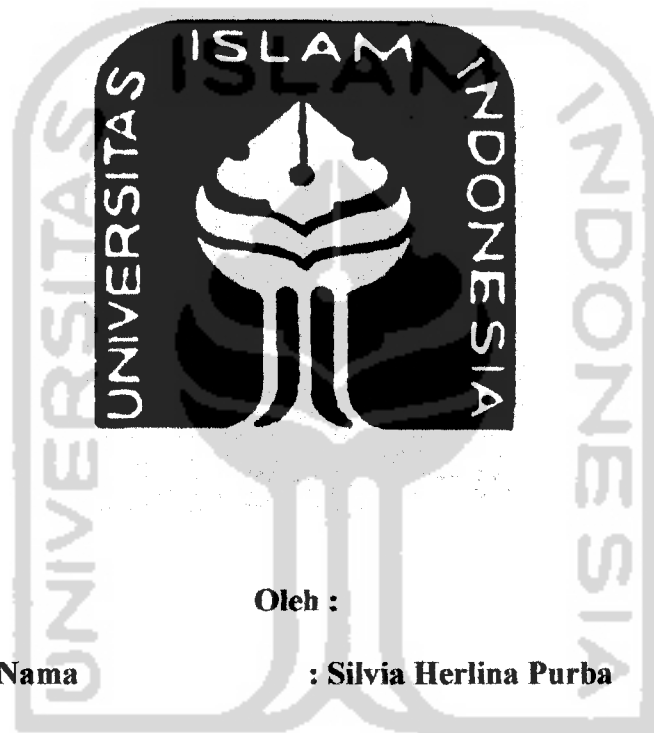


Analisis Strategi Pemasaran

Bank Rakyat Indonesia Cabang Samarinda

Kalimantan Timur

SKRIPSI



Oleh :

Nama : Silvia Herlina Purba

Nomor Mahasiswa : 02311343

Program Study : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

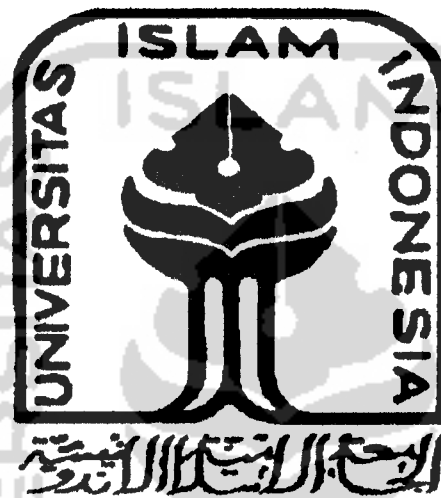
2006

Analisis Strategi Pemasaran

Bank Rakyat Indonesia Cabang Samarinda

Kalimantan Timur

SKRIPSI



Oleh :

Nama : Silvia Herlina Purba

Nomor Mahasiswa : 02311343

Program Study : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

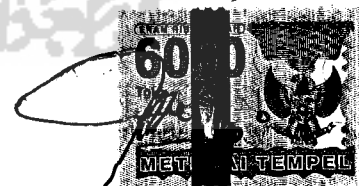
2006

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 25 Agustus 2006

Penulis,



Silvia Herlina Purba

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

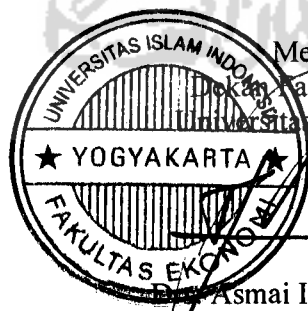
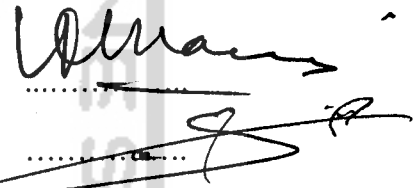
**Analisis Strategi Pemasaran Bank Rakyat Indonesia Cabang
Kalimantan Timur**

Disusun Oleh: **SILVIA HERLINA PURBA**
Nomor mahasiswa: 02311343

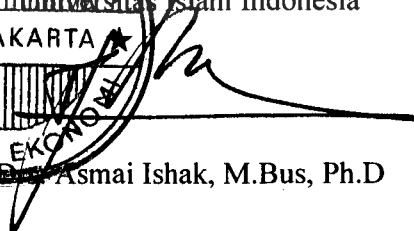
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 15 September 2006

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Al Hasin, MBA

Penguji : Drs. Albari, M.Si



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

Bapak dan ibuku tercinta.....

*Adik-adikku & Seluruh keluarga besar M. Djapar yang kusayang
Teman – teman dan sahabatku yang bersedia menjadi tempat bersandarku,
membimbing dan mengajarkanku banyak hal*

I LOVE U

MIZ U

THANKS 4 ALL

ABSTRAK

Krisis ekonomi dan moneter yang bermula pada tahun 1997 mengakibatkan banyak bank mengalami penutupan karena tidak kuat menanggung non performing loan yang tinggi sehingga dari jumlah sekitar 300 an bank yang ada sebelum krisis, sekarang tinggal menyisakan 150 an. Bank Rakyat Indonesia termasuk salah satu bank yang bisa bertahan dalam krisis ekonomi. Untuk terus bertahan dalam persaingan industri perbankan yang semakin ketat maka sebuah bank harus memiliki strategi yang tepat. Dalam industri perbankan strategi sangat penting sekali, karena dengan strategi yang tepat bank bisa mendapatkan laba untuk bisa bertahan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan nasabah mereka. Didasari oleh latar belakang tersebut penulis mengambil judul Analisis Pemasaran Bank Rakyat Indonesia Cabang Samarinda Kalimantan Timur.

Tujuan penelitian ini untuk Menganalisis kekuatan-kelemahan dan peluang-hambatan Bank BRI untuk mengevaluasi penerapan strategi pemasaran dan menganalisis strategi pemasaran yang paling tepat agar Bank BRI bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam menghadapi persaingan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisa MDTI dengan skala 5. langkah yang dilakukan pada MDTI adalah mengidentifikasi variabel internal dan eksternal, pemberian bobot dan nilai terhadap masing-masing variabel, menentukan nilai tertimbang dan menentukan prakiraan posisi perusahaan. Penulis juga menggunakan matrik SWOT untuk menggambarkan alternatif strategi agar lebih jelas dan detail.

Hasil dari MDTI tersebut diperoleh nilai tertimbang variabel internal,,,dan nilai tertimbang variabel eksternal,,,,. Posisi Bank Rakyat Indonesia Cabang Samarinda Kalimantan Timur berada pada sel pertumbuhan selektif dengan kategori medium. Implementasi strateginya adalah memimpin berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan. Sedangkan alternatif strategi dari analisis SWOT menghasilkan strategi SO yaitu perluasan pangsa pasar dan mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. Strategi ST yaitu membuat produk yang lebih unggul daripada pesaing dan mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan. mengembangkan Strategi WO yaitu meningkatkan promosi yang lebih efektif. Akhirnya mendapatkan strategi WT dengan melakukan promosi sesuai dengan perkembangan dan perilaku konsumen.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum wr.wb.,

Alhamdulillah... alhamdulillah... alhamdulillahirobil alamin. Dengan menyebut nama ALLAH yang maha pengasih lagi maha penyayang, puji dan syukur penulis panjatkan atas ke hadirat Allah SWT dan Nabi Muhammad SAW, karena berkat rahmat dan karunia-nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul Analisis Strategi Pemasaran Bank Rakyat Indonesia Cabang Samarinda Kalimantan Timur.

Skripsi merupakan persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi jenjang Strata-1 jurusan manajemen di Universitas Islam Indonesia.

Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan Universitas Islam Indonesia bapak Asma'I Ishak yang telah memberikan izin dalam penulisan skripsi ini
2. Drs. Al Hasin, MBA selaku dosen pembimbing skripsi yang banyak berperan dalam penyusunan skripsi ini dalam memberikan bimbingan dan arahan
3. M. Yusni yang telah memberi izin untuk memperoleh data yang diperlukan.

Seluruh Keluarga Besar

Bapakku Bambang Kasyanto & Ibu *Mahdalena*

terima kasih atas segala yang telah diberikan untuk ananda, kasih sayang dan rangkaian doanya yang dipanjatkan untuk ananda yang tiada putus...mohon maaf atas semua kesalahan dan belum bisa memberikan sesuatu yang membanggakan, hanya doa yang bisa ananda panjatkan semoga ALLAH SWT menyayangi dan mengasihi kedua orang tua hamba melebihi sayang dan kasih mereka sewaktu hamba kecil sampai akhir hayat hamba.

AMJEN....

Adik-adikku Taufik Akbar dan Adimas Wisnu Putra

semoga menjadi anak yang sholeh dan berbakti kepada kedua orang tua. Jangan malez belajar n' bandel...jangan kesewakan kedua orang kita. *AMJEN.....*

Abahku M.Djafar tersayang

terima kasih atas nasehatnya dan kasih sayangnya, semoga panjang umur.

AMJEN.....

Almarhumah neneknda Hj. Hadiah

via selalu ingat pesan nenek yang terakhir, smoga amal ibadah nenek diterima disisi

ALLAH SWT. AMJEN.....

Almarhum & almarhummah mbahku

walaupun jarang ketemu, via masih ingat dongeng yang mbah ceritakan kalau liburan di jawa. Smoga amal ibadah diterima disisi *ALLAH SWT. AMJEN.....*

Om yan, acil rusmini, ma nana, pakde said, ma tutik, tua burhan, acil deari, om alan, acil ismi, acil idot, om kukuh, acil linda, om yadi, om budi, om deddi, acil nila, om ipul, om bambang, om yoyok & ma tutik makasih untuk nasehat dan masukannya, apalagi kalo pluz mentahannya he..23X

Sepupu-sepupuku.kalo disebutin kepanjangan so always keep in touch y n take care, jangan pada bandel, sekolah yang bener key.....

4LL MY PREN Villa Aligator

THX UNTUK HARI2 HEBOHNYA SELAMA INI, SUKA DUKA YANG KITA LEWATI BERSAMA (CEILE...KAYAK APAAN AJ!), G KERASA UDAH SETAON LEBIH, TAPI BANYAK BGT CERITA MULAI DARI YANG BERSIFAT HEWANI AMPE NABATI..(MANK LEMAK :)

‡ BUAT K` YULI BABY HUI KTUNG KTENG SI ANAK G4UL, MAKASIH UNTUK SEMUA YANG UDAH KK BERIKAN MA ADK, DAH SABAR, BETAH NJAGA ADK, SUKA NGAJAKIN ADK TRAVELING, UDAH MAU NDENGERIN SEMUA KELUHAN & NOLONGIN ADK....MAAF KALO SERING BIKIN KK NANGIS 😊, BTW JANGAN CENGENG LAGI Y, SUKSES AMA JOBNYA....

‡ CHOMBRO...MAKASIH BOOTSNYA (JADI KAYAK IKUT PACUAN KUDA)..CEPET LULUS,NTAR JADI PENGHUNI TERAKHIR LOCH 😊 BTW KLO MERRIED SERING2 KE DR.GIGI (IKUT TERAPI BIAR BIBIRNYA G TIIT....)

‡ UCHER...SELAMAT MENEMPUH HIDUP BARU DITARAKAN (KOLEKSI JILBAB DIPERBANYAK, UNTUK SEMENTARA EXPERIMEN RAMBUT DITIADAKAN)

‡ ICHA...KATANYA MO NIKAH MUDA?! AHIRNYA BISA JUGA LEPAS DARI WALLMAN....SELAMET YE...

‡ MELLY...DIKAU SEKARANG DIMANA???

‡ EVIE...YANG UDAH KERJA (MAEM2NYA MANA NON), CPT DAPET JODOH N MERRIED YE...

‡ EVITA... WISUDA BARENG YUKS,

‡ NIA...SIBUK BANGET YUU MA WOWOK2NA,

‡ MAS DICO...TETAPLAH JADI BAPAK KOS YANG GAUL (KALO PERLU HAPUSKAN UANG KOS HE..HE..HE..), ‡ ‡ MAS NUNUG N MBAK ENDAH...CEPET DAPET MOMONGAN Y (ATI2 ANAKNYA MIRIP UCRIT)

Bali 7 Community

- † † adam & mbak efie,,,seile yang pasaran, yang rukun y...
† † mas black & mbak ririn,,,pasangan yang paling adem di bali 7
† † jenny & lia,,,tak harus memiliki tapi harus bersatu he...23x
† † dodik & mbak nyiaah,,,,,sunny,,,sunny
† † shiro & gendor,,,,,
† † mas ucup & yoga,,,,,
† † wira & alex,,,,,

Ex Assalam

Banyak banget yang udah kita lewatin, salut kita bisa bertahan selama bertahun-tahun ama peraturan (yagh..walaupun sering kita langgar :) dan omelan2 guruznya,,,buat choz,,sahabatku yang udah lama g ketemu tau-tau udah tunangan, g nyangka akhirnya bisa bertahan ma 1 lelaki he..23x
evin,,,yang keberadaannya entah berantah, sukses y ama Sznya
apink,,,jlbabnya mana nek??
Atien,,,yang selalu siap sedia kalo dibutuhkan, thx y,,,
Ayoe,,,wanita perkasa (kata anak2 loch)
Dika, ozak, mirza,,,,,kapan y bisa pulang bareng lagi kayak dulu

Preng

Gandhet,,,thx y le dah mo mbenerin komputer sheepy, cepet lulus n jangan putus asa,,,,orang sabar disayang tuhan he,,23x
Mas arief,,,wah proposal sheepy g bakal jadi klo g dibantuin mas yang satu ini, thank`s dah ngasih support, saran n` kritikkannya ke sheepy ,btw grattisan vednya makasih ya ☺
Anien,,,thx nasehat n petuah-petuahnyaaa,,,moga sukses di pekan.
Willy,,,salut pantang putus asa ikut ujian kompre 3x, btw makan-makan sie...
Yanse alias yan saleh,,,hari gini masih kuliah he,,23x, gw mo ngucapin makasih buat hair stylist yang g pernah gw bayar sekalipun he...23x
Manda,dini n rima,,,dah pada mo lulus y,,
Wawan,eko gojek, iyuth, paus thx dah mo dititipin absen he..23x
Kansil,,,kelamaan berburu, mbok langsung di tembak le (door),,,,makasih dah minjemin komputer buat bikin proposal

Yudha,,,yaks walopun irungmu mekrok tapi tetep harus dirampingin, kasian yang disampingmu le, g sebagian udara he..23x

Endar,,,aah pethuk, g nyangka kw lulus he...23x

Aiman, ozy, bang rully, bang sahidu, dita, ari,,,ketawa teruzzz ampe pagi,,,

Kkn SL- 52

Banyak banget kenangannya mulai dari malezzan kerja bakti, apalagi pas bulan ramadhan pada datang terlambat pas piket, dimarahin warga coz g baur ama masyarakat,,saya perkenalkan sebagai pak ketuuu agus, yuni sebagai ibu negara, aan si piktor, tami cablak, dana gelo, reza ndut, yusti, celly, titin, randi n hendri,,,I mizz u, kapan ngumpul bareng lagi.

SOULMATEQ

EKO WAHYUNO....MAKACIEH SUPPORT 2 NYA,

**DAH NJAGAIN N' NGLINDUNGIN, MAU NGERTIIN TYUS MAU NDENGERIN SEMUA
KELUH KESAH CHEEPLY (KADANG CIE + OMELAN 2 G JELAS),, SABAR NGADEPIN N `
NEMENEIN CHEEPLY YANG COMPLICATED..POKOKNYA THANK `S BANGET UDAH
SAYANG N ` MERHATIIN SELAMA INI,,,,,,LOVE U,,,**

Akhir kata, penulis panjatkan doa semoga Allah SWT membalas budi baik kita semua. AMIN.

Wassalamu'alaikum Wr, WB

Yogyakarta, 15 September 2006

Penulis

Silvia Herlina Purba

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi.....	ii
Halaman Judul Skripsi.....	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iv
Halaman Pengesahan Skripsi.....	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	vi
Motto.....	vii
Halaman Persembahan.....	viii
Abstrak.....	ix
Kata Pengantar.....	x
Daftar Isi.....	xv
Daftar Tabel.....	xx
Daftar Gambar.....	xxi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	7

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Pengertian Pemasaran.....	10
2.2.1 Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan.....	11
2.2.2 Produk.....	12
2.2.3 Nilai dan Kepuasan.....	12
2.2.4 Jual-Beli dan Transaksi.....	12
2.2.5 Pasar dan Pemasar.....	13
2.3 Pengertian Manajemen Pemasaran.....	13
2.4 Manajemen Strategi.....	14
2.4.1 Proses Manajemen Strategi.....	17
2.5 Strategi Pemasaran.....	19
2.5.1 Macam-Macam Strategi Pemasaran.....	21
2.5.1.1 Strategi Kebutuhan Primer.....	22
2.5.1.2 Strategi Kebutuhan Selektif.....	23
2.5.2 Metode Analisis yang digunakan dalam Penelitian adalah MDTI dan Analisis SWOT.....	25
2.5.2.1 MDTI.....	27
2.5.2.2 SWOT Matriks.....	30

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian.....	33
3.1.1 Sejarah Singkat Bank Rakyat Indonesia.....	33
3.1.2 Visi, Misi, dan Lima Nilai Semangat Kerja BRI.....	36
3.1.2.1 Visi Bank Rakyat Indonesia.....	36
3.1.2.2 Misi Bank Rakyat Indonesia.....	36
3.1.2.3 Lima Nilai Semangat Kerja Bank Rakyat Indonesia.....	36
3.1.3 Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia.....	38
3.1.4 Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Jajaran Pimpinan BRI.....	39
3.1.4.1 Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Pemimpin kantor Cabang.....	39
3.1.4.2 Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Pemimpin kantor Cabang Pembantu.....	40
3.1.4.3 Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Manager Pemasaran.....	41
3.1.4.4 Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Manager Operasional.....	42
3.1.4.5 Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Asisten Manajer Bisnis Mikro.....	43
3.1.5 Pelayanan Bank Rakyat Indonesia.....	44
3.1.5.1 Usaha Simpanan BRI.....	44
3.1.5.2 Usaha Pinjaman.....	44

3.1.5.3 Usaha Jasa Bank.....	47
3.1.5.4 Jasa Bank Lainnya.....	48
3.2 Metode Penelitian.....	49
3.2.1 Variabel Penelitian.....	49
3.2.2 Data yang Diperlukan.....	50
3.2.3 Populasi dan Sampel.....	51
3.2.4 Metode pengumpulan Data.....	51
3.2.4.1 Data Primer.....	51
3.2.4.2 Data Sekunder.....	51
3.2.5 Metode Analisis.....	52
3.2.5.1 MDTI.....	52
3.2.5.2 SWOT.....	56
 BAB IV ANALISIS DATA	
4.1 Matrik Daya Tarik Industri (MDTI).....	60
4.1.1 Identifikasi Variabel Perusahaan.....	60
4.1.1.1 Variabel Internal.....	61
4.1.1.2 Variabel Eksternal.....	61
4.1.2 Penilaian Variabel Internal dan Variabel Eksternal.....	62
4.1.2.1 Penilaian Variabel Internal.....	64
4.1.2.2 Penilaian Variabel Eksternal.....	72
4.1.3 Prakiraan Posisi Bisnis Bank Rakyat Indonesia.....	79

4.1.4 Implikasi Strategis.....	81
4.2 Analisis SWOT.....	84

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	88
5.2 Saran.....	90

DAFTAR PUSTAKA.....	91
----------------------------	-----------

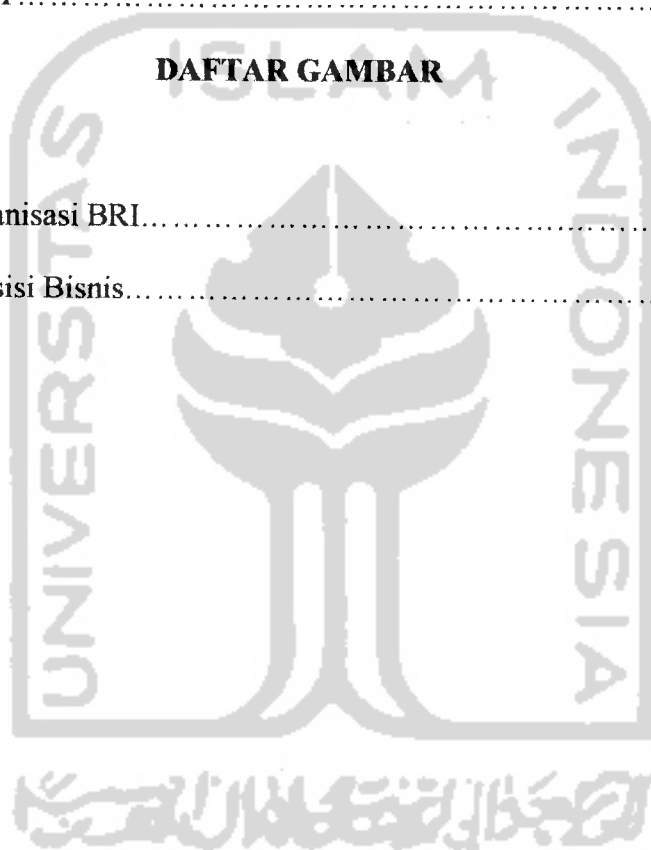


4.8	Berdasarkan Lampiran Halaman 7 Penilaian Variabel Internal Maka diperoleh Penilaian Terhadap Nilai.....	73
4.9	Nilai Tertimbang Variabel Eksternal.....	78
4.10	Penentuan Prakiraan Posisi BRI Cabang Samarinda Kalimantan Timur.....	80
4.11	Detail Implikasi Strategis.....	81
4.12	Matrik SWOT.....	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar

3.1	Struktur Organisasi BRI.....	38
3.2	Prakiraan Posisi Bisnis.....	55



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Krisis ekonomi dan moneter yang bermula pada tahun 1997 mengakibatkan dampak negatif yang cukup luas dalam perekonomian Indonesia. Perbankan nasional kita juga terkena dampaknya, banyak bank mengalami penutupan karena tidak kuat menanggung *non performing loan* yang tinggi sehingga dari jumlah sekitar 300 an bank yang ada sebelum krisis, sekarang tinggal menyisakan 150 an bank kondisi perbankan setelah krisis. Oleh karena itu pada masa sekarang ini persaingan dalam bisnis perbankan sangat tinggi, jadi kita sebagai pelaku bisnis yang memang ingin menggeluti usaha tersebut harus benar – benar cermat dalam menentukan kebijakan - kebijakan yang akan diambil.

Menang dalam kompetisi, unggul dalam kualitas, dan untung berlipat ganda adalah harapan para insan bisnis. Tapi, mewujudkan impian itu tak mudah. Banyak hal yang harus dimiliki, Modal besar dan sumber daya manusia (SDM) yang andal saja belum cukup. Berbisnis pada hakikatnya layaknya bertempur di medan perang. Siapa yang unggul dalam persenjataan, bala tentara, juga strategi dan taktik yang jitu, dialah yang akan menang dalam pertempuran. Hal yang sama juga berlaku dalam sebuah usaha atau bisnis. Dengan modal yang banyak, kualitas SDM yang mampu, juga strategi dan taktik yang jitu, laba akan mudah diraup.

Di antara komponen-komponen modal, SDM, strategi dan taktik tersebut, barangkali, strategilah yang perlu mendapat perhatian utama. Sebesar apapun -

modalnya dan sekuat apapun pasukannya, tak berarti apa-apa tanpa strategi dan taktik yang unggul. Bagaimana seandainya pihak lawan atau kompetitor juga memiliki strategi dan taktik yang tak kalah hebat. Inilah yang harus dipikirkan seorang pebisnis. Menurut Gerald A. Michaelson dalam bukunya: "Menang dalam Perang Pemasaran" ada beberapa prinsip utama yang harus diperhatikan para pebisnis agar menang dalam pemasaran. Salah satunya adalah manuver. Secara strategis, manuver artinya cara berpikir bagaimana menempatkan lawan dalam posisi yang tidak menguntungkan. Sedangkan secara taktis, manuver berarti memungkinkan Anda mengosentrasikan atau menyebar. Jadi, objek manuver adalah mengosentrasikan atau menyebar kekuatan untuk membuat musuh tidak berdaya.

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya dipasar tertentu. Perusahaan dapat menggunakan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program seperti periklanan, promosi penjualan, personal selling, layanan pelanggan, atau pengembangan produk memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap permintaan. Oleh sebab itu, dibutuhkan mekanisme yang dapat mengkoordinasi program-program itu sejalan dan terintegrasi dengan sinergistik. Mekanisme ini disebut strategi pemasaran.

Strategi pemasaran memainkan peran yang sangat penting dalam membantu kesuksesan suatu perusahaan dalam berbagai kegiatan industri diseluruh dunia. Meningkatnya kepentingan tentang kepuasan konsumen, perbedaan dunia bisnis,

perubahan teknologi yang cepat dan tantangan persaingan global menuntut efektivitas strategi pemasaran untuk mempertahankan dan mengembangkan keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Persaingan merupakan suatu yang mutlak akan terjadi di dalam dunia bisnis, apapun usaha yang dilakukan tidak akan lepas dari adanya persaingan. Begitu pula dengan perbankan yang dijalankan oleh BANK BRI CABANG SAMARINDA.

Terdapat bermacam-macam strategi yang bisa diterapkan, untuk memilih strategi yang paling tepat untuk dilakukan oleh perusahaan, maka strategi pemasaran Bank BRI cabang samarinda menggunakan analisis matrik daya tarik industri (MDTI), MDTI menggambarkan perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S), MDTI mempunyai dua sumbu yaitu: sumbu vertikal yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan serta sumbu horizontal yang menggambarkan peluang dan ancaman.

Untuk menentukan strategi pemasarannya diperlukan indikator-indikator yang mengidentifikasi peluang, ancaman, keunggulan dan kelemahan perusahaan. Indikator internal yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan antara lain: Citra Bank BRI dimata nasabah, pangsa pasar, teknologi Bank BRI memberikan kemudahan dalam pelayanan kepada nasabah, BRI unit yang tersebar dimana-mana, kualitas SDM Bank BRI, lini produk BRI bermacam-macam, posisi kredit yaitu pertumbuhan penyaluran kredit Bank BRI dan promosi yang dilakukan Bank BRI dalam memasarkan produknya. Sedangkan indikator eksternal yang mengidentifikasi peluang dan ancaman antara lain:

Pertumbuhan pasar, persaingan tingkat suku bunga, fluktuasi nilai tukar rupiah, pertumbuhan industri, perkembangan teknologi, minat nasabah, kebijakan pemerintah dan perilaku nasabah. Dengan indikator-indikator tersebut, perusahaan mencoba untuk menentukan posisi bisnis perusahaan yang nantinya akan memberi gambaran tentang strategi apa yang akan diterapkan.

Pada 14 November 2003 lalu para investor sedang menunggu *listing* perdana saham Bank Rakyat Indonesia (BRI). Diperkirakan, penawaran saham perdana (*initial public offering* atau *IPO*) Bank BRI akan berjalan sukses, mengingat Bank BRI memiliki beberapa dukungan fundamental yang baik, seperti pada basis nasabah besarnya, jaringan operasionalnya yang luas, serta *core competency*-nya yang kuat di pembiayaan usaha agrobisnis dan mikro. Soliditas manajemennya juga turut mendukung. Terutama figur *Chief Executive Officer* (*CEO*) nya, yakni Rudjito, Direktur Utama Bank BRI yang dinobatkan sebagai The Best CEO Badan Usaha Milik Negara (BUMN) oleh Kantor Menteri Negara (Meneg) BUMN. Tampaknya, Bank BRI memang sedang bernasib mujur. Artinya, ketika *IPO* Bank BRI diluncurkan, situasi pasar memang sedang dalam kondisi sangat baik. Ini sebuah momentum yang belum tentu bisa terulang lagi. Itulah sekilas potret pasar modal menjelang akhir tahun 2003. Menurut Roy Sembel, pengamat pasar modal, pasar modal tahun 2004 tetap menarik bagi pemilik dana (investor). Kendati 2004 merupakan tahun pelaksanaan pemilihan umum (pemilu), tapi pasar modal tetap akan menjadi pilihan investasi yang konsisten. Karena, instrumen investasi ini masih memberikan *return* yang lebih tinggi ketimbang pilihan investasi lain. "Sebenarnya, instrumen obligasi cukup

menarik. Hanya saja, suku bunga SBI (Sertifikat Bank Indonesia) mengalami penurunan. Akhirnya, pemilik dana tidak mau ke sana,” ujarnya. Menurut Roy, suku bunga perbankan pada tahun 2003 berada di level 10%. Sedangkan suku bunga SBI, ada di kisaran 8%. Sementara, konsistensi pasar modal domestik memberikan imbal hasil atau *return* yang tinggi. Jadi, bila pilihan pemilik dana jatuh pada perusahaan yang melaksanakan *IPO* seperti yang dilakukan Bank BRI, tentu akan sangat menguntungkan.

Menyadari betapa pentingnya adanya strategi pemasaran untuk meningkatkan laba perusahaan dan eksistensi perusahaan didalam melaksanakan kegiatan bisnisnya, maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan tersebut kedalam judul Skripsi, yaitu: **“Strategi Pemasaran Bank BRI Cabang Samarinda”**

1.2 Rumusan Masalah

Pada saat penyusunan strategi, fungsi manajemen pemasaran memiliki pengaruh paling besar dengan lingkungan eksternal, tetapi perusahaan memiliki kendala karena terbatasnya interaksi dengan lingkungan eksternal.

Oleh karena itu fungsi strategi pemasaran sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pertimbangan pokok terhadap strategi pemasaran adalah :

1. Mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan sehingga posisi bisnis perusahaan dapat diketahui.
2. Bagaimana strategi pemasaran yang dilakukan oleh Bank BRI Cabang Samarinda.

1.3 Batasan Masalah

Agar permasalahan tidak terlalu luas, maka perlu adanya batasan-batasan masalah, yaitu:

1. Strategi pemasaran merupakan suatu langkah yang menggambarkan pendekatan keseluruhan perusahaan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan perusahaan sehingga posisi bisnis perusahaan dapat diketahui.
2. Membatasi penelitian ini hanya pada strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan, dalam hal ini yaitu Bank BRI cabang samarinda.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian strategi pemasaran bank BRI cabang samarinda Kalimantan timur bertujuan untuk:

1. Menganalisis kekuatan-kelemahan dan peluang-hambatan Bank BRI untuk mengevaluasi penerapan strategi pemasaran.
2. Menganalisis strategi pemasaran yang paling tepat agar Bank BRI bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam menghadapi persaingan.

1.5 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan.

Dari hasil penelitian berupa kesimpulan dan saran yang diajukan akan membantu manajemen perusahaan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan maupun dalam mengambil keputusan.

2. Bagi Peneliti

Sebagai tambahan ilmu pengetahuan agar terus maju. Untuk menambah wawasan dan pengalaman mengenai ilmu yang telah dipelajari didalam bangku perkuliahan, serta menerapkannya didalam kehidupan yang sebenarnya.

Disamping itu penelitian ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh kelulusan (gelar sarjana) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

3. Bagi kalangan akademis

Penelitian ini akan menambah wawasan serta pengetahuan dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan antara teori yang diperoleh dengan penerapan sesungguhnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka penting untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang dilakukan dengan yang sudah ada serta sekaligus dapat menghindari duplikasi yang akan dilakukan tersebut.

Penulis merangkum jurnal yang ditulis oleh Tatik suryani, Sri lestari kurniawati dan Wiwik lestari (2001) tentang Analisis Pelayanan Mutu Total Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Usaha Perbankan di Indonesia sebagai kajian penelitian yang pertama.

Latar belakang penelitian ini adalah meningkatnya tuntutan pelanggan (nasabah) terhadap pelayanan perbankan yang berkualitas dan persaingan antar bank memaksa bank melakukan upaya-upaya khusus melalui pendekatan manajemen agar memiliki keunggulan bersaing. Tujuan penelitian ini untuk memperbaiki kinerja perbankan khususnya dalam pelayanan mutu total agar perbankan di indonesia lebih profesional.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang dikirim melalui pos untuk 250 bank (bank pemerintah dan bank swasta), dari 250 kuesioner yang dikirim 35 mengembalikan dan yang layak dianalisis 32 kuesioner. Variabel pelaksanaan pelayanan mutu total yang diteliti meliputi: respon komitmen manajemen puncak, perbaikan produk, perbaikan proses, respon kepada pelanggan, kemampuan SDM, dan keunggulan ekonomis.

Semua variabel diukur dengan kuesioner yang disusun dengan menggunakan skala Likert. Hasil penelitian pelaksanaan pelayanan mutu total menunjukkan respon komitmen manajemen puncak dan respon kepada pelanggan sudah dilakukan dengan baik, sedangkan untuk perbaikan produk, perbaikan proses, kemampuan SDM, dan keunggulan ekonomis pada tingkat yang agak baik. Hasil penelitian kinerja perbankan menunjukkan bahwa bank swasta kurang baik dibandingkan dengan bank pemerintah.

Kajian hasil penelitian terdahulu yang kedua adalah Strategi Pemasaran PT. Ahad-Net Internasional Solo Dalam Meningkatkan Pangsa Pasar, Disusun oleh Rahma Dewi Roosanti Penelitian ini membahas tentang strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Ahad-Net Internasional Solo yang merupakan perusahaan yang menjalankan bisnis MLM (multi level marketing) syariah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menerapkan posisi bisnis dari strategi pemasaran yang dilaksanakan oleh PT. Ahad-Net Internasional Solo. Peneliti menggunakan populasi yaitu pimpinan dan karyawan perusahaan, sedangkan sampelnya adalah pimpinan cabang yang berwenang untuk pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan MDTI sebagai alat analisis data, dan hasilnya perusahaan terletak pada posisi bisnis yang tinggi serta menerapkan strategi pertumbuhan, dominasi dan investasi maksimum. Penulis merekomendasikan menerapkan strategi pertumbuhan agar perusahaan dapat terus berkembang, melakukan strategi dominasi agar dapat mempertahankan dan meningkatkan citra produk, melakukan investasi maksimum untuk meningkatkan volume penjualan.

2.2 Pengertian Pemasaran

Pemasaran bermula dari kenyataan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan dan keinginan itu menciptakan suatu keadaan yang tidak menyenangkan dalam diri seseorang yang harus dipecahkan melalui pemilikan produk untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut. Karena beberapa produk dapat memuaskan kebutuhan tertentu, maka pemilihan atas produk dituntun oleh konsep nilai dan kepuasan yang diharapkan. Produk-produk tersebut dapat diperoleh melalui berbagai cara yaitu memproduksi sendiri, merampas, meminta-minta, dan pertukaran (jual-beli). Sebagian besar masyarakat bekerja atas dasar prinsip pertukaran yang berarti seseorang mengkhususkan diri dalam memproduksi produk tertentu dan mempertukarkan untuk memenuhi kebutuhannya. Pemasaran mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan pasar yaitu mencoba untuk mewujudkan pertukaran potensial.

Pemasaran adalah proses sosial dimana individu dan kelompok mendapat apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu atau kelompok lainnya.

Pemasaran mengandung arti semua kegiatan manusia yang berlangsung dalam hubungannya dengan pasar. Pemasaran berarti bekerja di pasar untuk mewujudkan pertukaran potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.

Definisi pemasaran adalah semua kegiatan manusia yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya melalui proses pertukaran. Proses

pertukaran melibatkan kerja. Penjual harus mencari pembeli, menemukan dan memenuhi kebutuhan mereka, merancang produk yang tepat, menentukan harga yang tepat, menyimpan dan mengangkutnya, mempromosikan produk tersebut, menegosiasikan dan sebagainya. Semua kegiatan tersebut merupakan nilai dari pemasaran.

Menurut Peter Drucker pemasaran adalah hal yang sangat mendasar sehingga tidak bisa dianggap sebagai fungsi sendiri. Pemasaran adalah cara memandang seluruh pemasaran dari hasil akhirnya yaitu dari pandangan pelanggannya. Menurut Ray Corey pemasaran meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam beradaptasi terhadap lingkungannya secara kreatif dan menguntungkan. Menurut Philip Kotler pemasaran sebagai suatu proses social dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. definisi pemasaran tersebut bertumpu pada konsep pokok sebagai berikut:

2.2.1 Kebutuhan, keinginan, dan Permintaan

Kebutuhan manusia adalah suatu keadaan akan sebagian dari pemuasan dasar yang dirasakan atau disadari. Keinginan manusia adalah hasrat untuk memperoleh pemuas-pemuas tertentu untuk kebutuhan yang lebih memadai ini. Permintaan adalah keinginan terhadap produk-produk tertentu yang didukung oleh suatu kemampuan dan kemauan untuk membeli produk itu.

2.2.2 Produk

Produk mengandung arti segala sesuatu yang dapat diberikan kepada seseorang guna memuaskan suatu kebutuhan atau keinginan produk menunjukkan suatu pengertian yang berhubungan dengan obyek fisik yang nyata.

2.2.3 Nilai dan Kepuasan

Nilai adalah taksiran konsumen tentang kapasitas produk untuk memuaskan seperangkat tujuan dan konsep yang menuntun untuk pemilihan suatu produk yang akan memuaskan.

Kepuasan pelanggan tergantung pada anggapan kinerja produk dalam menyerahkan nilai relatif terhadap harapan pembeli. Bila prestasi produk lebih rendah dari harapan, maka konsumen tidak puas dan begitu sebaliknya apabila prestasi produk tinggi dari harapan, maka konsumen puas.

2.2.4 Jual-Beli dan Transaksi

Jual-beli adalah tindakan untuk memperoleh sebuah produk yang diinginkan dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai imbalannya. Transaksi adalah dasar dari jual-beli, transaksi terdiri dari suatu perdagangan antar nilai antar dua pihak, terdapat syarat yang telah di sepakati oleh kedua belah pihak yaitu persetujuan mengenai kondisi waktu dan tempat.

2.2.5 Pasar dan Pemasar

Sebuah pasar terdiri dari pelanggan yang potensial dengan kebutuhan dan keinginan tertentu yang mungkin mau dan mampu untuk ambil bagian dalam jual-beli guna memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut. Pemasar adalah pihak yang lebih aktif menciptakan situasi jual-beli. Pemasar adalah seseorang yang berusaha memperoleh sumber daya dari orang lain dan mau menawarkan suatu yang bernilai sebagai imbalannya.

2.3 Pengertian Manajemen Pemasaran

Gambaran umum seorang manajer pemasaran adalah seseorang yang tugas pokoknya merangsang permintaan terhadap produk perusahaan dan memprediksikan permintaan yang akan datang terhadap produk perusahaan. Pandangan ini membatasi tugas seorang manajer pemasaran pada sebuah perusahaan guna memperjelas akan fungsinya sebagai manajer pemasaran. Manajemen perusahaan harus berusaha agar dapat mempengaruhi tingkat pembelian, pemilihan waktu dan sifat permintaan sedemikian rupa sehingga dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Tugas seorang manajer pemasaran tidak hanya mendapatkan cukup konsumen bagi hasil produksi perusahaan, tetapi ia juga bertugas merancang, memodifikasi produk, melancarkan proses pertukaran, menetapkan harga dengan cepat agar dapat mempertahankan pasar sasaran bahkan jika mungkin memperluas pasarnya.

Manajemen pemasaran didefinisikan sebagai analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan,

membangun dan memepertahankan pertukaan yang menguntungkan dengan target pembeli demi mencapai sasaran organisasi (kotler dan amstrong, 1997).

2.4 Manajemen Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategia* (*stratos* = militer; dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dulu yang sering diwarnai perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang. Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi militer didasarkan pada pemahaman akan kekuatan posisi lawan, karakteristik medan perang, kekuatan dan karakter sumber daya yang tersedia, sikap orang-orang yang menempati teritorial tertentu, serta antisipasi setiap perubahan yang terjadi.

Manajemen strategi menurut David Hunger (1996) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategis, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan ancaman perusahaan. Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Manajemen strategi menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr.(1995), konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu:

- Perspektif apa yang suatu organisasi inginkan, makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang turbulen dan selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan.
- Perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan, strategi didefinisikan 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 akan diambil bersifat subyektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan yang lain.

Dalam perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu :

- Strategi Level Korporasi

Strategi Level Korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari

satu. Dalam mengembangkan sasaran level korporasi, setiap perusahaan perlu menentukan salah satu dari beberapa alternative berikut:

1. Kedudukan dalam pasar.
2. Inovasi.
3. Produktifitas.
4. Sumber daya fisik dan financial.
5. Profitabilitas.
6. Prestasi dan pengembangan manajerial.
7. Prestasi dan sikap karyawan.
8. Tanggung jawab social.

➤ Strategi Level Unit Bisnis

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

➤ Strategi Level Fungsional

Strategi Level Fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (secar tradisional terdiri atas riset dan pengembangan, keuangan, produksi, dan operasi, pemasaran, personalia atau sumber daya manusia). Strategi Level Fungsional umumnya lebih terperinci dan memiliki jangka waktu yang lebih pendek daripada strategi organisasi. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek,

menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut.

2.4.1 Proses Manajemen Strategi

Elemen-elemen dasar dari proses manajemen strategi:

1. Pengamatan lingkungan

Pada elemen ini perusahaan menganalisis dua hal yaitu:

- Analisis eksternal, yang terdiri dari lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja merupakan kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi perusahaan, sedangkan lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum. Kekuatan tersebut tidak berpengaruh langsung pada aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tai sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.
- Analisis internal tidak berpengaruh dalam pengendalian jangka panjang oleh manajemen puncak. Variabel tersebut meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.

2. Perumusan Strategi

Adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan.

Perumusan strategi meliputi menentukan:

- Misi adalah tujuan mengapa organisasi hidup. Misi mendefinisikan tujuan mendasar suatu organisasi dan unik, yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain.
- Tujuan adalah hasil akhir dari aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan.
- Strategi Perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya guna memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.
- Kebijakan merupakan pedoman untuk pengambilan keputusan dan menghubungkan antara perumusan strategi dan implementasi.

3. Implementasi Strategi

Proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

- Program adalah aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.
- Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam satuan uang.
- Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan direncanakan.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Proses yang melalui aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Proses ini membandingkan apa yang sesungguhnya terjadi dan apa yang direncanakan sebelumnya dalam tingkat perumusan.

2.5 Strategi Pemasaran

Strategi dalam bisnis menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumberdaya dan usaha suatu perusahaan (organisasi). Tingkat penjualan dan kemampuan laba untuk produk, jasa, atau lini produk dipengaruhi oleh sejumlah faktor-faktor di luar kendali, seperti kekuatan-kekuatan demografi dan ekonomi. Tetapi, tingkat ini juga dipengaruhi oleh usaha-usaha pemasaran. Oleh karena itu, tanggungjawab pokok seorang manajer pemasaran adalah merencanakan dan melaksanakan tindakan-tindakan yang akan membantu mencapai sasaran penjualan, bagian pasar, dan laba untuk suatu produk. Artinya, setelah rencana pemasaran perusahaan menetapkan peran untuk masing-masing produk dalam portofolio perusahaan, strategi perusahaan harus dikembangkan. Strategi pemasaran menentukan pendekatan yang akan diambil oleh perusahaan untuk memastikan bahwa masing-masing produk memenuhi peranannya.

Lebih tegasnya, strategi pemasaran adalah pernyataan pokok tentang dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada pasar target tertentu. Pendekatan terinci untuk menerapkan strategi-strategi ini ditentukan lewat

program-program pemasaran yang spesifik, seperti program periklanan, program promosi penjualan, program pengembangan produk, serta program penjualan dan distribusi.

Untuk melukiskan perbedaan antara strategi dengan program, pertimbangkanlah alasan-alasan yang mungkin dipunyai oleh seorang manajer untuk menurunkan harga produk. Pada dasarnya ada empat alasan potensial untuk tindakan tersebut. Pertama, manajer mungkin yakin bahwa harga yang lebih rendah akan menyebabkan para pembeli potensial membeli produk yang jika harganya tidak diturunkan mungkin tidak mau membelinya. Kedua, manajer mungkin percaya bahwa penurunan harga akan mengakibatkan kenaikan tingkat pembelian produk. Ketiga, harga dapat diturunkan untuk menghindari beralihnya pelanggan ke pesaing yang menawarkan harga yang lebih rendah. Akhirnya, penurunan harga mungkin merupakan usaha untuk memikat pelanggan dari pesaing yang harganya lebih mahal.

Perhatikan bahwa dalam tiap-tiap alasan di atas, harga digunakan untuk mempengaruhi permintaan tetapi dengan cara-cara yang jelas berbeda. Artinya, masing-masing program penetapan harga dirancang untuk mempunyai macam dampak yang berbeda terhadap permintaan. Dengan kata lain, dalam tiap-tiap kasus harga digunakan untuk menerapkan macam strategi pemasaran yang berbeda.

Menurut Corey (dalam Dolan, 1991) strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkaitan. Kelima elemen tersebut adalah :

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.
2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang akan dijual, pembentukan lini produk dan desain penawaran individual pada masing-masing lini.
3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, personal selling, promosi penjualan, direct marketing dan public relations.

2.5.1 Macam-Macam Strategi Pemasaran

Untuk mengetahui strategi pemasaran mana yang bermanfaat, organisasi pertama-tama harus mengetahui apa jenis kebutuhan yang ingin dipengaruhinya. Kebutuhan primer adalah kebutuhan akan bentuk atau kelas produk atau jasa dasar. Kebutuhan selektif merupakan kebutuhan akan produk atau merek perusahaan tertentu. Perlu diingat bahwa kedua macam kebutuhan ini tidak selalu benar-benar dapat dipisah-pisahkan. Tidaklah mungkin satu perusahaan akan berusaha untuk mempengaruhi kebutuhan primer kecuali jika hasilnya akan

meningkatkan penjualan merek selain penjualan bentuk produk atau kelas produk. Demikian pula, strategi kebutuhan selektif yang dirancang untuk mengurangi penjualan merek-merek pesaing mungkin juga mempunyai akibat merangsang kebutuhan primer.

2.5.1.1 Strategi Kebutuhan Primer

Strategi kebutuhan primer dirancang terutama untuk meningkatkan tingkat permintaan akan bentuk atau kelas produk dari bukan pemakai yang sekarang dan dari pemakai yang sekarang. Produk-produk pada tahap introduksi dalam siklus hidup bentuk produk (yang tidak atau hanya mempunyai sedikit pesaing saja) serta produk-produk dengan bagian pasar yang besar kemungkinan besar akan mendapatkan manfaat dari strategi yang dirancang untuk meningkatkan jumlah pemakai bentuk produk. Demikian pula, perusahaan yang berusaha untuk menaikkan tingkat penjualan kepada pembeli bentuk produk yang sudah ada juga menerapkan strategi kebutuhan primer. Karenanya, ada dua pendekatan strategis yang mendasar untuk merangsang kebutuhan primer: meningkatkan jumlah pemakai dan menaikkan tingkat pembelian.

TABEL 2.1

Strategi-strategi Pemasaran Untuk Merancang Kebutuhan Primer

Strategi kebutuhan primer	Program untuk menerapkan strategi
1. Menambah jumlah pemakai dengan : a. Meningkatkan kesediaan membeli b. Meningkatkan kemampuan membeli	1. Mengiklankan manfaat dari bentuk atau kelas produk 2. Menambah lini produk 1. Menurunkan harga 2. Menyediakan pendanaan 3. Menyediakan distribusi yang lebih luas
2. Meningkatkan jumlah pembelian (lewat penggunaan yang berbeda, tingkat konsumsi yang lebih tinggi, penggantian yang lebih cepat)	1. Mempromosikan penggunaan-penggunaan lain 2. Merancang manfaat baru bagi pelanggan lama 3. Menurunkan harga 4. Membuat kemasan dalam berbagai ukuran 5. Mendorong penggunaan produk yang berkaitan

Sumber : Joseph P.G dan Gordon W.P, Manajemen Pemasaran, Strategi dan Program, 1992

2.5.1.2 Strategi Kebutuhan Selektif

Strategi kebutuhan selektif dirancang untuk memperbaiki posisi persaingan suatu produk, jasa, atau bisnis. Fokus dasar dari strategi-strategi ini adalah pada bagian pasar, karena perolehan penjualan diharapkan akan datang dengan mengorbankan bentuk produk atau kelas produk pesaing. Strategi kebutuhan selektif dapat dicapai dengan mempertahankan pelanggan lama atau dengan menjaring pelanggan baru. Khususnya jika penjualan industri tumbuh dengan lambat namun berdekatan dengan potensi pasar, manajer yang ingin membina penjualan hanya dapat melakukannya dengan merebut pelanggan dari pesaing. Tetapi, bila tingkat pertumbuhan industri tinggi, penjualan dan bagian pasar dapat

juga ditingkatkan dengan menjaring pelanggan-pelanggan yang mempunyai kemampuan dan kesediaan membeli tetapi baru saja memasuki pasar.

TABEL 2.2

Strategi-strategi Pemasaran Untuk Merancang Kebutuhan Selektif

Strategi kebutuhan selektif	Program untuk menerapkan strategi
1. Mempertahankan pelanggan dengan	
a. Memelihara kepuasan	1. Mengiklankan mutu 2. Mengiklankan keakraban 3. Merancang ulang produk 4. Menyediakan pelayanan khusus
b. Menyederhanakan proses pembelian	1. Melaksanakan pengiriman yang cepat 2. Menawarkan sekumpulan produk 3. Menggunakan penjualan sumber tunggal 4. Menjamin perlindungan harga 5. Menggunakan penjualan sistem
c. Mengurangi daya tarik atau peluang untuk beralih merek	1. Mengembangkan perluasan merek 2. Menawarkan banyak merek 3. Memudahkan perluasan sistem 4. Menurunkan harga
2. Menjaring pelanggan dengan	
a. Mengambil posisi berhadapan (head to head positioning)	1. Mengembangkan karakteristik yang istimewa pada atribut penentu 2. Menurunkan harga 3. Memperbanyak iklan 4. Menggunakan distribusi lebih luas
b. Mengambil posisi berbeda (differentiated position)	1. Merancang dan mempromosikan manfaat yang khas 2. Menggunakan jalur distribusi, kemasan, pelayanan, harga yang khas

Sumber: Joseph P.G dan Gordon W.P, Manajemen Pemasaran, Strategi dan Program, 1992

2.5.2 Metode Analisis yang digunakan dalam Penelitian adalah MDTI dan Analisis SWOT

Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) memiliki dua sumbu: vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini jika bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah: bagian rendah, bagian tengah (*medium*), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing Unit Usaha Strategi (U2S). Disamping itu, masing-masing sel yang terbentuk juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang seyogyanya dipilih.

TABEL 2.3
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 Strategi (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan – bahkan mengakselerasi – pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya. Manajemen disyogayakan untuk

secara selektif melakukan investasi. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat MDTI memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen harus bersifat hati-hati. Jika perlu bersikap konservatif.

Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi U2S yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Manajemen disyogikan tidak melakukan investasi dalam jumlah besar. Kendala untuk berkembang amat jelas terlihat. Jika masih dimungkinkan, manajemen disyogikan untuk memanen sisa hasil yang masih dapat diharapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah besar jika terpaksa. Jika terpaksa, manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (divestasi). Tidak perlu memperhatikan halangan keluar dari pasar (*barriers to exit*).

2.5.2.1 MDTI

Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) berusaha menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memprakirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, posisi unit usaha pada masa sekarang dalam MDTI baru dapat disusun setelah manajemen (yang biasanya dibantu konsultan) mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian (*assessment*) pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Disamping itu, prakiraan posisi unit usaha strategis dimasa yang akan datang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki oleh

manajemen, hal itu baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak tertutup kemungkinan bahwa baik variabel internal maupun eksternal untuk kedua dimensi waktu tersebut, sekarang dan masa akan datang berbeda. Jika dalam prakteknya lebih banyak dijumpai kesamaan, barangkali lebih banyak disebabkan oleh keinginan mendapatkan kemudahan.

Secara tradisional, perencanaan korporat dimulai dengan mengidentivikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal, dan keunggulan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variabel internal. Yang disebut belakangan adalah faktor kritis keberhasilan (*critical success factors*) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan. Dengan menggabungkan kedua variabel tersebut, posisi pasar perusahaan dapat diketahui.

Akibat luasnya cakupan variabel eksternal dan beragamnya indikator yang dapat digunakan untuk mewakilinya, manajemen seringkali mengalami kesulitan mengidentifikasi dan memilih indikator dari berbagai variabel tersebut yang secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman bisnis. Oleh karena itu, sering kali pada tahapan ini ada kecenderungan dijumpai satu daftar indikator yang amat panjang. Sekalipun belum ada kerangka teoritis yang dapat digunakan membantu proses penyederhanaannya, manajemen dituntut untuk menjadikan daftar tersebut semakin pendek dan hanya benar-benar mengandung indikator yang amat signifikan. Pada langkah ini manajemen tidak saja diminta menemukan indikator, akan tetapi lebih penting dari itu manajemen

2.5.2.2 SWOT Matriks

Analisis SWOT adalah analisis mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi yang dilakukan melalui telaah kondisi internal organisasi, serta analisis mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi melalui telaah kondisi eksternal organisasi. Analisis SWOT adalah matrik yang merupakan bagian penting perusahaan untuk membantu para manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi.

Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah :

- SO strategies (*streength-opportunity*)

Menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

- WO strategies (*weakness-opportunity*)

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

- ST strategies (*streength-threat*)

Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.

- WT strategies (*weakness-threat*)

Taktik defensive yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Langkah-langkah untuk menghasilkan SWOT Matriks antara lain adalah:

- a. Pada blok berlabel peluang, cari daftar peluang eksternal yang tersedia dalam lingkungan perusahaan saat ini dan yang akan datang.
- b. Pada blok berlabel ancaman, cari daftar ancaman eksternal yang dihadapi dalam lingkungan perusahaan saat ini dan yang akan datang.
- c. Pada blok berlabel kekuatan, cari daftar-daftar bidang khusus kekuatan perusahaan saat ini dan yang akan datang
- d. Pada blok berlabel kelemahan, cari daftar bidang-bidang khusus kelemahan perusahaan saat ini dan yang akan datang.

Kemudian kita membuat sekumpulan strategi yang mungkin bagi perusahaan, berdasarkan kombinasi tertentu dari empat kumpulan faktor strategi tersebut. Kita menghasilkan strategi SO dengan memikirkan cara-cara tertentu yang perusahaan dapat menggunakan kekuatan-kekuatannya untuk mengambil manfaat dari peluang-peluang yang ada. Strategi ST mempertimbangkan kekuatan-kekuatan perusahaan untuk menghindari ancaman-ancaman. Kita mengembangkan strategi WO untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada dengan mengatasi berbagai kelemahan perusahaan. Akhirnya kita mendapatkan strategi ST sebagai alternatif defensif untuk meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman.

TABEL 2.4**SWOT Matrik**

	STRENGTHS (W) Catatlah kekuatan-kekuatan internal perusahaan	WEAKNESSES(W) Catatlah kelemahan-kelemahan internal perusahaan
OPPORTUNITIES(O) Catatlah peluang-peluang eksternal yang ada	SO strategies Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	WO Strategies Daftar memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari
THREATS(T) Catatlah ancaman-ancaman eksternal yang ada	ST Strategies Daftar kekuatan yang ada untuk menghindari ancaman	WT Strategies Daftar meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk, kantor cabang Samarinda . Bertempat di jalan gajah mada No. 1 Samarinda.

3.1.1 Sejarah Singkat Bank Rakyat Indonesia

Bank Rakyat Indonesia didirikan oleh Patih Banyumas, Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama *De Poerwokerto Hulp En Spaarbank Der Inlandsche Hofden* (Bank bantuan dan simpanan milik pribumi purwokerto). Saat itu kegiatannya hanya menampung angsuran para peminjam kas masjid yang dikelola Raden Bei Aria Wirjaatmadja, tanggal 16 desember 1895 disepakati sebagai tanggal berdirinya Bank Rakyat Indonesia.

Pada tahun 1903, 16 Bank (*Volksbank* atau Bank priyayi) akhirnya disahkan sebagai badan hukum untuk menopang masalah perkreditan agar tertangani secara benar dan lancar. Pemerintah hindia belanda lalu mengambil langkah mendirikan bank perkreditan rakyat dengan nama *Volkscredietwezen* (urusan perkreditan rakyat), lembaga ini terdiri atas *Afdeelingsbank* (badan kredit kabupaten) dan *Dorpscrediet instelling* (badan kredit desa). *Volkscredietwezen* mengatur mekanisme penyaluran kredit dari *Afdeelingsbank* yang berkedudukan di kota kabupaten ke *Dorpscrediet instelling* yang berada di desa – desa.

Kegagalan Centrale kas pada tahun 1934 dalam pengawasan serta campur tangannya pada manajemen *Volksbank*, membuat bank rakyat tersebut menemui

masalah – masalah yang berkepanjangan. Untuk mengatasi hal tersebut dibentuklah *Algemeene Volkscredietbank* (AVB) untuk mempersatukan bank – bank rakyat tersebut agar terhindar dari kesulitan financial dan kebangkrutan.

Pada masa jepang *Algemeene Volkscredietbank* (AVB) dibekukan, tapi *Algemeene Volkscredietbank* (AVB) yang bercabang di jawa dan madura dibuka kembali oleh jepang pada 3 oktober 1942 untuk kepentingan perang dan membantu pemerintahan dalam berbagai usaha dengan nama *Syomin Ginko*. Pasca proklamasi Soemantri, Parmin Martokoesoemo dan Soedarto Dirdjoatmodjo ditugasi kelompok muda dan serikat cabang jawa tengah menemui “Pemimpin Empat”, yang terdiri atas M. Harsoadi, M. Soegijono Tjokrowirono, R. Ng. Ismail dan TB. Sabarudin untuk membahas percepatan status quo *Syomin Ginko* ke pelukan Tanah Air. Kemudian atas anjuran kelompok muda di Jakarta, Soemantri dan kawan – kawan menghadap Komite Nasional Indonesia (KNI). Kesepakatan yang dihasilkan melalui persetujuan juru bicara Komite Nasional Indonesia (KNI), Mr. Abdul Gafar Pringgodigdo, *Syomin Ginko* diganti nama menjadi Bank Rakyat Indonesia secara defacto berhasil dikuasai tenaga – tenaga Indonesia pada awal oktober 1945. kantor pertama Bank Rakyat Indonesia di gedung Escomto, Jakarta kota.

Peraturan pemerintah (PP) Nomor 1 Tahun 1946, *Syomin Ginko* resmi diganti nama menjadi Bank Rakyat Indonesia. Pasal 1 PP menyebutkan, Bank Rakyat Indonesia adalah bank pemerintah yang dulu berturut – turut bernama *Algemeene Volkscredietbank* (AVB) dan *Syomin Ginko*. Pasal berikutnya menyebutkan wilayah kerja BRI menyempit, dari 68 kantor cabang di jawa dan

madura menyusut menjadi 29 kantor cabang. Saat ini semua konsolidasi berada dibawah kendali kantor besar di Yogyakarta.

Berdasarkan Surat Dewan Moneter No.SEKR/BRI/328/25 september 1965, BRI ditetapkan sebagai Bank devisa. Dengan status itu BRI diharapkan mampu memberikan servis yang lebih merata kepada nasabah yang bergerak dibidang perdagangan luar negeri. BRI dilebur dalam Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN)berdasarkan UU No.42 PRP Tahun 1960. pembentukan BKTN untuk mendukung revolusi agrarian untuk memberantas kapitalisme dan liberalisme menuju masyarakat sosialis Indonesia yang adil dan makmur sesuai tuntutan revolusi.

Bank Rakyat Indonesia ditunjuk sebagai satu –satunya bank yang bertugas menyalurkan kredit program bimbingan masal (BIMAS) dengan bantuan kredit likuiditas BI. Pertengahan oktober tahun 1989 pertama kalinya BRI, melalui BRI New York Agency, menerbitkan *US domestic Floating Rate Certificate of Deposit* (FRCD) yang didukung 12 bank internasional seperti Italia, Jerman, Timur tengah, Australia, Korea, Jepang dan Negara – Negara ASEAN. *Floating Rate Certificate of Deposit* (FRCD) adalah sertifikat deposito yang bunganya mengambang mengacu pada tingakt suku bunga antar bank yang berlaku di London (LIBOR). *Floating Rate Certificate of Deposit* (FRCD) yang diterbitkan pada saat itu US\$ 50 juta.

Sejak 1 agustus 1992 berdasarkan UU Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah No.21 tahun 1992, status Bank Rakyat Indonesia berubah

harus mampu menganalisis implikasi manajerial yang ditimbulkannya dan menyiapkan secara kasar antisipasi bisnis yang diperlukan.

Tidak jauh berbeda dengan variabel eksternal, manajemen juga tidak begitu saja dengan mudah mengidentifikasi indikator dari variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Apalagi jika perusahaan yang dimaksud adalah perusahaan jasa, karena pada jenis perusahaan tersebut variabel internal jauh lebih berperan dibanding pada perusahaan penghasil barang. Sekalipun tidak serumit variabel eksternal, manajemen dihadapkan pada berbagai pilihan pendekatan (*approach*) yang dapat digunakan untuk menganalisis variabel internal.

Untuk menggunakan matriks daya tarik industri setiap bisnis perusahaan dinilai berdasarkan faktor strategik dalam masing-masing sumbu matrik. Posisi suatu bisnis dalam matrik dikalkulasikan dengan (secara subyektif) mengkuantifikasi kedua dimensi matrik ini.

Hal yang dilakukan dalam penyusunan matriks daya tarik industri adalah memilih faktor-faktor yang mempengaruhinya. Setiap faktor daya tarik kemudian diberi bobot yang mencerminkan tingkat kepentingan relatifnya terhadap faktor yang lain. Kondisi masa depan yang menguntungkan atau kurang menguntungkan dari faktor-faktor yang diramalkan dan dinilai berdasarkan skala tertentu. Skor gabungan kemudian diperoleh untuk keseluruhan daya tarik industri. Untuk mengukur kekuatan bisnis, prosedur yang sama dilakukan. Faktor-faktor dipilih dan diberi bobot dan kemudian dinilai berdasarkan dimensi tersebut.

2.5.2.2 SWOT Matriks

Analisis SWOT adalah analisis mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi yang dilakukan melalui telaah kondisi internal organisasi, serta analisis mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi melalui telaah kondisi eksternal organisasi. Analisis SWOT adalah matrik yang merupakan bagian penting perusahaan untuk membantu para manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi.

Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah :

- SO strategies (*strength-opportunity*)

Menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

- WO strategies (*weakness-opportunity*)

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

- ST strategies (*strength-threat*)

Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.

- WT strategies (*weakness-threat*)

Taktik defensive yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) yang kepemilikannya masih 100% ditangan pemerintah.

3.1.2 Visi, Misi, dan Lima Nilai Semangat Kerja Bank Rakyat Indonesia

3.1.2.1 Visi Bank Rakyat Indonesia

Menjadi bank komersial yang terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

3.1.2.2 Misi Bank Rakyat Indonesia

- Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *good corporate governance*
- Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

3.1.2.3 Lima Nilai Semangat Kerja Bank Rakyat Indonesia

- **Integritas**

Kami bankir yang dapat dipercaya. Karena itu kami harus bertaqwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat kepada kode etik perbankan dan peraturan yang berlaku.

- **Profesionalisme**

Kami bankir handal dan prudent. Karena itu kami harus bertanggung jawab, efektif, efisien, disiplin, dan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan, tantangan, dan kesempatan.
- **Kepuasan nasabah**

Kami yakin keberhasilan BRI sangat dipengaruhi oleh kepuasan nasabah. Karena itu kami harus memenuhi kebutuhan dan memuaskan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan, dengan dukungan SDM yang trampil, ramah, senang melayani dan dukungan teknologi unggul.
- **Keteladanan**

Kami sebagai panutan yang konsisten bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar. Karena itu kami tidak memberikan toleransi terhadap tindakan-tindakan yang tidak memberikan keteladanan.
- **Penghargaan kepada SDM**

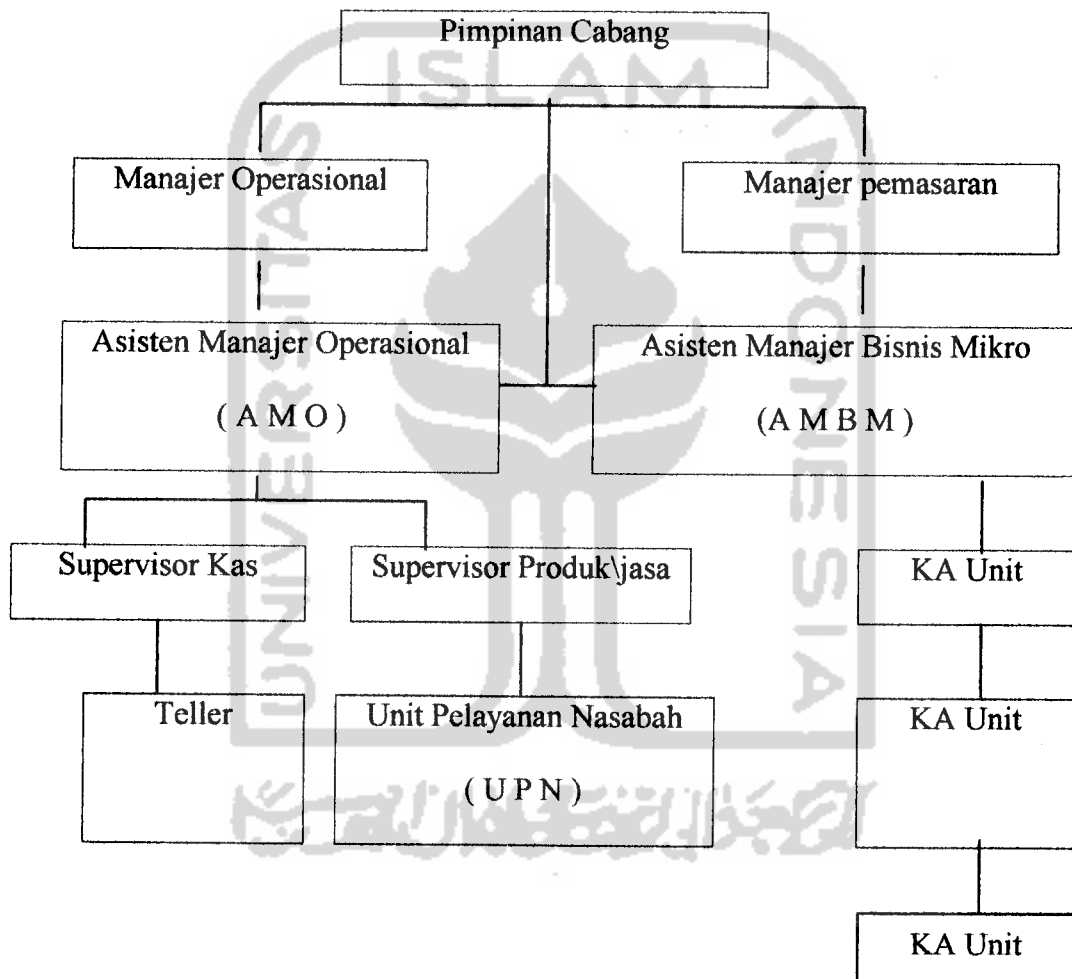
Kami menghargai SDM sebagai aset utama perusahaan. Karena itu, kami selalu merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan SDM yang berkualitas; kami memperlakukan pegawai berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan, dan saling menghargai sebagai bagian dari perusahaan dan mengembangkan sikap kerjasama dan kemitraan; kami memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kerjasama tim yang menciptakan sinergi untuk kepentingan perusahaan.

3.1.3 Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia

Struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk, kantor cabang Samarinda adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1

Struktur Organisasi BRI



3.1.4 Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Jajaran Pimpinan Bank Rakyat Indonesia.

3.1.4.1 Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Pemimpin kantor Cabang

A. Tugas dan Tanggung Jawab

- Mempersiapkan, mengusulkan, melakukan negosiasi, merevisi dan mengupayakan pencapaian rencana kerja anggaran (RKA).
- Menciptakan dan menjamin kelancaran pelayanan operasional di kantor cabang, kantor cabang pembantu dan BRI Unit.
- Melaksanakan fungsi sebagai pejabat relationship manager sekaligus *Credit Risk management* sesuai dengan batas kewenangan.
- Menjamin terlaksananya fungsi *back office* yang harus dilaksanakan kantor cabang.
- Mengidentifikasi fungsi ekonomi di wilayah kerjanya, sehingga dapat mendukung penyusunan pasar sasaran, kriteria nasabah yang dapat diterima dan rencana pemasaran tahunan kantor cabang.

B. Wewenang

- Melakukan negosiasi dan menyetujui tingkat suku bunga simpanan sesuai dengan kewenangan.
- Memberikan dan merubah *access* untuk OLSIB (*password, user ID*).
- Menerbitkan surat keputusan tentang wewenang fiat bayar tunai dan kliring, *over booking* (pengecekan dan fiat pengesahan), *voor fiat* (apabila ada)

- Melaksanakan fiat bayar tunai dan kliring, *over booking*, *na fiat* (apabila ada)
- Memutuskan tingkat suku bunga kredit sesuai dengan kewenangannya.
- Mengusulkan dan menetapkan promosi dan demosi pegawai sesuai dengan ketentuan.

3.1.4.2 Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Pemimpin kantor Cabang Pembantu

A. Tugas dan Tanggung Jawab

- Mempersiapkan, mengusulkan, melakukan negosiasi, merevisi dan mengupayakan pencapaian rencana kerja anggaran (RKA).
- Menciptakan dan menjamin kelancaran pelayanan operasional kantor cabang pembantu.
- Menjamin ketepatan dan kebenaran pembukuan.
- Menjamin bahwa seluruh transaksi yang disetujui atau disahkan telah sesuai dengan kewenangan dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Menindaklanjuti temuan-temuan audit baik dari pihak intern ataupun ekstern Bank Rakyat Indonesia.
- Membina dan mengawasi kegiatan operasional di kantor cabang pembantu.

B. Wewenang

- Melakukan negosiasi dan menyetujui tingkat suku bunga simpanan sesuai dengan kewenangannya.

- Memprakarsai, merekomendasi dan memutus Kredit sesuai dengan kewenangannya.
- Menerbitkan surat keputusan wewenang tentang fiat bayar tunai dengan kliring, *over booking* (pengecekan dan fiat pengesahan), *voor fiat* (apabila ada).
- Menerbitkan fiat bayar tunai, *over booking*, kliring dan *na fiat* (apabila ada).
- Sebagai *checker* dan *signer* atas penerimaan asli bukti kepemilikan.
- Sebagai *checker* dan *signer* atas instruksi pencarian kredit.

3.1.4.3 Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Manager Pemasaran

A. Tugas dan Tanggung Jawab

- Menyusun rencana pemasaran tahunan (RPT) yang menjadi tanggungjawabnya sesuai dengan rencana kerja anggaran (RKA), pasar sasaran (PS) dan kriteria nasabah yang dapat diterima (KND) kantor cabang.
- Menerapkan proses kredit sesuai dengan kebijaksanaan umum perkreditan (KUP) BRI dan pedoman pelaksanaan kredit (PPK) retail yang telah ditetapkan terhadap *account* yang termasuk portopolionya untuk mencapai target kantor cabang, memonitor *account officer* dalam melengkapi dokumen-dokumen kredit yang tertunda sesuai PPND.
- Meneliti dan memberikan rekomendasi atas usulan yang dibuat *account officer* untuk mengklasifikasi pinjaman – pinjaman yang memburuk kedalam klasifikasi yang sesuai dengan kategori pinjaman tersebut.

- Berperan secara aktif dalam strategi pengembangan bisnis dan pelayanan kantor cabang, serta menjalin hubungan secara professional dengan debitur dan pihak ketiga yang terkait dengan Bank Rakyat Indonesia.

B. Wewenang

- Memutuskan kredit sesuai dengan kewenangannya.
- Melakukan judgement yang mandiri sesuai kewenangannya dalam menganalisa, mengevaluasi dan memutuskan kredit.
- Mengusulkan kepada pimpinan cabang hal – hal yang berhubungan dengan kelancaran penghimpunan dana.
- Memberikan rekomendasi untuk kredit putusan pimpinan cabang.

3.1.4.4 Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Manager Operasional

A. Tugas dan Tanggung Jawab

- Memastikan bahwa pengelolaan kas kantor cabang dan surat – surar berharga telah benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Memastikan bahwa pelayanan kas, pelayanan dana jasa (termasuk devisa), dan pelayanan pinjaman serta *back office* telah sesuai ketentuan.
- Memastikan bahwa setiap transaksi pembukuan tunai, kliring dan pemindah bukuan sesuai wewenang telah disahkan.
- Memastikan bahwa setiap pelaksanaan administrasi kredit telah berjalan sesuai ketentuan.
- Memastikan semua laporan untuk kepentingan intern dan ekstern telah dibuat dan dikirim tepat waktu.

B. Wewenang

- Mengelola kas kantor cabang dan surat – surat berharga.
- Menyetujui pembayaran transaksi tunai serta kliring dan mengesahkan transaksi pemindahbukuan dalam jumlah tidak terbatas.
- Melaksanakan negosiasi wesel ekspor dan diskonto yang tidak mengandung disrepangles.
- Mengelola brankas.
- Menandatangani nota-nota antar kantor atau BRI unit, dokumen dan laporan.

3.1.4.5 Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Asisten Manajer Bisnis Mikro**A. Tugas dan Tanggung Jawab**

- Mengidentifikasi potensi ekonomi di wilayah kerjanya untuk mendukung pencapaian target.
- Membuat rencana kerja anggaran (RKA) BRI Unit.
- Memastikan semua laporan untuk kepentingan intern dan ekstern telah dibuat sesuai ketentuan.
- Memastikan bahwa pelayanan dan semua keluhan nasabah atas pelayanan yang diberikan sudah ditindaklanjuti.

B. Wewenang

- Memutus permintaan pinjaman KUPEDES, sesuai kewenangannya.
- Memutus keringanan bunga KUPEDES, sesuai kewenangannya.
- Menandatangani bilyet deposito sesuai dengan kewenangannya.

- Melaksanakan fiat bayar tunai, *over booking* dan na fiat, pada bukti pembukuan sesuai kewengannya.

3.1.5 Pelayanan Bank Rakyat Indonesia

3.1.5.1 Usaha Simpanan BRI

1. GIROBRI, dalam Rupiah dan Valas
2. BritAma
3. BritAma Dollar
4. DEPOBRI (Deposito Berjangka Bank Rakyat Indonesia) dalam Rupiah dan Valas, jangka waktu 1, 2, 3, 6, 12, 18 dan 24 bulan.
5. SERTIBRI (Sertifikat Deposito Berjangka Bank Rakyat Indonesia) dalam Rupiah dan Valas, jangka waktu 1, 2, 3, 6, 12, 18, dan 24 bulan.
6. Tabungan Haji BRI
7. Simpedes
8. Simaskot
9. Simpanan BRI Syariah (Giro Wadi'ah, Tabungan Mudharabah dan Deposito Mudharabah).

3.1.5.2 Usaha Pinjaman

A. Kredit Program

1. BULOQ
2. KKP (Kredit ketahanan Pangan)
3. PBSN (Perkebunan Besar Swasta Nasional)
4. PIR- Trans (Perkebunan Inti Rakyat Transmigrasi)

5. KIK (Kredit Investasi Kecil) Pasca Konversi PIR – Trans
6. PUKK (Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi)
7. KKPA- Umum (Kredit Koperasi Primer untuk Anggotanya)
8. KPKM (Kredit Pengusaha Kecil dan Mikro)
9. KPKU- Prokesra (kredit Pengembangan Kemitraan Usaha)
10. P4K (Pembinaan Penghasilan Pendapatan Petani/ Nelayan kecil)
11. Channeling
 - Perkebunan
 - Perternakan
 - Penatausahaan pinjaman pemerintah kepada BUMN/BUMD/PEMDA
 - Hutan tanaman industri (HTI)
 - Perkuatan KSP/USP-Kop,dan LKM dengan cara penyaluran subsidi BBM
 - Pemberdayaan usaha kecil (PUK)
 - Penyaluran modal awal padanan
12. Kredit kepada BKD/TPSP (Badan kredit desa/ tempat pelayanan simpan pinjam)
13. BKM-P2KP (pembinaan badan keswadayaan masyarakat-proyek penanggulangan kemiskinan perkotaan)

B. Kredit Komersial

1. Kredit modal kerja
2. Kredit investasi
3. Kredit kecil investasi/ kredit kecil modal kerja (KKI/KKM)

4. Kredit kelayakan usaha
 5. Kredit Express (kredit bagi profesional dan pengusaha dengan layanan yang cepat dan persyaratan yang mudah)
 6. Kredit mitra (kredit untuk pengusaha kecil dan menengah yang bermitra dengan pengusaha besar/inti yang menjadi mitra BRI)
 - Kredit mitra pola purchasing order/delivery order (PO/DO)
 - Kredit mitra pola konsiyasi
 - Kredit mitra pola penjaminan piutang
 7. Kredit dengan anggunan *Fully Cash Collateral*
 8. Kredit modal kerja konstruksi
 9. kredit modal kerja ekspor (KMKE)
 10. Kredit modal kerja impor
 11. Bank garansi
- C. Kredit Komsumtif
1. kredit kepada golongan berpenghasilan tetap (KRETAP)
 2. Kredit pensiunan
- D. Pembiayaan BRI Syariah
1. Murabahah, salam, istishna
 2. Mudharobah
 3. Musyarakah
 4. Ijarah

3.1.5.3 Usaha Jasa Bank

A. Dalam Negeri

1. Transver/pengiriman uang dalam negeri.
2. Safe Deposit Box (SDB)
3. Cek Perjalanan Bank Rakyat Indonesia
4. ATM BRI (informasi saldo, penarikan tunai, transver antar rekening, pembiayaan tagihan: PLN, Telkom, Telkomsel, Satelindo, IM3, Pembelian voucher pulsa, pembayaran credit card dan kredit tanpa anggunan standar chatered Bank, Debit Maestro dan Cirrus)
5. ATM HIMBARA (LINK), Dengan fasilitas informasi saldo dan penarikan tunai.
6. ATM Bersama (informasi saldo, penarikan tunai, dan pembayaran tagihan telepon, transver antar rekening).
7. Phone Banking/call BRI (021- 57987400) Informasi saldo, mutasi rekening, faks on Demand, transver antar rekening, pembayaran telkom, pembelian pulsa SIMPATI, pembayaran tagihan satelindo.

B. Luar Negeri

1. Jasa Remittance/ Tranver (Werstern Union, BRIFAST Transver)
2. Jasa Collection
3. Trade service and Trade Finance
4. Jasa Correspondent Banking

3.1.5.4 Jasa Bank Lainnya

A. Penerimaan Setoran

1. Ongkos Naik Haji (ONH)
2. Setoran On line Payment Pertamina (SOPP)
3. Denda tilang dan SIM (Surat Izin Mengemudi)
4. Biaya Administrasi SBB (SIM, STNK dan BPKB)
5. SPP dan setoran lain dari UT (Universitas Terbuka), UII(Universitas Islam Indonesia) Yogyakarta, dan LAN (Lembaga Administrasi Negara)
6. Pendaftaran mahasiswa baru UGM
7. Dana Firdaus
8. Pajak, Bea dan Cukai (KPKN)
9. Zakat, infaq dan Sodaqoh (ZIS)
10. Payment Point:⇒ Rekening Telepon
 - ⇒ Rekening Listrik
 - ⇒ Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Biaya Perolehan Hak atas Tanah Dan Bangunan (BPHTB)

B. Penyaluran Dana

1. Pembayaran Gaji:
 - a. TNI Angkatan Darat
 - b. Pensiun:⇒TASPEN (PNS)
 - ⇒ DAPEN TELKOM
 - ⇒ DAPEN Pegadaian

2. PLN
3. Sebagai Bank Operasional I/II/III
4. PT. Jasa Raharja
5. BAPERTARUM
6. DEPKES
7. DIKNAS
8. DEPSOS
9. PERTAMINA

3.2 Metode Penelitian

3.2.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah variabel eksternal yang mengidentifikasi peluang dan ancaman. Sedangkan variabel internalnya mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berdasarkan diskusi dengan manajemen pada awal wawancara, maka peneliti menetapkan indikator-indikator yang menjadi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan.

Penentuan variabel-variabel tersebut dilakukan berdasarkan persetujuan dari pimpinan perusahaan pada waktu wawancara, adapun indikator variabel eksternal yang digunakan adalah:

- a. Pertumbuhan pasar
- b. Persaingan suku bunga
- c. Fluktuasi nilai rupiah
- d. Pertumbuhan industri

- e. Perkembangan teknologi
- f. Minat nasabah
- g. Kebijakan pemerintah
- h. Perilaku nasabah

Sedangkan indikator variabel internal yang digunakan adalah:

- a. Citra BRI dimata nasabah
- b. Pangsa pasar
- c. Teknologi BRI
- d. BRI unit yang tersebar dimana - mana
- e. Kualitas SDM BRI
- f. Lini produk BRI bermacam- macam
- g. Posisi kredit
- h. Promosi yang dilakukan BRI

3.2.2 Data yang Diperlukan

Dalam penelitian ini data yang diperlukan adalah data primer yang diperoleh secara langsung terhadap Bank BRI dalam hal ini adalah manajemennya, dengan menyajikan pertanyaan dalam bentuk kuesioner dan juga melakukan diskusi dengan manajemen. Selain itu diperlukan data sekunder yang diperoleh dari berbagai literature yang ada.

3.2.3 Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan perusahaan bank BRI cabang samarinda, sedangkan sampel sebagian dari populasi yang akan diteliti dan bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil dari pimpinan bank BRI yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan.

3.2.4 Metode pengumpulan Data

3.2.4.1 Data Primer

1. Wawancara

Metode wawancara dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab kepada pihak perusahaan. Data diperoleh dengan melakukan wawancara secara langsung dengan pimpinan maupun pihak-pihak manajemen di bawahnya yang dianggap penting dan terkait dengan penelitian yang dilakukan.

2. Koesioner

Dengan membuat daftar pertanyaan yang ditujukan kepada manajemen bank BRI.

3.2.4.2 Data Sekunder

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

3.2.5 Metode Analisis

3.2.5.1 MDTI

Untuk menggunakan matrik daya tarik industri setiap bisnis perusahaan dinilai berdasarkan beberapa faktor strategik dalam masing-masing sumbu matrik. Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) memiliki dua sumbu: vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini jika bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

Prosedur penyusunan MDTI yaitu:

a. Identifikasi variabel

Mengidentifikasi indikator-indikator variabel eksternal yang berisi peluang dan ancaman serta variabel internal yang berisi kekuatan dan kelemahan.

b. Penilaian Variabel Internal dan Eksternal

Menilai masing-masing indikator variabel eksternal dan internal yang masing-masing mengidentifikasi peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan bobot pada setiap indikator sesuai dengan besar kecilnya pengaruh terhadap perusahaan, total bobot harus sebesar satu atau seratus persen. Lalu dilakukan pemberian nilai pada setiap

indikator tersebut. Untuk peluang dan ancaman Nilai yang digunakan adalah berskala lima.

Keterangan	Nilai
Sangat mengancam	1
Mengancam	2
Netral	3
Berpeluang	4
Sangat berpeluang	5

Sedangkan untuk kekuatan dan kelemahan terbagi atas:

Keterangan	Nilai
Sangat lemah	1
Lemah	2
Netral	3
Kuat	4
Sangat kuat	5

Kemudian melakukan perhitungan terhadap bobot dan nilai yang telah ditentukan, menghitung rata-rata bobot dan nilai yang diberikan oleh pihak manajemen perusahaan yang kemudian digunakan untuk menghitung nilai tertimbang.

Selanjutnya membandingkan antara bobot dan nilai yang ditentukan oleh penulis dengan bobot dan nilai yang ditetapkan oleh perusahaan atau mengkonfirmasi bobot dan nilai tersebut kepada pihak manajemen perusahaan.

Setelah membandingkan atau melakukan konfirmasi atas bobot dan nilai yang ditetapkan oleh penulis dengan bobot dan nilai yang diberikan oleh pihak perusahaan, kemudian dilakukan rekapitulasi data yaitu dengan cara menghitung rata-rata bobot dan nilai dari pihak manajemen perusahaan.

Tabel 3.1

Penilaian Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Pertumbuhan pasar			
Persaingan suku bunga			
Fluktuasi nilai rupiah			
Pertumbuhan industri			
Perkembangan teknologi			
Minat nasabah			
Kebijakan pemerintah			
Perilaku nasabah			
Total	1,00		

Tabel 3.2

Penilaian Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Citra BRI dimata nasabah			
Pangsa pasar			
Tekhnologi BRI			
Kualitas SDM BRI			
Lini produk BRI bermacam-macam			
Posisi kredit			
Promosi yang dilakukan BRI			
Total	1,00		

d. Perhitungan nilai tertimbang

Nilai tertimbang diperoleh dari perkalian antara bobot dan nilai pada masing-masing indikator.

e. Prakiraan posisi bisnis

Memperkirakan posisi bisnis perusahaan dilakukan dengan cara memadukan kedua nilai tertimbang variabel internal dan eksternal.

Gambar 3.1

Prakiraan Posisi Bisnis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep, Alat analisa, dan Konteks, 1996

Pembagian nilai tertimbang variabel internal dan eksternal dapat dilakukan sebagai berikut :

- Jumlah nilai tertimbang 1 sampai 2,33 kategori rendah.
- Jumlah nilai tertimbang 2,33 sampai 3,66 kategori medium.
- Jumlah nilai tertimbang 3,66 sampai 5 kategori tinggi.

f. Penetapan strategi

Penetapan strategi dilakukan setelah mengetahui posisi bisnis perusahaan. Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik pasar besar serta memiliki keunggulan bersaing akan mendapat

prioritas tinggi. Sedangkan unit usaha yang memiliki daya tarik pasar rendah serta tidak memiliki keunggulan bersaing akan mendapatkan prioritas lebih kecil.

3.2.5.2 SWOT

Analisis SWOT adalah analisis mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi yang dilakukan melalui telaah kondisi internal organisasi, serta analisis mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi melalui telaah kondisi eksternal organisasi. Analisis SWOT adalah matrik yang merupakan bagian penting perusahaan untuk membantu para manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi.

Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah :

- SO strategies (strength-opportunity)

Menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

- WO strategies (weakness-opportunity)

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

- ST strategies (strength-threat)

Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.

- WT strategies (weakness-threat)

Taktik defensive yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Langkah-langkah untuk menghasilkan SWOT Matriks antara lain adalah:

- a. Pada blok berlabel peluang, cari daftar peluang eksternal yang tersedia dalam lingkungan perusahaan saat ini dan yang akan datang.
- b. Pada blok berlabel ancaman, cari daftar ancaman eksternal yang dihadapi dalam lingkungan perusahaan saat ini dan yang akan datang.
- c. Pada blok berlabel kekuatan, cari daftar-daftar bidang khusus kekuatan perusahaan saat ini dan yang akan datang
- d. Pada blok berlabel kelemahan, cari daftar bidang-bidang khusus kelemahan perusahaan saat ini dan yang akan datang.
- e. Kemudian kita membuat sekumpulan strategi yang mungkin bagi perusahaan, berdasarkan kombinasi tertentu dari empat kumpulan faktor strategi tersebut. Kita menghasilkan strategi SO dengan memikirkan cara-cara tertentu yang perusahaan dapat menggunakan kekuatan-kekuatannya untuk mengambil manfaat dari peluang-peluang yang ada. Strategi ST mempertimbangkan kekuatan-kekuatan perusahaan untuk menghindari ancaman-ancaman. Kita mengembangkan strategi WO untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada dengan mengatasi berbagai kelemahan perusahaan. Akhirnya kita mendapatkan strategi ST sebagai alternatif defensif untuk meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman.

Tabel 3.3
SWOT Matrik

	STRENGTHS (W) Catatlah kekuatan-kekuatan internal perusahaan	WEAKNESSES(W) Catatlah kelemahan-kelemahan internal perusahaan
OPPORTUNITIES(O) Catatlah peluang-peluang eksternal yang ada	SO strategies Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	WO Strategies Daftar memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang
THREATS(T) Catatlah ancaman-ancaman eksternal yang ada	ST Strategies Daftar kekuatan yang ada untuk menghindari ancaman	WT Strategies Daftar meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman

BAB IV

ANALISIS DATA

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah MDTI dan SWOT. Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) memiliki dua sumbu: vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini jika bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi. Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah: bagian rendah, bagian tengah (*medium*), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing Unit Usaha Strategi (U2S). Disamping itu, masing-masing sel yang terbentuk juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang semestinya dipilih.

Analisis kedua adalah SWOT. Analisis SWOT adalah analisis mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi yang dilakukan melalui telaah kondisi internal organisasi, serta analisis mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi melalui telaah

kondisi eksternal organisasi. Analisis SWOT adalah matrik yang merupakan bagian penting perusahaan untuk membantu para manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah : *SO strategies (strengthen-opportunity)*, *WO strategies (weakness-opportunity)*, *ST strategies (strengthen-threat)*, *WT strategies (weakness-threat)*. Variabel internal yang mempunyai pengaruh terhadap Bank Rakyat Indonesia adalah citra BRI dimata nasabah, pangsa pasar, teknologi BRI, BRI unit yang tersebar dimana – mana, kualitas SDM BRI, lini produk BRI bermacam-macam, posisi kredit dan promosi yang dilakukan BRI, sedangkan variabel eksternal yang mempunyai pengaruh terhadap Bank Rakyat Indonesia adalah pertumbuhan pasar, persaingan suku bunga, fluktuasi nilai rupiah, pertumbuhan industri, perkembangan teknologi, minat nasabah, kebijakan pemerintah dan perilaku nasabah.

4.1 Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Tahapan yang dilakukan dalam evaluasi MDTI agar terstruktur, yaitu:

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal.
2. Penilaian variabel internal
3. Penilaian variabel eksternal.
4. Penentuan posisi perusahaan.

4.1.1 Identifikasi Variabel Perusahaan

Identifikasi dari masing masing variabel penelitian perlu dilakukan terlebih dahulu demi tercapainya kesesuaian tujuan penelitian dari data yang nantinya akan dikumpulkan untuk dianalisa.

4.1.1.1 Variabel Internal

Variabel internal perusahaan terdiri atas kekuatan dan kelemahan dari perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi apa saja yang menjadi kekuatannya atau kunggulannya dan juga melihat apa yang menjadi kendala atau kelemahan perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya.

TABEL 4.1
Variabel Internal

Variabel Internal
Citra Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah
Pangsa pasar
Tekhnologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan
Bank Rakyat Indonesia Unit yang tersebar dimana – mana
Kualitas SDm Bank Rakyat Indonesia
Lini produk Bank Rakyat Indonesia bermacam –macam
Posisi kredit, yaitu pertumbuhan penyaluran kredit BRI
Promosi yang dilakukan BRI dalam memasarkan produknya

4.1.1.2 Variabel Eksternal

Variabel eksternal terdiri atas peluang dan ancaman dari perusahaan. Mengidentifikasi peluang yang dapat mendukung perusahaan di dalam memajukan usahanya dan juga melihat ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan yang dapat mengganggu posisi perusahaan di dalam persaingan.

TABEL 4.2

Variabel Eksternal

Variabel eksternal
Pertumbuhan pasar
Persaingan suku bunga
Fluktuasi nilai rupiah
Pertumbuhan industri
Perkembangan teknologi
Minat nasabah
Kebijakan pemerintah
Perilaku nasabah

4.1.2 Penilaian Variabel Internal dan Variabel Eksternal

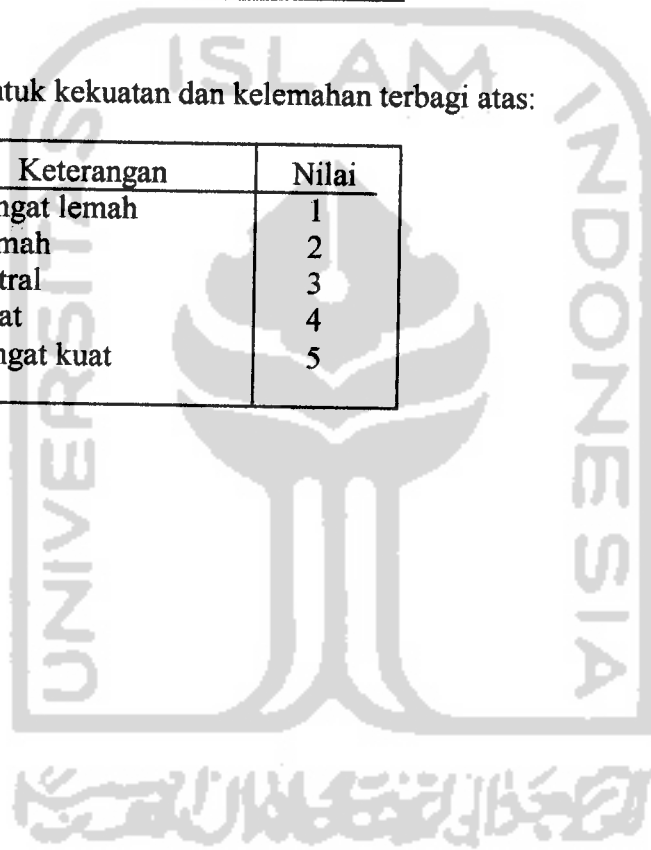
Setelah variabel internal dan variabel eksternal diketahui, langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri Bank Rakyat Indonesia. Dalam melakukan penilaian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menentukan bobot masing-masing indikator dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai 1,0 (yang paling penting). Bobot mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Bobot ditentukan oleh manajemen Bank Rakyat Indonesia, total bobot 1,00. nilai yang diberikan untuk masing-masing indikator adalah:

Untuk peluang dan ancaman Nilai yang digunakan adalah berskala lima.

Keterangan	Nilai
Sangat mengancam	1
Mengancam	2
Netral	3
Berpeluang	4
Sangat berpeluang	5

Sedangkan untuk kekuatan dan kelemahan terbagi atas:

Keterangan	Nilai
Sangat lemah	1
Lemah	2
Netral	3
Kuat	4
Sangat kuat	5



4.1.2.1 Penilaian Variabel Internal

Data yang ditampilkan dari tabel dibawah diperoleh dari hasil koesioner dan wawancara terhadap manajemen Bang Rakyat Indonesia.

TABEL 4.3
Berdasarkan Lampiran Halaman 6
Penilaian Variabel Internal
Maka diperoleh Penilaian Terhadap Bobot

Variabel Internal	R1	R2	R3	Rata-rata
Di antara Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah	0,1	0,15	0,15	0,13
Angsa pasar	0,1	0,15	0,1	0,12
teknologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan	0,15	0,15	0,15	0,15
Bank Rakyat Indonesia Unit yang tersebar dimana – mana	0,15	0,1	0,15	0,13
Kualitas SDm Bank Rakyat Indonesia	0,15	0,15	0,15	0,15
Ini produk Bank Rakyat Indonesia bermacam – macam	0,15	0,1	0,1	0,13
posisi kredit, yaitu pertumbuhan penyaluran kredit BRI	0,1	0,15	0,1	0,13
Promosi yang dilakukan BRI dalam memasarkan produknya	0,1	0,05	0,1	0,08

Sumber: data primer, 2006

TABEL 4.4
Berdasarkan Lampiran Halaman 6
Penilaian Variabel Internal
Maka diperoleh Penilaian Terhadap Nilai

Variabel Internal	R1	R2	R3	Rata-rata
Citra Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah	5	4	3	4
Angsa pasar	5	4	3	4
teknologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan	5	3	2	3,3
Bank Rakyat Indonesia Unit yang tersebar dimana – mana	5	5	5	5
Kualitas SDM Bank Rakyat Indonesia	4	4	3	3,6
jenis produk Bank Rakyat Indonesia bermacam – macam	4	4	5	4,3
posisi kredit, yaitu pertumbuhan penyaluran kredit BRI	4	3	4	3,6
Promosi yang dilakukan BRI dalam memasarkan produknya	3	2	3	2,6

Sumber: data primer, 2006

Adapun alasan manajemen dalam memberikan bobot dan nilai akan dijabarkan satu persatu, sebagai berikut:

a. Citra Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah:

R1 Memberikan bobot 0,1 karena citra Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah penting untuk mempengaruhi sikap konsumen terhadap Bank Rakyat Indonesia, dan nilai 5 diberikan karena citra Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah sangat kuat.

R2 memberikan bobot 0,15 karena citra Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah sangat penting, hal ini akan berpengaruh terhadap loyalitas nasabah, dan nilai 4 yang diberikan menunjukkan kuatnya citra Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah.

R3 memberikan bobot 0,15 karena pengaruh citra Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah sangat penting, citra Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah menggambarkan kemampuan BRI dalam menjaring nasabah. Nilai 3 diberikan yang berarti netral.

b. Pangsa pasar:

R1 Memberikan bobot 0,1 karena pangsa pasar penting untuk menentukan pasar sasaran dan nilai 5 menunjukkan pangsa pasar Bank Rakyat Indonesia sangat kuat.

R2 memberikan bobot 0,15 karena pengaruh pangsa pasar bagi perkembangan Bank Rakyat Indonesia sangat penting dan nilai 4 yang diberikan menunjukkan pangsa pasar Bank Rakyat Indonesia yaitu UMKM kuat, hal ini ditunjukkan banyaknya jumlah nasabah yang dimiliki Bank Rakyat Indonesia.

R3 Memberikan bobot 0,1 karena pangsa pasar mempunyai pengaruh yang penting untuk memenangkan persaingan dan nilai yang diberikan untuk pangsa pasar 3 menunjukkan pangsa pasar Bank Rakyat Indonesia netral.

TABEL 4.5**Nasabah Bank Rakyat Indonesia**

Jenis Produk	Jumlah Nasabah
Simpanan	26.570
Deposito	2.157
Simpedes	144.372
Kupedes	8.144
Pinjaman	6.456

Sumber: BRI Cabang Samarinda 2006

c. Teknologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan:

R1 memberikan bobot 0,15 yang artinya pengaruh teknologi Bank Rakyat Indonesia sangat penting untuk mempermudah dan mempercepat nasabah dalam bertransaksi dan nilai 5 diberikan untuk teknologi Bank Rakyat Indonesia yang menunjukkan dalam penerapannya teknologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan untuk nasabah. Contohnya dengan menyediakan fasilitas pembayaran tagihan telpon dan listrik melalui ATM.

R2 memberikan bobot 0,15 yang menunjukkan teknologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan bagi nasabahnya dan pengaruhnya sangat penting bagi perkembangan Bank Rakyat Indonesia. Nilai 3 menunjukkan teknologi Bank Rakyat Indonesia berada pada posisi netral.

R3 memberikan bobot 0,15 karena teknologi sangat penting digunakan sebagai sarana pendukung untuk mempermudah dan mempercepat proses pelayanan. Nilai 2

menunjukkan teknologi Bank Rakyat Indonesia masih kurang dibandingkan dengan bank lain.

d. BRI Unit yang Tersebar:

R1 memberikan bobot 0,15 karena Bank Rakyat Indonesia unit yang tersebar sangat penting untuk perluasan jaringan pelayanan dan nilai 5 menunjukkan banyaknya jumlah Bank Rakyat Indonesia unit yang tersebar.

R2 memberikan bobot 0,1 karena Bank Rakyat Indonesia unit yang tersebar penting untuk memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi dengan pihak Bank Rakyat Indonesia dan nilai 5 diberikan oleh manajemen karena banyaknya jumlah unit yang dimiliki Bank Rakyat Indonesia.

R3 memberikan bobot 0,15 karena hal tersebut sangat penting pengaruhnya terhadap pelayanan yang diberikan, semakin banyak BRI Unit semakin maksimal pelayanan yang diberikan dan nilai 5 diberikan karena banyaknya jumlah BRI unit yang berada di wilayah samarinda yaitu 13 unit.

e. Kualitas SDM Bank Rakyat Indonesia

R1 memberikan bobot 0,15 karena SDM menjadi hal yang utama di dalam sebuah bank dan nilai 4 diberikan untuk kualitas SDM BRI yang 90% mempunyai pendidikan formal sarjana.

R2 memberikan bobot 0,15 karena kualitas SDM menjadi faktor penentu keberhasilan suatu bank, yang berarti kualitas SDM menjadi prioritas utama BRI. Jumlah pegawai kantor BRI cabang samarinda 46 orang sedangkan jumlah pegawai untuk kantor unit 65. Pada umumnya pegawai BRI sudah sangat loyal dan sudah

lama bekerja. Hal tersebutlah yang terus dibina, melakukan pendidikan-pendidikan, meningkatkan pengetahuan dan pemahaman. Dan nilai 4 diberikan untuk kualitas SDM, hal ini bisa dilihat dari pemberdayaan dan pengembangan SDM. SDM dididik bisa beradaptasi dalam kondisi apapun dan *workable* pada kondisi yang cepat berubah. Rata-rata pendidikan pegawai BRI adalah sarjana dan sarjana muda.

R3 memberikan bobot 0,15 karena pengaruh kualitas SDM sangat penting untuk kelangsungan hidup dan kinerja Bank Rakyat Indonesia dan nilai 3 yang diberikan arti bahwa kualitas SDM BRI cukup atau netral.

f. Lini produk Bank Rakyat Indonesia bermacam-macam:

R1 memberikan bobot 0,15 karena jenis produk yang ditawarkan BRI sangat penting pengaruhnya bagi kepuasan nasabah dan nilai 4 menunjukkan atribut dan *utility* produk yang ditawarkan beragam jumlahnya.

R2 memberikan bobot 0,1 karena pentingnya pengaruh penawaran berbagai macam produk untuk memenuhi keinginan nasabah dan nilai 4 menunjukkan jenis produk yang ditawarkan BRI beragam macamnya.

R3 memberikan bobot 0,1 karena lini produk yang luas penting untuk memberikan kebebasan nasabah dalam memilih dan nilai 5 menunjukkan jenis produk yang ditawarkan bermacam-macam sesuai dengan kebutuhan nasabah, mulai dari produk untuk masyarakat desa sampai produk untuk masyarakat kota. Contohnya antara lain: SIMPEDES dan BRIInet.

g. Posisi kredit:

R1 memberikan bobot 0,1 karena pengaruhnya penting untuk perputaran arus kas dan nilai 4 menunjukkan posisi kredit BRI kuat.

R2 memberikan bobot 0,15 yang berarti posisi kredit sangat penting untuk BRI dan nilai 3 yang menunjukkan posisi kredit BRI netral.

R3 memberikan bobot 0,1 karena pentingnya pengaruh posisi kredit dan nilai 4 yang diberikan manajemen menunjukkan kuatnya posisi kredit dan banyaknya jumlah kreditur BRI karena prosesnya mudah.

h. Promosi yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia dalam memasarkan produknya:

R1 memberikan bobot 0,1 karena promosi penting dilakukan oleh BRI agar nasabah dapat mengenal produk yang ditawarkan dan nilai 3 menggambarkan promosi yang dilakukan BRI netral.

R2 memberikan bobot 0,05 karena promosi kurang penting dan biaya yang dikeluarkan untuk promosi besar. Nilai yang diberikan oleh manajemen 2 karena promosi yang dilakukan BRI dinilai masih kurang.

R3 memberikan bobot 0,1 karena promosi penting untuk pengenalan kualitas pelayanan BRI. Promosi merupakan sarana yang paling ampuh untuk menarik dan mempertahankan nasabah. Promosi yang dilakukan BRI antara lain dengan *advertising* dan promosi penjualan. Promosi yang dilakukan bank BRI netral oleh karena itu manajer Bank Rakyat Indonesia memberikan nilai 3.

Dari variabel internal tersebut akan diperoleh nilai tertimbang yang merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai, lebih jelasnya akan diperlihatkan tabel 4.6:

TABEL 4.6
Nilai Tertimbang Variabel Internal

Variabel Internal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
litra Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah	4	0,13	0,52
ngsa pasar	4	0,12	0,48
ekhnologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan	3,3	0,15	0,50
ank Rakyat Indonesia Unit yang tersebar dimana – mana	5	0,13	0,65
ualitas SDm Bank Rakyat Indonesia	3,6	0,15	0,54
ini produk Bank Rakyat Indonesia bermacam –macam	4,3	0,13	0,56
osisi kredit, yaitu pertumbuhan penyaluran kredit BRI	3,6	0,13	0,47
romosi yang dilakukan BRI dalam memasarkan produknya	2,6	0,08	0,21
Total :			3,93

Sumber: data primer, 2006

Hasil penilaian dari nilai tertimbang mengenai variabel internal yang dimiliki oleh Bank Rakyat Indonesia , diperoleh nilai tertimbang 3,93 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari total nilai tertimbang (3,93) yang sudah melewati batasan rata-rata kekuatan dan kelemahan industri.

4.1.2.2 Penilaian Variabel Eksternal

Data yang ditampilkan dari tabel dibawah diperoleh dari hasil koesioner dan wawancara terhadap manajemen Bang Rakyat Indonesia.

TABEL 4.7

Berdasarkan Lampiran Halaman 7
Penilaian Variabel Internal
Maka diperoleh Penilaian Terhadap Bobot

Variabel Eksternal	R1	R2	R3	Rata-rata
Pertumbuhan pasar	0,1	0,15	0,1	0,12
Persaingan suku bunga	0,15	0,15	0,15	0,15
Fluktuasi nilai rupiah	0,15	0,1	0,15	0,13
Pertumbuhan industri	0,15	0,15	0,15	0,15
Perkembangan tekhnologi	0,15	0,15	0,15	0,15
Minat nasabah	0,1	0,1	0,1	0,1
Kebijakan pemerintah	0,15	0,1	0,1	0,12
Perilaku nasabah	0,05	0,1	0,1	0,08

Sumber: data primer, 2006

TABEL 4.8
Berdasarkan Lampiran Halaman 7
Penilaian Variabel Internal
Maka diperoleh Penilaian Terhadap Nilai

Variabel Eksternal	R1	R2	R3	Rata-rata
Pertumbuhan pasar	4	4	3	3,6
Persaingan suku bunga	4	5	4	4,3
Fluktuasi nilai rupiah	3	3	3	3
Pertumbuhan industri	4	2	4	3,3
Perkembangan teknologi	3	5	3	3,6
Minat nasabah	4	5	5	4,6
Kebijakan pemerintah	3	4	3	3,3
Perilaku nasabah	2	4	3	3

Sumber: data primer, 2006

Adapun alasan manajemen dalam memberikan bobot dan nilai akan dijabarkan satu persatu, sebagai berikut:

a. Pertumbuhan pasar:

R1 memberikan bobot 0,1 karena pertumbuhan pasar penting, hal tersebut berhubungan dengan tingkat pendapatan BRI dan nilai 4 menggambarkan pertumbuhan pasar Bank Rakyat Indonesia berpeluang untuk terus berkembang.

R2 memberikan bobot 0,15 karena pertumbuhan pasar Bank Rakyat Indonesia sangat penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan dan nilai 4 diberikan karena pertumbuhan pasar BRI berkembang dengan baik.

R3 memberikan bobot 0,1 karena menurut beliau pertumbuhan pasar penting untuk diperhatikan. Pertumbuhan merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam pengambilan kebijakan perbankan dan nilai 3 diberikan karena menurut beliau pertumbuhan pasar BRI pada posisi standar.

b. Persaingan suku bunga:

R1 memberikan bobot 0,15 karena persaingan suku bunga memiliki pengaruh yang sangat penting dan nilai 4 diberikan karena persaingan suku bunga yang ditawarkan BRI memiliki peluang yang baik.

R2 memberikan bobot 0,1 karena suku bunga yang ditawarkan BRI cukup menguntungkan. Nilai 5 diberikan karena peluang yang diberikan sangat baik.

R3 memberikan bobot 0,15 karena suku bunga yang ditawarkan oleh BRI ditetapkan berdasarkan harga pasar dan suku bunga yang kompetitif. Nilai 4 diberikan manajemen untuk bersaing suku bunga, yang berarti memiliki peluang untuk bersaing.

c. Fluktuasi nilai rupiah:

R1 memberikan bobot 0,15 karena pengaruh fluktuasi nilai rupiah sangat penting, hal tersebut berpengaruh terhadap penawaran bunga kredit. Nilai 3 diberikan karena menurut manajemen fluktuasi nilai tukar rupiah berada pada posisi netral.

R2 memberikan bobot 0,1 karena pengaruh fluktuasi nilai rupiah penting, fluktuasi nilai tukar rupiah berpengaruh terhadap bunga yang diberikan bank dan nilai 3 yang diberikan menggambarkan fluktuasi nilai tukar rupiah netral.

R3 memberikan bobot 0,15 karena pengaruh fluktuasi nilai tukar rupiah sangat penting untuk menetapkan berbagai macam hal yang berhubungan dengan kredit.

d. Pertumbuhan industri:

Menurut R1, Pertumbuhan industri penting untuk diperhatikan perusahaan karena menunjukkan tingkat persaingan industri sejenis. Bobot untuk pertumbuhan industri 0,15 menunjukkan pertumbuhan industri sangat penting. Nilai 4 diberikan untuk pertumbuhan industri yang berarti pertumbuhan industri memiliki peluang yang baik untuk terus berkembang.

R2 memberikan bobot 0,15, menurut beliau pertumbuhan industri sangat penting karena menggambarkan persaingan antar bank, Semakin banyak jumlah bank di Indonesia mengakibatkan tingkat persaingan semakin tinggi. Bank BRI menyesuaikan hal tersebut dengan cara memiliki kantor terbanyak dan lebih tersebar diantara industri yang sejenis. Nilai 2 diberikan karena pertumbuhan industri bisa mengancam BRI, yang disebabkan banyaknya pesaing.

R3 memberikan bobot 0,15 karena pertumbuhan industri sangat penting untuk diperhatikan, hal tersebut menunjukkan tingkat persaingan industri sejenis. Pertumbuhan BRI bisa dilihat dari nilai 4 yang diberikan oleh manajemen karena BRI memiliki peluang yang baik, hal tersebut bisa dilihat dengan banyaknya unit BRI.

e. Perkembangan teknologi:

Menurut R1, Perkembangan teknologi penting untuk diikuti dan diterapkan, bobot yang diberikan manajemen adalah 0,15. Perkembangan teknologi dilakukan agar-

dapat memenuhi kebutuhan nasabah dan bertahan pada kondisi persaingan yang semakin ketat. Nilai yang diberikan untuk perkembangan teknologi 3 yang berarti berada pada kondisi netral.

R2 memberikan bobot 0,15 karena perkembangan teknologi sangat penting untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan nasabah dan nilai 5 menggambarkan perkembangan teknologi BRI memiliki peluang yang sangat baik.

R3 memberikan bobot 0,15 karena BRI harus mengikuti perkembangan teknologi yang ada dan terus melakukan pembaharuan dibidang teknologi. Nilai 3 menggambarkan perkembangan teknologi BRI pada posisi netral.

f. Minat nasabah:

R1 memberikan bobot 0,1. Minat nasabah penting pengaruhnya terhadap BRI, semakin kita mengetahui keinginan nasabah maka kita dapat memuaskan nasabah dan secara otomatis jumlah nasabah akan bertambah. Nilai 4 menggambarkan baiknya minat nasabah terhadap BRI.

R2 memberikan bobot 0,1 karena pentingnya minat nasabah dan nilai 5 menggambarkan nasabah BRI memiliki ketertarikan terhadap produk yang ditawarkan.

R3 memberikan bobot 0,1 karena minat nasabah penting dan berpengaruh terhadap keuntungan Bank Rakyat Indonesia. Nilai 5 memiliki arti nasabah BRI Tertarik terhadap produk dan pelayanan yang ditawarkan BRI.

g. Kebijakan pemerintah:

Menurut RI Pemerintah memiliki pengaruh sangat penting, hal ini bisa dilihat dari bobot yang diberikan manajemen yaitu 0,15. Nilai 3 diberikan oleh manajemen yang berarti kebijakan pemerintah seperti pelaksanaan UU Otonomi daerah, No.22 Tahun 1999, Tentang Daerah maupun UU No.25 Tahun 1999, Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah memiliki peluang yang baik.

R2 memberikan bobot 0,1 karena kebijakan pemerintah penting dan berpengaruh kepada keputusan perbankan dalam menetapkan suku bunga. Nilai 4 diberikan karena kebijakan pemerintah memudahkan BRI dalam menetapkan keputusan yang telah diatur oleh undang-undang.

R3 memberikan bobot 0,1 karena kebijakan pemerintah dalam hal otonomi daerah memiliki pengaruh penting terhadap keputusan yang akan diambil pihak bank dan nilai 3 menggambarkan kondisi normal.

h. Perilaku nasabah:

R1 memberikan bobot 0,05 yang berarti perilaku nasabah tidak berpengaruh penting terhadap BRI dan nilai 2 menggambarkan kondisi perilaku nasabah bisa mengancam karena kurangnya informasi mengenai perubahan perilaku nasabah.

R2 memberikan bobot 0,1 menurut beliau perilaku nasabah penting untuk diperhatikan karena terus berubah sepanjang waktu. Nilai 4 diberikan terhadap perilaku nasabah karena menggambarkan peluang untuk mendapatkan laba dengan menjaring nasabah melalui pemahaman yang baik melalui perilaku nasabah.

R3 memberikan bobot 0,1 karena pentingnya *study* tentang perilaku nasabah untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan nasabah. Nilai 3 menggambarkan kondisi perilaku nasabah BRI netral.

Dari variabel internal tersebut akan diperoleh nilai tertimbang yang merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai, lebih jelasnya akan diperlihatkan tabel dibalik ini:

TABEL 4.9
Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Variabel Eksternal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
Pertumbuhan pasar	3,6	0,12	0,43
Persaingan suku bunga	4,3	0,15	0,65
Fluktuasi nilai rupiah	3	0,13	0,39
Pertumbuhan industri	3,3	0,15	0,5
Perkembangan teknologi	3,6	0,15	0,54
Minat nasabah	4,6	0,1	0,46
Kebijakan pemerintah	3,3	0,12	0,4
Perilaku nasabah	3	0,08	0,24
Total			3,61

Sumber: data primer, 2006

Hasil penilaian dari nilai tertimbang mengenai variabel eksternal yang dimiliki oleh Bank Rakyat Indonesia, diperoleh nilai tertimbang 3,61 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang bernilai positif, dilihat dari total nilai tertimbang (3,61) yang sudah melewati rata-rata peluang dan ancaman suatu industri Bank.

eksternal diperoleh, maka prakiraan posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan, dengan cara menggabungkan kedua nilai tertimbang yang telah diperoleh dan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal 3,61 termasuk dalam skala medium dan variabel internal 3,93 termasuk dalam skala tinggi.

Berdasarkan nilai tertimbang kedua variabel tersebut diatas maka, penulis berfikir bahwa posisi bisnis Bank Rakyat Indonesia Berada pada sel pertumbuhan selektif. Artinya perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif.

TABEL 4.10
Penentuan Prakiraan Posisi
Bank Rakyat Indonesia Cabang Samarinda Kalimantan Timur

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (>3,66-5,00)	Medium (2,33-3,66)	Rendah (1,00-2,33)
Kekuatan Bisnis	Tinggi (>3,66-5,00)	Investasi & Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium (2,33-3,66)	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen/divestasi
	Rendah (1,00-2,33)	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

Sumber : Suwarsono, 2002, hal 133

4.1.4 Implikasi Strategis

Berdasarkan prakiraan posisi bisnis Bank Rakyat Indonesia tersebut dapat dilihat secara detil implikasi strategis seperti dibawah ini:

TABEL 4.11

DETAIL Implikasi Strategis

Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

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

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

Setelah dianalisis dengan MDTI, strategi yang paling tepat dilakukan adalah:

- Memimpin pasar berdasarkan segmen
- Memperbaiki kelemahan
- Membangun keunggulan

Penjelasan dari strategi diatas dapat dilihat dari keterangan dibawah ini:

1. Memimpin pasar berdasarkan segmen

Keunggulan yang dimiliki oleh Bank Rakyat Indonesia bisa diterapkan dalam pemilihan strategi, yaitu memimpin pasar berdasarkan segmen. Pemilihan segmen yang tepat penting karena mempengaruhi kemampuan Bank Rakyat Indonesia. Segmentasi Bank Rakyat Indonesia adalah untuk UMKM, dengan hal ini Bank Rakyat Indonesia dapat mengendalikan persaingan dan memanfaatkan berbagai peluang yang ada secara optimal. Taktik yang bisa digunakan adalah:

- Meminimumkan biaya operasional dan memotong biaya-biaya yang tidak perlu sehingga bunga pinjaman yang dibebankan kepada nasabah rendah daripada pesaing. Meningkatkan teknologi untuk memudahkan nasabah dalam bertransaksi.
- Diferensiasi, hal ini dilakukan agar Bank Rakyat Indonesia berbeda dari bank yang lain, dan hal tersebut bisa diterapkan dalam hal pelayanan yang diberikan, kualitas produk yang ditawarkan dan lain-lain. Bank Rakyat Indonesia harus memanfaatkan kekuatan yang ada untuk bisa memperoleh keunggulan yang kompetitif. Misalnya tetap berpegang teguh melayani UMKM sebaik mungkin.

- Bank Rakyat Indonesia harus memfokuskan dirinya pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit daripada mengejar pasar yang lebih besar.

Dari ketiga pilihan taktik yang diatas menurut penulis yang paling tepat untuk diimplementasikan adalah Fokus kepada UMKM, karena Bank Rakyat Indonesia sejak berdirinya sudah memfokuskan diri pada UMKM jadi lebih mengerti tentang segmen pasar tersebut.

2. Memperbaiki kelemahan

Dari hasil analisis bisa diketahui kelemahan terletak pada pengamatan perubahan perilaku nasabah yang terus berubah dan promosi yang dilakukan masih kurang jika dibandingkan dengan bank-bank lain atau pesaingnya. Hal ini hendaknya mendapat perhatian yang serius agar kelemahan yang dimiliki Bank Rakyat Indonesia bisa dipersempit atau dikurangi.

3. Membangun keunggulan

Bank Rakyat Indonesia memerlukan keunggulan bersaing untuk dapat memenangkan persaingan dalam bisnis perbankan. Bank Rakyat Indonesia harus mampu membangun keunggulan dengan menggunakan kekuatan internal yang dimiliki dan memanfaatkan peluang-peluang eksternal secara optimal. Membangun keunggulan bisa dengan menciptakan produk-produk berkualitas untuk nasabah, membuat inovasi-inovasi yang unik. Intinya Bank Rakyat Indonesia harus mampu menarik minat nasabah untuk menabung atau bekerja sama.

4.2 Analisis SWOT

Berdasarkan analisis MDTI yang menunjukkan bahwa posisi Bank Rakyat Indonesia Cabang Samarinda Kalimantan Timur pada sel pertumbuhan selektif, maka penulis melanjutkan analisis dengan menggunakan matrik SWOT agar berbagai faktor diidentifikasi secara sistematis untuk merumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi Bank Rakyat Indonesia yang didasarkan pada logika, sehingga dapat dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (S-O, S-T, W-O, W-T).

Variabel internal yang merupakan kekuatan Bank Rakyat Indonesia adalah citra Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah, pangsa pasar, teknologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan bagi nasabah, BRI unit yang tersebar dimana-mana, kualitas SDM BRI, lini produk BRI bermacam-macam, posisi kredit, sedangkan kelemahannya adalah promosi yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia dalam memasarkan produknya.

Variabel eksternal yang merupakan peluang Bank Rakyat Indonesia adalah pertumbuhan pasar, persaingan tingkat suku bunga, fluktuasi nilai rupiah, pertumbuhan industri, perkembangan teknologi, minat nasabah, kebijakan pemerintah, sedangkan ancamannya adalah perilaku nasabah yang terus berubah.

TABEL 4.12
MATRIK SWOT

	STRENGTH (S)	WEAKNESS(W)
	1. Citra BRI 2. Pangsa pasar 3. Teknologi BRI 4. Banyaknya unit BRI 5. Kualitas SDM BRI 6. Lini produk BRI banyak 7. Posisi kredit	1. Promosi
OPPORTUNITIES(O)	S-O STRATEGI	W-O STRATEGI
a. Pertumbuhan pasar b. Persaingan tingkat suku bunga c. Fluktuasi nilai tukar rupiah d. pertumbuhan industri e. Perkembangan teknologi f. Minat nasabah g. Kebijakan pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> • Perluasan pangsa pasar(2,3,4,5,a,b,d,e) • Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan(1,2,5,6,7,b,c,d,e,f,g) 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan promosi yang lebih efektif(1, a, b, e,f)
THREATS(T)	S-T STRATEGI	W-T STRATEGI
a. Perilaku nasabah yang terus berubah	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat produk yang lebih unggul daripada pesaing(1,3,4,5,6,7,a) • Mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan(2,3,5,6,7,a) 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan promosi sesuai dengan perkembangan perilaku konsumen(1,a)

Alternatif strategi yang dapat dijalankan Bank Rakyat Indonesia adalah:

- SO strategies (strength-opportunity)

Menggunakan kekuatan internal perusahaan Bank Rakyat Indonesia untuk memanfaatkan peluang eksternal. Alternatif strategi yang bisa dipakai adalah melakukan perluasan pangsa pasar untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada seperti pertumbuhan pasar, persaingan tingkat suku bunga, pertumbuhan industri, perkembangan teknologi dengan menggunakan kekuatan BRI seperti pangsa pasar, teknologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan bagi nasabah, BRI unit yang tersebar dimana-mana, kualitas SDM BRI. Alternatif kedua adalah mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada seperti pertumbuhan pasar, persaingan tingkat suku bunga, perkembangan teknologi, minat nasabah, kebijakan pemerintah dengan menggunakan kekuatan BRI seperti pangsa pasar, teknologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan bagi nasabah, BRI unit yang tersebar dimana-mana, kualitas SDM BRI, lini produk BRI bermacam-macam, posisi kredit.

- WO strategies (weakness-opportunity)

Bertujuan untuk memperbaiki dan memperkecil kelemahan internal Bank Rakyat Indonesia dengan memanfaatkan peluang eksternal. Alternatif strategi yang bisa dipakai adalah meningkatkan promosi yang lebih efektif kepada pasar sasaran. Hal ini bertujuan untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal seperti pertumbuhan pasar,

4.1.3 Prakiraan Posisi Bisnis Bank Rakyat Indonesia

Prakiraan posisi bisnis Bank Rakyat Indonesia dimaksudkan untuk mengetahui posisi kompetitif Bank Rakyat Indonesia dan daya tarik dalam industri Bank yang dimasuki. Prakiraan posisi bisnis Bank Rakyat Indonesia dilakukan setelah Bank Rakyat Indonesia mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian terhadap faktor strategis internal dan eksternal. Variabel internal pada sumbu horizontal dibawah kategori kompetitif dan total nilai tertimbang variabel eksternal pada sumbu vertikal dibawah kategori daya tarik industri. Perpotongan kedua nilai yang terletak pada sel menunjukkan prakiraan posisi bisnis Bank Rakyat Indonesia dan merekomendasikan alternatif strategi apa yang diambil. Kriteria yang dipakai dalam penentuan nilai tertimbang adalah :

- ⇒ Jumlah nilai tertimbang 1 sampai 2,33 kategori rendah.
- ⇒ Jumlah nilai tertimbang 2,33 sampai 3,66 kategori medium.
- ⇒ Jumlah nilai tertimbang 3,66 sampai 5 kategori tinggi.

Jumlah total nilai tertimbang bagi masing-masing faktor strategis maksimal adalah 5 (lima) yang menunjukkan bahwa kekuatan Bank Rakyat Indonesia dan peluang bisnis Bank Rakyat Indonesia yang dimiliki maksimal, tanda adanya kelemahan Bank Rakyat Indonesia dan ancaman dalam bisnis yang dimasuki. Nilai rendah adalah 1 (satu) yang menunjukkan bahwa bisnis tersebut sangat lemah dan dalam ancaman penuh tanpa sedikitpun memiliki kekuatan dan peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Pada Bank Rakyat Indonesia diketahui untuk nilai tertimbang untuk masing-masing variabel internal dan eksternal adalah 3,93 dan 3,61. setelah variabel internal dan

persaingan tingkat suku bunga, perkembangan teknologi, minat nasabah. Dengan strategi ini kelemahan internal dalam mempromosikan produknya dapat diminimalkan.

- ST strategies (strength-threat)

Menggunakan kekuatan Bank Rakyat Indonesia untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Alternatif strategi yang dipakai adalah membuat produk yang lebih unggul daripada pesaing. Dengan kekuatan yang ada seperti citra BRI dimata konsumen, teknologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan bagi nasabah, BRI unit yang tersebar dimana-mana, kualitas SDM BRI. Bank Rakyat Indonesia dapat menghindari ancaman-ancaman seperti perilaku nasabah yang terus berubah. Alternatif kedua adalah mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan dengan kekuatan yang ada seperti pangsa pasar, teknologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan bagi nasabah, BRI unit yang tersebar dimana-mana, kualitas SDM BRI, lini produk BRI bermacam-macam, posisi kredit dan Bank Rakyat Indonesia dapat menghindari ancaman-ancaman seperti perilaku nasabah yang terus berubah.

- WT strategies (weakness-threat)

Taktik *defensive* yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal Bank Rakyat Indonesia dan menghindari ancaman eksternal. Alternatif strategi yang dipakai adalah melakukan promosi sesuai dengan perkembangan perilaku konsumen untuk mengurangi kelemahan perusahaan dalam hal melakukan promosi dan dapat mengurangi ancaman seperti perilaku nasabah yang terus berubah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan MDTI dan Matrik SWOT terhadap Bank Rakyat Indonesia, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data kekuatan yang dimiliki Bank Rakyat Indonesia adalah citra Bank Rakyat Indonesia dimata nasabah, pangsa pasar, teknologi Bank Rakyat Indonesia memberikan kemudahan bagi nasabah, BRI unit yang tersebar dimana-mana, kualitas SDM BRI, lini produk BRI bermacam-macam, posisi kredit. Kelemahannya adalah promosi yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia dalam memasarkan produknya. Peluang Bank Rakyat Indonesia adalah pertumbuhan pasar, persaingan tingkat suku bunga, fluktuasi nilai rupiah, pertumbuhan industri, perkembangan teknologi, minat nasabah, kebijakan pemerintah dan ancamannya adalah perilaku nasabah yang terus berubah.
2. Posisi perusahaan menurut MDTI berada pada posisi medium. Hal ini berarti Berada pada sel pertumbuhan selektif. Artinya perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang dengan megoptimalkan keunggulan yang dimiliki. Alternatif strategi yang dapat dipilih adalah memimpin berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan dan membangun keunggulan.
3. Matrik SWOT menyimpulkan bahwa Bank Rakyat Indonesia mempunyai peluang dan kekuatan yang besar, sedangkan kelemahan relatif kecil. Strategi yang -

diterapkan adalah menggunakan kekuatan dan peluang yang dimiliki Bank Rakyat Indonesia. Alternatif strategi Bank Rakyat Indonesia adalah:

a. Strategi S-O:

- Melakukan perluasan pangsa pasar dengan melihat minat nasabah dan pertumbuhan pasar yang tinggi. Dengan memanfaatkan citra BRI, banyaknya BRI unit yang tersebar dan kualitas SDM BRI
- Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan agar citra perusahaan tetap terjaga.

b. Strategi W-O:

- Meningkatkan promosi yang lebih efektif ke pasar sasaran yang dituju agar dapat memperkuat citra BRI di mata nasabah dan memperoleh laba dengan bertambahnya jumlah nasabah.

c. Strategi S-T:

- Membuat produk yang lebih unggul dari pesaing dengan citra dan teknologi yang dimiliki BRI.
- Mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan dengan tersebarannya unit BRI dan lini produk yang bermacam-macam.

d. Strategi W-T:

- Melakukan promosi pemasaran sesuai dengan perkembangan dan perilaku konsumen.

5.2 Saran

Saran ini diharapkan dapat menjadi tambahan masukan bagi Bank Rakyat Indonesia Cabang Samarinda Kalimantan Timur:

1. Dengan melihat sejarah berdirinya Bank Rakyat Indonesia, kita bisa mengetahui bahwa sejak dulu BRI melayani UMKM. Oleh karena itu kekuatan Bank Rakyat Indonesia yaitu terletak pada pangsa pasar, maka saya menyarankan Bank Rakyat Indonesia tetap fokus dalam melayani UMKM.
2. Menyadari informasi teknologi masih kurang optimal, maka Bank Rakyat Indonesia perlu tingkatan *product* dan *information technology*.
3. SDM merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan oleh karena itu saya menyarankan Bank Rakyat Indonesia mengembangkan SDM, dengan terus membina dan melakukan pendidikan, meningkatkan pengetahuan dan pemahaman.
4. Kurang optimal promosi yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia dalam memasarkan produknya, maka saya sarankan Bank Rakyat Indonesia memperbanyak promosi pemasaran melalui media cetak, elektronik dan pameran.

DAFTAR PUSTAKA

- Kotler Phillip. (1994). *“Manajemen Pemasaran, analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian”*. Jakarta. Salemba Empat.
- Hunger J, David dan Wheelen L, Thomas.(2001). *“ manajemen Strategis “*. Yogyakarta. ANDI.
- Siagian P Sondang,(1995). *“ Manajemen Stratejik ”*.Jakarta. Bumi Aksara
- Tjiptono Fandy. (1997). *“Strategi Pemasaran”*. Yogyakarta. ANDI
- Dewi Rosanti, R.(2003). *“Strategi PT. Ahad-net Internasional Solo Dalam Meningkatkan Pangsa Pasar. Skripsi Sarjana”*. (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Guiltinan, Joseph P., and Gordon W. Paul. (1994). *“Marketing Management Strategic and Program”*. Second edition, Pentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Suwarsono (1996). *Manajemen Strategik: konsep, Alat Analisa, dan Konteks*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Suryani Tatik, Kurniawati Lestari sri dan Lestari Wiwik, Vol 16, No 3, Juli, Hal 273-285. (2001). *“Analisis pelayanan mutu total dan pengaruhnya terhadap kinerja usaha perbankan di Indonesia”* . Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia.
- Gant Robert M. (1996). *“Manajemen Strategik Kontemporer, Konsep, Teknik dan Aplikasi”*. Jakarta. Erlangga.

Kepada yth.
Manajer Cabang
Bank Rakyat Indonesia
Di Samarinda
Lampiran: Koesioner Variabel Internal dan Eksternal

Dengan Hormat

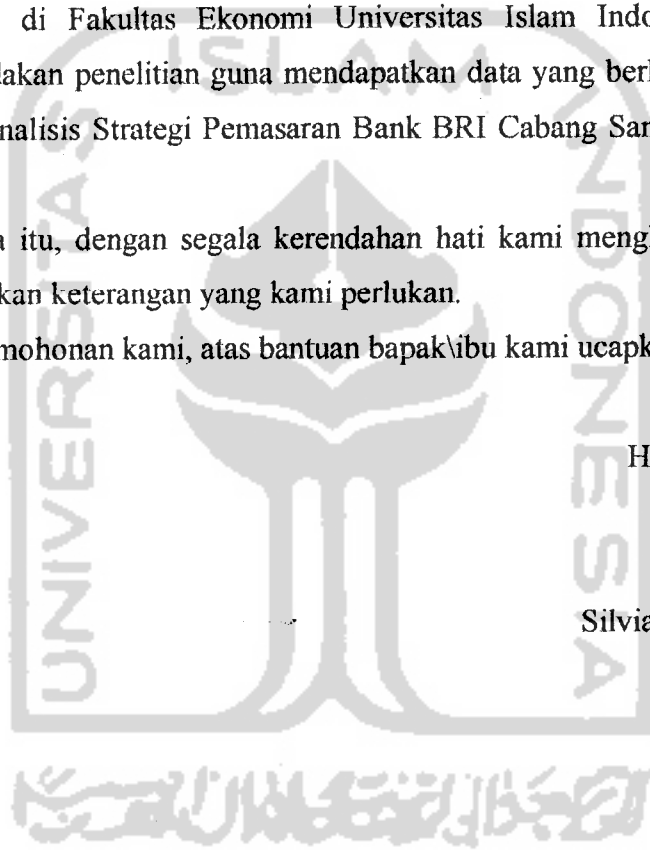
Dalam rangka menyusun skripsi untuk memenuhi syarat menyelesaikan program studi sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, maka kami bermaksud mengadakan penelitian guna mendapatkan data yang berkaitan dengan judul penelitian yaitu “Analisis Strategi Pemasaran Bank BRI Cabang Samarinda Kalimantan Timur”

Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati kami mengharapkan kesediaan bapak\ibu memberikan keterangan yang kami perlukan.

Demikian surat permohonan kami, atas bantuan bapak\ibu kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami

Silvia Herlina Purba



KOESIONER

I. Identitas Pribadi

Nama: (Boleh tidak di isi)

Umur: (Boleh tidak di isi)

Jabatan:

II. Kuesioner untuk indikator variabel internal perusahaan

Petunjuk:

Lengkapi tabel internal di bawah ini dengan petunjuk

- a. Bobot: Jumlah total keseluruhan bobot adalah 1,00
- b. Nilai: Beri tanda (\checkmark) pada kotak pertanyaan yang telah disediakan, dengan ketentuan
 - SL : Sangat lemah
 - L : Lemah
 - N : Netral
 - K : Kuat
 - SK : Sangat kuat

NO	INDIKATOR INTERNAL	BOBOT	NILAI				
			SL	L	N	K	SK
1.	Citra Bank BRI dimata Nasabah						
2.	Pangsa pasar						
3.	Tekhnologi Bank BRI memberikan kemudahan dalam						
4.	BRI unit yang tersebar dimana- mana						
5.	Kualitas SDM Bank BRI						
6.	Lini produk BRI bermacam- macam						
7.	Posisi kredit yaitu pertumbuhan penyaluran Kredit Bank BRI						
8.	Promosi yang dilakukan bank BRI dalam memasarkan produknya						
	TOTAL	1,00					

II. Kuesioner untuk indikator variabel eksternal perusahaan

Petunjuk:

Lengkapi tabel eksternal di bawah ini dengan petunjuk

- a. Bobot: Jumlah total keseluruhan bobot adalah 1.00
- b. Nilai : Beri tanda (\checkmark) pada kotak pertanyaan yang telah disediakan, dengan ketentuan
 - SM: Sangat mengancam
 - M : Mengancam
 - N : Netral
 - B : Berpeluang
 - SB : Sangat berpeluang

NO	INDIKATOR EKSTERNAL	BOBOT	NILAI				
			SM	M	N	B	SB
1.	Pertumbuhan pasar: Perkembangan pasar sasaran Bank BRI						
2.	Persaingan suku bunga: BRI menawarkan suku bunga yang kompetitif						

3.	Fluktuasi nilai tukar rupiah: Pengaruh terhadap posisi							
4.	Pertumbuhan industri: Semakin banyak jumlah bank yang ada							
5.	Perkembangan teknologi: Bank BRI menyesuaikan teknologi yang ada dengan kebutuhan dan keinginan konsumen							
6.	Minat nasabah: Ketertarikan nasabah terhadap produk-produk yang ditawarkan Bank BRI							
7.	Kebijakan pemerintah: UU tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah							
8.	Perilaku nasabah: Perilaku nasabah yang terus berubah perlu diperhatikan secara cermat							
	TOTAL	1,00						

Penilaian Variabel Internal

Indikator Internal	R1		R2		R3		Nilai Tertimbang
	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai	
jumlah BRI dimata nasabah	0,1	5	0,15	4	0,15	3	0,52
luas pasar	0,1	5	0,15	4	0,1	3	0,48
teknologi BRI	0,15	5	0,15	3	0,15	2	0,5
Unit yang tersebar	0,15	5	0,1	5	0,15	5	0,65
literasi SDM BRI	0,15	4	0,15	4	0,15	3	0,54
produk BRI bermacam –macam	0,15	4	0,1	4	0,1	5	0,56
kepastian kredit	0,1	4	0,15	3	0,1	4	0,47
transaksi yang dilakukan BRI	0,1	3	0,05	2	0,1	3	0,21

Penilaian Variabel Eksternal

Indikator Eksternal	R1		R2		R3		Nilai Tertimbang
	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai	
Pertumbuhan pasar	0,1	4	0,15	4	0,1	3	0,43
Perbedaan suku bunga	0,15	4	0,15	5	0,15	4	0,65
Fluktuasi nilai rupiah	0,15	3	0,1	3	0,15	3	0,39
Pertumbuhan industri	0,15	4	0,15	2	0,15	4	0,5
Perkembangan teknologi	0,15	3	0,15	5	0,15	3	0,54
Kepercayaan nasabah	0,1	4	0,1	5	0,1	5	0,46
Kebijakan pemerintah	0,15	3	0,1	4	0,1	3	0,4
Perilaku nasabah	0,05	2	0,1	4	0,1	3	0,24



PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk
KANTOR CABANG SAMARINDA
Jl. Gajah Mada No.1 Telp.(0541) 742562, 201317,201318
Fax : (0541) 742592

SURAT KETERANGAN
No:B. 1411-KC/-IX/DKR/07/06

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

N a m a : Silvia Herlina Purba
NIM : 02311343
Mahasiswa : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Telah melaksanakan kegiatan penelitian /observasi materi Perbankan dalam rangka penyusunan/pembuatan skripsi, di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Samarinda dari tgl 01 Juni s/d 07 Juli 2006.

Demikian keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

PT BANK RAKYAT INDONESIA(PERSERO)Tbk
KANTOR CABANG

M/Yusni
Ass Manager Ops