING  
BANK NEGARA INDONESIA (BNI) CABANG PURWOKERTO**

**SKRIPSI**

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



Disusun oleh

Nama : Andhika Nur Wicaksono  
Nomor Mahasiswa : 01311394  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2005**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

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

Yogyakarta, 15 Maret 2005

Penulis,

Andhika Nur Wicaksono

## **HALAMAN PENGESAHAN**

### **ANALISIS STRATEGI BERSAING BANK NEGARA INDONESIA (BNI) CABANG PURWOKERTO**

Nama : Andhika Nur Wicaksono  
Nomor Mahasiswa : 01311394  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 3 Maret 2005

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dra. Sri Hardjanti, MM

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

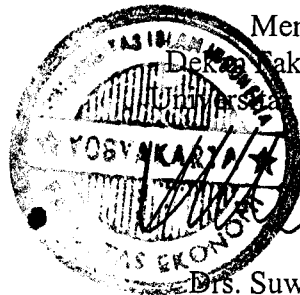
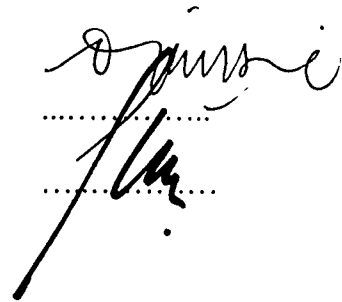
**ANALISIS STRATEGI BERSAING BANK NEGARA INDONESIA (BNI) CABANG  
PURWOKERTO**

**Disusun Oleh: ANDHIKA NUR WICAKSONO  
Nomor mahasiswa: 01311394**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
Pada tanggal : 15 April 2005

Penguji/Pemb. Skripsi: Dra. Sri Hardjanti, MM

Penguji : Drs. Djoko Utomo, MM



Mengetahui  
Dekan  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Drs. Suwarsono, MA

## ABSTRAK

Saat ini persaingan didunia bisnis sangat ketat sehingga setiap perusahaan perlu memiliki strategi yang jitu dalam menjalankan kegiatannya. Begitu juga pada lembaga perbankan di Indonesia. Masing-masing dari mereka perlu memiliki keunggulan kompetitif yang tentunya tidak dimiliki oleh para pesaingnya.

Pada skripsi ini, penulis ingin menguraikan tentang strategi bersaing dari PT. BNI (Persero) Tbk cabang Purwokerto. Yang ingin di ungkapkan dari skripsi ini adalah, bagaimana posisi bisnis perusahaan saat ini diantara para pesaingnya. Selain itu penulis juga ingin menjelaskan tentang strategi apa yang paling tepat untuk dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

Untuk menguraikan dan memecahkan permasalahan tersebut, dalam penelitian ini digunakan metode analisis Matrik Daya tarik Industri atau sering disingkat MDTI. Dalam analisis MDTI ini yang pertama-tama dilakukan yaitu menentukan indikator variabel-variabel yang berpengaruh bagi perusahaan. Variabel tersebut terdiri dari variabel eksternal dan internal. Setelah itu dilakukan pendekatan kuantitatif dengan pemberian bobot dan nilai pada masing-masing indikator pada variabel eksternal dan internal oleh pihak perusahaan. Untuk pemberian bobot, jumlah total keseluruhan baik pada variabel eksternal maupun internal yaitu 1 atau 100%. Kemudian dalam pemberian nilai, digunakan kriteria tertentu yaitu menggunakan skala 4. Setelah semua indikator telah diberi bobot dan nilai, maka langkah selanjutnya yaitu mengalikan keduanya sehingga akan diperoleh hasil yang disebut nilai tertimbang.

Setelah hasil nilai tertimbang dari variabel eksternal dan internal diperoleh, maka langkah selanjutnya yaitu memasukkan nilai tersebut kedalam Matrik Daya Tarik Industri. Dari sini akan diketahui bahwa posisi bisnis perusahaan saat ini berada pada posisi medium dari kedua sumbunya, sehingga perusahaan berada pada sel selektif. Sehingga dapat diketahui langkah apa yang seharusnya dilakukan oleh pihak perusahaan, yaitu dengan melihat rekomendasi dari implikasi strategis yang ada pada MDTI. Implikasi strategis yang ada pada sel selektif Matrik Daya Tarik Industri yaitu bahwa perusahaan tumbuh mengikuti segmen pasar yang ada, selain itu perusahaan juga perlu melakukan investasi secara selektif.

## MOTTO

Pelajarilah olehmu suatu ilmu, sebab :

- **Mempelajari ilmu itu memberikan rasa takut kepada Allah**
- **Menuntutnya merupakan ibadah**
- **Mengulang - ulangnya merupakan tasbih**
- **Membahasnya merupakan jihad**
- **Mengajarkannya kepada orang lain yang belum mengetahuinya merupakan sadaqoh**
- **Menyerahkan pada ahlinya merupakan pendekatan diri kepada Allah**

(HR. Ibnu 'Abdil Barr)

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka manakala kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya

kamu berharap

(QS. Al Insyirah : 6-8)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi Ini Kupersembahkan untuk :

- ♥ *Kedua orang tuaku, Ayahanda AB. Anang Suprpto dan Ibunda Ken Mundari, yang karena cinta, kasih sayang, bimbingan dan doa mereka, skripsi ini dapat terselesaikan.*
- ♥ *Kakak dan adikku tersayang Mba Mira dan Didit.*
- ♥ *Sasi, atas segala support, doa dan kasih sayangnya.*
- ♥ *Teman-teman baikku*



## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Bismillahirrohmaanirrohiim

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada hamba-Nya selama masih dalam iman dan islam. Dengan petunjuk dan ridho-Nya pula akhirnya penulisan skripsi yang sangat sederhana ini dapat diselesaikan.

Adapun penulisan skripsi yang berjudul **“ANALISIS STRATEGI BERSAING BANK NEGARA INDONESIA (BNI) CABANG PURWOKERTO”** ini diajukan guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini selain atas ridho dari Allah SWT, juga berkat bantuan, saran, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Suwarsono, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Ibu Dra. Sri Hardjanti, MM selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan saran, bantuan, serta tuntunan dalam penulisan skripsi ini.
3. Bapak Susmiyanto, SH selaku pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Purwokerto.

4. Bapak Sumadi dan Bapak Arif Nurdjaman serta seluruh staf dan karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Purwokerto atas bantuan yang diberikan.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah mendidik dan melimpahkan ilmunya.
6. Bapak dan Ibu karyawan di bagian pengajaran, bagian jurusan, bagian umum, dan bagian perpustakaan serta bagian parkir FE UII atas segala keramahan dan bantuannya dalam pelayanan.
7. Ayahanda Prof. Dr.AB. Anang Suprpto, MA dan Ibunda Dra. Ken Mundari, M.Sc tercinta yang telah memberikan banyak teladan, kasih sayang, perhatian, nasehat, dukungan, dan kesabaran hingga terselesaikannya studiku di FE UII ini. Terima kasih atas doa dan restunya yang tiada pernah ada hentinya pada putramu ini.
8. Kakak dan adikku yang telah memberikan doa dan selalu memberikan motivasi, nasehat, serta masa-masa indah dalam hidupku.
9. Sahabat karibku sejak di SMU, Eko Setiadi, Makasih untuk kebersamaan kita.
10. Teman-teman baikku selama di KOPMA FE UII : Zaenal, Nina Boim, Anie Meong, Very Bella, Lili, Ryan Bom-bom, Iwan JP, Lean Sitompul, Wieka, Tania, Eko Sumi, Uki, Panji, Mba Esti, Mba Apri, Pak Am, Angga, Adit, dan lain-lannya yang tidak dapat aku sebutkan satu per satu.
11. Teman-teman KKN angkatan 29 : Dewi, Tati, Akhmad, Lean, Tika, Jalu, Nana, Amri, Andre Pudak, Andre Petung, Novi, dan lain-lainnya yang tidak dapat aku sebutkan satu per satu.

12. Anak Kost Sri Perak : Agus sipit, Ondol, Rico, Asep, Teguh bom-bom, Nurman, Anton Jenggot, Irwan, Anto Sukek, Andi Pak Kost, Mba siti.
13. Anak-anak *LOE MANIESZ* : Iari, Dede, Arta, Badrus (Exs), Mayang, makasih buat kebersamaan kita dalam bermusik.
14. R 5576 K dan N 3530 yang selalu siap kapan pun aku butuhkan.
15. Komputer dan printer eponku yang baik hati, gak ngadat saat penulisan skripsiku.
16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.

Besar harapan agar skripsi ini dapat memberikan manfaat baik bagi penulis pada khususnya maupun para pembaca dan pihak-pihak lain pada umumnya, sehingga tulisan ini dapat memberikan nilai tambah bagi kita semua. Semoga amal baik dan segala bantuan yang diberikan mendapat balasan pahala yang setimpal dari Allah SWT.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta 6 Maret 2005

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	ii
Halaman Pengesahan Skripsi .....	iii
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi .....	iv
Abstrak .....	v
Halaman Motto .....	vi
Halaman Persembahan .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	xi
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Gambar .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Batasan Masalah .....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	5
1.6 Metode Penelitian .....	6
1.7 Metode Analisis Data .....	7

<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	16
2.2 Pengertian Strategi .....	17
2.3 Pengertian Strategi Pemasaran .....	18
2.3.1 Desain Strategi Pemasaran .....	19
2.3.2 Pemasaran Jasa .....	21
2.3.3 Strategi Pemasaran Jasa .....	23
2.4 Pengertian Strategi Bersaing .....	25
2.4.1 Konsep Keunggulan Bersaing .....	26
2.4.2 Analisis Keunggulan .....	28
2.4.3 Mempertahankan Keunggulan Bersaing .....	29
2.4.4 Hambatan Memasuki Pasar .....	29
2.4.5 Komponen Manajemen Strategik .....	30
2.4.6 Strategi Bersaing Generik .....	32
2.5 Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) .....	34
2.5.1 Implikasi Strategis .....	37

### **BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

3.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Bank Negara Indonesia .....	38
3.2 Lokasi Perusahaan .....	40
3.3 Struktur Organisasi .....	41
3.4 Tugas dan Tanggungjawab Masing-masing Bagian .....	43
3.5 Manajemen Personalia .....	49

3.6 Jenis Pelayanan dan Hasil Produk .....	51
3.7 Produk Tabungan .....	53
3.7.1 Pemasaran Produk .....	55
 BAB IV ANALISIS DATA	
4.1 Identifikasi Variabel Perusahaan .....	58
4.1.1 Variabel Eksternal Perusahaan .....	58
4.1.2 variabel Internal Perusahaan .....	62
4.2 Analisis Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan .....	65
4.2.1 Penilaian Variabel Eksternal Perusahaan .....	65
4.2.2 Penilaian Variabel Internal Perusahaan .....	73
4.3 Menentukan Posisi Bisnis Perusahaan .....	81
4.4 Implikasi Strategis Bagi Perusahaan .....	83
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan .....	87
5.2 Saran-saran .....	89

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Indikator Variabel Eksternal dan Internal .....	10
1.2 Penilaian Variabel Eksternal .....	12
1.3 Penilaian Variabel Internal .....	14
4.1 Bobot Rata-rata Variabel Eksternal .....	67
4.2 Nilai Rata-rata Variabel Eksternal .....	67
4.3 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal .....	68
4.4 Bobot Rata-rata Variabel Internal .....	74
4.5 Nilai Rata-rata Variabel Internal .....	74
4.6 Nilai Tertimbang Variabel Internal .....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Matrik Daya Tarik Industri .....	8
1.2 Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri .....	15
2.1 Elemen Keunggulan Bersaing .....	27
2.2 Komponen Pokok Manajemen Strategi .....	31
2.3 Tiga Strategi Generik .....	34
2.4 Matrik Daya Tarik Industri .....	35
2.5 Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri .....	37
3.1 Struktur Organisasi BNI Cabang Purwokerto .....	42
4.1 Posisi Bisnis PT. BNI (Persero) Tbk Cabang Purwokerto .....	82
4.2 Matrik Daya Tarik Industri PT. BNI (Persero) Tbk Cabang Purwokerto .....	83
4.3 Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri .....	84



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini perkembangan nasional maupun internasional sedang mengalami peningkatan yang sangat pesat. Perkembangan itu sangat kompleks mulai dari perkembangan teknologi, seni, budaya, politik dan lain sebagainya. Diantara perkembangan-perkembangan tersebut, yang paling menjadi perhatian masyarakat dunia adalah perkembangan dibidang ekonomi.

Berbicara dibidang ekonomi, tidak terlepas dari peran serta lembaga keuangan. Lembaga keuangan ini merupakan sebuah lembaga yang memiliki andil besar dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Diantara lembaga keuangan yang ada, terdapat sebuah lembaga keuangan yang melakukan kegiatan menghimpun dana dari masyarakat, lembaga ini disebut Bank.

Definisi bank secara detail menurut Undang-Undang No 10 Tahun 1998 sebagai perubahan Undang-Undang No 7 Tahun 1992 tentang Perbankan “ Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau dalam bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak “, ( Martono 2003, hal : 20 )

Dari definisi di atas, dapat dilihat bahwa pada dasarnya kegiatan bank di Indonesia terutama pada kegiatan bank umum yaitu

*Pertama*, Menghimpun dana dari masyarakat ( *Funding* ). Menghimpun dan menyalurkan dana kembali ke masyarakat merupakan kegiatan pokok perbankan, sedangkan kegiatan memberikan jasa-jasa bank lainnya merupakan kegiatan penunjang dari kegiatan pokok tersebut. Strategi bank dalam menghimpun dana adalah dengan memberikan rangsangan berupa *reward* atau imbalan yang menarik dan menguntungkan.

*Kedua*, Menyalurkan dana ke masyarakat ( *Lending* ). Menyalurkan dana berarti melemparkan kembali dana yang telah terhimpun dari masyarakat itu sendiri melalui simpanan giro, tabungan dan deposito kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman (*lending fund*)

*Ketiga*, Memberikan jasa-jasa lainnya ( *Services* ). Jasa-jasa bank lainnya merupakan jasa pendukung kegiatan bank. Jasa-jasa ini diberikan terutama untuk mendukung kelancaran kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan penyimpanan dana dan penyaluran kredit, ( Martono 2003, hal : 24-25 )

Salah satu bank umum yang konsisten terhadap kegiatan-kegiatanannya sampai saat ini yaitu Bank Negara Indonesia. Pengaruh kondisi ekonomi Indonesia pasca bergulirnya reformasi memang mengakibatkan depresi yang sangat kuat. Hal ini berpengaruh sekali terhadap kinerja lembaga keuangan yang ada di Indonesia, begitu juga pada BNI. Namun hal itu berangsur-angsur membaik seiring dengan kondisi

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian mengenai strategi perusahaan dengan judul **“ANALISIS STRATEGI BERSAING BANK NEGARA INDONESIA (BNI) CABANG PURWOKERTO“**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana posisi bisnis perusahaan dalam peta persaingan saat ini ?
- b. Strategi bersaing apakah yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan dimasa yang akan datang ?

## **1.3 Batasan Masalah**

Dalam usaha untuk menghindari penyimpangan penafsiran pada perumusan masalah di atas, penulis memfokuskan pada objek yang dipilih, maka perlu dibuat batasan masalah sebagai berikut :

1. Posisi bisnis yaitu posisi dimana perusahaan berada pada kondisi yang secara umum terletak diantara para pesaingnya sebagai perusahaan yang sedang tumbuh, memimpin pasar atau mengikuti pasar.
2. Strategi bersaing merupakan suatu langkah yang menggambarkan pendekatan keseluruhan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berujung pada tingkat kemampuan perusahaan yang membedakan dengan pesaingnya.

3. Membatasi penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan oleh perusahaan, dalam hal ini yaitu bank BNI cabang Purwokerto.
4. Penelitian ini difokuskan pada strategi yang diterapkan oleh bank BNI cabang Purwokerto dalam menghadapi persaingan dan mencari alternatif strategi untuk dapat diterapkan sesuai dengan kondisi perusahaan.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

- a. Untuk menjelaskan posisi bisnis perusahaan dalam peta persaingan saat ini.
- b. Untuk menjelaskan strategi bersaing yang perlu di lakukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

##### **a. Bagi Penulis**

Dapat menerapkan dan mengimplementasikan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dan memberikan pengalaman dalam melakukan penelitian serta berinteraksi langsung dengan lingkungan perusahaan sebagai tempat penelitian

##### **b. Bagi Perusahaan**

Sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan langkah-langkah dalam pengambilan keputusan strategik.

c. **Bagi Pihak Lain**

Sebagai bahan informasi dan rujukan dalam usaha untuk menyelesaikan tugas penelitian yang memiliki kaitan dan ruang lingkup yang sama.

## **1.6 Metode Penelitian**

### **1.6.1 Jenis Data**

a. **Data Primer**

Adalah data yang relevan yang dikumpulkan secara langsung dari sumber asli melalui pengamatan dan penelitian terhadap pihak bank BNI cabang Purwokerto.

b. **Data Sekunder**

Adalah informasi atau data relevan yang diperoleh dari arsip, dokumen-dokumen, dan literatur-literatur yang mendukung dan berkaitan dengan penelitian ini.

### **1.6.2 Objek dan Subjek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah bank BNI cabang Purwokerto sebagai sebuah lembaga yang bergerak di bidang jasa perbankan, sedangkan subjek penelitiannya adalah pihak manajemen bank BNI cabang Purwokerto.

### **1.6.3 Metode Pengumpulan Data**

a. **Teknik Wawancara**

Data diperoleh dengan melakukan wawancara secara langsung dengan pimpinan maupun pihak-pihak manajemen di bawahnya yang di anggap penting dan terkait dengan penelitian yang di lakukan.

b. Teknik Kepustakaan

Sebagai penunjang terhadap pelaksanaan penelitian dan untuk menambah wawasan maka digunakan beberapa buku yang berhubungan dengan teori yang mendukung penelitian.

c. Teknik Penyebaran Kuesioner

Pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis.

### 1.7 Metode Analisis Data

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari penelitian yaitu dengan menggunakan Teknik Analisis Matrik Daya Tarik Industri :

Matrik ini memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strength*), sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada pada lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah di tentukan, bagian-bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah (*medium*), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat dari perpotongan kedua sumbunya, setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian, maka akan menunjukkan posisi pasar masing-masing unit usaha strategis (U2S). Secara sederhana bisa dilihat sebagai berikut :

Gambar 1.1  
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

Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel panen / divestasi hampir tidak memiliki peluang untuk tumbuh, dan cenderung stagnan, bahkan mati.

MDTI mencoba menunjukkan posisi U2S pada saat ini dan juga memperkirakan posisi U2S tersebut pada masa yang akan datang. Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan bobotnya terlebih dahulu dengan jumlah total 1 atau 100%. Dalam hal ini nilai yang digunakan oleh penulis adalah skala 4, dengan keterangan yang fleksibel. :

1. Sangat Tidak Baik (STB)
2. Tidak Baik (TB)
3. Baik (B)
4. Sangat Baik (SB)

Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal yang signifikan
2. Penilaian terhadap variabel eksternal
3. Penilaian terhadap variabel internal
4. Penentuan posisi bisnis



Berikut adalah indikator-indikator yang digunakan dalam variabel eksternal dan internal perusahaan :

Tabel 1.1  
Indikator Variabel Eksternal dan Internal

Indikator variabel eksternal	Indikator variabel internal
<p>Daya beli konsumen</p> <p>Persaingan</p> <p>Pangsa pasar</p> <p>Daya tarik iklan dan promosi</p> <p>Perkembangan teknologi</p> <p>Pertumbuhan pasar</p> <p>Regulasi pemerintah</p> <p>Kurs mata uang</p> <p>Tingkat inflasi</p> <p>Kondisi keamanan</p>	<p>Loyalitas pelanggan</p> <p>Variasi jasa / produk</p> <p>Citra perusahaan</p> <p>Mutu pelayanan</p> <p>Fasilitas</p> <p>Lokasi perusahaan</p> <p>Sumber daya manusia</p> <p>Penelitian dan pengembangan</p> <p>Memahami kemampuan bersaing</p> <p>Kebijakan promosi</p>

Penilaian terhadap variabel eksternal maupun internal ini dilakukan melalui dua analisis, yaitu analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis tersebut dapat dilihat pada masing-masing variabel sebagai berikut :

## 1. Penilaian terhadap variabel eksternal

### a. Analisis kualitatif

Dalam analisis ini penulis memperoleh keterangan dan informasi berdasarkan pengamatan langsung di BNI cabang Purwokerto melalui interview dengan pihak manajemen terkait. Berdasarkan hal tersebut diperoleh berbagai macam indikator yang diidentifikasi sebagai faktor-faktor peluang dan ancaman.

### b. Analisis kuantitatif

Seperti yang telah diungkapkan di atas, bahwa sebelum melakukan penilaian terhadap masing-masing indikator, terlebih dahulu ditentukan bobot dari masing-masing indikator tersebut. Dalam hal ini penulis menggunakan skala empat (4). Setelah itu, bobot yang telah ditentukan sebelumnya dikalikan dengan nilai dari masing-masing indikator yang diberikan oleh perusahaan yang kemudian hasilnya disebut dengan nilai tertimbang.

Keterangan	Nilai
Sangat menjanjikan	4
Menjanjikan	3
Tidak menjanjikan	2
Sangat tidak menjanjikan	1

Tabel 1.2  
Penilaian Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Daya beli konsumen Persaingan Pangsa pasar Daya tarik iklan dan promosi Perkembangan teknologi Pertumbuhan pasar Regulasi pemerintah Kurs mata uang Tingkat inflasi Kondisi keamanan			
Total	1		

## 2. Penilaian terhadap variabel internal

### a. Analisis Kualitatif

Seperti halnya pada variabel eksternal, analisis kualitatif pada variabel internal juga didapat berdasarkan pengamatan langsung dan dari hasil interview dengan pimpinan dan pihak manajemen terkait pada objek penelitian yaitu bank BNI cabang Purwokerto. Berdasarkan pengamatan tersebut diperoleh berbagai indikator mengenai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan.

**b. Analisis Kuantitatif**

Pada pendekatan ini tidak jauh berbeda dengan analisis kuantitatif pada variabel eksternal. Setiap indikator yang telah diidentifikasi diberi bobot yang jumlahnya tidak sama antara satu dengan yang lain. Kemudian bobot yang telah di tentukan dikalikan dengan nilai yang diberikan oleh perusahaan. Dari hasil perkalian ini akan diperoleh nilai tertimbang. Skala penilaian juga sama seperti pada variabel eksternal yaitu menggunakan skala empat (4), dengan keterangan yang fleksibel :

Keterangan	Nilai
Sangat baik	4
Baik	3
Tidak baik	2
Sangat tidak baik	1

Tabel 1.3  
Penilaian Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Loyalitas pelanggan Variasi jasa / produk Citra perusahaan Mutu pelayanan Fasilitas Lokasi perusahaan Sumber daya manusia Penelitian dan pengembangan Memahami kemampuan bersaing Kebijakan Promosi			
Total	1		

### 3. Penentuan Posisi Bisnis

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan di gabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal di letakkan pada sumbu horizontal. Dalam penilaian tertimbang digunakan alternatif kategori yang berani menanggung resiko, alternatif ini digunakan untuk kriteria yang cenderung optimis, misal angka 0-1

kategori rendah, >1-3 kategori medium, >3 kategori tinggi. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri (lihat Gambar 1.1).

#### 4. Implikasi Strategis

Berdasarkan posisi bisnis yang telah didapatkan tersebut, dapat di lihat secara detail implikasi strategis seperti pada tabel berikut :

Gambar 1.2  
Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominan Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini, penulis mengamati dan mencermati hasil penelitian terdahulu sebagai referensi dengan judul “Strategi Bersaing Pada Perusahaan Kecap Lele Pati – Jawa Tengah”. Dalam penelitian tersebut penulis membuka pembahasan tentang strategi bisnis yang ditempuh oleh Perusahaan Kecap Lele sebagai produsen kecap lokal yang harus bersaing dengan perusahaan kecap lain yang telah menguasai pasar lebih luas dan lebih kuat serta memiliki jaringan distribusi nasional. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut yaitu Matrik Daya Tarik Industri dan Analisis SWOT. Objek penelitiannya adalah pada Perusahaan Kecap Lele di kota Pati, Jawa tengah. Hasil analisis yang diperoleh berdasarkan matrik MDTI dan SWOT secara umum menggambarkan bahwa perusahaan tersebut berada pada sel pertumbuhan selektif, yang artinya bahwa perusahaan tersebut masih memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang perusahaan yang lebih besar dari kelemahan dan ancaman yang dimiliki.

## 2.2 Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategia*, yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang, dimana para jenderal di butuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang. Strategi pada dasarnya adalah sebuah konsep atau kesatuan rencana komprehensif dan terpadu yang disusun sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (R.A Supriyono. 1998, hal : 8)

Menurut Stoner dan Freeman konsep strategi dapat di definisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

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

Sedangkan berdasarkan perspektif yang kedua, strategi di definisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat



reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang di ambil akan bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi belaka, mengabaikan keputusan yang lain.

### **2.3 Pengertian Strategi Pemasaran**

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Fungsi pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu fungsi pemasaran memiliki peranan yang penting dalam pengembangan strategi.

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya. strategi pemasaran didefinisikan sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang di masuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. (F. Tjiptono. 1995, hal : 12)

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar, sasaran positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

### **2.3.1 Desain Strategi Pemasaran**

Desain strategi pemasaran sangat diperlukan ketika kita akan membuat langkah-langkah atau kebijakan-kebijakan dalam perusahaan, beberapa unsur didalamnya dapat dilihat sebagai berikut :

#### **1. Strategi Penetapan Pasar dan Penentuan Posisi**

Keunggulan pemasaran dipengaruhi oleh beberapa faktor situasi, seperti ciri-ciri industri, jenis perusahaan, deferensiasi kebutuhan pembeli, dan keunggulan persaingan perusahaan yang spesifik dalam merancang strategi pemasaran. Permasalahan yang penting adalah memutuskan bagaimana, kapan , dan dimana akan bersaing serta memberikan gambaran lingkungan perusahaan.

##### **a. Strategi Pasar Sasaran**

Penetapan pasar sasaran artinya memilih konsumen yang akan dilayani manajemen dalam pasar-produk. Sekali pasar-produk perusahaan telah diidentifikasi dan ditentukan keunggulannya, manajemen dapat memilih strategi penentuan sasaran. Keputusan ini merupakan inti strategi pemasaran, karena penetapan akan menjadi

pedoman penentuan tujuan dan pengembangan strategi penentuan posisi pasar.

#### b. Strategi Penentuan Posisi

Strategi penentuan posisi dalam program pemasaran merupakan hasil kombinasi antara strategi produk, saluran distribusi, harga, dan promosi (bauran pemasaran) yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisinya terhadap pesaing utama dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran.

### 2. Pemilihan Strategi Pemasaran

Faktor situasional dan persaingan yang harus dihadapi organisasi menjadi perhatian dalam pemilihan strategi pemasaran. Sebelum itu perlu dilakukan pengamatan dan analisis yang jeli dan cermat. Dasar analisis nantinya berguna untuk mengklarifikasi situasi strategi pemasaran pada tahap pengembangan, pertumbuhan, kematangan, penurunan, atau global dari evolusi pasar-produk.

### 3. Strategi Produk Baru

Produk baru dibutuhkan untuk menggantikan produk lama yang penjualan dan profitnya menurun. Strategi pengembangan dan penentuan posisi untuk memasuki pasar baru melibatkan semua fungsi bisnis. Proses perencanaan produk baru yang terkoordinasi dengan baik, sangat penting untuk memuaskan keinginan konsumen dan untuk memproduksi produk bermutu tinggi serta harga bersaing. Mendengar apa kata

konsumen merupakan hal penting dalam mengidentifikasi penampilan produk dan mempengaruhi kepuasan konsumen.

### 2.3.2 Pemasaran Jasa

Pengertian pemasaran jasa yang baik perlu didukung dengan pengertian mengenai jasa itu sendiri, aspek-aspek yang menciptakan peluang pemasaran jasa, serta isu-isu strategis yang perlu diperhatikan oleh para penyedia jasa.

Sejumlah ahli tentang jasa telah berupaya untuk merumuskan definisi jasa yang konklusif, namun hingga sekarang belum ada satupun definisi yang diterima secara bulat. Kebanyakan dari mereka hanya memberikan definisi-definisi yang terkesan sederhana dan langsung. Atas permasalahan tersebut, Zithaml dan Bitner memberikan solusi, seperti dikutip oleh Yazid (1999, hal : 2), dengan cara merangkum semua definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, bahwa jasa yaitu mencakup semua aktivitas ekonomi yang outputnya bukanlah produk atau konstruksi fisik, yang secara umum konsumsi dan produksinya dilakukan pada waktu yang sama, dan nilai tambah yang diberikannya dalam bentuk (kenyamanan, liburan, kecepatan, dan kesehatan) yang secara prinsip *intangible* bagi pembeli pertamanya.

Mengacu pada pengertian tersebut, pada dasarnya pemasaran merupakan penghubung antara organisasi dengan konsumennya. Peran penghubung ini akan berhasil bila semua upaya pemasaran diorientasikan kepada konsumen. Keterlibatan semua pihak, dari manajemen puncak

hingga karyawan non-manajerial, dalam merumuskan maupun mendukung pelaksanaan pemasaran yang berorientasi kepada konsumen tersebut, merupakan hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi.

Dari penjelasan di atas kita bisa mengerti bahwa upaya-upaya pemasaran jasa semestinya mencakup visi strategik dari sistem jasa yang terdiri dari sistem operasi jasa dan penyajian jasa. Menurut Heskett (1986), sebagaimana dikutip oleh Yazid (1999, hal : 14) mengusulkan visi strategik jasa dengan cakupan yang lebih luas, yang terdiri dari :

1. Penentuan **segmen pasar sasaran**, mencakup pengidentifikasian karakteristik-karakteristik umum pasar, kebutuhan penting pasar, dan kekuatan dari pesaing yang ada.
2. Perumusan **konsep jasa**, terdiri dari upaya-upaya untuk menanamkan dalam pikiran konsumen, karyawan, pemegang saham, dan pembangunan ekspektasi dan persepsi dari jasa itu sendiri.
3. **Strategi operasi**, perlu dikembangkan dengan tidak mengabaikan peran operasi, keuangan, pemasaran, kualitas serta biaya dari jasa tersebut.
4. **Sistem penyajian jasa**, harus dibangun dengan memperjelas peran orang ( karyawan dan atau konsumen ) versus teknologi, membuat spesifikasi peralatan, tata letak dan prosedur yang harus digunakan dalam menyajikan jasa serta mempertahankan standar kualitas dan cara penyajian yang sudah baik.

### 2.3.3 Strategi Pemasaran Jasa

Seperti yang sudah di ungkapkan sebelumnya, bahwa pemasaran merupakan penghubung antara perusahaan dengan konsumennya. Melalui pemasaran, perusahaan bisa merencanakan dan memelihara, bahkan meningkatkan hubungan jangka panjang dengan konsumennya. Untuk menjamin keberhasilan pembinaan hubungan jangka panjang dan penetapan pasar sasaran, setiap organisasi perlu memiliki strategi yang mencakup: segmentasi, mengetahui apa yang diharapkan konsumen, dan membangun harapan konsumen. (Yazid. 1999, hal : 75)

#### 1. Proses Segmentasi dan Penetapan Konsumen Sasaran

Proses segmentasi dan penetapan konsumen sasaran antara barang dan jasa mempunyai sejumlah kesamaan dan perbedaan. Untuk segmentasi dan penetapan konsumen sasaran pada sisi jasa meliputi :

- Mengidentifikasi dasar untuk segmentasi pasar
- Mengembangkan profil segmen yang sudah terbentuk
- Mengembangkan pengukuran daya tarik segmen
- Memilih segmen sasaran
- Meyakinkan bahwa segmen sasaran adalah sesuai

#### 2. Segmentasi Sebagai Dasar Membangun Harapan Konsumen

Segmentasi pasar akan menentukan dasar-dasar segmen yang akan disasar dengan jasa tertentu Kedua proses ini, segmentasi dan penentuan sasaran, diperlukan untuk pencitraan pasar, yaitu suatu upaya yang mencakup pembangunan posisi kompetitif dan harapan dalam

benak konsumen dan menciptakan atau melakukan adaptasi bauran jasa agar sesuai dengan posisi yang dimaksud.

### 3. Strategi Mempertahankan Hubungan Jangka Panjang

Setelah perusahaan menetapkan segmen pasar yang akan dilayaninya maka perlu taktik-taktik khusus untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan konsumen, antara lain :

#### ➤ Memonitor hubungan

Monitoring dan evaluasi hubungan yang menyeluruh merupakan dasar yang sangat penting bagi upaya mempertahankan hubungan dengan konsumen. Riset pasar yang berbentuk survey hubungan tahunan dapat dijadikan fondasi dari strategi monitoring. Upaya mempertahankan konsumen dalam pasar yang kompetitif sangat sulit, kecuali bila para konsumen menerima kualitas dan nilai, paling tidak pada tingkat dasar.

#### ➤ Strategi perbaikan yang dimaksudkan untuk mempertahankan konsumen ketika sesuatu yang tidak diinginkan terjadi.

Menurut para ahli pemasaran jasa, kehandalan dan “ melakukan hal yang benar pada saat pertama kali (*do the right things the first time*) “ adalah faktor yang sangat penting bagi konsumen dalam menilai kualitas jasa. Namun demikian, meskipun pada perusahaan terbaik sekalipun, munculnya kegagalan dan kesalahan sering tidak bisa dihindari. Oleh karena itu upaya memperbaiki kesalahan secara efektif penting dilakukan untuk

menghemat biaya dan bahkan membangun hubungan dengan konsumen selanjutnya.

#### **2.4 Pengertian Strategi Bersaing**

Strategi bersaing merupakan suatu rangkaian gagasan dan program kerja yang berujung pada tingkat kemampuan perusahaan yang terkait dengan nilai lebih dan karakteristik yang membedakan dengan pesaingnya. Bagian ini menjadi sangat penting dan begitu di perhitungkan, ketika perusahaan harus berjuang dan melangkah dalam setiap kegiatannya dengan diikuti oleh perusahaan lain yang mempunyai tujuan yang sama untuk bermain di pasar sasaran.

Strategi bersaing pada dasarnya menggambarkan pendekatan keseluruhan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang dapat di pertahankan dari waktu ke waktu. Dalam memilih suatu strategi bersaing, perusahaan dituntut untuk jeli dalam membaca situasi dan kondisi. Perubahan yang begitu cepat sangat berpengaruh terhadap perkembangan pasar sasaran yang menjadi incaran perusahaan. Strategi bersaing yang tidak mampu membawa perusahaan untuk memiliki nilai lebih dari pesaingnya justru akan menjadi bumerang bagi perusahaan itu sendiri.



#### **2.4.1 Konsep Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing pada dasarnya perlu dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai hasil akhir (David W. Cravens. 1996, hal : 31). Proses tersebut pada dasarnya terdiri dari elemen-elemen sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

##### **1. Sumber keunggulan**

Analisis keunggulan bersaing suatu perusahaan menunjukkan perbedaan dan keunikannya di antara para pesaing. Sumber keunggulan bersaing itu adalah keterampilan, sumber daya, dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan organisasi dari persaingan. Sementara itu, sumber daya yang superior memungkinkan pembentukan dimensi keunggulan, seperti jaringan kerja yang kuat, kemampuan produksi, kekuatan pemasaran, teknologi, dan lain sebagainya. Sedangkan pengendalian yang superior mencakup kemampuan memantau dan menganalisis proses dan hasil bisnis.

##### **2. Keunggulan Posisi**

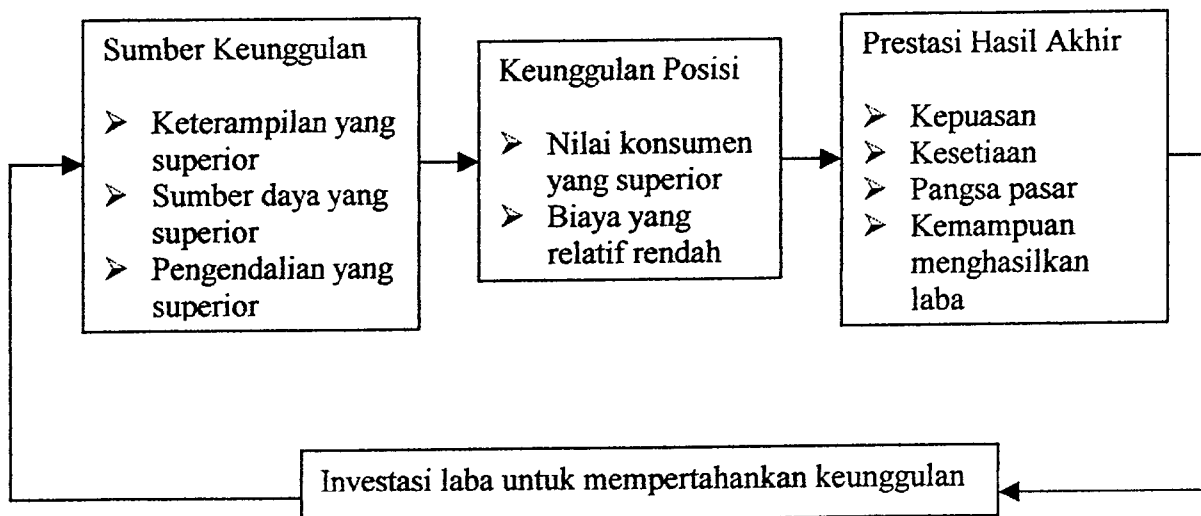
Keunggulan posisi merupakan hasil produksi dengan biaya rendah atau diferensiasi yang memberikan keunggulan nilai bagi konsumen. Faktor penting dalam mencari keunggulan adalah bagaimana mengambil keputusan dan bersaing.

### 3. Prestasi hasil akhir

Pada saat ketrampilan organisasi, sumber daya, dan pengendalian digunakan untuk memperoleh nilai dan atau efisiensi biaya, keunggulan posisi telah menuju pada prestasi dan hasil akhir ( kepuasan konsumen, kesetiaan terhadap merk, pangsa pasar, dan kemampuan mendapatkan laba ). Keunggulan bersaing merupakan sasaran yang selalu berubah, karenanya manajemen harus menggunakan sebagian labanya untuk mempertahankan keunggulan tersebut.

Gambar 2.1

#### Elemen Keunggulan Bersaing



Sumber: Cravens, David W. (1996). *Pemasaran Strategis*. Edisi IV. Jakarta : Erlangga, hal : 31

### 2.4.2 Analisis Keunggulan

Untuk menentukan keunggulan bersaing suatu organisasi atau mengidentifikasi peluang baru dalam memperoleh keunggulan, diperlukan analisis konsumen dan persaingan.

#### 1. Analisis yang Berorientasi pada Konsumen

Analisis ini meliputi penentuan konsumen, pengidentifikasian nilai yang dicari, perbandingan kinerja organisasi dengan pesaingnya, dan pengidentifikasian alasan mengapa konsumen menganggap satu perusahaan lebih baik dari yang lainnya. Analisis ini juga sangat diperlukan dalam beberapa tingkatan, termasuk pada tingkat unit bisnis, industri, segmen pasar, dan kategori produk.

#### 2. Analisis yang Berpusat pada Pesaing

Dalam analisis ini ada dua teknik yang amat berguna, yaitu analisis rantai nilai (*value-chain analysis*) dan teknik patok duga (*benchmarking*). Analisis rantai nilai bermanfaat untuk menghilangkan perbedaan dalam perusahaan untuk menuju kepada kegiatan yang relevan secara strategis dalam rangka memahami perilaku biaya dan inti perbedaan yang sudah ada dan yang potensial. Sedangkan *benchmarking* adalah proses berkesinambungan yang membandingkan kinerja perusahaan, berdasarkan permintaan konsumen dengan yang terbaik dalam industri (pesaing langsung) atau kelas (perusahaan yang dikenal karena kehebatannya pada fungsi-fungsi tertentu). (David W. Cravens. 1996, hal : 33)

### **2.4.3 Mempertahankan Keunggulan Bersaing**

Perusahaan atau produsen yang ingin menikmati keunggulan bersaing dipasar, harus memiliki perbedaan antara produknya dan produk pesaing yang bisa dirasakan dipasar. Keunggulan bersaing terjadi pada saat kemampuan perusahaan melebihi pesaing terkuat untuk kriteria pembelian yang penting bagi para pembeli. Keunggulan bersaing diperoleh dengan mencari aspek-aspek diferensiasi yang akan dinilai sebagai nilai superior oleh konsumen sasaran dan yang tidak mudah diduplikasikan oleh pesaingnya.

### **2.4.4 Hambatan Memasuki Pasar**

Perusahaan yang telah lebih dulu melayani pasar biasanya memiliki keunggulan dasar yang melebihi perusahaan lain yang berencana memasuki pasar. Hal ini menimbulkan hambatan yang harus dihadapi pendatang baru pada saat memasuki pasar. Memperhatikan sifat dasar dan pentingnya hambatan untuk memasuki pasar merupakan hal penting bagi pesaing aktual dan potensial. Ada tiga pokok permasalahan strategis yang berhubungan dengan hambatan untuk memasuki pasar :

1. Mengidentifikasi hambatan itu dan tingkat kepentingannya
2. Memperkirakan dampak hambatan untuk masuk pada tiap tingkat yang berbeda pada pasar-produk yang matang., dan
3. Mengevaluasi jenis-jenis hambatan pada tingkat pasar-produk yang berbeda.

#### 2.4.5 Komponen Manajemen Strategik

Dalam manajemen strategik pada dasarnya terdapat berbagai komponen-komponen pokok yang saling berhubungan satu sama lain, komponen-komponen tersebut yaitu :

1. Analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis.
2. Analisis Profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu dengan memperhatikan :
  - a. Analisis lingkungan bisnis

Analisis lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mengidentifikasi peluang bisnis dan siasat yang di arahkan untuk mengetahui ancaman yang perlu segera di antisipasi. Analisis lingkungan bisnis terdiri dari dua unsur :

- Lingkungan makro yang terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik, termasuk pemerintah, hukum, sosial budaya dan kependudukan.
- Lingkungan industri, yaitu yang terjadi sebelum akibat dari lingkungan makro dengan prospek perusahaan.

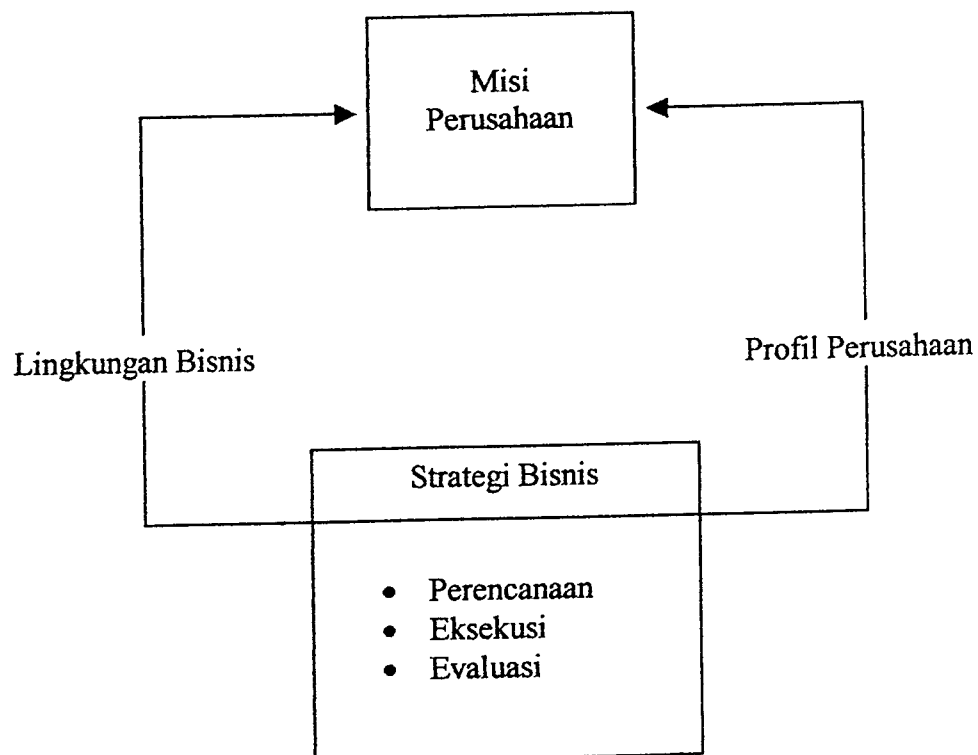
b. Analisis lingkungan industri dan pesaing

Analisis lingkungan industri dan pesaing merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari analisis lingkungan bisnis. Banyak hal yang mempengaruhi lingkungan industri, secara umum adalah pertumbuhan industri, inovasi produk, perubahan teknologi, keluar masuknya perusahaan besar, peraturan pemerintah, perubahan sikap konsumen dan gaya hidup resiko bisnis.

4. Misi Perusahaan.

Gambar 2.2

Komponen Pokok Manajemen Strategi



#### 2.4.6 Strategi Bersaing Generik

Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan di antara para pesaing yang ada, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengguguli perusahaan lain dalam suatu industri (Michael E. Porter. 1998, hal : 31) yaitu :

##### 1. Keunggulan biaya menyeluruh

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan, dan lain-lain. Perhatian manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

##### 2. Diferensiasi

Strategi generik yang kedua adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam

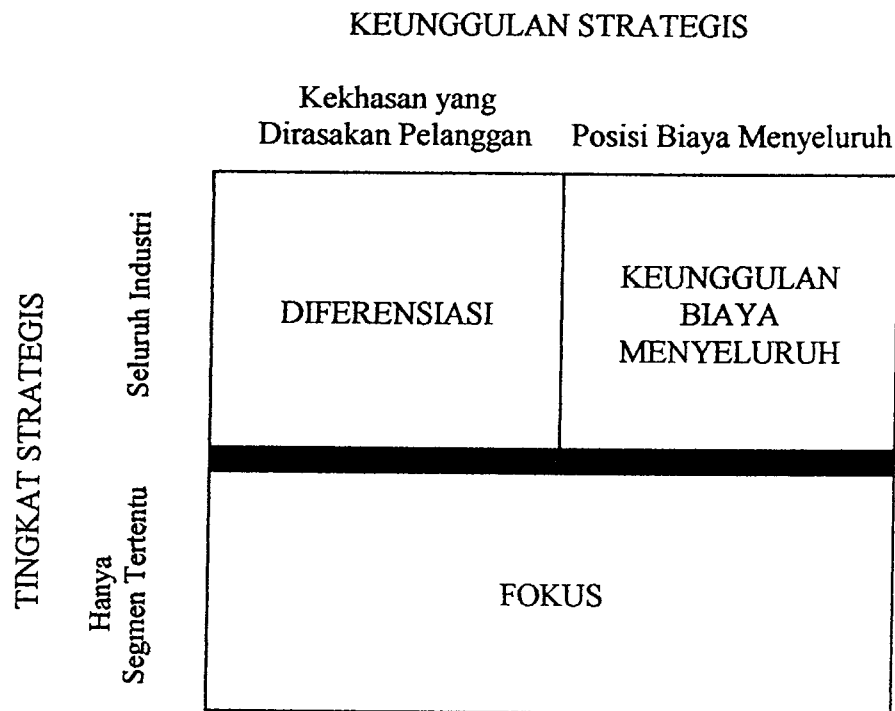
bentuknya. Diferensiasi, jika tercapai merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya.

### 3. Fokus

Strategi generik terakhir adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditunjukkan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau dimana pesaing adalah yang paling lemah.



Gambar 2.3  
Tiga Strategi Generik



Sumber : Porter, Michael F. (1998). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing* Jakarta : Erlangga, hal : 35

## 2.5 Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Matrik ini memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strength*), sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada pada lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah di tentukan, bagian-bagian tersebut adalah : bagian rendah,

bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel terbentuk sebagai akibat dari perpotongan kedua sumbunya, setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian, maka akan menunjukkan posisi pasar masing-masing unit usaha strategis (U2S). Secara sederhana bisa dilihat sebagai berikut :

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

Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel panen / divestasi hampir tidak memiliki peluang untuk tumbuh, dan cenderung stagnan, bahkan mati.

MDTI mencoba menunjukkan posisi U2S pada saat ini dan juga memperkirakan posisi U2S tersebut pada masa yang akan datang. Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan bobotnya terlebih dahulu dengan jumlah total 1 atau 100%. Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal yang signifikan
2. Penilaian terhadap variabel eksternal
3. Penilaian terhadap variabel internal
4. Penentuan posisi bisnis

### 2.5.1 Implikasi Strategis

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

Gambar 2.5  
Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominan Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

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

### **BAB III**

#### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

##### **3.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Bank Negara Indonesia**

Berdirinya BNI diawali dengan timbulnya gagasan pada sidang Perdana Menteri Republik Indonesia tanggal 19 September 1945 yang memutuskan untuk mendirikan bank milik negara yang berfungsi sebagai bank sirkulasi. Untuk itu pemerintah memberikan surat kuasa kepada Bapak R.M. Margono Djojohadikoesoemo guna mempersiapkan mendirikan Bank Sentral milik Pemerintah Indonesia.

Langkah pertama yang di ambil pada waktu itu adalah mendirikan yayasan yaitu “ Yayasan Poesat Bank Indonesia “, didirikan berdasarkan akte notaris R.M. Soerojo No. 14 tanggal 9 Oktober 1945. Walaupun menghadapi berbagai hambatan dan kesulitan, namun akhirnya pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah pengganti Undang-undang No. 2 tanggal 5 juli 1949 yang isinya bahwa Yayasan Poesat Bank Indonesia dileburkan ke dalam Bank Negara Indonesia yang saat itu memiliki tugas sebagai berikut :

1. Mengatur pengeluaran dan peredaran uang kertas bank dengan harga yang tetap menurut keperluan masyarakat terhadap alat pembayaran.
2. Memperbaiki alat pembayaran yang lain.

3. Memenuhi kredit masyarakat dan umum supaya dapat bekerja untuk kepentingan umum, segala sesuatu menurut peraturan atau berdasarkan atas undang-undang.

Setelah melalui rentang waktu yang cukup panjang, tugas-tugas ini akhirnya dibebankan pada Bank Indonesia.

Sejak kelahirannya tanggal 5 Juli 1946, BNI mengalami pasang surut dalam usahanya. Selain itu peran dan tugasnya sering berubah-ubah sesuai dengan kebijakan pemerintah dalam periode tertentu. Perubahan yang sangat mendasar antara lain :

1. Dikeluarkannya Penetapan Presiden No 17 tahun 1965 tentang integrasi bank-bank pemerintah sejak tanggal 17 Agustus 1965. Untuk BNI unit III pada tahun 1967 dikeluarkan UU No 14 tentang pokok-pokok perbankan yang menetapkan kembalinya bank-bank pemerintah kepada fungsi semula sebelum adanya integrasi. Selanjutnya dikeluarkan UU No 17 tahun 1968, bahwa BNI unit III ditetapkan menjadi Bank BNI 1946 dengan tugas baru yaitu melakukan usaha bank umum yang diarahkan kepada perbaikan ekonomi rakyat dan pembangunan ekonomi nasional dengan mengutamakan sektor industri.
2. Deregulasi perbankan tanggal 1 Juni 1983 yang lebih dikenal dengan Pakjun 1983 yang mengatur tentang pemberian kebebasan pada pihak perbankan untuk menentukan sendiri tingkat suku bunga simpanan atau pinjaman. Deregulasi ini terus bergulir seiring dengan perubahan ekonomi dan moneter nasional seperti Paket Kebijakan 27 Oktober 1988

(Pakto 1988) yang merupakan kelanjutan deregulasi sebelumnya yaitu Pakjun 1983 antara lain mengenai pajak atas bunga pinjaman.

Peraturan terakhir yaitu dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 tahun 1992 tanggal 29 April 1992, bahwa bentuk hukum Bank BNI 1946 dirubah menjadi perusahaan persero (Persero) dengan nama PT Bank Negara Indonesia (Persero) dan menjual sahamnya kepada masyarakat (*go public*) sehingga nama lengkapnya menjadi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, dengan tujuan memberikan kesempatan kepada bank BNI untuk beroperasi dan bersaing di pasar atau sebagai bank komersial dan profesional.

Pada waktu itu bank BNI mempunyai lima ratus empat puluh delapan (548) kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dan enam (6) kantor cabang di luar negeri yaitu di Singapura, Tokyo, Hongkong, London, New York, dan Grand Cayman Island, selain itu bank BNI juga mempunyai hubungan koresponden dengan bank-bank penting di seluruh dunia.

### **3.2 Lokasi Perusahaan**

Lokasi perusahaan yaitu pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Purwokerto yang beralamat di Jl. Jend. Soedirman 137 Purwokerto 53119.

### 3.3 Struktur Organisasi

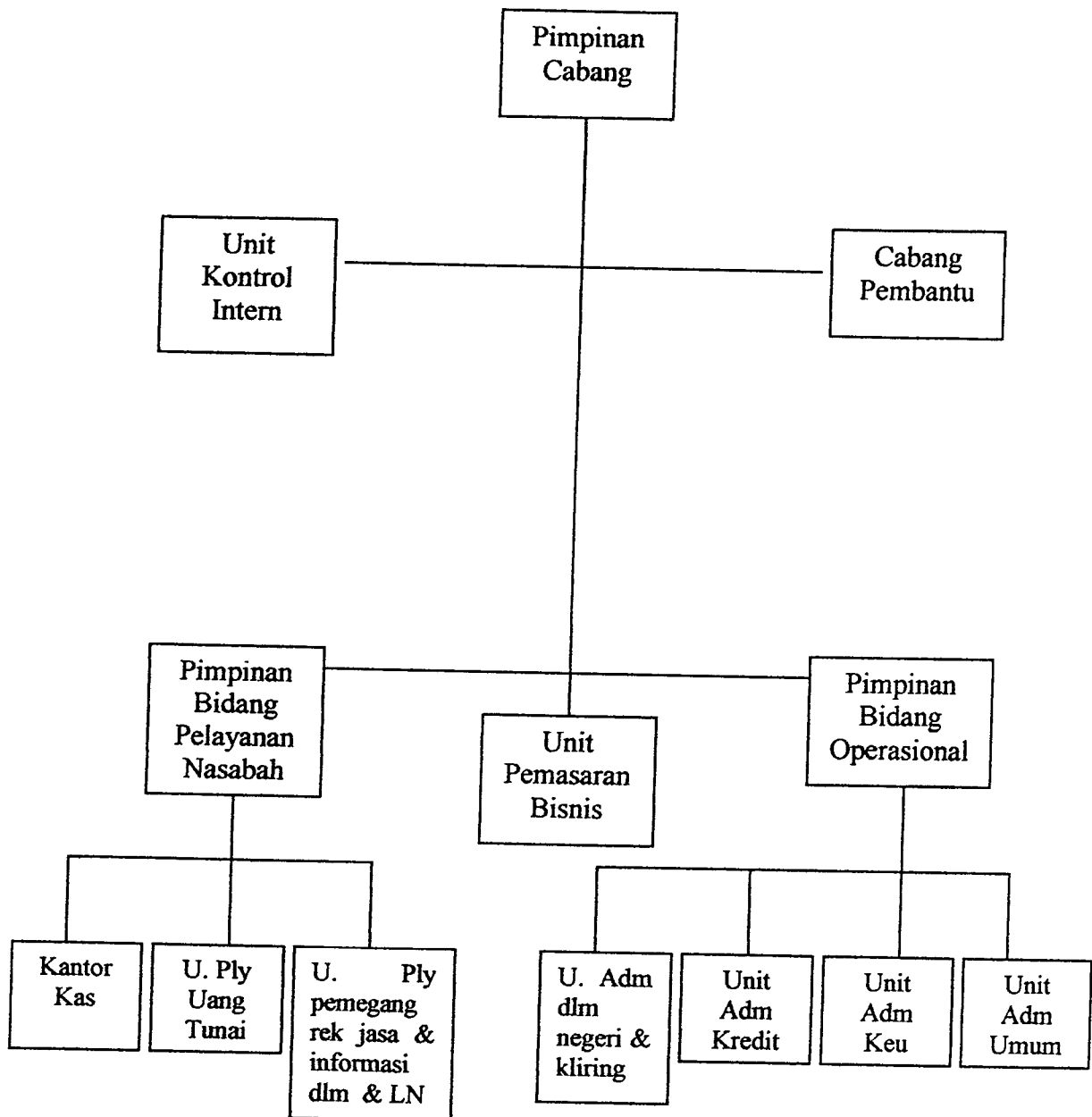
Untuk mencapai tujuan suatu organisasi, diperlukan pengorganisasian yang baik dan teratur, karena organisasi yang baik dan teratur akan membantu memperlancar jalannya kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Struktur organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Susunan organisasi PT BNI (Persero) Tbk cabang Purwokerto menggunakan sistem organisasi garis. Sistem ini menekankan pada garis kekuasaan dan tanggung jawab yang bercabang pada setiap tingkat pimpinan dari yang teratas sampai yang paling bawah. Tiap-tiap atasan mempunyai sejumlah bawahan tertentu yang masing-masing memberi pertanggungjawaban akan pelaksanaan tugasnya kepada atasan ini. Tiap-tiap bawahan hanya mempunyai seorang atasan dan hubungan antara atasan dan bawahan berjalan melalui garis lurus.

Struktur organisasi BNI tersebut dapat dikatakan sebagai salah satu ujung tombak perusahaan, sebab dari sinilah terlaksana seluruh jenis keputusan dan kegiatan operasional bank. Adapun struktur atau bagan organisasi yang digunakan oleh BNI cabang Purwokerto adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1  
Struktur Organisasi BNI cabang Purwokerto



Sumber : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) cabang Purwokerto

### **3.4 Tugas dan Tanggungjawab Masing-masing Bagian**

#### **1. Pimpinan Cabang**

- a. Menetapkan rencana dan anggaran serta sasaran usaha dan tujuan yang akan dicapai.
- b. Mengarahkan atau mengendalikan serta mengevaluasi secara langsung di lingkungan cabang, sejalan dengan sistem dan prosedur yang berlaku yang ditetapkan oleh kantor besar atau kantor wilayah.

#### **2. Unit Kontrol Intern**

- a. Membantu pimpinan cabang dalam mengendalikan dan mengawasi proses kegiatan harian dan manajemen kantor cabang.
- b. Mengelola seluruh BPP (sebagai sentral BPP).
- c. Mendistribusikan surat masuk yang berkaitan dengan ketentuan pelayanan suatu transaksi atau aktivitas perbankan.
- d. Melakukan pemeriksaan terhadap administrasi atau keuangan koperasi.

#### **3. Kantor Cabang Pembantu.**

Membantu pemimpin cabang dalam memasarkan produk dan jasa bank BNI dan melayani transaksi kas tunai dan transaksi kas non tunai.

#### **4. Pimpinan Bidang Pelayanan Nasabah.**

- a. Mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi pelayanan informasi mengenai produk atau jasa dalam negeri dan luar negeri.
- b. Mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi pelayanan semua jenis transaksi kas atau tunai dan pemindahan.

- c. Mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi kegiatan eksternal payment point, capem, kantor kas, kas mobil dan ATM.
  - d. Mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi pelayanan penerbitan card plus, credit card, dan lain-lain.
  - e. Mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi pengelolaan transaksi incoming atau outgoing dan transfer.
  - f. Mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi pelayanan inward atau outward collection.
  - g. Mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi pengelolaan daftar pas terbuka dan transaksi valas.
5. Pimpinan Bidang Operasional.
- a. Mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi pengelolaan administrasi dan porte pada kredit.
  - b. Mengarahkan dan mengendalikan administrasi transaksi dalam negeri dan kliring.
  - c. Mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi kegiatan bank operasional untuk KPKN.
  - d. Mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi pengelolaan kegiatan bank persepsi untuk KPKN.
  - e. Mengarahkan, mengendalikan, dan mengawasi pengelolaan administrasi umum, logistik dan kepegawaian.

6. Kantor Kas.

- a. Melayani informasi mengenai produk dan jasa.
  - Memberikan penjelasan mengenai produk dan jasa bank BNI.
  - Memberikan penjelasan tentang cara pembukaan rekening.
  - Mengelola kelengkapan formulir, dan alat promosi.
- b. Melayani semua jenis transaksi kas atau tunai dan pemindahan.
  - Melayani setoran atau pembayaran semua jenis transaksi.
  - Melayani transaksi kiriman uang dalam negeri antar cabang (*intern branch*).
  - Melakukan verifikasi dan validitas slip setoran atau pengambilan.
  - Meminta persetujuan penyelia kantor kas terhadap pengambilan di atas jumlah kewenangannya.
  - Mempersiapkan kebutuhan kas harian dan pelaksanaan kas supply (remise dari atau ke cabang induk).
- c. Melayani pembayaran valas untuk kantor kas yang berinduk ke cabang devisa atau money changer.
  - Membeli dan menjual bank note dan TC.
  - Mengelola persediaan fisik bank note dan TC.
  - Meneliti keabsahan warkat yang akan di ambil alih.
- d. Menyelenggarakan register persamaan bank note dan TC.

- e. Mengelola kas ATM.
  - Memantau persediaan uang di ATM.
  - Mengisi uang ATM jika persediaan telah mencapai batas minimum.
- f. Mengelola transaksi giro, tabungan dan deposito.
  - Memelihara file nasabah dan kartu contoh tanda tangan.
  - Mengelola dan membagikan rekening koran dan nota kepada nasabah.
- g. Mengelola pembukaan dan transaksi kliring dari dan atau ke cabang induk.
  - Melakukan verifikasi batches.
  - Mengirimkan batches ke unit akuntansi cabang induk.
  - Menerima warkat kliring, menyusun daftar warkat kliring dan mengirimkan ke cabang induk.
  - Menerima warkat kliring yang ditolak dari cabang induk dan menginformasikan kepada nasabah.
- h. Mengelola administrasi surat atau dokumen keluar dan masuk.
  - Menerima atau mencatat dan mengirimkan surat atau dokumen keluar.
  - Menerima atau mencatat dan mengirimkan surat atau dokumen masuk.
  - Menyelenggarakan administrasi surat atau dokumen sesuai dengan prosedur.

7. Unit Pelayanan Uang Tunai
  - a. Melayani semua jenis transaksi kas atau tunai dan pemindahan.
  - b. Melayani kegiatan eksternal, payment point, kantor kas, dan capem.
  - c. Mengelolakan kas besar.
  - d. Mengelola ATM.
8. Unit Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negeri dan Luar Negeri :
  - a. Unit Pelayanan Pemegang Rekening.
    - Menerima pembukaan rekening.
    - Menerima setoran pertama pembukaan rekening nasabah.
    - Membayar saldo rekening yang ditutup sesuai kewenangannya.
    - Melayani transaksi kiriman uang keluar.
    - Melayani transaksi inkaso keluar.
    - Menanda tangani bilyet deposito dan sertiplus.
    - Membayar bunga deposito.
    - Melayani permintaan surat keterangan bank.
    - Meminta dan menyetor uang tunai atau kas kepada kasir.
  - b. Bagian Pelayanan Jasa dan Informasi Luar Negeri.
    - Melayani informasi mengenai produk dan jasa luar negeri.
    - Melayani transaksi penukaran valuta asing.
    - Mengelola transaksi L/C ekspor.
    - Mengelola transaksi L/C import.
    - Mengelola transaksi out going.

- Mengelola transaksi out ward.
- Menerima daftar pas terbuka transaksi valas dan rupiah.

#### 9. Unit Pemasaran Bisnis

- a. Memasarkan produk dan jasa perbankan kepada nasabah
- b. Memperbanyak penjualan silang (*cross selling*) kepada debiturnya, sehingga produk non kredit dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh debitur, sebaliknya kegiatan yang sama juga di lakukan atas produk kredit kepada nasabah non debitur.
- c. Mengelola permohonan kredit retail.
- d. Melakukan pemantauan nasabah atas kolektibilitas pinjaman.
- e. Melakukan penyelamatan atau penyelsaian kredit bermasalah.
- f. Membantu kantor besar atau kantor wilayah atau cabang lain di bidang pemasaran.
- g. Melayani dan mengembangkan hubungan dengan nasabah whole sale dan middle.
- h. Melayani penelitian potensial ekonomi daerah dan menyusun peta bisnis.

#### 10. Unit Administrasi Dalam Negeri dan Kliring

Mengelola transaksi dalam negeri dan kliring serta mengelola administrasi back office.

#### 11. Unit Administrasi Kredit

Mengelola administrasi perkreditan dan portepel kredit serta memantau proses pemberian kredit.

## 12. Unit Administrasi Keuangan

Mengelola sistem otomasi atau mengendalikan transaksi pembukuan dan posisi likuiditas cabang.

## 13. Unit Administrasi Umum

Mengelola administrasi kepegawaian, kebutuhan logistik dan administrasi umum untuk mendukung kelancaran umum, kelancaran kantor cabang dan seluruh kantor capem yang menginduk di cabang Purwokerto.

### 3.5 Manajemen Personalia

#### a. Hari dan Jam Kerja

Pelaksanaan hari dan jam kerja di lingkungan BNI cabang Purwokerto adalah sebagai berikut :

- Penerapan sistem 5 hari kerja dalam seminggu yaitu hari senin - jumat.
- Masuk kerja mulai pukul 08.00 – 17.15 dengan istirahat pada pukul 12.30 – 13.30.
- Hari sabtu dan minggu libur.

#### b. Jumlah Tenaga kerja

BNI cabang Purwokerto memiliki karyawan sebanyak 84 orang yang terbagi kedalam berbagai jenjang dan jenis jabatan.



c. Rincian Tenaga Kerja

Jenis tenaga kerja yang ada pada BNI cabang Purwokerto terdiri dari :

- Pimpinan cabang (vice president) 1 orang
- Wakil pimpinan/ pimpinan bidang (assistant vice president/ manager) 2 orang
- Penyelia/ koordinator 7 orang
- Pimpinan cabang pembantu 4 orang
- Pengelola unit/ pelaksana 48 orang
- Satpam 14 orang
- Sopir 5 orang
- Pelayan kontrak sewa 3 orang

Total 84 orang tenaga kerja.

d. Kesejahteraan Tenaga Kerja

Dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keterampilan manajerial, teknis dan administrasi karyawan yang secara langsung menyangkut efisiensi dan produktivitas kerja, maka setiap saat Bank BNI menyelenggarakan program latihan dan pengembangan pegawai, antara lain pendidikan transaksi LN, pendidikan perkreditan, pelatihan produk-produk baru dan lain sebagainya. Metode pelatihan yang digunakan yaitu berupa studi kasus, diskusi dan lain-lain.

Disamping itu, pengembangan karyawan juga dilaksanakan dengan cara mutasi dan promosi pegawai sehingga penempatan pegawai dapat dilakukan sesuai dengan tingkat kemampuannya. Peran pegawai atau karyawan di dalam upaya mencapai tujuan perusahaan sangat dominan. Oleh karena itu perbaikan kesejahteraan karyawan harus sesuai dengan batas-batas kemampuan perusahaan itu sendiri. Pada saat ini perusahaan telah mampu memenuhi upah minimum yang berlaku dan yang ditentukan oleh pemerintah. Secara terus-menerus manajemen juga memberikan motivasi agar diperoleh tingkat pengabdian yang tinggi dari seluruh jajaran karyawan.

### **3.6 Jenis Pelayanan dan Hasil Produk**

Sebagai bank umum komersial dan profesional dengan arah tujuan yang menitik beratkan pada pembangunan dan pengembangan ekonomi rakyat, bank BNI memiliki berbagai jenis pelayanan dan produk yang ditawarkan kepada para nasabahnya yaitu :

- a. Jasa Simpanan diantaranya adalah :
  - Giro
  - Deposit On Call
  - Taplus
  - Sertiplus
  - Deposito Berjangka
  - Tabungan Keluarga Sejahtera

- Tabungan Haji Indonesia
- Kartu Mahasiswa

b. Jasa Kredit diantaranya adalah :

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| - Kredit Investasi   | - Cash Collateral Credit |
| - Kredit Modal Kerja | - Kredit Ekspor          |
| - KPR                | - Kredit Impor           |
| - Kredit Konsumtif   | - KKR                    |
| - Kredit Profesi     | - KUK                    |
| - Kredit Multiguna   | - KKPA                   |
| - Kredit Kemitraan   | - Kredit TKI             |
| - KUK Plus           | - Kukesra                |

c. Jasa-jasa lain diantaranya adalah :

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| - ONH                                | - Repo/ Reverse Repo                      |
| - SKB                                | - Agen Pembayaran                         |
| - Garansi Bank                       | - Penanggung                              |
| - TC                                 | - Settlement Bank                         |
| - SKBDN                              | - Collection                              |
| - SDB                                | - Inkaso                                  |
| - Simpanan      Terbuka/<br>Tertutup | - Trans Plus                              |
| - Uang Kertas Asing                  | - Electronic      Funds<br>Transfer (EFT) |
| - FOREX                              | - Delegasi Kredit                         |

- Kiriman Uang
- Kiriman uang LN
- Ekspor
- Jasa Custody
- Commercial Paper
- Sinking Funds
- Wali Amanat
- DPLK Bank BNI

d. Layanan-layanan diantaranya adalah :

- ATM
- Layanan Prima
- BNI Call
- Pembayaran Listrik
- Pembayaran Telepon
- Pembayaran Pajak
- BNI Infonas
- Private Banking

### **3.7 Produk Tabungan**

Tabungan adalah salah satu produk jasa yang di tawarkan oleh bank kepada nasabah dan calon nasabah, yang merupakan salah satu usaha dalam menghimpun dana perbankan dari masyarakat.

Produk ini secara yuridis di selenggarakan berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia No 22 /63 /KEP / DIR tanggal 1 Desember 1989 tentang penyelenggaraan tabungan, sehingga untuk menyelenggarakan tabungan, bank-bank diberikan kebebasan sepenuhnya.

Batasan-batasan dalam penyelenggaraan tabungan ini juga tertuang dalam Pakto 1988 sebagai berikut :

1. Tabungan hanya dapat diselenggarakan dalam rupiah
2. Penarikan hanya dapat dilakukan dengan mendatangi kantor bank tersebut atau alat yang disediakan untuk keperluan tersebut dan tidak dapat menggunakan cek, bilyet giro, dan surat perintah pembayaran lainnya yang sejenis.
3. Penarikan tidak boleh melebihi suatu jumlah tertentu sehingga menyebabkan saldo tabungan lebih kecil dari saldo minimum (SEBI No 21 /20 /UPG tanggal 27 Oktober 1988)

Fasilitas-fasilitas yang di berikan oleh produk TAPLUS BNI antara lain sebagai berikut :

- Kartu plus, dengan kartu ini nasabah dapat menarik uang tunai dari rekening Taplus dan giro, memperoleh informasi saldo, melakukan transfer saldo rekening giro ke Taplus ataupun sebaliknya dalam satu kartu plus, membayar tagihan ponsel serta tagihan kartu kredit BNI di setiap ATM BNI yang tersebar di seluruh Indonesia tanpa dikenakan biaya untuk penggunaan ATM BNI dan dapat digunakan pula sebagai kartu Debet Internasional Maestro.
- ATM BNI 24 jam, dengan fasilitas ini nasabah bebas menarik dana dan memantau rekening di seluruh ATM BNI. Selain itu dapat bertransaksi melalui jaringan Cirrus Internasional di seluruh dunia.
- Phone plus, yaitu kemudahan bertransaksi dimana saja melalui telepon.

- Fasilitas pembayaran telepon, listrik, handphone, kartu kredit.
- Transaksi online di semua cabang.

### **3.7.1 Pemasaran Produk**

#### **a. Product / Produk**

Tabungan Plus adalah bentuk simpanan uang yang sangat tepat digunakan sebagai tabungan pribadi atau keluarga yang menguntungkan dan bermanfaat untuk menghadapi keperluan rutin maupun mendadak. TAPLUS sangat tepat digunakan untuk berbagai macam profesi seperti karyawan, mahasiswa, pengusaha, dan rumah tangga. Kelebihan produk ini antara lain :

- Tabungan yang aman dan menguntungkan
- Setiap penabung TAPLUS diberikan kartu ATM (kartu plus) sehingga dapat melakukan pengambilan uang tunai melalui teller maupun ATM BNI.
- Pengambilan dan penyetoran dapat dilakukan di semua cabang online Bank BNI
- Penabung dapat memperoleh pinjaman dengan fasilitas cash collateral credit atau KUK plus.
- TAPLUS dapat digunakan untuk pembayaran listrik, telepon, pajak dan KPR melalui Bank BNI.
- Taplus dapat dijadikan agunan pinjaman.
- Bunga dihitung atas dasar saldo harian dan dibayarkan setiap akhir bulan.

b. Price / Harga

Strategi harga yang digunakan pada produk tabungan yaitu : Suku bunga, dimana tingkat suku bunga yang ditawarkan pada produk atabungan di atas dihitung atas dasar saldo harian dan besarnya tingkat suku bunga sewaktu-waktu dapat berubah sesuai dengan ketentuan bank.

c. Promotion / Promosi

Kebijakan promosi yang dilakukan oleh Bank BNI yaitu melalui media massa, baik cetak maupun audio visual serta iklan dengan menggunakan spanduk. Selain itu bank juga mencetak brosur-brosur untuk menjelaskan produk yang mereka tawarkan.

d. Place / Daerah Pemasaran / Lokasi

Dalam memasarkan suatu produk atau jasa, lokasi dan daerah pemasaran sangat berpengaruh terhadap volume tingkat penjualan dari apa yang ditawarkan. Daerah pemasaran yang tepat dan sesuai dengan produk yang ditawarkan akan membentuk sebuah sinergi yang menyatukan keduanya. Luasnya cakupan daerah pemasaran juga sangat berpengaruh terhadap sampainya produk di masyarakat atau konsumen, begitu juga pada Bank BNI cabang Purwokerto, dengan lokasi yang strategis yaitu di pusat kota serta cakupan daerah pemasaran yang luas yang meliputi 4 kantor cabang pembantu yaitu :

- Capem UNSOED
- Capem Pasar Wage
- Capem Bumiayu
- Capem Wangon

menjadikan Bank BNI cabang Purwokerto lebih melekat di masyarakat



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

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

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

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

#### **4.1 Identifikasi Variabel Perusahaan**

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

##### **4.1.1 Variabel Eksternal Perusahaan**

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

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

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

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

➤ Daya beli konsumen

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

➤ Persaingan

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

➤ Pangsa pasar

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

➤ Daya tarik iklan dan promosi

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

➤ Perkembangan teknologi

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

➤ Pertumbuhan pasar

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

➤ **Regulasi pemerintah**

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

➤ **Kurs mata uang**

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

➤ **Kondisi keamanan**

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

➤ **Tingkat inflasi**

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

#### **4.1.2 Variable Internal Perusahaan**

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

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

➤ **Loyalitas pelanggan**

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

➤ **Variasi jasa / produk**

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

➤ **Citra perusahaan**

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

➤ **Mutu pelayanan**

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

➤ Fasilitas

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

➤ Lokasi perusahaan

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

➤ Sumber daya manusia

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

➤ Penelitian dan pengembangan

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

➤ Memahami kemampuan bersaing

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

➤ Kebijakan promosi

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

#### **4.2 Analisis Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan**

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

##### **4.2.1 Penilaian Variabel Eksternal Perusahaan**

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



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

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

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

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

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

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

Tabel 4.1  
Bobot Rata-rata Variabel Eksternal

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

Tabel 4.2  
Nilai Rata-rata Variabel Eksternal

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

Tabel 4.3  
 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

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

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

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

#### 1. Daya Beli Konsumen

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

#### 2. Persaingan

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

#### 3. Pangsa Pasar

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

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

#### 4. Daya Tarik Iklan dan Promosi

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

#### 5. Perkembangan Teknologi

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

## 6. Pertumbuhan Pasar

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

## 7. Regulasi Pemerintah

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

#### 8. Kurs Mata Uang

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

#### 9. Tingkat Inflasi

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

#### 10. Kondisi Keamanan

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

#### 4.2.2 Penilaian Variabel Internal Perusahaan

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

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

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

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



Tabel 4.4  
Bobot Rata-rata Variabel Internal

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

Tabel 4.5  
Nilai Rata-rata Variabel Internal

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

Tabel 4.6  
 Nilai Tertimbang Variabel Internal

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

Pada variabel internal ini diperoleh nilai tertimbang sebesar 2,996. Sesuai dengan alternatif kategori yang dilakukan, yaitu kategori manajemen yang berani menanggung resiko, maka variabel internal ini berada pada sel medium dari sumbu vertikal pada Matrik Daya Tarik Industri. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan atau unit usaha yang ada masih memiliki peluang untuk berkembang.

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

#### 1. Loyalitas Pelanggan

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

#### 2. Variasi Jasa / Produk

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

### 3. Citra Perusahaan

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

### 4. Mutu Pelayanan

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

## 5. Fasilitas

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

## 6. Lokasi Perusahaan

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

## 7. Sumber Daya Manusia

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

## 8. Penelitian dan Pengembangan

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

#### 9. Memahami Kemampuan Bersaing

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

#### 10. Kebijakan Promosi

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

### **4.3 Menentukan Posisi Bisnis Perusahaan**

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

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



Gambar 4.1

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

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (0 - 1)	Medium (>1 - 3)	Rendah (>3 - 4)
Kekuatan bisnis	Tinggi (>3 - 4)			
	Medium (>1 - 3)		<b>Posisi BNI Cabang Purwokerto</b>	
	Rendah (0 - 1)			

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

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

Gambar 4.2

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

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	<b>SELEKTIF</b>	Panen /divestasi
	Rendah	Selektif	Panen / divestasi	Panen /divestasi

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

#### 4.4 Implikasi Strategis bagi Perusahaan

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

Gambar 4.3  
Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominan Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	<b>Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif</b>	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

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

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

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

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

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

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

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari analisis data yang telah dilakukan pada langkah-langkah sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang bisa dicermati oleh penulis :

1. Dari hasil analisis pada variabel eksternal yaitu, bahwa telah diketahui berbagai indikator yang merupakan peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Indikator yang merupakan peluang bagi perusahaan yaitu : daya beli konsumen, persaingan, pangsa pasar, daya tarik iklan dan promosi, serta perkembangan teknologi. Sedangkan indikator yang merupakan ancaman bagi perusahaan yaitu : pertumbuhan pasar, regulasi pemerintah, kurs mata uang, tingkat inflasi, dan kondisi keamanan.
2. Dari hasil analisis pada variabel internal yaitu bahwa telah diketahui berbagai indikator yang merupakan kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan. Indikator yang merupakan kekuatan bagi perusahaan yaitu : loyalitas pelanggan, variasi jasa / produk, citra perusahaan, mutu pelayanan, fasilitas, lokasi perusahaan, dan sumber daya manusia. Sedangkan yang merupakan indikator kelemahan bagi perusahaan yaitu : penelitian dan pengembangan, memahami kemampuan bersaing, dan kebijakan promosi.

3. Dari analisis terhadap variabel-variabel eksternal maupun internal pada langkah sebelumnya maka dapat dilihat, bahwa posisi bisnis perusahaan saat ini berdasarkan analisis Matrik Daya Tarik Industri yaitu berada pada posisi medium, yang berarti terdapat pada sel selektif. Unit bisnis yang menempati sel selektif ini mempunyai peluang yang sangat potensial untuk tumbuh dan berkembang mengikuti segmen pasar yang ada, terlebih jika didukung oleh pengoptimalan kekuatan perusahaan. Selain itu, implikasi strategis yang ada juga menyarankan agar perusahaan melakukan investasi secara selektif.

## 5.2 Saran-saran

1. Dari implikasi strategis yang ada pada Matrik Daya Tarik Industri, maka perusahaan dalam hal ini PT.BNI (Persero) Tbk cabang Purwokerto perlu melakukan investasi selektif. Investasi selektif ini dapat berupa penambahan berbagai fasilitas pendukung pada bagian fisik kantor, atau dapat juga menambah beberapa kantor cabang pembantu pada daerah atau tempat-tempat yang di anggap perlu. Selain itu penambahan jaringan ATM juga sangat diperlukan, hal ini untuk mempermudah masyarakat dalam bertransaksi dan berinteraksi dengan Bank BNI.
2. Tumbuh berdasarkan segmen pasar yang selalu mengalami perubahan perlu disikapi dengan baik oleh perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan sering melakukan survei pasar melalui divisi litbang yang dibentuk khusus oleh perusahaan untuk mengadakan penelitian dan pengembangan. Sehingga nantinya dapat diperoleh solusi yang efektif dan efisien dalam mengatasi perubahan-perubahan dan masalah yang dihadapi.
3. Untuk meningkatkan kekuatan dan modal yang dimiliki, Bank BNI mungkin perlu melakukan merger dengan bank-bank lain yang memiliki kekuatan yang berbeda. Hal ini merupakan bentuk investasi selektif untuk untuk menggabungkan kekuatan Bank BNI dan bank-bank hasil merger lainnya sehingga nantinya akan lebih besar, kuat dan lebih eksis dalam melayani masyarakat.



4. Untuk menjaga loyalitas pelanggan, Bank BNI perlu melakukan pendekatan-pendekatan terhadap para nasabahnya. Pendekatan tersebut bisa dilakukan dengan lebih banyak melakukan promosi serta perhatian secara personal. Selain itu Bank BNI perlu meningkatkan daya tarik nasabah dengan memberikan undian-undian berhadiah dan berbagai metode lain untuk membangkitkan motivasi nasabah dalam berinteraksi dengan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cravens, David W. (1996). *Pemasaran Strategis*. Edisi IV. Jakarta : Erlangga.
- Grant, Robert M. (1999). *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik, Aplikasi*. Jakarta : Erlangga.
- Martono. (2003). *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Yogyakarta : Ekonisia FE  
UII.
- Mudrajad Kuncoro, Suhardjono. (2002). *Manajemen Perbankan, Teori dan Aplikasi*. Edisi I. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Porter, Michael F. (1998). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta : Erlangga.
- Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*. Edisi  
III. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Supriyono, R.A. (1998). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Edisi II.  
Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Tjiptono, F. (1995). *Strategi Pemasaran*. Edisi I. Yogyakarta : Andi Offset.
- Yazid. (1999). *Pemasaran Jasa, Konsep dan Implementasi*. Edisi I. Yogyakarta :  
Ekonisia FE UII

**LAMPIRAN**



# UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur. Depok. Sleman. Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 883087 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 616/DEK/10/Bag.Um/IX/2004  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

29 September 2004

Kepada Yth.  
Pimpinan BNI Cabanag Purwokerto  
di Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa Riset Penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Andhika Nur Wicaksono  
No. Mahasiswa : 01311394  
Jurusan : Manajemen  
Alamat : Jl. Taqwa No. 3 Pugeran Mgw Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul: ANALISIS STRATEGI BERSAING BANK NEGARA INDONESIA (BNI) CABANG PURWOKERTO.

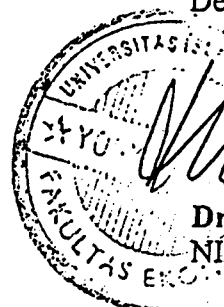
Dosen Pembimbing : Dra. Hj. Sri Harjanti, MM

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara , kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Dekan,



Drs. Suwarsono Muhammad, MA  
NIK. 82. 048



## SURAT KETERANGAN

Nomor : Pwo/01/381

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **SUSMIYANTO, SH.**  
Jabatan : **Pemimpin PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.  
Kantor Cabang Purwokerto.**

Menerangkan bahwa :

Nama : **Andhika Nur Wicaksono**  
NIM : **01311394**  
Program Studi : **Manajemen - Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.**

Telah melaksanakan penelitian skripsi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Purwokerto dengan judul penelitian : “ ANALISIS STRATEGI BERSAING BANK NEGARA INDONESIA (BNI) CABANG PURWOKERTO” sejak tanggal 1 Desember 2004 sampai dengan 28 Februari 2005.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Purwokerto, 10 Maret 2005

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.  
Kantor Cabang Purwokerto



SUSMIYANTO, SH.  
Pemimpin

## SURAT PENGANTAR

Kepada Yth  
Bapak/Ibu/Saudara  
Ditempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan penulis sebagai syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan strata-1, dengan judul “ **ANALISIS STRATEGI BERSAING BANK NEGARA INDONESIA (BNI) CABANG PURWOKERTO** “. Maka dengan ini penulis memohon bantuan kepada bapak/ibu/saudara untuk memberikan informasi maupun data melalui kuesioner yang terlampir.

Penelitian ini dilakukan tanpa maksud dan tujuan apapun, sehingga informasi yang bapak/ibu/saudara berikan hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah semata. Dengan kerendahan hati, penulis sangat mengharapkan bantuan anda untuk memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.

Atas kesedian dan bantuan bapak/ibu/saudara kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Yogyakarta, 21 Oktober 2004

Andhika Nur Wicaksono

## DAFTAR PERTANYAAN

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan tersebut dibawah ini dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

### A. Untuk mengidentifikasi nilai indikator variabel

Tabel 1.

**Variabel Internal (kekuatan – kelemahan)**  
Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel Internal	Tingkat Kemampuan Perusahaan			
	STB	TB	B	SB
Loyalitas pelanggan				
Penelitian dan pengembangan				
Variasi jasa / produk				
Memahami kemampuan bersaing				
Citra perusahaan				
Kebijakan promosi				
Mutu pelayanan				
Fasilitas				
Lokasi perusahaan				
Sumber daya manusia				

Keterangan :

STB : Sangat Tidak Baik dengan nilai (1)

TB : Tidak Baik, dengan nilai (2)

B : Baik, dengan nilai (3)

SB : Sangat Baik, dengan nilai (4)

**Tabel 2.**

**Variabel Eksternal (peluang - ancaman)**

Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel Eksternal	Tingkat Kemampuan Perusahaan			
	STM	TM	M	SM
Daya beli konsumen				
Pertumbuhan pasar				
Persaingan				
Regulasi pemerintah				
Pangsa pasar				
Kurs mata uang				
Daya tarik iklan dan promosi				
Tingkat Inflasi				
Perkembangan teknologi				
Kondisi keamanan				

Keterangan :

STM : Sangat Tidak Menjanjikan, dengan nilai (1)

TM : Tidak Menjanjikan, dengan nilai (2)

M : Menjanjikan, dengan nilai (3)

SM : Sangat Menjanjikan, dengan nilai (4)



**B. Untuk mengetahui bobot indikator variabel**

**Tabel 3.**

**Variabel Internal**

Untuk mengetahui tingkat peranannya terhadap perusahaan

Variabel Internal	Bobot
Loyalitas pelanggan	
Penelitian dan pengembangan	
Variasi jasa / produk	
Memahami kemampuan bersaing	
Citra perusahaan	
Kebijakan promosi	
Mutu pelayanan	
Fasilitas	
Lokasi perusahaan	
Sumber daya manusia	
<b>Total</b>	<b>1,00</b>

Catatan :

1. Bobot yang besar mempunyai peran yang besar. Dan begitu juga sebaliknya jika bobot kecil maka peran terhadap perusahaan juga kecil
2. Jumlah total bobot 100 % atau (1,00 )

**Tabel 4.**  
**Variabel Eksternal**

Untuk mengetahui tingkat peranannya terhadap perusahaan

Variabel Eksternal	Bobot
Daya beli konsumen	
Pertumbuhan pasar	
Persaingan	
Regulasi pemerintah	
Pangsa pasar	
Kurs mata uang	
Daya tarik iklan dan promosi	
Tingkat Inflasi	
Perkembangan teknologi	
Kondisi keamanan	
Total	1,00

Catatan :

1. Bobot yang besar mempunyai peran yang besar. Dan begitu juga sebaliknya jika bobot kecil maka peran terhadap perusahaan juga kecil
2. Jumlah total bobot 100 % atau (1,00 )

**1. Rekapitulasi perhitungan untuk mencari nilai tertimbang variabel internal dari Bank BNI cabang Purwokerto :**

**A. Nilai Rata-rata Variabel Internal**

Indikator Variabel Internal	Responden			Nilai Rata-rata
	I	II	III	
Loyalitas pelanggan	3	3	3	3
Penelitian dan pengembangan	2	3	3	2,7
Variasi jasa / produk	3	4	3	3,3
Memahami kemampuan bersaing	3	2	3	2,7
Citra perusahaan	3	3	3	3
Kebijakan promosi	2	3	2	2,3
Mutu pelayanan	3	3	3	3
Fasilitas	3	3	3	3
Lokasi perusahaan	4	3	4	3,7
Sumber daya manusia	3	3	3	3

**B. Bobot Rata-rata Variabel Internal**

Indikator Variabel Internal	Responden			Bobot Rata-rata
	I	II	III	
Loyalitas pelanggan	0,05	0,20	0,25	0,17
Penelitian dan pengembangan	0,10	0,10	0,05	0,08
Variasi jasa / produk	0,10	0,10	0,15	0,12
Memahami kemampuan bersaing	0,10	0,10	0,10	0,10
Citra perusahaan	0,10	0,05	0,10	0,08
Kebijakan promosi	0,10	0,10	0,05	0,08
Mutu pelayanan	0,15	0,05	0,05	0,08
Fasilitas	0,05	0,10	0,05	0,07
Lokasi perusahaan	0,10	0,10	0,10	0,10
Sumber daya manusia	0,15	0,10	0,10	0,12
Total	1	1	1	1

### C. Nilai Tertimbang

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

**2. Rekapitulasi perhitungan untuk mencari nilai tertimbang variabel eksternal dari Bank BNI cabang Purwokerto :**

**A. Nilai Rata-rata Variabel eksternal**

Indikator Variabel eksternal	Responden			Nilai Rata-rata
	I	II	III	
Daya beli konsumen	3	3	3	3
Pertumbuhan pasar	3	2	3	2,7
Persaingan	3	3	3	3
Regulasi pemerintah	2	3	3	2,7
Pangsa pasar	3	3	3	3
Kurs mata uang	3	2	2	2,3
Daya tarik iklan dan promosi	3	4	4	3,7
Tingkat Inflasi	2	2	2	2
Perkembangan teknologi	4	3	3	3,3
Kondisi keamanan	3	3	2	2,7

**B. Bobot Rata-rata Variabel eksternal**

Indikator Variabel eksternal	Responden			Bobot Rata-rata
	I	II	III	
Daya beli konsumen	0,10	0,10	0,25	0,15
Pertumbuhan pasar	0,10	0,10	0,10	0,10
Persaingan	0,15	0,10	0,10	0,12
Regulasi pemerintah	0,15	0,10	0,05	0,10
Pangsa pasar	0,10	0,15	0,20	0,15
Kurs mata uang	0,05	0,10	0,05	0,07
Daya tarik iklan dan promosi	0,10	0,05	0,05	0,07
Tingkat Inflasi	0,05	0,10	0,05	0,07
Perkembangan teknologi	0,05	0,10	0,05	0,07
Kondisi keamanan	0,10	0,10	0,10	0,10
Total	1	1	1	1

### C. Nilai Tertimbang

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