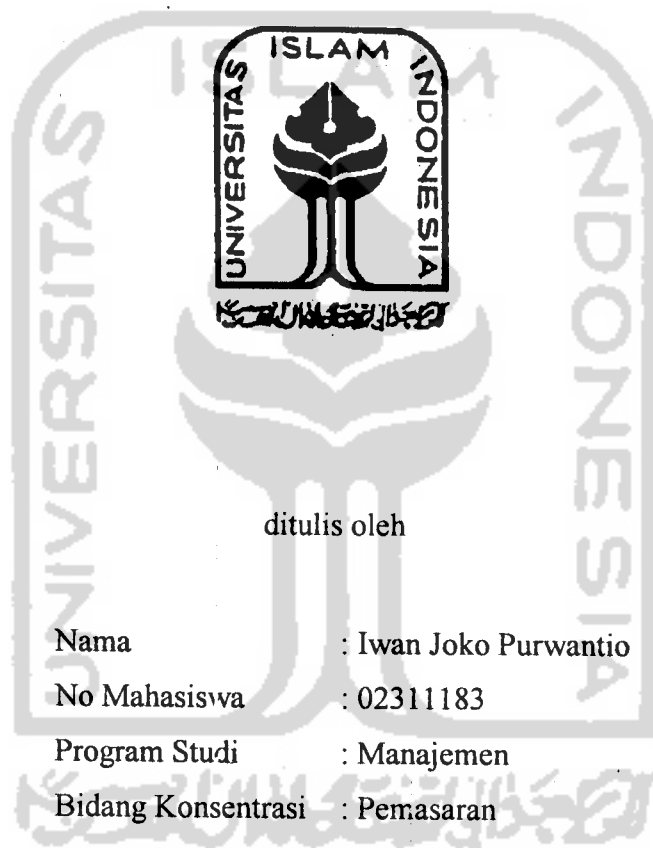


**“ANALISIS STRATEGI BERSAING PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT
(BPR) DANAGUNG BAKTI YOGYAKARTA“**

SKRIPSI



ditulis oleh

Nama : Iwan Joko Purwantio
No Mahasiswa : 02311183
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2006

**“ANALISIS STRATEGI BERSAING PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT
(BPR) DANAGUNG BAKTI YOGYAKARTA“**

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana strata- 1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Indonesia



oleh

Nama : Iwan Joko Purwantio
No Mahasiswa : 02311183
Program Studi : 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 di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bawa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 20 Juli 2006

Penulis,

Iwan Joko Purwantio

**“ANALISIS STRATEGI BERSAING PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT
(BPR) DANAGUNG BAKTI YOGYAKARTA“**

Nama : Iwan Joko Purwantio
No Mahasiswa : 02311183
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 20 Juli 2006

Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,



Dra. Hj. Sri Harjanti, MM

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

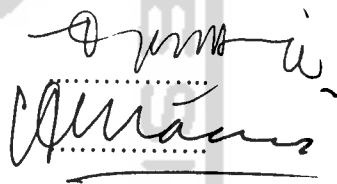
Analisis Strategi Bersaing PT. BPR Danagung Bakti Yogyakarta

Disusun Oleh: IWAN JOKO PURWANTIO
Nomor mahasiswa: 02311183

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal : 11 Agustus 2006

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

Penguji : Drs. Al Hasin, MBA



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D

MOTTO

"Hidup akan Menemukan jalannya"

(Iwan Jp)

"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan"

(QS. Alam Nasrani : 5)

"Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani"

(KJ Hadjar Dewantoro)

*Aku masih menapakj sekian anak tangga ini, menjaga ritme langkah agar tetap teratur, agar tak salah langkah lalu tergelincir hingga jatuh kembali ke anak tangga-anak tangga di bawahku. Selusin demi selusin anak tangga akan menuntunku mencapai pintu itu, pintu diujung atas sana. Setelah menyentuli pintu dan membukanya, akan terasa bagaimana kehidupan baru itu akan menjelangk. Selanjutnya hanya akan ada kepuasan, pencapaian, serta akal yang bener-bener sehat. Sudah kubayangkan bahwa atmosfernya akan menggiringku ke kongretisasi mimpi. Meski di balik pintu sana bukan surga, meski bukan sebuah negeri utuli tempat pembebasan dosa, aku yakin aku akan didamaikan. Meski harus berlelah-lelah mendaki anak tangga, sebanyak apapun jumlahnya, akan selalu berujung. Tentang siapa yang akhirnya mendahuluiku tiba disana, ben
wae!*

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

*Orang yang sangat kuhormati, kucintai, dan kusayangi yang telah membesarkan dan selalu memberikan kasih sayang, serta dukungan dan semangat dalam hidupku
Bapak (Tukirin Prapto Rahardjo), Ibu (Suharti Prapto Rahardjo)*

*Orang yang selalu ada disampingku, orang yang selalu ada dalam hari-hariku, yang telah menemaniku, yang telah menyayangiku
(Ruri Elis Sunarwati)*

*Mereka yang selalu hadir menemaniku dalam setiap anak tangga yang kutapaki, mewarnai dalam setiap mimpi yang ingin kugapai
(Arief W, Agung N, Nuno, Dian, Andika, KOPMA, Alm. Febri)*

ABSTRAK

Pengaruh kondisi ekonomi Indonesia pasca bergulirnya reformasi memang mengakibatkan depresiasi yang sangat kuat. Hal ini berpengaruh sekali terhadap kinerja lembaga keuangan yang ada di Indonesia, termasuk langkah-langkah strategik yang dilakukan oleh BPR Danagung Bakti untuk menghadapi segala persoalan akibat kondisi perekonomian Indonesia yang buruk tersebut. Tekanan demi tekanan terus bergulir seiring proses kedewasaan sebuah bank, begitu juga yang di alami oleh BPR Danagung Bakti. Sebagai sebuah bank yang mendapat respon yang cukup baik dari masyarakat, BPR Danagung Bakti tentu saja sangat peduli terhadap strategi dan daya saing yang dimiliki oleh perusahaan, terlebih di masa sekarang yang penuh dengan ancaman, tantangan dan, peluang. Untuk membaca dan memprediksikan itu semua diperlukan sebuah langkah-langkah yang cerdas dan berani.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana posisi bisnis BPR Danagung Bakti dalam peta persaingan saat ini dan menetapkan strategi bisnis yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan dimasa kini dan masa yang akan datang. Strategi bersaing menuntut BPR Danagung Bakti untuk memiliki nilai lebih dari pesaingnya sehingga memiliki karakter yang kuat untuk membedakan dengan para pesaingnya.

Untuk mendapatkan alternatif strategi yang tepat maka penulis menggunakan metode analisis SWOT. Dimana seorang manajer harus menemukan kesesuaian strategi antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Mengingat bahwa SWOT merupakan akronim untuk *Strenghts*, *Weaknesses*, *Oppurtunities*, dan *Threats* dari organisasi, yang semuanya merupakan faktor – faktor strategis. Analisis SWOT mengidentifikasi kompetensi langka perusahaan yang akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan membuat sebuah perusahaan menjadi berbeda.

Dengan metode analisis SWOT, hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa posisi BPR Danagung Bakti pada saat ini terletak pada Sel I dimana perusahaan mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan adalah dengan memperluas pangsa pasar, dengan memanfaatkan daya beli konsumen, pertumbuhan pasar dan pangsa pasar yang ada melalui kegiatan promosi dan peningkatan kualitas karyawan karena pasar tumbuh dengan baik dan cukup potensial dengan menawarkan produk atau jasa yang lebih bervariasi.

Kata Pengantar

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga kami berhasil menyelesaikan karya tulis ini. Shalawat beriring salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, serta umatnya yang Insya Allah setia sampai akhir jaman.

Karya tulis ini dilaksanakan dalam rangka memenuhi tugas akhir untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi. Karya tulis ini diharapkan dapat memberi kemanfaatan bagi masyarakat pada umumnya dan kalangan akademisi ekonomi pada khususnya. Dengan berbekal penelitian dan berbagai informasi mengenai Perbankan khususnya PT. Bank Perkreditan Rakyat Danagung Bakti Yogyakarta, maka tersusunlah karya tulis ini, dengan judul “ Analisis Strategi Bersaing PT. Bank Perkreditan Rakyat Danagung Bakti Yogyakarta”.

Pembuatan karya tulis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak hingga karya tulis ini mampu terselesaikan dengan baik. Untuk itu, ucapan terimakasih kami sampaikan kepada :

1. Bapak Drs. Asma'I Ishak, M.Bus., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Ibu Dra. Hj. Sri Hardjanti, MM., selaku Dosen Pembimbing Skripsi.
3. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. H. Rachmad Ali, MBA., selaku Chairman Danagung Group.

5. Ibu Janti Kusuma, SE., selaku Komisaris Utama PT. BPR Danagung Bakti.
6. Bapak Tedy Alamsyah, SE., selaku Direktur Utama PT. BPR Danagung Bakti.
7. Ayah dan Ibu.
8. Kakak dan Adikku : Handaru Gatot W & Mba' Puji, Mba' Wid, Danang Budi R
9. Si Kecil Lala, yang selalu membuatku tersenyum.
10. Eyang Kakung beserta keluarga.
11. Keluarga besar Bapak Kundjiat.
12. Sahabat – sahabatku : Arief Wahyuadi, Agung, Toufik, Candra, dodo, Ari, Wahyu, Arso, Andre, Uli.
13. Teman-teman KOPMA FE UII : Uki, Arum, Panji, Ryan, Yogie, wawan, Mba' Apri, Mba' Esti, Mba' Rini, Pak Amrozi.
14. Teman-teman CMS : Nuno, Nugie, Dian, Babon, Septi, Danik.
15. Yang selalu menyayangiku : Ruri Elis Sunarwati.
16. Mas Andhika Wicaksono.

Meskipun penulis sudah bekerja keras untuk menyusun skripsi ini, namun tidak menutup kemungkinan ada hal yang kurang diluar pengetahuan penulis. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun sebagai masukan yang sangat berguna. Semoga karya tulis ini bermanfaat dan mendapat ridho dari Allah SWT.

Yogyakarta, 20 Juli 2006

Iwan Joko P

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
ABSTRAK.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3 Batasan Masalah Penelitian.....	3
1.4 Tujuan Penelitian.....	4

1.5 Manfaat Penelitian	4
------------------------------	---

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori.....	6
2.1.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.1.2 Pengertian Bank Perkreditan Rakyat.....	7
2.1.3 Pengertian Pemasaran.....	8
2.1.4 Pengertian Strategi.....	10
2.1.5 Pengertian Strategi Pemasaran.....	12
2.1.6 Pengertian Strategi Bersaing.....	13

BAB III METODE PENELITIAN

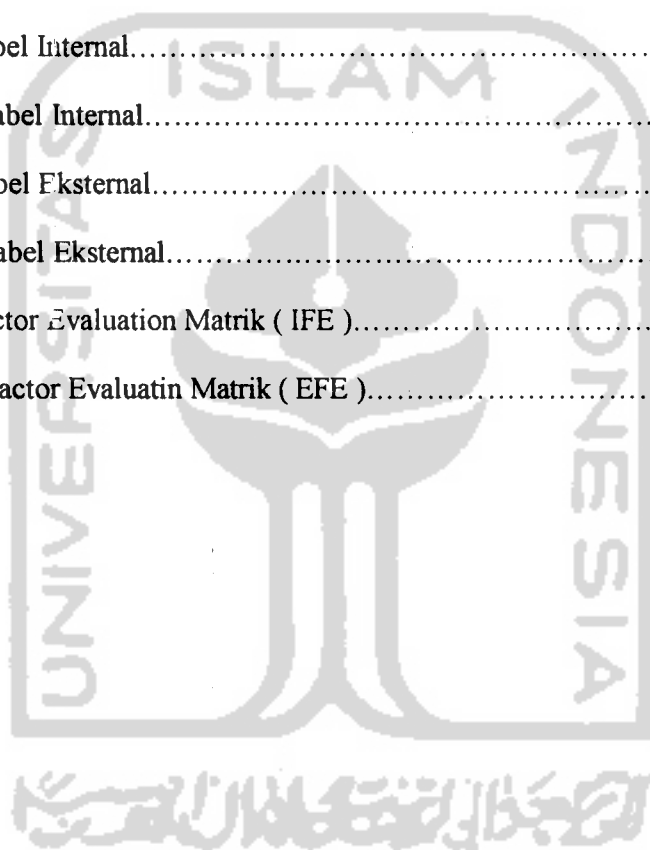
3.1 Objek dan subyek penelitian.....	15
3.2 Gambaran umum perusahaan	15
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	16
3.3.1 Teknik Wawancara.....	16
3.3.2 Teknik Penyebaran kuisioner.....	16
3.3.3 Teknik Kepustakaan	17
3.4 Populasi dan Sampel.....	17
3.5 Metode Analisis Data.....	18

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	33
4.1.1 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal.....	33
4.1.2 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal.....	34
4.2 Data dan Hasil perhitungan Data.....	35
4.2.1 Analisis Kualitatif.....	35
4.2.1.1 Penilaian Variabel Internal.....	37
4.2.1.2 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan	38
4.2.1.3 Penilaian Variabel Eksternal	48
4.2.1.4 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan	49
4.2.1.5 Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal.....	56
4.2.2 Analisis Kuantitatif.....	59
4.2.2.1 Hasil Analisis SWOT.....	59
4.2.2.2 Rekomendasi Strategi.....	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	66
5.2 Saran.....	67
DAFTAR PUSTAKA.....	68
LAMPIRAN.....	70

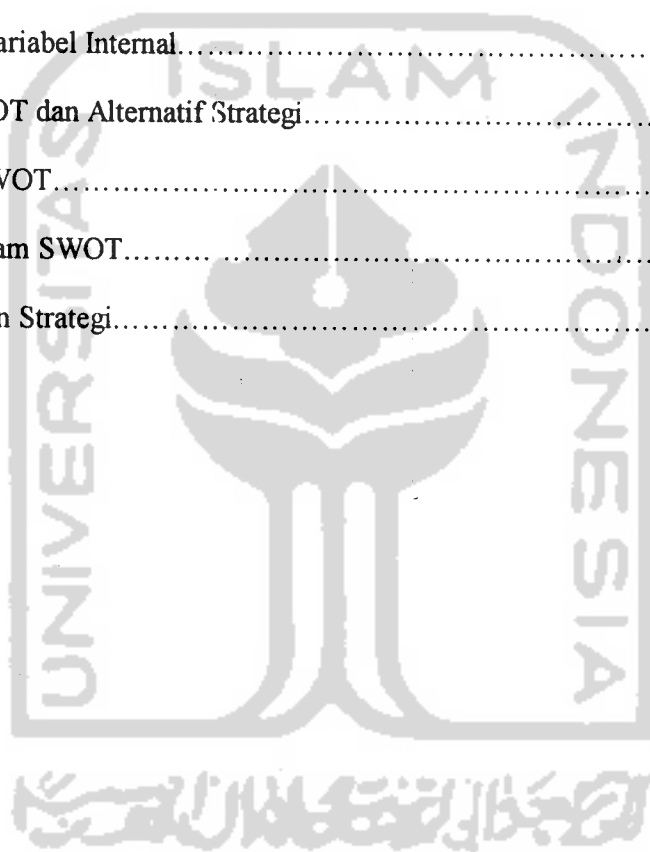
DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal.....	34
4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal.....	35
4.3 Nilai Variabel Internal.....	38
4.4 Bobot Variabel Internal.....	38
4.5 Nilai Variabel Eksternal.....	49
4.6 Bobot Variabel Eksternal.....	49
4.7 Internal Factor Evaluation Matrik (IFE).....	57
4.8 Eksternal Factor Evaluatin Matrik (EFE).....	58



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Indikator Variabel Eksternal dan Internal.....	19
3.2 Penilaian Variabel Eksternal.....	24
3.3 Penilaian Variabel Internal.....	28
3.4 Matrik SWOT dan Alternatif Strategi.....	29
3.5 Diagram SWOT.....	30
4.1 Hasil Diagram SWOT.....	60
4.2 Hasil Pilihan Strategi.....	63



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Bobot dan Nilai Bobot Pengaruh Variabel Eksternal.....	70
2 Bobot dan Nilai Bobot Pengaruh Variabel Internal.....	72
3 Nilai Rata-Rata Tertimbang Variabel Eksternal dan Internal.....	74
4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	75
5 Kuisisioner.....	81



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini perkembangan segala aspek kehidupan mengalami peningkatan yang pesat. Diantara perkembangan tersebut yang paling menjadi perhatian masyarakat adalah perkembangan dibidang ekonomi. Berbicara dibidang ekonomi, tidak terlepas dari peran serta lembaga keuangan. Beberapa Institusi yang memiliki andil besar dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Diantaranya terdapat sebuah lembaga keuangan yang melakukan kegiatan menghimpun dana dari masyarakat, lembaga ini disebut Bank.

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau dalam bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak

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

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

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

Ketiga, Memberikan jasa-jasa lainnya (Services). Jasa-jasa bank lainnya merupakan jasa pendukung kegiatan bank, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan penyimpanan dana dan penyaluran kredit.

Salah satu bank yang konsisten terhadap kegiatan-kegiatannya sampai saat ini yaitu PT. Bank Perkreditan Rakyat Danagung Bakti. Pengaruh kondisi ekonomi Indonesia pasca bergulirnya reformasi memang mengakibatkan depresiasi yang sangat kuat. Hal ini berpengaruh sekali terhadap kinerja lembaga keuangan yang ada di Indonesia, termasuk langkah-langkah strategik yang dilakukan oleh BPR Danagung Bakti untuk menghadapi segala persoalan akibat kondisi perekonomian Indonesia yang buruk tersebut. Tekanan demi tekanan terus bergulir seiring proses kedewasaan sebuah bank, begitu juga yang di alami oleh BPR Danagung Bakti. Sebagai sebuah bank yang mendapat respon cukup baik dari masyarakat, BPR Danagung Bakti tentu saja sangat peduli terhadap strategi dan daya saing yang dimiliki oleh perusahaan, terlebih di masa sekarang yang penuh dengan ancaman, tantangan, dan peluang. Untuk membaca dan memprediksikan itu semua diperlukan sebuah langkah-langkah yang cerdas dan berani.

Selain terus mengamati perkembangan dan perubahan-perubahan yang begitu cepat terjadi, BPR Danagung Bakti juga membenahi dan terus meningkatkan point-point penunjang strategi ini dengan peningkatan kualitas pelayanan, produktifitas dan efisiensi serta melakukan berbagai inovasi untuk bisa semaksimal mungkin memberikan kepuasan dan menjadikan hal tersebut sebagai daya tarik bagi calon nasabah maupun masyarakat potensial.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian mengenai strategi perusahaan dengan judul **“ANALISIS STRATEGI BERSAING PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) DANAGUNG BAKTI YOGYAKARTA“**

1.2 Rumusan Masalah

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

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

1.3 Batasan Masalah

Dalam usaha untuk menghindari penyimpangan penafsiran pada perumusan masalah di atas, penulis memfokuskan pada objek yang dipilih dalam hal ini sebatas pada PT. BPR Danagung Bakti Yogyakarta serta untuk lebih mendalam maka dibuat batasan masalah sebagai berikut :

1. Posisi bisnis yaitu posisi dimana perusahaan berada pada kondisi yang secara umum terletak diantara para pesaingnya sebagai perusahaan yang sedang tumbuh, memimpin pasar atau mengikuti pasar.
2. Strategi bisnis merupakan suatu langkah yang menggambarkan pendekatan keseluruhan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berujung pada tingkat kemampuan perusahaan yang membedakan dengan pesaingnya.
3. Membatasi penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan oleh perusahaan, dalam hal ini yaitu PT. BPR Danagung Bakti dengan metode analisis SWOT.
4. Penelitian ini difokuskan pada strategi yang diterapkan oleh PT. BPR Danagung Bakti dalam menghadapi persaingan dan mencari alternatif strategi untuk dapat diterapkan sesuai dengan kondisi perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan dalam peta persaingan saat ini.
- b. Untuk mengetahui strategi pertumbuhan perusahaan.
- c. Untuk menetapkan strategi bisnis yang perlu di lakukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan di masa kini dan masa yang akan datang.

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Bagi Penulis

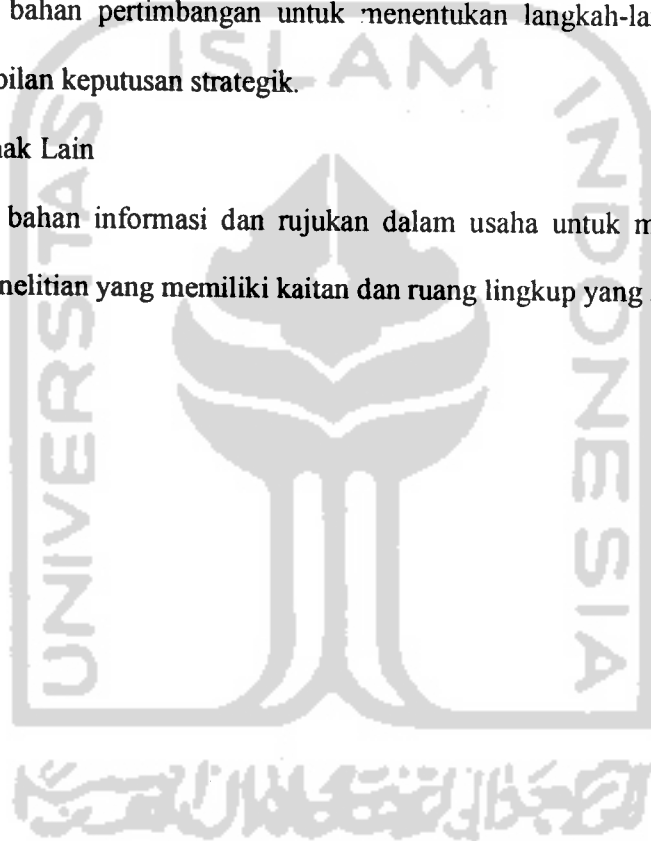
Dapat menerapkan dan mengimplementasikan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dan memberikan pengalaman dalam melakukan penelitian serta berinteraksi langsung dengan lingkungan perusahaan sebagai tempat penelitian

b. Bagi Perusahaan

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

c. Bagi Pihak Lain

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





BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Penelitian Terdahulu

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

2.1.2 Pengertian Bank Perkreditan Rakyat

Menurut Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Ini berarti bahwa kegiatan BPR jauh lebih sempit bila dibandingkan dengan kegiatan Bank umum. Kegiatan BPR hanya meliputi kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran dana. Kegiatan operasional BPR sesuai Peraturan Pemerintah RI No. 71 Tahun 1992 tentang Pendirian Bank Perkreditan Rakyat, Pasal 4, yang menyatakan : “ BPR dapat didirikan di daerah pedesaan di wilayah kecamatan di luar ibukota negara, ibukota propinsi, ibukota kotamadya, ibukota kabupaten ”.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa BPR merupakan bank yang fungsinya menerima simpanan dalam bentuk uang dan memberikan kredit jangka pendek untuk masyarakat pedesaan. BPR tergolong bank sekunder dengan wilayah usahanya terbatas pada lingkungan kecamatan dan beberapa desa tertentu. Maksud bank sekunder, yaitu bank yang tidak dapat menciptakan uang karena tidak memberikan pinjaman melebihi dana yang dihimpun.

Dalam penelitian ini obyek yang dipilih adalah Bank Perkreditan Rakyat dengan bentuk hukum Perseroan Terbatas (PT), yaitu suatu persekutuan untuk menjalankan perusahaan yang mempunyai modal usaha yang terbagi atas beberapa saham di mana setiap pemegang saham turut

mengambil bagian sebanyak satu atau lebih saham. Para pemegang saham (sebagai pemilik perusahaan) bertanggung jawab terbatas terhadap hutang-hutang perusahaan sebesar modal yang disetor. Tujuan PT adalah untuk memperoleh laba maksimal, di mana laba tersebut sebagian dibagi kepada para pemegang saham dalam bentuk dividen, dan sebagian untuk menambah modal serta membentuk cadangan.

Kegiatan Usaha Bank Perkreditan Rakyat (BPR) meliputi :

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan/ atau bentuk lain yang dipersamakan dengan itu.
2. Memberikan kredit kepada pengusaha kecil dan rumah tangga.
3. Menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah.
4. Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/ atau tabungan pada bank lain.

2.1.3 Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok yang dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, untuk berkembang dan mendapatkan laba. Sebagai suatu hal yang sangat vital untuk seorang pengusaha dalam menafsirkan kebutuhan-kebutuhan

konsumen sangat diperlukan untuk melihat adanya peluang pasar. Sedangkan proses pemasaran itu sendiri dimulai jauh sebelum barang-barang diproduksi.

Pemasaran berhubungan erat sekali dengan kebutuhan konsumen karena dari adanya kebutuhan tersebut maka akan menyebabkan timbulnya permintaan yang mendorong produsen untuk mewujudkan terpenuhi kebutuhannya tersebut.

Banyak ahli dalam bidang pemasaran telah memberikan definisi yang berbeda-beda mengenai pemasaran. Hal ini disebabkan oleh cara pendekatan yang mereka gunakan (segi produk, kelembagaan, maupun sistem total) namun pada dasarnya pandangan mereka terhadap pemasaran tetap sama.

Suatu perusahaan harus memasarkan produk dan jasanya agar berkesinambungan dan pengembangan usaha yang dikelola dapat terjaga. Dengan melakukan kegiatan pemasaran dapat menghasilkan sumber daya keuangan sebagai modal tambahan yang dapat digunakan untuk mengembangkan produk-produk yang lebih inovatif yang dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen dan pada akhirnya akan meningkatkan laba lebih lanjut.

Beberapa ahli telah mengemukakan definisi tentang pemasaran.

Berikut ini beberapa definisi yang dikemukakan oleh ahli :

Menurut Philip Kotler :

” Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain” (Philip Kotler,1995 : 8)

Menurut definisi tersebut pemasaran diciptakan oleh pembeli dan penjual, kedua belah pihak sama-sama mencari. Pembeli berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Sedangkan penjual berusaha memperoleh laba.

Menurut William J. Stanton :

” Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan, baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial ”(William J. Stanton dan Y. Lamarto, 1994 : 7)

Definisi ini menjelaskan bahwa pemasaran mencakup usaha pemasaran yang dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang perlu dipenuhi, menentukan produk yang hendak diproduksi menetapkan harga produk yang sesuai dengan promosi yang efektif dan penyaluran atau penjualan produk.

2.1.4 Pengertian Strategi

Strategi pada dasarnya adalah sebuah konsep atau rencana yang di dalamnya memuat berbagai langkah-langkah, kebijakan-kebijakan dan

program-program yang telah disusun secara matang untuk melakukan suatu kegiatan yang berorientasi pada tujuan yang ingin di capai oleh organisasi.

Menurut Freeman dan Stoner (1992) konsep strategi dapat di definisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

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

Sedangkan berdasarkan perspektif yang kedua, strategi di definisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan. Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang di ambil

akan bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi belaka, mengabaikan keputusan yang lain

2.1.5 Pengertian Strategi Pemasaran

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Fungsi pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu fungsi pemasaran memiliki peranan yang penting dalam pengembangan strategi. Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya (Bennett, 1998). Menurut Tull dan Kahle (1990), strategi pemasaran didefinisikan sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang di masuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar, sasaran positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

2.1.6 Pengertian Strategi Bersaing

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

Menurut A. Usmara (2003 : 18) Inti dari strategi bersaing adalah perbedaan. Maksudnya adalah dengan sengaja memilih sekelompok aktivitas yang berbeda dalam rangka menghasilkan yang unik. Perbedaan itu juga dapat berarti melakukan aktifitas yang sama dengan pesaing namun dengan cara yang berbeda seperti menciptakan, memproduksi, menjual produk / jasa, memberikan pelatihan pada karyawan dan lain-lain. Perbedaan itu harus bias memberikan nilai yang lebih besar kepada para pelanggannya atau menciptakan nilai yang sama tetapi dengan biaya yang lebih rendah, atau kedua-duanya.

Strategi bersaing pada dasarnya menggambarkan pendekatan keseluruhan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang dapat di pertahankan dari waktu ke waktu. Dalam memilih suatu strategi bersaing, perusahaan dituntut untuk jeli dalam membaca situasi dan kondisi. Perubahan yang begitu cepat sangat berpengaruh terhadap perkembangan pasar sasaran yang menjadi incaran perusahaan. Strategi

bersaing yang tidak mampu membawa perusahaan untuk memiliki nilai lebih dari pesaingnya justru akan menjadi bumerang bagi perusahaan itu sendiri.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Subjek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah PT. BPR Danagung Bakti Jl. Kaliurang Km 5,8 Gang Pandega Satya No 26-A (Ring Road Utara) Yogyakarta, sebagai sebuah lembaga yang bergerak di bidang jasa perbankan, sedangkan subjek penelitiannya adalah pihak manajemen bank BPR Danagung Bakti Yogyakarta.

3.2 Gambaran Umum Perusahaan

BPR Danagung Bakti merupakan BPR hasil akuisisi atas PT BPR Asokamitra yang berkantor di Jl. Prof Yohanes Yogyakarta. Manajemen, aset dan kepemilikan saham PT BPR Asokamitra diambilalih oleh Chairman Danagung Group, Dr. H. Rachmad Ali, MBA pada 4 Juli 1995 – tanggal 4 Juli kemudian ditetapkan sebagai hari jadi PT. BPR Danagung Bakti. Pada September 1995 kantor PT. BPR Danagung Bakti dipindah ke Jl. Kaliurang Km 5,8 Gang Pandega Satya No 26-A (Ring Road Utara) Yogyakarta.

Nama PT BPR Asokamitra kemudian diubah menjadi PT BPR Danagung Bakti. Perubahan nama tersebut disetujui oleh Menteri Kehakiman RI pada 22 November 1995, kemudian dilaporkan ke BI Cabang Yogyakarta pada 27 Desember 1995. Nama PT BPR Danagung

Bakti secara resmi digunakan menyusul turunnya persetujuan Menteri Keuangan RI pada 29 Februari 1996.

Sejak didirikan 4 Juli 1995 hingga sekarang, PT BPR Danagung Bakti memiliki aset Rp 11,415 miliar lebih. Dan pada jangka waktu yang sama salah satu dari 4 BPR di bawah bendera Danagung Group ini berhasil menghimpun dana masyarakat Rp 9, 502 miliar lebih. Dana masyarakat tersebut terdiri dari Rp 2,95 miliar lebih dalam bentuk tabungan dan Rp 6,906 miliar dalam bentuk deposito berjangka. Sementara jumlah penabung mencapai 3.786 orang dan deposan 352 orang serta jumlah debitur 1.320 orang. Jumlah dana masyarakat yang dihimpun tersebut sekitar 97 kali dibandingkan 6 tahun lalu.

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Teknik Wawancara

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

3.3.2 Teknik Penyebaran Kuesioner

Pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis.

3.3.3 Teknik Kepustakaan

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

3.4 Populasi dan Sampel

Yaitu, metode penelitian dengan jumlah sample sama dengan populasi. Hal ini disebabkan karena jumlah populasi terlalu sedikit (kurang dari 30). Dalam penelitian ini populasinya adalah pihak manajemen perusahaan yang berjumlah 9 orang yang terbagi atas :

M1 : Komisaris

M2 : Direktur Utama

M3 : Direktur

M4 : Kabag Operasional

M5 : Staf Operasional

M6 : Kabag Dana

M7 : Sfaf Dana

M8 : Kabag Kredit

M9 : Staf Kredit

3.5 Metode Analisis Data

Untuk menganalisis data yang di peroleh dari penelitian yaitu dengan menggunakan cara :

Analisis Matrik SWOT

Adalah alat analisis yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan bobotnya terlebih dahulu dengan jumlah total 1 atau 100%. Dalam hal ini nilai yang digunakan oleh penulis adalah skala 4, dengan keterangan yang fleksibel. :

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

Adapun prosedur dalam penyusunan SWOT ini adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal yang signifikan
2. Penilaian terhadap variabel eksternal

3. Penilaian terhadap variabel internal

4. Penentuan posisi bisnis

Secara sederhana, perencanaan korporat dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal, dan keunggulan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variabel internal. Dengan menggabungkan kedua variabel tersebut, posisi pasar perusahaan dapat diketahui.

Gambar 3.1
Indikator Variabel Eksternal dan Internal

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

Setelah indikator variabel eksternal dan internal dapat diketahui, langkah berikutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian (assessment) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan

penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap kinerja perusahaan.

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

1. Penilaian terhadap variabel eksternal

a. Analisis kualitatif

Dalam analisis ini penulis memperoleh keterangan dan informasi berdasarkan pengamatan langsung di bank BPR Danagung Bakti Yogyakarta melalui interview dengan pihak manajemen terkait. Berdasarkan hal tersebut diperoleh berbagai macam indikator variabel eksternal yang diuraikan sebagai berikut :

➤ Daya beli konsumen

Bank BPR Danagung Bakti Yogyakarta sebagai salah satu lembaga perbankan, memiliki tingkat volume penjualan yang tinggi terhadap jasa pelayanan dan produk yang dimiliki. Dengan cakupan nasabahnya yang luas meliputi seluruh lapisan masyarakat, hal ini mengindikasikan bahwa daya beli konsumen terhadap produk dan jasa pada bank ini tergolong besar dan ini merupakan peluang bagi perusahaan.

➤ **Persaingan**

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

➤ **Pangsa pasar**

Pangsa pasar dari perusahaan ini cukup luas. Dengan wilayah dan kondisi masyarakat yang mendukung, bank BPR Danagung Bakti Yogyakarta telah memiliki banyak nasabah loyal dan calon nasabah potensial.

➤ **Daya tarik iklan dan promosi**

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

➤ Perkembangan teknologi

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

➤ Pertumbuhan pasar

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

➤ Regulasi pemerintah

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

➤ Kurs mata uang dan Tingkat inflansi

Belum stabilnya nilai tukar mata uang sangat berpengaruh terhadap aktivitas perekonomian yang ada. Begitu juga bagi perusahaan maupun bagi masyarakat yang menyebabkan kurangnya interaksi diantara keduanya. Tingkat inflansi yang

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

➤ **Kondisi keamanan**

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

b. Analisis kuantitatif

Seperti yang telah diungkapkan di atas, bahwa sebelum melakukan penilaian terhadap masing-masing indikator, terlebih dahulu ditentukan bobot dari masing-masing indikator tersebut.

Dalam hal ini penulis menggunakan skala empat (4). Setelah itu, bobot yang telah di tentukan sebelumnya dikalikan dengan nilai dari masing-masing indikator yang diberikan oleh perusahaan yang kemudian hasilnya disebut dengan nilai tertimbang.

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

Gambar 3.2 Penilaian Variabel Eksternal

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

2. Penilaian terhadap variabel internal

a. Analisis Kualitatif

Seperti halnya pada variabel eksternal, analisis kualitatif pada variabel internal juga didapat berdasarkan pengamatan langsung dan dari hasil interview dengan pimpinan dan pihak manajemen terkait pada objek penelitian yaitu bank BPR Danagung Bakti Yogyakarta. Berdasarkan pengamatan tersebut diperoleh berbagai indikator variabel internal sebagai berikut :

➤ Loyalitas pelanggan

Loyalitas pelanggan merupakan hubungan antara harapan konsumen dengan kinerja yang dirasakan dari produk. Tercipta sebagai akibat dari apa yang diperoleh dari

perusahaan seperti pelayanan, kualitas produk dan jasa, fasilitas, sampai pada perhatian terhadap pelanggan itu sendiri.

➤ Variasi jasa / produk

Manusia memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka dengan produk dan jasa. Sebuah produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memuaskan kebutuhan atau keinginan. Variasi jasa dan produk memberikan nilai tersendiri bagi pelanggan agar memperoleh kenyamanan dan kemudahan dalam aktivitasnya. Hal ini menjadi daya tarik yang sangat kuat untuk menjaring konsumen sebanyak-banyaknya.

➤ Citra perusahaan

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

➤ Mutu pelayanan

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

➤ Fasilitas

Dengan fasilitas yang sangat memadai, BPR Danagung Bakti Yogyakarta mampu memberikan pelayanan dan kemudahan-kemudahan bagi nasabah.

➤ Lokasi perusahaan

Lokasi yang sangat strategis, sangat memudahkan masyarakat untuk menjangkau dan mendatangi bank ini.

➤ Sumber daya manusia

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

➤ Penelitian dan pengembangan

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

➤ Kebijakan promosi

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

b. Analisis Kuantitatif

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

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

Gambar 3.3
Penilaian Variabel Internal

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

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Maka matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis sebagai berikut :

Gambar 3.4
Matrik SWOT dan Alternatif Strategi

SWOT	STRENGTHS (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
OPORTUNITIES (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S – O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W – O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) Tentukan Faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S – T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W – T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Keterangan :

a. Strategi S – O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi S – T

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi W – O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi W – T

Strategi ini mendasarkan pada kegiatan yang bersifat deventif, yaitu mengatasi ancaman yang muncul seraya menutupi kelemahan yang ada, kelemahan yang dihadapi perusahaan adalah efektifitas organisasi, penelitian dan pengembangan produk, dan kekuatan sistem informasi.



Sumber : Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Cetakan III, 1998, Hal 19

Keterangan :

- Sel 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- Sel 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.
- Sel 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak perusahaan menghadapi beberapa kendala dan kelemahan internal. Strategi yang harus diterapkan adalah meminimalisasikan masalah - masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Sel 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan karena menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Pada strategi ini perusahaan mengatasi ancaman yang muncul seraya menutupi kelemahan yang dihadapi perusahaan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis data menguraikan usaha-usaha dan langkah-langkah dalam menyelesaikan atau memecahkan suatu masalah-masalah dalam penelitian. Analisis data bertujuan untuk memudahkan dalam membaca suatu data, sebab data akan tersusun teratur rapi, lebih berarti dan bermanfaat.

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok, diantaranya memperoleh laba dan meningkatkan volume penjualan. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yaitu faktor Internal dan Eksternal. Faktor Internal sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan dan dapat mengidentifikasi kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) yang dimiliki perusahaan. Sedangkan faktor Eksternal yang tidak dapat dikontrol perusahaan, merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang akan memunculkan peluang (opportunities) dan ancaman (Threats). Selanjutnya menentukan strategi pemasaran apakah yang paling tepat untuk PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Danagung Bakti Yogyakarta dalam menghadapi persaingan yang kompetitif melalui analisa Matrik SWOT.

Sebelum dilakukan analisis data terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas agar kuesioner yang digunakan sebagai instrumen pengukur data telah terbukti valid dan reliabel.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS versi 11.5 yang bertujuan untuk mengetahui bahwa setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada manajer telah dinyatakan valid atau tidak. Sedangkan uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa tingkat keandalan instrumen penelitian dalam hal ini dengan menggunakan kuesioner sebagai alat memperoleh data.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas pada variabel internal dan eksternal dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.1.1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal

Variabel Internal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 9 butir pertanyaan tentang penilaian kemampuan dan 9 butir pertanyaan tentang bobot indikator (kepentingan). sebuah instrumen dapat dinyatakan valid jika nilai koefisien korelasi product moment (r_{xy}) lebih besar dari r tabel ($N=9$, r tabel = 0,5822). Hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang diperoleh dari lampiran 4 dapat disusun seperti tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Hasil uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal

Item	Bobot			Kinerja		
	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan
Butir1	0,855	0,5822	Valid	0,893	0,5822	Valid
Butir2	0,812	0,5822	Valid	0,921	0,5822	Valid
Butir3	0,857	0,5822	Valid	0,784	0,5822	Valid
Butir4	0,745	0,5822	Valid	0,960	0,5822	Valid
Butir5	0,745	0,5822	Valid	0,951	0,5822	Valid
Butir6	0,821	0,5822	Valid	0,832	0,5822	Valid
Butir7	0,927	0,5822	Valid	0,700	0,5822	Valid
Butir8	0,669	0,5822	Valid	0,960	0,5822	Valid
Butir9	0,892	0,5822	Valid	0,919	0,5822	Valid
Koef. Alpha	0,9362	0,6	Reliabel	0,9583	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 4)

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang disajikan pada tabel 4.1 diatas menunjukkan bahwa seluruh butir mempunyai nilai koefisien korelasi butir (r-xy) lebih besar dari 0,5822 dan koefisien Alpha Cronbach (r-tt) yang lebih besar dari 0,6 (Nunally ,dalam Ghozali : 2001). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang berhubungan dengan variabel Internal baik bobot maupun penilaian dapat dinyatakan valid dan reliabel.

4.1.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal

Variabel Eksternal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 9 butir pertanyaan tentang penilaian dan 9 butir pertanyaan tentang bobot indikator. Hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang diperoleh pada lampiran 4 dapat disusun seperti tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Hasil uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal

Item	Bobot			Kemampuan		
	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan
Butir1	0,913	0,5822	Valid	0,891	0,5822	Valid
Butir2	0,733	0,5822	Valid	0,887	0,5822	Valid
Butir3	0,952	0,5822	Valid	0,772	0,5822	Valid
Butir4	0,775	0,5822	Valid	0,825	0,5822	Valid
Butir5	0,779	0,5822	Valid	0,772	0,5822	Valid
Butir6	0,738	0,5822	Valid	0,917	0,5822	Valid
Butir7	0,728	0,5822	Valid	0,858	0,5822	Valid
Butir8	0,952	0,5822	Valid	0,870	0,5822	Valid
Butir9	0,799	0,5822	Valid	0,826	0,5822	Valid
Koef. Alpha Cronbach	0,9377	0,6	Reliabel	0,9388	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 4)

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang disajikan pada tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa seluruh butir mempunyai nilai koefisien korelasi butir (r-xy) lebih besar dari 0,5822 (r tabel) dan koefisien Alpha Cronbach (r-tt) yang lebih besar dari 0,6 (Nunally ,dalam Ghozali : 2001). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang berhubungan dengan variabel eksternal baik bobot maupun penilaian dapat dinyatakan valid dan reliabel.

4.2 Data dan Hasil Perhitungan Data

4.2.1 Analisis Kualitatif

Sebelum dilakukan penilaian terhadap masing – masing indikator variabel eksternal dan internal, berikut ini penulis gambarkan masing – masing indikator variabel tersebut :

Indikator Variabel Eksternal dan Internal

Indikator variabel eksternal	Indikator variabel interna ¹
1. Daya beli konsumen	1. Loyalitas pelanggan
2. Persaingan	2. Variasi jasa / produk
3. Pangsa pasar	3. Citra perusahaan
4. Daya tarik iklan dan promosi	4. Mutu pelayanan
5. Perkembangan teknologi	5. Fasilitas
6. Pertumbuhan pasar	6. Lokasi perusahaan
7. Regulasi pemerintah	7. Sumber daya manusia
8. Kurs mata uang dan Tingkat inflasi	8. Penelitian dan pengembangan
9. Kondisi keamanan	9. Kebijakan promosi

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut terhadap posisi Bisnis BPR Danagung Bakti Yogyakarta. Dalam hal ini akan diketahui variabel eksternal dan internal yang merupakan ancaman, peluang, kekuatan serta kelemahan BPR Danagung Bakti Yogyakarta

Dalam menentukan variabel termasuk dalam kekuatan / kelemahan dan peluang / ancaman dapat ditentukan sebagai berikut :

- Skor tertinggi : 4
- Skor terendah : 1
- Nilai tengah : 2,5

Sehingga dapat ditentukan :

Skor (bobot x rating) diatas atau sama dengan 2,5 : Kekuatan / Peluang

Skor (bobot x rating) dibawah 2,5 : Kelemahan / ancaman

Selanjutnya dapat dilakukan analisis terhadap variabel internal maupun variabel eksternal perusahaan dengan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

4.2.1.1 Penilaian Variabel Internal

Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dilakukan, kemudian diikuti dengan tahap berikutnya yaitu pemberian bobot pada setiap variabel yang dinilai. Penentuan nilai (rating) untuk masing-masing indikator dimulai dari 1 (sangat tidak baik) sampai 4 (sangat baik) oleh peneliti perusahaan tersebut menurut tingkatan penilaian berdasarkan indikator variabel internal.

Pendekatan kuantitatif digunakan penulis sebagai metode analisa data untuk menentukan bobot pada masing-masing indikator sejak dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Dalam penentuan bobot ini, dilakukan berdasar pemahaman dan kesepakatan dengan manajemen perusahaan , perhitungannya disajikan pada lampiran 2.

Tabel 4.3
Nilai Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Nilai	Kriteria
Kekuatan			
1	Variasi jasa / produk	3.22	Baik
2	Citra Perusahaan	3.56	Sangat baik
3	Mutu pelayanan	3.56	Sangat Baik
4	Lokasi	2.89	Baik
5	Sumber daya manusia	2.89	Baik
6	Penelitian dan pengembangan	3.11	Baik
7	Kebijakan Promosi	3.11	Baik
Kelemahan			
8	Loyalitas Pelanggan	1.89	Tidak baik
9	Fasilitas	2.22	Tidak baik

Sumber: Data Primer, diolah 2006 (Lampiran 2)

Tabel 4.4
Bobot Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Bobot
Kekuatan		
1	Variasi jasa / produk	0.1096
2	Citra Perusahaan	0.1127
3	Mutu pelayanan	0.1204
4	Lokasi	0.1120
5	Sumber daya manusia	0.1087
6	Penelitian dan pengembangan	0.1087
7	Kebijakan Promosi	0.1091
Kelemahan		
8	Loyalitas Pelanggan	0.1127
9	Fasilitas	0.1060
Total		1

Sumber: Data Primer, diolah 2006 (Lampiran 2)

4.2.1.2 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Setelah pemberian nilai dan bobot pada masing-masing indikator dilakukan, maka dari variabel-variabel internal tersebut dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan,

sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang dapat diperoleh BPR Danagung Bakti dari kekuatan yang dimiliki dan dapat pula diketahui kelemahan BPR Danagung Bakti yang harus diperbaiki. Berikut ini penjelasan mengenai hal tersebut.

1) Kekuatan Lingkungan Internal BPR Danagung Bakti

a) Variasi produk / Jasa

Berdasarkan penilaian pada variabel ini, variasi produk merupakan salah satu kekuatan dari PT. BPR Danagung Bakti dan di nilai 3,22 oleh manajemen dengan bobot 0,1127. Variasi produk/jasa memberikan nilai tersendiri bagi pelanggan agar memperoleh kenyamanan dan kemudahan dalam aktivitasnya. Hal ini menjadi daya tarik yang sangat kuat untuk menjaring konsumen yang sebanyak-banyaknya. Berbagai produk telah ditawarkan oleh BPR Danagung Bakti dengan variasi bunga dan hadiah yang lebih menarik, seperti Tamasya dengan undian mobil yang diundi setiap enam bulan, atau produk-produk lain yang disesuaikan dengan segmen pasar yang ada. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh segmentasi pasar, dimana perusahaan belum mampu merebut hati nasabah secara menyeluruh pada setiap segmen. BPR

Danagung Bakti telah mematok segmen pasar yaitu pengusaha dan masyarakat kecil hingga menengah. Hal ini sangat cocok dengan keadaan demografi masyarakat di Yogyakarta dan sekitarnya yang sebagian besar adalah pengusaha kecil dan menengah yaitu dari usaha pengrajin bambu, pengusaha kecil tempe, tahu, emping mlinjo hingga pengrajin perak.

b) Citra perusahaan

Bank BPR Danagung Bakti Yogyakarta memiliki citra tersendiri di mata masyarakat. Dengan berbagai keunggulan yang dimiliki serta proses kedewasaan yang dirasakan dari waktu-kewaktu, baik dalam mengambil berbagai kebijakan maupun dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi, seolah-olah ingin mengajak dan merangkul masyarakat untuk menyatu dalam proses tumbuh dan berkembangnya bank ini. Selain memiliki citra yang bagus, bank ini telah dikenal oleh masyarakat Yogyakarta dan sekitarnya sebagai bank yang telah memiliki kinerja yang bagus, sehingga namanya cukup dikenal. Dengan adanya pengenalan nama bagi nasabah di sekitar Yogyakarta merupakan kekuatan bagi perusahaan bahwa keberadaan bank tersebut telah dikenal oleh masyarakat.

c) Pelayanan

BPR Danagung Bakti Yogyakarta sudah berkomitmen selalu memberikan pelayanan terbaik bagi nasabahnya dengan kualitas pelayanan yang prima dimana bank ini mampu memberikan harapan bagi para pengusaha di daerah Yogyakarta karena bank ini memiliki misi yaitu 1) Sebagai “partner usaha” bagi Pengusaha / masyarakat kecil hingga menengah, dalam membantu permodalan untuk pengembangan usaha dan memenuhi kebutuhannya. 2) Sebagai “Profit center” sehingga dapat menjadi sumber penghidupan bagi pemilik, pengurus dan karyawan dan 3) menjadi BPR yang “sehat profesional” dan “patut diperhitungkan” oleh BPR lainnya. Baik tidaknya kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan nasabahnya secara konsisten. Kualitas pelayanan ini terfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan nasabah serta ketepatan penyampaian untuk menyeimbangi harapan nasabah. Kualitas yang dilakukan mengedepankan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keunggulan nasabah. Adapun yang diberikan oleh BPR Danagung Bakti Yogyakarta adalah sebagai berikut :

➤ Keandalan (*reliability*)

BPR Danagung Bakti telah memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan yang telah dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. Langkah yang telah dilakukan adalah mengurangi tingkat kecerobohan yang dilakukan oleh karyawan yang mungkin terjadi. Hal ini disebabkan karena kesalahan sedikit saja, sangat memberikan pengaruh besar bagi pihak bank tersebut karena akan membuat nasabah sulit untuk percaya lagi dan akan berfikir kembali untuk menggunakan jasa bank tersebut. Dalam hal ini tentu saja yang rugi adalah pihak perusahaan.

➤ Daya tangkap (*responsiveness*)

Pihak BPR Danagung Bakti telah memberikan respon yang baik kepada setiap pelanggan, yang meliputi kemampuan untuk melayani nasabah dengan memberikan pelayanan yang dijanjikan. Daya tanggap bukan hanya memberikan pelayanan yang cepat sesuai yang dijanjikan, tetapi juga kemauan dari bank dan para karyawan untuk membantu para nasabah atau pengguna jasa bank tersebut.

➤ Jaminan (*assurance*)

Jaminan yang diberikan oleh BPR Danagung Bakti meliputi, kompetensi, *courtesy*, *credibility* (kredibilitas), dan keamanan (*security*). Kompetensi yaitu keahlian, dan pengetahuan dari para karyawan dalam memberikan layanan. *Courtesy* yaitu kesopanan dan keramahan para karyawan kepada nasabah. Kredibilitas yaitu menyangkut reputasi suatu perusahaan. Pihak bank merasa bahwa Jaminan akan keamanan baik keamanan terhadap uang yang disimpan, maupun keamanan bagi nasabah ketika melakukan pencairan dana dalam jumlah yang cukup besar, dengan memberikan jasa pengamanan dengan mengantar nasabah hingga sampai tujuan (rumah). Keamanan ini sangat penting karena akan mempengaruhi persepsi nasabah dalam menilai jasa yang mereka terima.

➤ Empati (*empathy*)

Perhatian selalu diutamakan dalam kualitas pelayanan pada BPR Danagung Bakti di Yogyakarta yang meliputi *access*, *communication*, dan *understanding customer*.