

T
6508-81
Dje ✓
a
996

**ANALISIS EFEKTIVITAS INSTRUMEN
PEMASARAN BANK NIAGA DALAM MENINGKATKAN
DANA MASYARAKAT**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

KETUT DJEMBER
NIM. C. 102940020

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1996**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama penyusun : Drs. Ketut Djember
Nomor Induk Mahasiswa : C 102940020
Program studi : Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Semarang
Judul Tesis : Analisis Efektivitas
instrumen pemasaran Bank
Niaga dalam meningkatkan
dana masyarakat

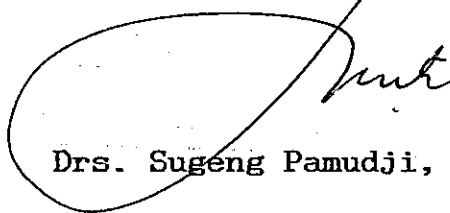
Semarang, 19 Nopember 1996

Pembimbing Utama,



Drs. Adim Dimiyati, MS

Pembimbing Anggota,



Drs. Sugeng Pamudji, MSi, Akt

Tesis berjudul

**ANALISIS EFEKTIVITAS INSTRUMEN PEMASARAN
BANK NIAGA DALAM MENINGKATKAN DANA MASYARAKAT**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh
Drs. Ketut Djember
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal
22 Nopember 1996
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

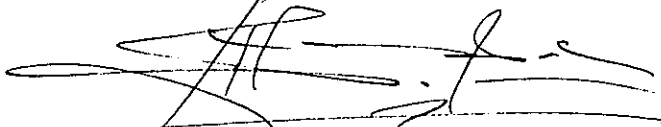
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama



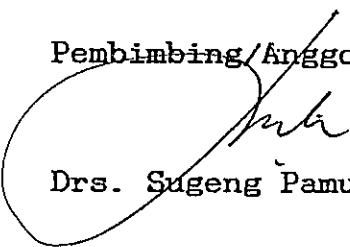
Drs. Adim Dimiyati, MS

Anggota Dewan Penguji Lain



Prof. Drs. Hartowo

Pembimbing/Anggota



Drs. Sugeng Pamudji, MSi, Akt



Prof. Dr. H Soewito

Semarang, 12 Desember 1996

Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. H. Soewito

Halaman Persembahan

Tesis ini dipersembahkan untuk:

- Istriku tercinta:

Ketut Cidrawati

- Anakku tersayang:

Made Ayu Fransisca Y Megasari

ABSTRAK

Tesis ini disusun dengan obyek penelitian pada Bank Niaga. Permasalahan dalam penelitian ini adalah relatif masih kecilnya pangsa pasar yang dikuasai oleh Bank Niaga dalam menghimpun dana masyarakat yang berbentuk giro, tabungan dan deposito. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui efektivitas kebijakan marketing mix, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang dalam menghimpun dana masyarakat. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk merumuskan strategi pemasaran sebagai alternatif dalam meningkatkan pangsa pasar dana masyarakat.

Hasil analisis regresi berganda atas variabel suku bunga riil, biaya promosi relatif terhadap total biaya dan biaya distribusi relatif terhadap total biaya dengan variabel jumlah dana masyarakat yang dihimpun menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara nyata mempengaruhi perolehan dana masyarakat. Variabel promosi memiliki pengaruh yang paling besar dalam mempengaruhi perolehan dana masyarakat.

Berdasarkan analisis ETOP, Bank Niaga dapat diidentifikasi dalam lingkungan eksternal yang memiliki tingkat ancaman yang cukup rendah dan memiliki tingkat peluang yang tinggi, sehingga dikategorikan dalam lingkungan usaha ideal. Sementara dengan analisis SAP Bank Niaga dapat diidentifikasi pada posisi kuat (strong). Oleh karena itu berdasarkan matriks SWOT pilihan strateginya adalah strategi pertumbuhan atau sering disebut juga strategi investasi dengan strategi dasarnya: perluasan pasar secara geografis dan diferensiasi produk giro, tabungan, deposito berjangka & sertifikat deposito.

Untuk mendukung strategi tersebut diperlukan implementasi terhadap kebijakan promosi dengan peningkatan iklan melalui televisi, kebijakan distribusi dengan penambahan kantor cabang baru pada daerah yang potensiil serta peningkatan pelayanan kepada nasabah melalui jaringan antar kantor cabang. Sedangkan kebijakan suku bunga sebaiknya tetap mempertahankan kebijakan yang sekarang dilakukan.

KATA PENGANTAR

Tesis dengan judul *Analisis efektivitas instrumen pemasaran Bank Niaga dalam meningkatkan dana masyarakat* ini disusun dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Universitas Diponegoro Semarang.

Tesis ini menggunakan analisis regresi linear berganda dan analisis posisi SWOT. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa promosi mempunyai pengaruh paling besar dalam menghimpun dana masyarakat. Sedangkan hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Bank Niaga berada pada posisi ideal dan mendapatkan dukungan secara internal dalam bidang pemasaran dalam menghimpun dana masyarakat. Hasil yang dapat dirumuskan adalah strategi pertumbuhan dengan implementasi pada masing-masing kebijakan bauran pemasaran.

Tesis ini dapat tersusun atas rahmat Tuhan Yang Maha Esa dan tidak lepas adanya bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini saya ucapkan terima kasih kepada:

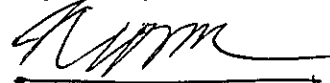
1. Bapak Prof. Dr. H Muladi, SH selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.

2. Bapak Prof. Dr. H Soewito selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Drs Adim Dimiyati, MS selaku Pembimbing Utama.
4. Bapak Drs H. Sugeng Pamudji, MSi, Akt selaku Anggota Pembimbing.
5. Bapak Panoet Harsono selaku Direktur Utama Bank BPD Jateng.
6. Bapak Kamsuri, SH selaku Direktur Pemasaran Bank BPD Jateng.
7. Bapak Kumolo Sardjono, BA selaku Direktur Umum Bank BPD Jateng.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Magister Manajemen UNDIP Semarang.
9. Ibu Gunarni Soeworo selaku Presiden Direktur Bank Niaga
10. Pimpinan Cabang Bank Niaga di Semarang
11. Istri dan anakku yang tercinta yang telah mendorong suksesnya penyusunan tesis ini.
12. Semua fihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan imbalan yang sepadan.

Semarang, Nopember 1996

Penyusun,



Drs. Ketut Djember

DAFTAR ISI

	Halaman:
Halaman Judul	
Lembar Persetujuan Tesis	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Persembahan	iii
Abstract	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Perumusan masalah	8
1.3 Tujuan dan kegunaan	9
1.4 Metode penelitian	10
BAB II KAJIAN TEORI	12
2.1 Telaah pustaka	12
2.1.1 Pengelolaan Dana Bank Umum Devisa	12
2.1.2 Strategi bauran pemasaran	14
2.1.3 Analisis posisi manajerial	18
2.2 Telaah penelitian terdahulu	24
2.3 Kerangka pemikiran teoritis	28
2.3.1 Proses pengembangan strategi pemasaran	28
2.3.2 Kerangka pikir strategi pemasaran bank Niaga dalam meningkatkan perolehan dana masyarakat ..	29
2.3.3 Teknik Analisis	31
BAB III PAPARAN KASUS	34
3.1 Gambaran umum Bank Niaga	34

3.2 Keuangan	37
3.2.1 Pendapatan bunga bersih	39
3.2.2 Pendapatan di luar bunga	40
3.2.3 Pendapatan lainnya	41
3.2.4 Pembentukan dan cadangan penghapusan kredit	41
3.2.5 Biaya operasi	43
3.2.6 Modal sendiri/modal pemegang saham	45
3.3 Sumberdaya manusia, sistem dan teknologi	46
3.3.1 Struktur Organisasi Bank Niaga	48
3.3.2 Sumberdaya manusia	49
3.4 Pemasaran	51
3.5 Persaingan	57
3.5.1 Pangsa pasar dana masyarakat	57
3.5.2 Kegiatan distribusi	57
3.6 Data ekonomi makro	61
3.7 Neraca pembayaran internasional	64
3.8 Teknologi	66
BAB IV ANALISIS POSISI PEMASARAN	67
4.1 Analisis Regresi	67
4.2 Analisis SWOT	71
4.2.1 Analisis ETOP	71
4.2.2 Analisis SAP	81
4.2.3 Matriks SWOT Bank Niaga	86
BAB V FORMULASI STRATEGI	87
5.1 Pilihan strategi Bank Niaga	87
5.2 Implementasi bauran pemasaran	88

5.2.1 Strategi penetapan suku bunga	89
5.2.2 Strategi promosi	89
5.2.3 Strategi distribusi	91
BAB VI PENUTUP	93
6.1 Kesimpulan	93
6.2 Saran	94
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN-LAMPIRAN	96
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENYUSUN	106

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1: Jumlah dana masyarakat yang dihimpun oleh seluruh bank	2
Tabel 1.2: Struktur dana masyarakat Bank Niaga	3
Tabel 1.3: Posisi Deposito berjangka & Sertifikat deposito rupiah dan valuta asing bank Niaga ..	4
Tabel 1.4: Pendapatan Bank Niaga tahun 1991-1995	5
Tabel 1.5: Jumlah kredit dan perolehan dana masyarakat bank Niaga	6
Tabel 1.6: Kenaikan jumlah Bank dan kantor Bank	7
Tabel 3.1: Tinjauan keuangan Bank Niaga tahun 1995	38
Tabel 3.2: Cadangan penghapusan kredit	42
Tabel 3.3: Biaya operasi	43
Tabel 3.4: Modal sendiri	45
Tabel 3.5: Posisi kecukupan modal	47
Tabel 3.6: Jumlah kantor cabang dan karyawan	50
Tabel 3.7: Pengeluaran biaya distribusi	53
Tabel 3.8: Biaya dana masyarakat	55
Tabel 3.9: Perkembangan biaya promosi	56
Tabel 3.10: Jenis jasa bank yang digunakan	58
Tabel 3.11: Bank yang digunakan untuk menabung	59
Tabel 3.12: Bank yang digunakan untuk giro.....	60
Tabel 3.13: Bank yang digunakan untuk Deposito	61
Tabel 3.14: Produk domestik bruto	61

Tabel 3.15: Produk domestik bruto per capita	62
Tabel 3.16: Laju inflasi tujuh negara industri utama dan beberapa negara Asia	64
Tabel 4.1 : Bobot dan nilai variabel ancaman	76
Tabel 4.2: Bobot dan nilai variabel peluang	79
Tabel 4.3: Bobot dan nilai variabel internal	84

DAFTAR GAMBAR

	HALAMAN
Gambar 2.1: Matriks ETOP	22
Gambar 2.2: Matriks posisi SWOT	23
Gambar 2.3: Proses analisis dan diagnosis	29
Gambar 2.4: Kerangka strategi pemasaran Bank Niaga	30
Gambar 4.1: Matriks ETOP Bank Niaga	80
GAMBAR 4.2: Matriks posisi SWOT Bank Niaga	86

DAFTAR LAMPIRAN

	HALAMAN
LAMPIRAN A: Perhitungan dana masyarakat	97
LAMPIRAN B: Perhitungan suku bunga dana masyarakat	97
LAMPIRAN C: Perhitungan suku bunga riil dana masyarakat	98
LAMPIRAN D: Perhitungan biaya promosi relatif	98
LAMPIRAN E: Perhitungan biaya distribusi relatif	99
LAMPIRAN F: Ringkasan variabel Y , X_1 , X_2 , X_3	99
LAMPIRAN G: Print out hasil regresi (microstaat)	100
LAMPIRAN H: Perhitungan bobot dan penilaian variabel Ancaman	101
LAMPIRAN I: Perhitungan bobot dan penilaian variabel peluang	102
LAMPIRAN J: Perhitungan bobot dan penilaian variabel Kekuatan dan kelemahan	103
LAMPIRAN K: Neraca Bank Niaga tahun 1994 dan 1995	104

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Dengan diluncurkannya serangkaian kebijakan deregulasi khususnya pada sektor moneter sejak tahun 1983 secara berkesinambungan, telah mampu merubah iklim usaha di bidang perbankan. Dengan dibukanya Bank-bank baru maupun kantor-kantor cabang baru mendorong usaha di bidang perbankan semakin kompetitive baik dalam menghimpun dana dari masyarakat (giro, tabungan dan deposito berjangka & sertifikat deposito) maupun dalam mengalokasikan dana yang telah diperolehnya. Dengan bertambahnya jumlah bank tersebut maka bank-bank berlomba-lomba menyusun strategi untuk menarik dana masyarakat. Berbagai strategi pemasaran yang disusun oleh para bankir semata-mata ditujukan untuk meraih keunggulan dalam rangka memenangkan persaingan agar Bank yang dikelolanya tetap "survive" dan mampu meningkatkan keuntungan.

Bank Niaga yang didirikan pada tahun 1955 sebagai salah satu bank swasta yang cukup besar di Indonesia dalam perkembangannya sampai sekarang telah menjadi Bank Devisa. Seperti halnya Bank yang lain Bank Niaga juga menghimpun dana dari masyarakat untuk kemudian

disalurkan lagi kepada masyarakat dalam bentuk kredit.

Dalam menarik dana dari masyarakat Bank Niaga bersaing dengan bank lainnya. Tabel 1.1 menggambarkan bagian dana masyarakat yang dihimpun oleh Bank Niaga.

Tabel 1.1
Jumlah dana masyarakat yang dihimpun
oleh seluruh Bank di Indonesia dan Bank Niaga
(dalam Milyard rupiah)

Tahun	Seluruh Kelompok Bank	Bank Niaga	Pangsa pasar (%)
1991	95.118	2.423,2	2,55
1992	114.877	2.481,8	2,16
1993	141.946	2.987,4	2,10
1994	168.947	3.606,3	2,13
1995	204.142*)	4.654,8	2,28

Sumber: Bank Indonesia, 1995

*) sampai dengan Oktober 1995

Dari tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa Bank Niaga hanya mampu merebut dana masyarakat kurang lebih sebesar 2%. Bagian ini tentu saja masih dalam kategori kecil dan perlu ditingkatkan. Peningkatan perolehan dana masyarakat dapat diperoleh dengan merebut bagian dana yang dihimpun oleh Bank lain (pesaing) atau dapat juga melalui pemanfaatan pasar potensiil. Dalam meningkatkan perolehan dana masyarakat perlu ditelusuri terlebih dahulu struktur dana masyarakat yang diperoleh agar strategi peningkatannya efektif. Tabel 1.2 menggambarkan struktur dana masyarakat Bank Niaga.

Tabel 1.2
Struktur dana masyarakat yang dihimpun Bank Niaga
(dalam Juta rupiah)

Jenis Dana Masyarakat	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%	1995	%
Giro	301.879	12.5	357.951	14.4	528.190	17.7	618.756	17.2	756.118	15.3
Tabungan	260.458	10.8	377.752	15.2	486.102	16.3	567.700	15.7	680.653	13.7
Deposito Berjangka & Sertifikat Deposito	1.855.033	76.7	1.746.456	70.4	1.973.098	66.0	2.419.872	67.1	3.218.127	69.1
Total	2.417.370	100	2.481.799	100	2.987.390	100	3.606.328	100	4.654.898	100

Sumber: Bank Niaga, 1995 (diolah)

Dari tabel 1.2 nampaklah bahwa sumber dana masyarakat Bank Niaga tahun 1994 dan 1995 yang terbesar berasal dari Deposito berjangka dan Sertifikat Deposito yaitu mencapai 67% lebih. Deposito berjangka & Sertifikat Deposito ini bahkan juga merupakan jumlah yang terbesar di antara bentuk kewajiban lainnya yaitu mencapai 51% (lihat Neraca pada lampiran K). Sedangkan Tabungan selama tahun 1993 sampai dengan tahun 1995 proporsinya yang terkecil di antara sumber dana masyarakat. Jumlah penghimpunan giro dan tabungan sebesar 33% masih kecil, sehingga perlu usaha lebih intensif untuk meningkatkan.

Ditinjau dari jangka waktunya jumlah penghimpunan Deposito berjangka pendek 1 bulan sampai dengan 6 bulan lebih besar dari jumlah penghimpunan Deposito berjangka panjang 12 bulan sampai dengan 24

bulan. Tabel 1.3. menggambarkan dana Deposito berjangka dan Sertifikat Deposito menurut jangka waktu

Tabel 1.3

Posisi Deposito berjangka dan Sertifikat Deposito rupiah dan Valuta Asing pada Bank Niaga menurut jangka waktu

(Juta rupiah)

Deposito berjangka & Sertifikat Deposito	1991		1992		1993		1994		1995	
		%		%		%		%		%
1 bulan	463.756		349.291		355.158		701.763		868.894	
3 bulan	471.178		419.149		434.082		556.571		772.350	
6 bulan	426.658		489.008		651.122		653.365		901.076	
	<u>1.361.594</u>	73,40	<u>1.257.448</u>	72	<u>1.440.362</u>	73	<u>1.911.699</u>	79	<u>2.542.320</u>	79
12 bulan	445.208		454.079		513.005		483.974		643.625	
24 bulan	48.231		34.929		19.731		24.199		32.182	
	<u>493.439</u>	26,60	<u>489.008</u>	28	<u>532.736</u>	27	<u>508.173</u>	21	<u>675.807</u>	21
Jumlah	1.855.033	100	1.746.456	100	1.973.098	100	2.419.872	100	3.218.127	100

Sumber : Bank Niaga 1995 (diolah)

Dari Tabel 1.3. dapat dijelaskan bahwa selama 3 tahun terakhir dari tahun 1993 sampai dengan tahun 1995 jumlah Deposito berjangka pendek 1 bulan sampai dengan 6 bulan sebesar 79% lebih besar dari jumlah Deposito berjangka panjang 12 bulan sampai dengan 24 bulan sebesar 21%.

Oleh karena itu Deposito berjangka panjang perlu kebijakan manajemen dalam usaha lebih meningkatkannya.

Dana yang bersumber dari masyarakat perlu ditingkatkan karena merupakan sumber pembiayaan operasi bank yang relatif murah dibanding sumber pembiayaan pihak ke tiga lainnya. Jika dilihat dari aspek pendapatan Bank pada umumnya dan Bank Niaga pada khususnya, pendapatan yang diperoleh sebagian besar berasal dari selisih penerimaan bunga kredit dengan beban bunga dana masyarakat atau pendapatan bunga bersih. Tabel 1.4 berikut menggambarkan pendapatan Bank Niaga.

Tabel 1.4
Pendapatan Bank Niaga tahun 1992-1994
(dalam Juta rupiah)

Jenis pendapatan	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%	1995	%
Pendapatan bunga bersih	117.644	72.6	136.449	63.6	147.138	64.3	170.393	60.8	213.382	64.4
Pendapatan di luar bank	34.121	21.1	49.928	23.3	76.611	33.5	89.867	32.1	113.136	34.2
Pendapatan lainnya	10.185	6.3	28.245	13.1	5.260	2.4	19.906	7.1	4.815	1.4
Total	161.950	100	214.622	100	229.009	100	280.166	100	331.333	100

Sumber: Bank Niaga, 1995 (diolah)

Dari tabel 1.4 jelaslah bahwa 60% lebih pendapatan Bank berasal dari pendapatan bunga. Apabila Bank Niaga mampu menghimpun dana dari masyarakat lebih besar tentu saja pendapatannya juga akan lebih besar. Berdasarkan pengalaman empirik, menyalurkan dana kepada masyarakat

(pemberian kredit) relatif lebih mudah dibanding dengan menarik (menghimpun) dana dari masyarakat. Tabel 1.5 berikut menggambarkan kebutuhan kredit masyarakat dan perolehan dana masyarakat Bank Niaga.

Dari tabel 1.5 jelaslah bahwa selama 5 tahun terakhir (dari tahun 1991) Bank Niaga secara umum dapat dikatakan menyalurkan kreditnya lebih besar dari dana yang dihimpun dari masyarakat. Tentu saja untuk menutup kekurangan tersebut Bank Niaga dapat membiayai kredit

Tabel 1.5
Jumlah kredit dan perolehan dana Masyarakat Bank Niaga
(dalam jutaan rupiah)

Tahun	Total kredit	Dana Masy	Surplus (Defisit)
1991	2.465.720	2.417.398	(48.322)
1992	2.594.031	2.481.799	(112.232)
1993	2.914.396	2.987.391	72.995
1994	3.773.616	3.606.328	(167.288)
1995	4.787.724	4.654.898	(132.826)

Sumber: Bank Niaga, 1995

dari sumber pembiayaan yang lain. Seperti ditunjukkan dalam Neraca pada lampiran K bahwa Bank Niaga membiayai operasinya (termasuk kredit) antara lain melalui Obligasi Konversi yang jumlahnya mencapai Rp 131.3 milyar (2.1%) dari seluruh kewajiban pada tahun 1995 serta sumber-

sumber pembiayaan lainnya.

Seperti telah disinggung di atas bahwa dalam memperebutkan dana masyarakat, Bank Niaga tentu menghadapi persaingan antar bank yang semakin ketat karena tumbuhnya jumlah Bank dan kantor-kantor Bank yang sangat pesat pula. Tabel 1.6 berikut menggambarkan ketatnya persaingan bank ditinjau dari jumlah dan kantor cabang.

Tabel 1.6
Kenaikan jumlah Bank dan Kantor Bank

Tahun	Jumlah Bank	Pertmbh (%)	Jml kntr cabang	Pertun (%)
1991	8.488		12.543	
1992	8.728	2.3	12.922	3.0
1993	8.951	2.6	13.330	3.2
1994	9.163	2.4	13.811	3.6
1995*)	9.260	0.5	14.157	2.5

Sumber : Bank Indonesia 1995 *) s.d Oktober 1995

Dari tabel 1.6 di atas jelaslah bahwa rata-rata pertumbuhan jumlah Bank mulai tahun 1991 ke tahun-tahun berikutnya angka pertumbuhannya di atas 2%. Sedang pertumbuhan jumlah kantor cabang dari Bank-bank tersebut pertumbuhannya rata-rata di atas 3%. Pertumbuhan dana masyarakat yang dihimpun oleh kelompok Bank dari tahun ke tahun semakin besar sehingga mendorong pertumbuhan Bank dan kantor dari Bank-bank tersebut.

Dalam rangka meningkatkan perolehan dana dari masyarakat, Bank Niaga perlu mengevaluasi instrumen pemasaran yang telah digunakan. Instrumen-instrumen pemasaran seperti jasa yang diberikan, penetapan suku bunga, promosi dan penggunaan saluran distribusi senantiasa harus dievaluasi agar dapat diketahui efektifitasnya sehingga dapat merumuskan kebijakan marketing mix yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang.

1.2 Perumusan masalah

Dari latar belakang di atas dapatlah dijelaskan bahwa dana masyarakat yang dapat dihimpun melalui Giro, Tabungan, Deposito berjangka & Sertifikat Deposito merupakan sumber pembiayaan yang murah. Oleh karena itu dana masyarakat tersebut diperebutkan oleh bank-bank sehingga menimbulkan persaingan di antara bank tersebut. Dari persaingan tersebut Bank Niaga hanya mampu menguasai pangsa pasar yang relatif rendah, sehingga untuk membiayai kelebihan ekspansi kreditnya harus menarik dana mahal dari sumber lain. Indikator internal menunjukkan bahwa dana masyarakat yang dihimpun lebih kecil dari kredit yang diberikan. Rendahnya penguasaan dana masyarakat ini akan memperkecil pendapatan, karena sumber

pendapatan yang terbesar Bank Niaga berasal dari selisih penerimaan bunga kredit dan beban bunga dana masyarakat. Oleh karena itu permasalahan dalam penelitian ini adalah: *Pangsa pasar dana masyarakat Bank Niaga relatif masih kecil.*

1.3 Tujuan dan kegunaan

1.3.1 Tujuan

- 1) Untuk mengetahui efektivitas kebijakan "marketing mix" yang meliputi penetapan suku bunga, promosi dan distribusi dalam mempengaruhi jumlah penghimpunan dana masyarakat.
- 2) Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan Bank Niaga dalam menghimpun dana masyarakat.
- 3) Untuk Mengidentifikasi ancaman dan peluang Bank Niaga dalam menghimpun dana masyarakat.

1.3.2 Kegunaan

Dengan penelitian ini diharapkan agar dapat:

- 1) Merumuskan strategi bauran pemasaran (penetapan suku bunga, promosi dan distribusi) yang tepat agar dapat meningkatkan bagian dana masyarakat yang lebih besar.

- 2) Digunakan sebagai bahan informasi dalam mengkaji praktek-praktek menghimpun dana masyarakat, sehingga dapat dirumuskan konsep-konsep strategi pemasaran yang lebih spesifik yang berkaitan dengan penghimpunan dana masyarakat.

1.4 Metode penelitian

1.4.1 Metode pengumpulan data

1) Data primer

Data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya dengan teknik pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan kepada responden yang terdiri dari sepuluh pimpinan Bank dan Manajer Bank.

2) Data sekunder

Data yang terlebih dulu telah dikumpulkan oleh orang lain. Untuk mendapatkan data sekunder dilakukan dengan teknik wawancara dan studi kepustakaan yang bersumber dari laporan keuangan Bank Niaga tahun 1990 sampai dengan tahun 1995.

1.4.2 Teknik Analisis

1) Analisis regresi linear berganda

Untuk mengetahui efektifitas kebijakan "marketing mix" yang meliputi penetapan suku bunga, promosi dan distribusi dalam mempengaruhi jumlah penghimpunan dana masyarakat.

2) Analisis SWOT

Untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang Bank Niaga dalam menghimpun dana masyarakat.

BAB II

KAJIAN TEORI

Dalam bagian ini akan diuraikan konsep-konsep dasar yang mendukung analisis dan penyusunan strategi serta telaah penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sebagai bahan masukan dalam merumuskan strategi pemasaran dalam meningkatkan perolehan dana masyarakat.

2.1 Telaah Pustaka

Konsep dasar yang digunakan sebagai acuan dalam merumuskan strategi pemasaran untuk meningkatkan perolehan dana masyarakat adalah:

2.1.1 Pengelolaan Dana Bank Umum Devisa

Sejak berkembangnya permintaan kredit kepada bank, bank harus mampu menyediakan dana dari sumber yang ada. Bila dilihat dari pengelompokannya, maka dana bank terdiri dari: (Sukristono, 1992:112)

- 1) Modal sendiri (equity) yakni modal inti dan modal pelengkap.
- 2) Dana masyarakat yakni Giro, Tabungan, Deposito berjangka & Sertifikat deposito.
- 3) Pinjaman dari Bank lain (dalam/luar negeri),

Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB), Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI).

- 4) Dana yang diperoleh melalui go public (penjualan saham)

Dalam pengelolaan dana tersebut para bankir harus merubah pola pengelolaan lama yakni hanya pengelolaan dana sisi aktiva saja atau sisi pasiva saja, melainkan harus dapat mengelola dana dari dua sisi neraca bank secara terpadu. Pengelolaan dana sisi aktiva untuk membiayai kredit yang diberikan serta penempatan pada bank-bank lain diimbangi dengan pengelolaan dana sisi pasiva. Modal sendiri, dana masyarakat, pinjaman pihak lain untuk menjaga bank dalam kondisi likuid.

Jonker Sihombing (1991:11) mengidentifikasikan 2 faktor yang mempengaruhi dalam pengelolaan dana bank yaitu:

- 1) Faktor internal meliputi:

- Kondisi struktur keuangan bank yang bersangkutan
- Tujuan, misi dan penjabarannya dalam target yang akan dicapai
- Kemampuan manajerial dan manajemen

- 2) Faktor eksternal yang meliputi:

- Peraturan pemerintah yang sering berubah
- Indikator ekonomi seperti: tingkat pertumbuhan

ekonomi, inflasi, tingkat suku bunga

- Bertambahnya pesaing, baik dari bank-bank maupun dari LKBB (Lembaga Keuangan Bukan Bank)

- Teknologi dalam rangka efisiensi dan pelayanan

Sebagai lembaga keuangan bank yang modal utamanya adalah kepercayaan, bank membeli dana masyarakat dalam berbagai harga dan bentuk seperti: giro, tabungan, dan deposito serta menjualnya kepada masyarakat yang membutuhkan dalam bentuk kredit atau ditempatkan dalam bentuk asset yang lain seperti surat berharga, valuta asing dan sebagainya.

2.1.2 Strategi Bauran Pemasaran (Marketing Mix)

Dengan semakin ketatnya persaingan antar bank dalam memperoleh dana yang murah, sudah barang tentu masing-masing bank menyusun strategi pemasaran yang berbeda-beda. Strategi bauran pemasaran (marketing mix) sekalipun dianggap tradisional, namun masih banyak digunakan. Menurut Philip Kotler bauran pemasaran adalah usaha untuk memasarkan hasil produksi secara optimum, yaitu suatu cara untuk memanfaatkan faktor-faktor yang dikuasai dan faktor-faktor yang tidak dikuasai secara maksimum dan melaksanakannya dengan cara menerapkan strategi pemasaran. Termasuk faktor-

faktor yang tidak dapat dikuasai antara lain:

- a. Sumber daya alam
- b. Sosial budaya masyarakat
- c. Situasi politik dan hukum yang berlaku
- d. Perkembangan dunia usaha
- e. Perkembangan perekonomian negara

Termasuk faktor-faktor yang dapat dikuasai adalah:

- a. Produk
- b. Harga
- c. Tempat/distribusi
- d. Promosi

Dalam usaha bidang perbankan, faktor-faktor yang dapat dikuasai dalam marketing mix dapat dijabarkan sbb:

1) Produk

Pada dasarnya jenis produk yang pokok adalah deposito (dalam arti jenis simpanan-simpanan dan kredit (Sukristono, 1992:123). Tetapi kemudian banyak timbul bentuk-bentuk alternatif produk yang berasal dari produk tersebut yaitu:

- a. Produk yang berupa deposito dengan jenisnya:
 - Giro (current account)
 - Deposito berjangka (term deposit account)

- Tabungan yang terdiri atas Tabanas, Taska, KPR, tahapan dan lain-lain.
- Sertifikat deposito
- Sertifikat Bank Indonesia
- Deposito antar Bank
- dan lain-lain

b. Produk yang berasal dari kredit memiliki jenis:

- Kredit jangka pendek
- Kredit jangka panjang (investasi)
- Kredit konsumsi
- Kredit perumahan
 - Berbagai kredit program (KIK/KMKP, Bimas dll) yang masih merupakan sisa lama.

2) Harga

Harga yang dalam hal ini adalah besarnya suku bunga, merupakan unsur yang dapat membedakan antara bank yang satu dengan bank yang lain. Oleh karena itu penetapan suku haruslah tepat. Henky Pelapelapon mengidentifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan harga (penetapan suku bunga) adalah:

- Biaya produksi/jasa perbankan
- Mutu pelayanan
- Faktor nasabah
- Faktor pesaing

- Pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan

3) Promosi

Komunikasi atau promosi menjadi amat penting dalam bank, lebih-lebih apabila menghadapi peningkatan persaingan. Promosi ini dimaksudkan sebagai suatu upaya untuk dapat mengenalkan usaha-usaha bank dan memberi kesan akan baik dan kuatnya bank. Beberapa cara yang lazim ditempuh adalah:

- Public Relation
- Iklan
- Promosi penjualan
- Personal selling

4) Sistem penyampaian (distribusi)

Dengan perkembangan teknologi yang makin pesat, terjadilah perubahan-perubahan sistem penyampaian jasa bank paralel dengan kemajuan tersebut antara lain yaitu:

- Full service branch
- Limited service branch
- Speciality branch
- Fully automatic branch
- Thin branches
- Automatic teller machine (ATM)

- Financial supermarket
- Departement store supermarket
- Electronic point of scale
- Intelligent terminal
- Home banking
- Card-base sistem
- Telemarketing and distance delivery system

2.1.3 Analisis Posisi manajerial

Untuk menggambarkan posisi perusahaan dalam persaingan dapat menggunakan salah satu alat analisis posisinya yaitu analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Alat analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang selalu harus menjadi pusat perhatian manajemen yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen (controllable) dan bidang-bidang yang pada dasarnya ada di luar kendali manajemen (Uncontrollable).

Strength dan Weakness adalah faktor-faktor atau elemen-elemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (internal & controllable). Sedangkan Opportunity dan Threat adalah elemen yang ada di luar kendali manajemen (Eksternal & Uncontrollable).

Salah satu cara untuk menggambarkan analisis SWOT secara lebih konklusif yaitu dengan identifikasi SWOT dalam suatu diagram SAP (Strategic Advantage Profile) dan diagram ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile).

1. Analisis Strategic Advantage Profile (SAP)

Tujuan analisis ini untuk mengetahui keunggulan strategis perusahaan (Strategic Advantage Profile). Pada dasarnya analisis profil perusahaan terdiri dari 2 (dua) tahapan pokok yakni: (Suwarsono, 1994:86)

a. Identifikasi variabel internal

Pada tahapan ini manajemen berusaha untuk mengetahui secara mendalam komponen variable internal yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan.

Ada beberapa pendekatan dalam identifikasi variabel internal antara lain:

- Pendekatan rantai nilai
- Pendekatan fungsional
- Pendekatan unit keunggulan bersaing
- Pendekatan PIMS (Profit Impact of Marketing

Strategy)

- Pendekatan Structure, Strategy, Staff, Style, System, Skill dan Share Value, (7S)

b. Evaluasi terhadap komponen-komponen tersebut.

Penilaian terhadap variable atau komponen-komponen internal diperlukan standar dalam penentuan apakah sejumlah variable termasuk kekuatan atau kelemahan.

Selanjutnya setelah manajemen melakukan penilaian atas variabel yang telah diidentifikasi kemudian mengalikan bobot dan nilai agar menghasilkan nilai tertimbang seperti prosedur dalam analisis ETOP tersebut.

Dengan analisis internal, maka posisi persaingan suatu perusahaan dalam industri akan menempati salah satu posisi berikut: (Kotler, 1994:421)

- 1) Posisi persaingan unggul (dominant)
- 2) Posisi persaingan kuat (strong)
- 3) Posisi persaingan mendukung, aman (favourable)
- 4) Posisi persaingan bertahan (tenable)
- 5) Posisi persaingan lemah (weak)
- 6) Posisi persaingan hilang harapan (avoid)

2. Analisis ETOP

Konsep dasar matriks ETOP adalah bahwa perusahaan akan berhasil bila mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal yang proporsional. Dengan pendekatan ini perusahaan dinilai berdasarkan dua variable utama yaitu: Environmental Opportunity yang dapat dijabarkan ke dalam beberapa elemen (Environmental Opportunity Element -- EOE) dan Environment Threats yang dapat dijabarkan ke dalam beberapa elemen (Environment Threats Element -- ETE). Dalam analisis ETOP dilakukan tahapan sebagai berikut: (Suwarsono, 1994:57)

- a. Mengidentifikasi dan membuat daftar dari variabel yang diperkirakan menimbulkan ancaman atau peluang
- b. Memberi bobot dari masing-masing variabel
- c. Melakukan penilaian terhadap masing-masing variabel
- d. Mengalikan bobot dan nilai
- e. Menjumlah nilai tertimbang dari seluruh variabel

Dari matriks inilah profil lingkungan eksternal dapat diketahui dan secara sederhana dapat digambarkan sbb:

Gambar 2.1
Matriks ETOP

Peluang Sukses	Tinggi	usaha ideal	usaha spekulatif
	Rendah	usaha dewasa	usaha . gawat
		Rendah	Tinggi

Tingkat ancaman

Dari matriks ETOP seperti pada gambar 2.1 dapat diketahui posisi perusahaan dalam lingkungan eksternal yang dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Posisi perusahaan pada kuadran usaha dewasa menunjukkan peluang sukses yang rendah dan tingkat ancaman yang rendah pula.
- b. Posisi perusahaan pada kuadran usaha ideal menunjukkan peluang sukses yang tinggi dan tingkat ancaman yang rendah.
- c. Posisi perusahaan pada kuadran usaha gawat menunjukkan peluang sukses yang rendah dan

tingkat ancaman yang tinggi.

- d. Posisi perusahaan pada kuadran usaha spekulatif menunjukkan peluang sukses yang tinggi dan tingkat ancaman yang tinggi pula.

3. Matriks SWOT

Setelah dapat menentukan SAP dan ETOP dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang disusun disajikan dalam suatu matriks SAP dan ETOP untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan tersebut. Beberapa alternatif strategi dalam matrik posisi SWOT adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2
Matriks Posisi SWOT perusahaan

S A P \ ETOP	ideal	mature	specula- tif	trouble
Dominant position	I	I	I	I
Strong position	I	I	I	I
Favourable position	I	I	I	D
Tenable position	I	I	D	D
Weak position	I	D	D	D
Avoid position	D	D	D	D

Sumber: Suwarsono, 1994, Manajemen Strategik (Modifikasi)

I: Invest D: Divest

Dari matriks posisi SWOT seperti pada gambar 2.2 dapat ditentukan alternatif strategi yaitu Invest dan Divest. Strategi Invest (I) disebut juga strategi pertumbuhan berarti perusahaan memiliki kesempatan untuk tumbuh, namun bentuk pertumbuhan dari berbagai alternatif Invest tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi internal dan kondisi eksternal. Sebagai contoh strategi Invest pada suatu perusahaan yang memiliki kondisi internal berada pada posisi dominan dan kondisi eksternal berada pada usaha ideal tentu saja akan memiliki strategi pertumbuhan yang berbeda dengan suatu perusahaan yang memiliki kondisi internal berada pada posisi dominan dan kondisi eksternal berada pada usaha dewasa (mature). Demikian juga dengan strategi Divest (D) atau strategi pengurangan juga dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal.

2.2 Telaah Penelitian Terdahulu

1. Gupta dan Krishnan dalam penelitiannya pada tahun 1967 memberikan kesimpulan bahwa: "Bila suatu perusahaan mempunyai suatu keunggulan biaya, kebijakan paling baik bagi rival dapat berupa mengembangkan alat-alat kompetisi yang berbeda, sekalipun respon penjualan terhadap instrumen

pemasaran yang berbeda adalah identik untuk semua perusahaan. Misalnya bila perusahaan dengan biaya rendah (the lower cost firms) membelanjakan lebih banyak dananya untuk iklan, maka kebijakan terbaik bagi rivalnya adalah menentukan harga yang lebih rendah."

Contoh dalam kesimpulan tersebut yaitu bila perusahaan dengan biaya rendah membelanjakan lebih banyak untuk iklan Strategi rivalnya menurunkan harga, hal ini tidak dapat berlaku untuk penelitian ini. Karena dalam rangka menarik nasabah (sebagai perusahaan rival), bila harganya (suku bunganya) diturunkan justru akan lari ke Bank lain. Jadi dalam penelitian ini justru perusahaan rival sebaiknya menaikkan harga (suku bunganya) agar para nasabah tertarik dengan penetapan suku bunga yang tinggi tersebut.

2. Zainuddin dalam penelitiannya tahun 1995 terhadap suku bunga Deposito berjangka menyimpulkan, bahwa untuk meningkatkan perolehan dana Deposito berjangka rupiah 3 bulan maupun 6 bulan maka :

- a. Jangka Pendek

- Strategi untuk memperoleh dana produk

Deposito berjangka rupiah 3 bulan dan Deposito berjangka 6 bulan adalah dengan memberikan tingkat suku bunga yang menarik dan kompetitif (menaikkan suku bunga) sesuai kondisi pasar.

b. Jangka panjang

Menurunkan nilai default premium Bank sehingga dengan demikian tingkat suku bunga yang diberikan akan semakin menarik bagi Deposan.

3. Andi Asdar S. J yang dipublikasikan oleh Badan Penerbit IPWI tahun 1995 dalam penelitiannya terhadap strategi promosi dan distribusi pemasaran cat dalam meningkatkan penjualan menyimpulkan, bahwa penjualan cenderung meningkat per semester yang sejalan dengan biaya promosi dan distribusi yang juga terus meningkat dengan trend masing - masing.

Dalam meramalkan nilai penjualan faktor - faktor yang mempengaruhi penjualan seperti biaya promosi dan biaya distribusi dianalisis dengan menggunakan analisa regresi dengan perhitungan statistik dengan mempergunakan program microstat untuk menyatakan

hubungan dari persamaan regresi linier sederhana (partial regresi) dari dua variable dan persamaan regresi linier berganda (multiple regresi) dari tiga variable.

Model statistik yang digunakan $Y = f(x)$ sedangkan persamaan regresi linier berganda (Multiple Regresi) yang digunakan adalah

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

dimana

Y = Penjualan dalam satuan rupiah juta

X_1 = Biaya promosi dalam satuan rupiah
juta

X_2 = Biaya distribusi dalam satuan rupiah
juta

a = Konstanta, yaitu besarnya nilai $x=0$
dan dapat juga disebut slope/
kemiringan

β_1, β_2 = Koefisien regresi, yaitu besarnya
pengaruh variabel bebas X_1 dan X_2
terhadap variabel tidak bebas y
secara bersama sama

Kelemahan hasil penelitian tersebut adalah mengabaikan perubahan harga, pengembangan produk.

Jika dikaitkan dengan konsep bauran pemasaran yang terdiri dari harga, produk, promosi dan distribusi, model tersebut menjadi tidak realistis. Karena perubahan harga dan pengembangan produk dalam kasus pemasaran cat, tidak bisa dipisahkan dalam upaya meningkatkan penjualan.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

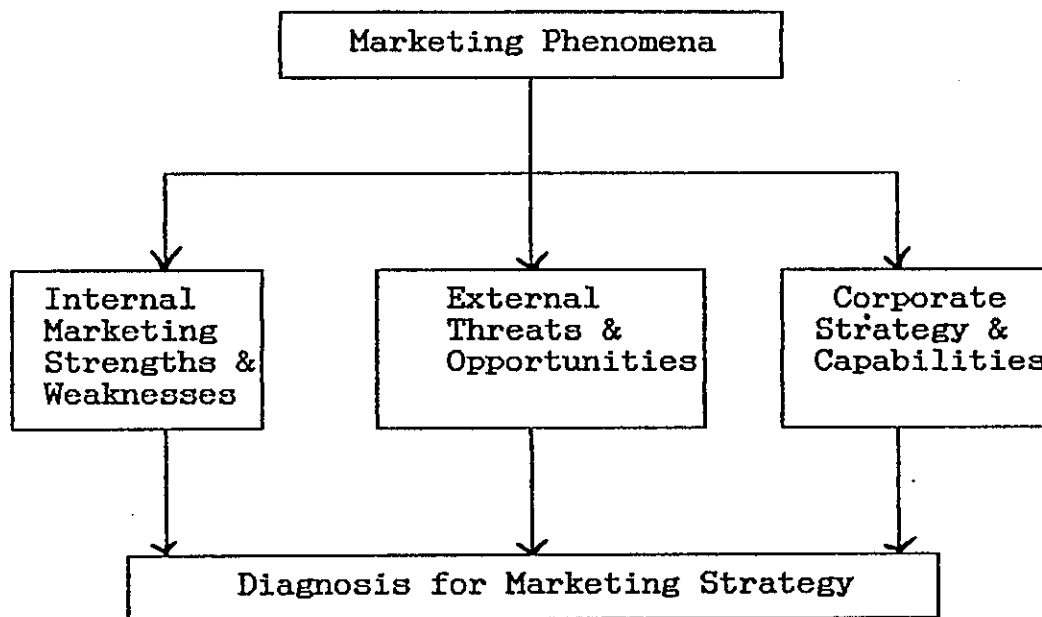
2.3.1 Proses pengembangan strategi pemasaran

Langkah awal dalam pengembangan strategi pemasaran adalah melakukan diagnosis komprehensif atas fenomena marketing seperti: proses pengambilan keputusan oleh konsumen, posisi produk dan Strategi Business Unit (SBU) dalam peta siklus hidup, segmentasi pasar, positioning, respon pasar dan perilaku kompetisi.

Untuk memulai proses diagnosa itu, langkah manajemen yang paling umum adalah melakukan penilaian atas kekuatan dan kelemahan atas fenomena yang dikaji, serta mengkaji ancaman dan peluang eksternal yang ada. Hasil kajian tersebut kemudian dihubungkan secara strategik dengan kemampuan perusahaan, sehingga proses perumusan strategi pemasaran menjadi lebih tepat. Dengan demikian kajian diagnostik yang dilakukan

ditujukan untuk mendapatkan suatu "effective basis for strategy formulation" Proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3
Proses Analisis dan Diagnosis



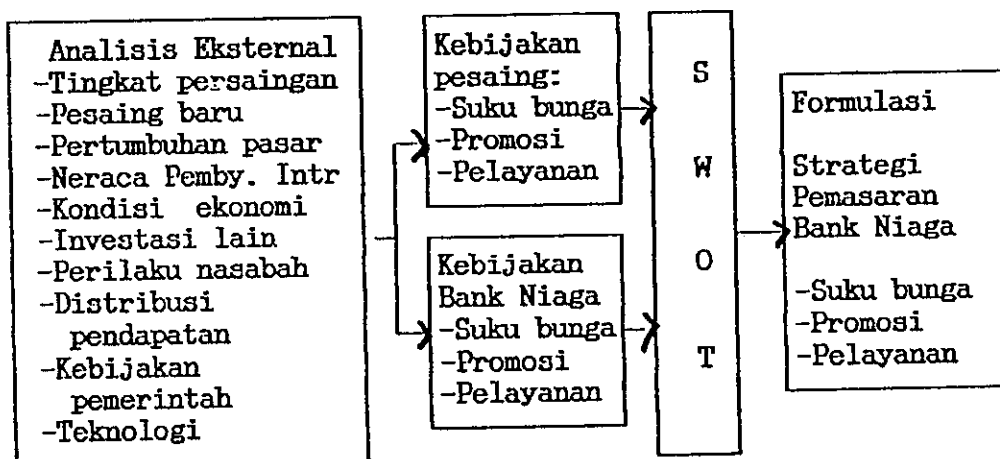
Sumber: Glen L. Urban, *Advanced Marketing Strategy*, 1991

2.3.2 Kerangka pikir strategi pemasaran Bank Niaga dalam meningkatkan perolehan dana masyarakat.

Strategi pemasaran bank Niaga dalam rangka meningkatkan perolehan dana masyarakat dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Menganalisis lingkungan bisnis (eksternal) yang meliputi: pertumbuhan pasar, perilaku nasabah, distribusi pendapatan, kebijakan pemerintah dan lain-lain untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang
- 2) Menganalisis kebijakan marketing mix pesaing dan kebijakan marketing mix yang telah dilakukan Bank Niaga untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan Bank Niaga dalam menghadapi pesaing.
- 3) Dengan kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang (SWOT) kemudian dirumuskan pengembangan strategi pemasaran yang tertuang pada kebijakan: Penetapan suku bunga, kegiatan promosi dan pelayanan (distribusi). Secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.4
Kerangka Strategi Pemasaran Bank Niaga
dalam menarik dana masyarakat



2.3.3 Teknik analisis

Teknik analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi pemasaran Bank Niaga dalam rangka meningkatkan perolehan dana masyarakat adalah:

1) Analisis SWOT

Analisis ini digunakan untuk mengetahui posisi Bank Niaga terhadap pesaing dalam memperebutkan dana masyarakat. Pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang dengan pedoman sbb: (Sukristono, 1992:202)

Kekuatan (Strengths) adalah lebih tingginya kompetensi internal yang dimiliki organisasi dalam arti bila dibandingkan dengan pesaingnya.

Kelemahan (Weaknesses) adalah suatu keadaan organisasi yang cenderung menurun kompetensinya dalam arti bila dibandingkan dengan pesaingnya.

Kesempatan (Opportunities) adalah kondisi yang terjadi karena perpaduan antara keadaan, waktu dan tempat yang menyebabkan suatu kegiatan organisasi akan memungkinkan diperolehnya

manfaat yang berarti.

Tantangan (Threats) adalah suatu kemungkinan kejadian yang apabila terjadi akan mengakibatkan kerugian pada organisasi.

2) Analisis Regresi linear berganda

Analisis ini digunakan untuk mendukung analisis SWOT dalam rangka implementasi terhadap bauran pemasaran. Dengan analisis ini akan diketahui kebijakan marketing mix yang paling efektif dalam mempengaruhi volume penjualan serta besarnya sumbangan variabel-variabel yang diidentifikasi terhadap volume penjualan.

Model regresi linear berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Y = penghimpunan dana masyarakat (Rp)

α = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi

X_1 = Suku bunga riil

X_2 = Biaya promosi relatif terhadap total biaya

X_3 = Biaya distribusi relatif terhadap total
biaya

ϵ = Keadaan yang lain tetap (ceteris paribus)

Perhitungan nilai variabel-variabel tersebut dapat digunakan dengan bantuan program komputer seperti microstaat, Time Series Packet dan sebagainya.

BAB III

PAPARAN KASUS

3.1 Gambaran Umum Bank Niaga

Bank Niaga termasuk ke dalam Bank Umum Swasta Nasional didirikan pada tahun 1995 berawal dengan satu kantor cabang. Beberapa tahun kemudian melakukan penggabungan usaha dengan usaha Bank Agung, Bank Tabungan Bandung dan Bank Amarta yang memungkinkan perluasan cakupan geografis.

Tahun 1974 memperoleh ijin bank devisa, sehingga dapat memberikan jasa perbankan Internasional. Lima belas tahun kemudian, menjadi bank kelima yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta. Hingga saat ini akhir tahun 1995 Bank Niaga telah mengembangkan jaringannya meliputi 59 kantor cabang dan 83 ATM yang tersebar di seluruh kepulauan Indonesia. Di luar negeri Bank Niaga memiliki cabang di Los Angeles dan Cayman Islands serta satu deposit taking company di Hongkong.

Pada akhir tahun 1995 aktiva bank yang telah meningkat 34,5% dari Rp. 4,9 triliyun tahun 1994 menjadi Rp. 6,6 triliyun pada tahun 1995 dikelola dan didukung oleh perkembangan karyawan dari 3.192 orang karyawan tahun 1994 menjadi 3.308 orang karyawan.

Bank Niaga bergerak di bidang industri Jasa dengan produk utamanya adalah deposito (dalam arti jenis simpanan-simpanan) dan pinjaman (kredit) tidak banyak perbedaan dengan produk yang dihasilkan Bank-Bank lain.

Tidak hanya di bidang industri jasa saja, tetapi melalui anak perusahaannya Bank Niaga menyediakan berbagai jasa keuangan yang mencakup asuransi jiwa, perantara dan penjamin surat-surat berharga, sewa guna usaha dan anjak piutang.

Produk utama bersumber dari masyarakat dan penggunaannya untuk masyarakat, maka memegang teguh komitmen untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dalam usaha memenuhi kebutuhan nasabah yang sedang tumbuh pesat dan beragam baik dari nasabah korporasi, komersial maupun perorangan juga menekankan pentingnya meningkatkan hubungan usaha dengan para nasabah untuk mempertahankan nasabah tetap bersama selamanya. Untuk itu mencoba mengenal lebih baik segmen-segmen pasar di mana Bank Niaga mempunyai posisi kuat, untuk dapat memberikan pelayanan berkualitas yang memberikan nilai tambah kepada para nasabah.

Untuk melakukan hal tersebut secara efektif ditekankan pada pentingnya hubungan usaha dengan para

nasabah. Sasarannya ialah untuk mempertahankan nasabah-nasabah agar tetap bersama Bank Niaga selamanya. Untuk itu senantiasa mendorong karyawan-karyawannya untuk lebih kreatif, berpandangan ke depan dan pro aktif dalam melakukan pendekatan.

Di samping itu mendorong mereka untuk lebih memahami kebutuhan para nasabah serta mengembangkan produk-produk baru yang akan lebih efektif dalam memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan keuangan mereka.

Memiliki produk yang baik saja masih belum cukup, untuk itu Bank Niaga selalu berusaha agar nasabah dapat menggunakan produk-produknya dengan mudah. Dalam hal ini Bank Niaga menggunakan teknologi yang tepat guna dan meningkatkan pendayagunaannya, sehingga para nasabah dapat menikmati pelayanan dengan biaya yang bersaing.

Dalam memastikan para nasabah mengenal dan memanfaatkan berbagai jasa keuangannya, maka dilakukan peningkatan-peningkatan koordinasi pemasaran dan kegiatan penjualan silang di antara unit usaha yang ada dan anak perusahaannya, yang mencakup Niaga Factoring Corporation, Mitra Pradityatama Leasing, Niaga Securities, Asuransi Niagacigna Life dan Bank Sumitomo Niaga.

Orientasi kepada layanan nasabah diterapkan ke seluruh jajaran dan unit-unit usaha serta unit-unit

pendukung. Dengan demikian dapat memusatkan sumber daya dan perhatian dengan lebih baik pada pelayanannya.

3.2. Keuangan

Keuangan Bank Niaga tahun 1995 ditinjau dari kemampuan Bank Niaga dalam meningkatkan laba bersih dan laba bersih per saham selama 3 tahun terakhir tahun 1993 sampai dengan tahun 1995 dapat kami sajikan pada Tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.1
Tinjauan Keuangan Bank Niaga tahun 1995
(Rp. 000.000)

Keterangan	1993	1994	1995
Pendapatan bunga bersih	147.138	170.393	213.382
Pendapatan di luar bunga	76.611	89.867	113.136
Pendapatan lainnya	5.260	19.906	4.815
Beban penyisihan penghapusan kredit dan lainnya	(29.066)	(48.544)	(41.593)
Biaya operasi	(147.070)	(166.970)	(196.926)
Pendapatan sebelum pajak dan perubahan prinsip akuntansi	52.873	64.651	92.814
Perubahan prinsip akuntansi	-	-	-
Pajak penghasilan badan	(18.206)	(22.974)	(27.245)
Laba bersih sebelum kepentingan minoritas	34.667	41.677	65.569
Kepentingan minoritas	(10)	(8)	(593)
Tambahan pendapatan yang didapat dari pemilik saham lama			(1.021)
Laba bersih	34.657	41.669	63.955
(Dalam rupiah penuh)			
Laba bersih per saham	300	361	553

Sumber : Bank Niaga, Laporan Tahunan 1995

3.2.1. Pendapatan Bunga Bersih

Pendapatan bunga berasal dari pemberian kredit kepada nasabah baik perusahaan maupun perseorangan, penempatan dana pada bank lain, surat berharga dan tagihan sewa guna usaha.

Sedangkan biaya bunga berasal dari deposito berjangka, tabungan, pinjaman dari bank lain dan pinjaman yang diterima lainnya. Kenaikan pendapatan bunga bersih terutama terjadi karena peningkatan volume usaha, tercermin pada peningkatan aktiva produktif sebesar 27% dari Rp. 3.773,6 miliar pada tahun 1994 menjadi Rp. 4.787,7 miliar pada tahun 1995. Hal ini menyebabkan pendapatan bunga bersih meningkat 25% dari Rp. 170,4 miliar pada tahun 1994 menjadi Rp. 213,4 miliar dalam tahun 1995.

Peningkatan Aktiva produktif atau ekspansi kredit sebesar 27% tahun 1995 terbesar dibiayai dengan dana masyarakat. Dalam tahun 1995 terdapat surplus dana masyarakat sebesar Rp. 170,1 miliar terhadap kredit yang diberikan sebesar Rp. 4.787,7 miliar.

Dari peningkatan dana masyarakat sangat berpengaruh terhadap peningkatan ekspansi kredit, yang berpengaruh langsung meningkatkan pendapatan bunga.

3.2.2. Pendapatan Diluar Bunga

Pendapatan di luar bunga berupa penghasilan komisi dari jasa operasi, penyaluran kredit, jasa pembiayaan korporasi, serta pendapatan dari perdagangan valuta asing dan surat berharga.

Pendapatan di luar bunga tahun ini mencapai Rp. 113,1 miliar atau naik 26% dari Rp. 89,9 miliar pada tahun 1994. Peningkatan ini terjadi hampir di semua komponen yang mencerminkan terus berlanjutnya kebijakan diversifikasi pendapatan usaha.

Komisi layanan jasa operasional, pengiriman uang, inkaso, dan jasa Automative Teller Machine (ATM) mencapai Rp. 22,6 miliar atau naik 50% dari tahun 1994.

Penghasilan komisi yang berkaitan dengan pemberian kredit terutama berasal dari

- komisi pinjaman
- bank garansi
- letter of credit
- dan fasilitas kredit lainnya

naik sebesar 26% dari Rp. 43,2 miliar menjadi Rp. 54,5 miliar.

Kenaikan ini terutama berasal dari komisi letter of credit yang meningkat sebesar 57%, sedangkan komisi pinjaman hanya meningkat 8%. Komisi yang berasal dari

perdagangan surat berharga dan valuta asing meningkat sebesar 47% dari Rp. 16,0 miliar pada tahun 1994 menjadi Rp. 23,6 miliar pada akhir tahun 1995.

3.2.3 Pendapatan Lainnya

Pendapatan lainnya pada tahun 1995 mengalami penurunan sebesar 76%. Penurunan terjadi dikarenakan pada tahun 1994 diperoleh keuntungan atas penjualan saham anak perusahaan yaitu PT. Niaga Life Insurance dan PT. Graha Niaga Tata Utama masing - masing sebesar Rp. 9,8 miliar dan Rp. 4,6 miliar.

3.2.4. Pembentukan dan Cadangan Penghapusan Kredit yang Diberikan

Komite kebijakan kredit Bank Niaga telah membentuk dan memelihara cadangan penyisihan penghapusan yang memadai, suatu jumlah yang dapat menyerap kemungkinan kerugian/risiko yang timbul atas pertepel kredit yang diberikan akibat ketidakmampuan debetur dalam membayar kembali pinjamannya.

Tabel 3.2
Cadangan Penghapusan Kredit
31 Desember

Keterangan	1993	1994	1995
Cadangan penghapusan kredit, 1 Januari a).	43.152	42.048	61.565
Beban penyisihan penghapusan kredit	26.329	49.066	39.110
Penerimaan kembali kredit yang dihapuskan	3.288	4.525	3.451
Penghapusan kredit	(30.721)	(34.474)	(34.480)
Cadangan penghapusan kredit, 31 Desember	42.048	61.166	69.646

Sumber : Bank Niaga

a). untuk tahun 1995 termasuk saldo dari Niaga

Finance Ltd, Hongkong.

Dari Tabel 3.2 di atas cadangan penghapusan kredit telah dibentuk dan dipelihara semakin meningkat dari tahun ke tahun. Cadangan penghapusan kredit tahun 1994 meningkat 45,47% dibanding tahun 1993 dari Rp. 42.048 juta menjadi Rp. 61.166 juta. Begitu juga pada tahun 1995 terjadi peningkatan sebesar 13,86% dibanding dengan tahun 1994 dari Rp. 61.166 juta menjadi Rp.69.646 juta.

Berdasarkan standar akuntansi keuangan yang baru sejak tahun 1995 penerimaan kembali kredit yang telah dihapuskan dimasukkan sebagai faktor penambah

cadangan penghapusan kredit.

Dengan dilakukannya kebijakan penghapusan kredit dan pencadangan yang konsisten dari tahun ke tahun dan di sisi lain diimbangi oleh pertumbuhan kredit yang sehat, kualitas kredit akan dapat ditingkatkan, posisi likuiditas terpelihara setiap saat dan dana masyarakat yang tersimpan di Bank Niaga dalam kondisi aman.

3.2.5. Biaya Operasi

Biaya operasi terdiri dari gaji, tunjangan karyawan, sewa gedung kantor, peralatan dan inventaris, serta biaya umum dan administratif.

Tabel 3.3
Biaya Operasi
(Rp. 000.000)

Keterangan	1993	1994	1995
Gaji karyawan	44.197	48.741	59.343
Tunjangan karyawan	24.212	27.893	31.846
Biaya gedung	19.899	23.549	26.468
Telekomunikasi dan komputer	23.604	25.969	26.777
Biaya umum dan administrasi	35.158	40.818	52.491
Total biaya operasi	147.070	166.970	196.925

Sumber : Bank Niaga

Biaya operasi meningkat 18% mencapai Rp.

196,9 miliar pada tahun 1995 dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan terbesar terjadi pada biaya umum dan administrasi sebesar 29% hingga mencapai Rp. 52,5 miliar dari Rp. 40,8 miliar pada tahun 1994. Hal ini terutama disebabkan oleh kenaikan yang relatif tinggi secara umum pada biaya aktifitas kantor sebesar 32%. Biaya umum dan administratif terdiri dari biaya pendidikan dan biaya aktifitas kantor seperti alat tulis kantor, listrik, telekomunikasi non komputer, perayaan dan olah raga dan biaya umum lainnya seperti pencetakan besarbesaran, pemasangan iklan di surat kabar.

Gaji karyawan pada tahun 1995 meningkat sebesar 22% dari gaji karyawan tahun 1994. Kenaikan ini untuk meningkatkan kesejahteraan dan ketrampilan karyawan sejalan dengan membaiknya perolehan laba tahun 1995.

Tunjangan karyawan sebesar Rp. 31,8 miliar atau naik 14% dibandingkan tahun 1994. Biaya gedung pada tahun 1995 naik 12% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini karena bertambahnya jumlah gedung kantor cabang yang disewa dalam usaha meningkatkan pelayanan pada nasabah. Biaya telekomunikasi dan komputer tahun 1995 naik sebesar 2% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Kenaikan biaya ini sejalan dengan

komitmen untuk memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi kepada nasabah.

3.2.6. Modal Sendiri/Modal Pemegang Saham

Modal sendiri pada akhir tahun 1995 mencapai Rp. 302,0 miliar atau naik sebesar 20% dari Rp. 251,3 miliar tahun 1994. Kenaikan terutama berasal dari tambahan laba ditahan tahun 1995.

Pada bulan September 1995 Bank Niaga meningkatkan Modal Dasar dari Rp. 150 miliar menjadi Rp. 280 miliar. Sedang modal disetor Bank Niaga bertambah dengan adanya saham bonus dari Rp. 57.777 miliar menjadi Rp.115.555 miliar. Hal ini menyebabkan bertambah besarnya modal dasar dan likuiditas dari saham-saham Bank Niaga di pasar modal.

Tabel 3.4
Modal sendiri
(Rp. 000.000)

Tahun	Modal Sendiri
1993	211,6
1994	251,3
1995	302,0

Sumber : Bank Niaga

Posisi Kecukupan Modal (CAR)

Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia AO 23/67/KEP/DIR dan Surat Edaran Bank Indonesia No. 23/11/BPPP tanggal 28 Februari 1991 menetapkan persyaratan minimum kecukupan Modal kepada seluruh bank-bank di Indonesia, yang diberlakukan secara bertahap sejak tahun 1992.

Persyaratan ratio kecukupan modal 5% yang harus dipenuhi oleh dunia perbankan Indonesia pada bulan Maret 1992 telah dipenuhi oleh Bank Niaga dengan mencapai 5,90%. Pada akhir tahun 1992 ratio kecukupan modal Bank Niaga meningkat menjadi 9,90%. Mulai akhir tahun 1993 persyaratan kecukupan modal adalah 8,51%. Bank Niaga berhasil mengelola ratio kecukupan modal 8,51% sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 3.5

Tabel 3.5
Posisi Kecukupan Modal
(Rp. 000.000)

Keterangan	1993	1994	1995
Modal inti	194.445	217.292	265.658
Modal pelengkap	142.982	165.398	203.791
Total modal tersedia	337.427	382.690	469.449
ATMR neraca 1)	3.282.214	3.723.417	4.944.838
ATMR rekening administratif	681.688	816.798	732.108
Total ATMR	3.963.902	4.540.215	5.676.946
Ratio kecukupan modal	8,51%	8,43%	8,27%

1) ATMR : Aktiva Tertimbang Menurut Risiko
Sumber : Bank Niaga

Posisi ratio kecukupan modal Bank Niaga per 31 Desember 1995 mencapai 8,27% lebih rendah dari tahun 1994 yang mencapai 8,43%, penurunan ini disebabkan oleh pertumbuhan aktiva tertimbang menurut risiko lebih besar dibandingkan pertumbuhan modal tersedia. Pada akhir tahun 1995, ATMR mencapai Rp. 5.677,0 miliar atau meningkat 25% terutama disebabkan naiknya kredit yang diberikan.

Menurut Sukristono (Tahun 1992 : 117) modal bank berperan sebagai faktor penutup kerugian karena kegiatan operasi atau kegiatan lainnya. Dalam hal ini modal bersifat melindungi nasabah penyimpan. Dengan

demikian Bank Niaga telah mengelola ratio kecukupan modal (CAR) di atas 8% yang diisyaratkan Bank Indonesia sebagai usaha untuk melindungi nasabah penyimpan.

3.3 Sumber daya manusia, sistem dan teknologi

Untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan sumber daya manusia ditinjau dari struktur organisasinya adalah sebagai berikut:

3.3.1. Struktur organisasi Bank Niaga terdiri dari:

Tiga grup bisnis dan satu grup pendukung. Hal ini selaras dengan penekanannya untuk memberikan pelayanan yang sesuai bagi tiap pangsa pasar dengan tepat waktu dan efektif.

Masing-masing grup dipimpin oleh seorang Direktur yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden Direktur.

Merchant dan Corporate Banking Group menitik beratkan kegiatannya pada pemenuhan kebutuhan keuangan perusahaan-perusahaan besar milik swasta maupun milik pemerintah seperti perusahaan-perusahaan multinasional. Regional Banking Group menangani dua segmen pasar yang berbeda. Pertama adalah segmen Komersial, yang terdiri dari perusahaan pilihan kecil hingga menengah. Kedua adalah segmen konsumen, yang menangani nasabah

perseorangan. Mengingat luasnya ruang lingkup geografis dan kawasan pasar, Regional Banking Group dibagi menjadi lima wilayah regional meliputi 59 cabang yang tersebar di Jakarta, Jawa, Sumatra, Bali dan Sulawesi.

Capital Markets Group, selain menyediakan layanan di bidang treasury, investasi dan jasa perbankan international bagi perusahaan dan lembaga keuangan, juga bertanggung jawab atas pengelolaan likuiditas dan posisi keuangan bank. Sementara Private Banking Group adalah bagian yang menekankan pada jasa-jasa investasi.

Group pendukung bertanggungjawab atas pengembangan sumber daya manusia, sistem dan teknologi, yang berfungsi sebagai pendukung bagi ketiga group bisnis tersebut di atas.

3.3.2 Sumber Daya Manusia, Sistem informasi dan Teknologi

1) Sumber daya manusia

Memusatkan perhatian kepada terciptanya lingkungan kerja yang mendukung kreatifitas dan peningkatan kemampuan karyawan. Sejalan dengan hal ini program pelatihan Bank Niaga telah dirancang untuk

meningkatkan produktivitas karyawan dan kualitas kerja melalui peningkatan keahlian, kemampuan manajemen dan kemampuan dalam mengambil keputusan. Pada tahun 1995 telah diberikan pelatihan kepada 2.548 karyawan dalam kombinasi 291 program eksternal dan 99 program internal.

Group pendukung atas ketiga group bisnis selain bertanggungjawab atas terciptanya Sumber Daya Manusia kreatif dan berkemampuan tinggi juga bertanggungjawab atas pemenuhan jumlah Sumber Daya Manusia yang memenuhi kriteria di atas untuk memenuhi jumlah kantor cabang yang selalu meningkat rata-rata 1 unit kantor cabang dalam setahun selama tahun 1991 sampai dengan tahun 1995 dapat dilihat pada Tabel.

Tabel 3.6
Jumlah Kantor Cabang dan Karyawan

Keterangan	1991	1992	1993	1994	1995
Jumlah cabang 1)	53	55	56	57	59
Jumlah karyawan	3.496	3.249	3.160	3.192	3.308

1) Tidak termasuk anak perusahaan
Sumber : Bank Niaga

Dari Tabel 3.6 di atas jumlah karyawan peningkatannya selama tiga tahun terakhir (1993-1995) sesuai dengan penambahan kantor cabang.

2) Sistem, Informasi dan Teknologi

Dalam hal ini Bank Niaga meyakinkan bahwa sistem operasi Bank Niaga terus menerus dievaluasi, diperbaharui dan ditingkatkan. Tujuannya untuk mencapai tahap efisiensi yang optimal. Pada bidang ini telah diselesaikan 4 proyek yang berkaitan dengan perbaikan sistem pelayanan bagi regional Banking.

Produktivitas berhasil ditingkatkan sebagai hasil rasionalisasi berbagai formolir yang digunakan. Meningkatkan sistem penjualan dan pemasaran serta mengotomasikan sistem pembayaran gaji. Upaya otomasi untuk treasury dan trade finance telah menunjukkan hasil nyata tahun 1995 ini.

Tahun depan mengembangkan pelayanan produk, elektronik perbankan dengan mengintegrasikan Niaga Cash dengan Kartu Niaga Visa.

3.4. Pemasaran

Dalam menghimpun dana masyarakat dalam bentuk Giro, Tabungan, Deposito berjangka dan Sertifikat Deposito, dari nasabah, Bank Niaga menjalin hubungan usaha langsung dengan para nasabah. Untuk itu Bank Niaga

melakukan pengenalan yang lebih baik terhadap segmen-segmen pasar dimana Bank Niaga mempunyai posisi kuat.

Dengan demikian dapat lebih memahami kebutuhan para nasabah serta mengembangkan produk baru yang lebih efektif dalam memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan mereka.

Produk yang baik saja tidak cukup, maka diusahakan agar nasabah dapat menggunakan produk-produk Bank Niaga dengan mudah. Untuk memenuhinya dengan menggunakan teknologi yang tepat guna dan meningkatkan pendayagunaannya, sehingga para nasabah dapat menikmati layanan dengan biaya bersaing.

Dalam mendistribusikan layanan yang secara geografis lebih luas dilakukan dengan memperluas jaringan operasi dengan menambah 55 kantor cabang yang sudah ada dengan membuka 2 cabang baru di Jakarta Selatan dan Pekanbaru, Riau. Untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan selain memperbanyak jumlah kantor cabang untuk mendekatkan pelayanan masing-masing kantor cabang dilengkapi peralatan berteknologi canggih baik dalam sistem telekomunikasi dan komputerisasi dalam mengoptimalkan penggunaan layanan on line, sejalan dengan penyederhanaan dan rasionalisasi prosedur kerja untuk mempersingkat waktu penyampaian. Biaya yang timbul karena

mendistribusikan layanan dari tahun ke tahun semakin meningkat.

Tabel 3.7
Pengeluaran Biaya Distribusi
(Rp. 000.000)

Tahun	Biaya Distribusi
1991	25.515
1992	40.977
1993	43.503
1994	49.518
1995	79.529

Sumber: Bank Niaga diolah

Memperluas jaringan operasional tidaklah cukup apabila tidak berbaur dengan suku bunga dana masyarakat yang kompetitif. Suku bunga atau jasa giro setahun adalah relatif rendah dan stabil dibanding suku bunga Tabungan dan Deposito berjangka dan Sertifikat Deposito yang umumnya berjumlah 6% pada tahun 1993, 1994 dan 5% pada tahun 1995 dari saldo harian terendah dalam sebulan untuk simpanan Giro dengan saldo minimum Rp. 1.000.000,-

Suku bunga tabungan untuk :

- Tabanas, bunga setahun 15%
- Tabungan, bunga harian, bunga setahun 1993 9%, 1994 11%, 1995 13%.
- Tabungan pendidikan, bunga setahun 1993 14%,

1994 11%, 1995 15%

Suku bunga Deposito berjangka dan Sertifikat Deposito

- Deposito berjangka

Rata-rata tertimbang tingkat bunga setahun :

- Rupiah 13,15% tahun 1993

11,8% tahun 1994

16,15% tahun 1995

- Valuta asing 5,0% tahun 1993

5,5% tahun 1994

7,5% tahun 1995

- Sertifikat Deposito

Rata - rata tertimbang tingkat bunga setahun

13,15% tahun 1993

11,8% tahun 1994

16,15% tahun 1995

Layanan dengan suku bunga yang sangat kompetitif ini menimbulkan biaya dana yang termasuk ke dalam biaya non operasional. Dalam usaha untuk lebih meningkatkan dana masyarakat melalui penentuan suku bunga yang kompetitif, suku bunga giro atau jasa giro yang relatif lebih rendah dari suku bunga Tabungan maupun Deposito berjangka tidak menarik bagi yang tidak melaksanakan kegiatan bisnis melalui pelayanan Bank.

Produk Giro dimanfaatkan oleh para pengusaha dalam memperlancar dan mempermudah transaksi bisnisnya. Untuk itu jasa giro tidak dimasukkan sebagai elemen yang mempengaruhi penghimpunan dana masyarakat. Dengan demikian biaya dana yang mempengaruhi dalam menghimpun dana adalah biaya bunga Tabungan dan biaya bunga Deposito berjangka dan Sertifikat Deposito.

Tabel 3.8
Biaya Dana Masyarakat
(Rp. 000.000)

Tahun	Biaya Dana / Biaya Non Operasi
1991	345.885
1992	365.294
1993	233.328
1994	219.415
1995	403.179

1) Tidak termasuk biaya dana giro
Sumber : Bank Niaga setelah diolah

Tumbuhnya jumlah Bank dan kantor cabang yang semakin pesat beberapa tahun terakhir ini sebagai yang ditunjukkan dalam tabel 1.5 menyebabkan adanya persaingan yang semakin ketat, karena hambatan masuk ke industri jasa perbankan relatif kecil.

Menurut Bambang Tri Cahyono (1995:38) promosi merupakan strategi pemasaran yang paling ampuh pada pasar

yang berstruktur kompetitif. Kemampuan promosi karena mempunyai tiga sasaran utama yaitu :

- menginformasikan
- membujuk (persuasi)
- mengingatkan nasabah pada produk dan masyarakat dari Banknya.

Dalam persaingan, pendatang barupun akan ikut mengeluarkan promosi untuk mengantisipasi preferensi nasabah terhadap suatu produk dan masyarakat tertentu dari Bank. Untuk itu Bank Niaga secara berkesinambungan telah mempromosikan melalui kampanye pengiklanan untuk meningkatkan kesadaran pasar akan suku bunga/harga dan masyarakat yang kompetitif dan kualitas distribusi/layanan yang memenuhi kebutuhan nasabah.

Tabel 3.9
Perkembangan Biaya Promosi
Rp. 000.000

Tahun	Biaya Promosi
1991	10.773
1992	7.145
1993	8.790
1994	10.205
1995	17.153

Sumber : Bank Niaga

3.5 Persaingan

Dalam hal ini yang menjadi pesaing adalah lembaga keuangan Bank yang mengadakan produk dana masyarakat sama/sejenis dalam bentuk Giro, Tabungan dan Deposito berjangka serta Sertifikat Deposito.

Jumlah Bank pesaing terdapat kenaikan 2,50% dari 13.754 kantor cabang tahun 1994 menjadi 14.098 kantor cabang tahun 1995 1) setelah dikurangi kantor cabang Bank Niaga. Kenaikan tersebut menimbulkan persaingan yang semakin ketat.

3.5.1 Pangsa Pasar Dana Masyarakat.

Pangsa pasar yang dikuasai Bank Niaga selama 3 tahun, tahun 1992 sampai dengan 1994 masih kecil dan perkembangannya masih lambat sebagaimana terlihat dalam Tabel 1.3

3.5.2. Kegiatan Distribusi/Pelayanan

Bank Niaga dalam usaha meningkatkan jumlah penghimpunan dana masyarakat lebih menitikberatkan pada penyampaian pelayanan yang berkualitas kepada nasabah. Bank pesaing lainnyapun meningkatkan pelayanan dalam meningkatkan penghimpunan dana masyarakat.

Info Bank (1996 No. 201) menginformasikan responden 1) yang memilih dari 13 Bank yang memberikan

layanan terbaik dengan menggunakan tiga jenis produk bank.

Tabel 3.10
Jenis Jasa Bank yang Digunakan
N = 189

Jenis Jasa Bank	Jumlah	Persen
1. Tabungan	184	97,4
2. Giro	41	21,7
3. Deposito	69	36,5

N = Jumlah responden

- 1). Responden : yaitu pembaca Info Bank, baik bekerja di perbankan, maupun bidang keuangan non Bank

Dari tiga jenis produk bank disebutkan di atas (Tabel 3.10) produk tabungan merupakan yang paling populer. Disusul produk Deposito berjangka dan Giro.

Dari tiga jenis jasa Bank yang disukai responden tampaknya tiap-tiap produk punya kaitan dengan bank-bank yang melayani produk-produk tersebut. Produk yang paling disukai, Tabungan, melekat erat dengan Bank Central Asia (BCA) yang mengantongi 21,1% dari seluruh responden yang memilih produk ini. Tapi bank-bank pemerintah yaitu Bank Negara Indonesia (Bank BNI), Bank Bumi Daya (BBD) dan Bank Dagang Negara (BDN) mampu pula

menarik responden untuk menabung. Sedang Bank Niaga baru mengantongi 3,8% dari seluruh responden dan berada pada ranking ke tujuh dari tiga belas bank yang dipilih responden.

Tabel 3.11
Bank yang Digunakan untuk Menabung
N = 184

Nama Bank	Jumlah Responden	Persen
1. BCA	39	21,2
2. BNI	17	9,2
3. BBD	15	9,2
4. BDN	11	6,0
5. BII	11	6,0
6. Lippo Bank	8	4,3
7. Bank Niaga	7	3,8
8. Bank Danamon	6	3,3
9. BDNI	5	2,7
9. Bank BHS	5	2,7
9. Bank Duta	5	2,7
9. BRI	5	2,7
10. Bank Bali	4	2,2

N = jumlah responden

Sedang responden yang berminat menggunakan jasa giro termasuk sedikit, namun cukup menarik untuk dikemukakan sebagai perbandingan. Sebagian besar responden menggunakan jasa giro pada BII sebesar 14,6% kemudian BBD, BCA, BDN dan BNI yang masing-masing persentasenya 9,8% yang merupakan bank-bank yang diminati responden yang menggunakan jasa giro.

Adapun Bank Niaga masih harus lebih intensif

memperkenalkan produk jasa gironya dan kualitas layanannya dalam menghimpun Giro sebagai dana murah.

Tabel 3.12
Bank yang Digunakan untuk Giro
N= 41

Nama Bank	Jumlah Responden	Persen
1. BII	6	14,6
2. BBD	4	9,8
3. BCA	4	9,8
4. BDN	4	9,8
5. BNI	4	9,8
6. Bank Duta	3	7,3
7. Bank BHS	2	4,9
8. BRI	2	4,9
9. Lippo Bank	2	4,9
10. Bukopin	2	4,9

N = Jumlah responden

Produk deposito yang diminati 36,5% responden menempatkan Bank Negara Indonesia (BNI) sebagai bank yang paling diminati dalam urusan deposito dan menjadi pilihan 14,5% dari responden yang disurve.

Sedangkan Bank Niaga menjadi pilihan bagi 7,3% dari total responden dan menjadi ranking ketiga dari bidang pelayanan yang diberikan kepada responden.

Tabel 3.13
Bank yang Digunakan untuk Deposito
N = 69

Nama Bank	Jumlah Responden	Persen
1. BNI	10	14,5
2. BCA	9	13,0
3. Bank Niaga	5	7,2
4. BII	5	7,2
5. Bank Bali	4	5,8
6. BBD	4	5,8
7. BDN	4	5,8
8. BRI	3	4,3
9. Bukopin	2	2,9
10. Danamon	2	2,9
10. Bank Duta	2	2,9

N = Jumlah responden

3.6 Data Ekonomi Makro

Komponen pokok ekonomi makro yang berpengaruh dengan operasi Bank adalah Produk Domestic Bruto, peningkatannya dari tahun ke tahun mempengaruhi Produk Domestic Bruto per capita, sebagai pendorong dalam memilih bentuk produk dana yang ditawarkan lingkungan perbankan.

Tabel 3.14
Produk Domestic Bruto
Dasar Harga Konstan 1983
(Rp.000.000.000)

Keterangan	1991	1992	1993	1994
- Produk Domestic Bruto (PDB)	115.217,3	123.225,2	139.707,1	-
- Pertumbuhan Ekonomi (%)	6,9	6,5	6,5	6,9

Sumber : Bank Indonesia 1995

Berdasarkan data penduduk dari Biro Pusat Statistik (1991 : 45) jumlah penduduk tahun 1990 179.248.000 orang. Untuk jumlah penduduk tahun 1991 sampai dengan 1995 diproyeksikan. Untuk dapat mengetahui Produk Domestik Bruto per kapita digunakan Produk Domestik Bruto dibagi dengan jumlah penduduk yang diproyeksikan.

Tabel 3.15
Produk Domestik Bruto per Kapita Atas
Dasar Harga Konstan 1983
(Rp.000.000.000)

Keterangan	1991	1992	1993	1994
- Produk Domestik Bruto	115.217,3	123.225,2	139.707,1	-
- Penduduk dalam ribu (proyeksi)	182.940,1	186.042,7	189.135,6	192.216,5
- Produk Domestik Bruto / Kapita	673.582	705.133	738.661	-

Sumber : Bank Indonesia 1995

Laju Inflasi di Indonesia sebesar 9,24% pada tahun 1994 masih dalam batas terkendali yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia. Akan tetapi tingkat Inflasi 9,24% tersebut relatif tinggi bila dibanding dengan tingkat Inflasi beberapa Negara ASEAN belum termasuk Negara Filipina.

Laju Inflasi di Negara Industri jauh lebih

rendah dari Negara-negara di ASEAN seperti halnya laju Inflasi di Amerika Serikat untuk tahun yang sama mencapai 2,60%.

Dampaknya adalah pada nilai rupiah, turun terhadap kurs mata uang asing tertentu.

Tabel 3.16
Laju Inflasi Tujuh Negara Industri utama dan
Beberapa Negara Asia
(Persen/Tahun)

Kelompok Negara	1990	1991	1992	1993	1994
Negara-negara Industri	5.00	4.30	3.00	2.70	2.30
Amerika Serikat	5.40	4.20	3.00	3.00	2.60
Jepang	3.10	3.30	1.70	1.30	0.70
Jerman	2.70	3.50	4.00	4.10	3.00
Inggris	9.50	5.90	3.70	1.60	2.50
Italia	6.10	6.50	5.30	4.20	3.90
Perancis	3.40	3.20	2.40	2.10	1.70
Kanada	4.80	5.60	1.50	1.80	0.20
NIEs					
Korea Selatan	8.60	9.30	6.20	4.80	6.40
Hongkong	9.70	12.00	9.40	8.50	8.10
Taiwan	4.20	3.60	4.50	2.90	3.90
Singapura	3.40	3.50	2.30	2.40	3.80
ASEAN					
Indonesia	9.53	9.52	4.94	9.77	9.24
Malaysia	3.10	4.40	4.70	3.60	3.80
Thailand	5.90	5.70	4.20	3.50	5.00
Philipina	14.10	18.70	8.90	7.60	9.00

Sumber : Bank Indonesia 1995

3.7 Neraca Pembayaran International

Cadangan devisa hanya mencakup perubahan cadangan devisa resmi. Dalam hal ini tanda negatif (-) berarti neraca pembayaran mengalami surplus atau cadangan devisa bertambah berarti permintaan terhadap rupiah tambah atau

nilai rupiah tambah kuat. Dan tanda positif (+) berarti neraca pembayaran mengalami defisit. Cadangan devisa berkurang ini berarti permintaan terhadap devisa semakin kuat.

Yang mempengaruhi kuat Neraca Pembayaran Indonesia adalah dari aspek adanya apresiasi Dollar yang berarti ada kenaikan nilai Dollar dan nilai Rupiah menjadi turun. Keadaan demikian mampu mendorong tumbuhnya Inflasi sedang depresiasi Dollar dimana nilai Dollar turun tetapi nilai Rupiah semakin kuat, sehingga dapat menjaga kestabilan moneter.

Kebijakan pemerintah yang sangat berpengaruh terhadap pengelolaan Bank adalah :

1. Kewajiban memelihara likuiditas minimum dari 2% menjadi 3% dalam bentuk giro di Bank Indonesia (SEBI No.28/113/BPPP tanggal 14 Desember 1995)
2. Kewajiban mengadakan cadangan penghapusan kredit yang besarnya ditentukan sebagai berikut:
 - 0,5% dari kredit lancar
 - 3% dari kredit kurang lancar
 - 50% dari kredit diragukan
 - 100% dari kredit yang dinyatakan macet

(SK DIR BI 26/22/Kep/Dir tanggal 29 Mei 1993)

3. Kewajiban memelihara ratio kecukupan modal

(CAR) dengan pelaksanaan bertahap tahun 1995 8%, 1997 9% dan 20% dari aktiva tertimbang menurut risiko tahun 2000

Ketiga hal tersebut diatas adalah untuk menjamin rasa aman dari nasabah dalam memilih bentuk-bentuk simpanan di Bank.

3.8 Teknologi

Peningkatan persaingan diantara Bank-bank pada saat ini, penyempurnaan dan penyesuaian keadaan logistik seperti gedung, peralatan dengan teknologi canggih perlu mendapat perhatian antara lain :

- Jaringan kantor cabang yang berjumlah cukup .
- Sistem komunikasi dengan teknologi cukup baik.

Semuanya untuk meningkatkan kecepatan dan ketepatan pelayanan sehingga lebih banyak mempunyai pengaruh yang positif, karena menggunakan perubahan sistem telekomunikasi dan penggunaan personal komputer sebagai kelengkapan pelaksanaan on line sistem.

BAB IV
ANALISIS POSISI PEMASARAN

4.1 Analisis Regresi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui efektifitas kebijakan bauran pemasaran dalam menghimpun dana masyarakat. Sebagai variabel tidak bebasnya (dependent variable) adalah dana masyarakat dengan satuan juta rupiah dan sebagai variabel bebasnya (independent variable) terdiri dari 3 variabel yaitu suku bunga riil sebagai pengurangan suku bunga nominal dengan tingkat inflasi, biaya promosi relatif terhadap total biaya dan biaya distribusi relatif terhadap total biaya. Detail perhitungan variabel tersebut dapat dilihat pada lampiran A, B, C, D dan E

Model regresi yang digunakan dalam analisis ini adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Y = penghimpunan dana masyarakat (Rp)

α = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi

X_1 = Suku bunga riil

X_2 = Biaya promosi relatif terhadap total biaya

X_3 = Biaya distribusi relatif terhadap total biaya

ϵ = Keadaan yang lain tetap (ceteris paribus)

Dengan menggunakan paket program Microstat, hasil perhitungannya seperti pada lampiran G dapat dilaporkan sebagai berikut:

$$Y = -7309112 + 163789.2 X_1 + 371479258.9X_2 + 27721477 X_3$$

	(10196.01)	(16401967.50)	(1363309.45)
t=	16.064	22.648	20.334
R ² =	0.9990	$\bar{R}^2=0.9960$	
df=	3	F=335.653	

Dari laporan hasil regresi tersebut dapat dianalisis sebagai berikut:

Perhitungan regresi menunjukkan bahwa nilai R sebesar 0.9990 dan signifikan pada $\alpha=5\%$ berarti variabel suku bunga, biaya promosi dan biaya distribusi secara bersama-sama memiliki hubungan yang sangat kuat dengan perolehan dana masyarakat.

Koefisien suku bunga sebesar 163789,20 berarti setiap kenaikan suku bunga riil sebesar 1% akan menaikkan

perolehan dana masyarakat sebesar Rp 163.789,20 dan sebaliknya setiap penurunan suku bunga riil sebesar 1% akan menurunkan perolehan dana masyarakat sebesar Rp 163.789,20.

Koefisien biaya promosi sebesar 371479258.94 berarti setiap kenaikan biaya promosi relatif terhadap biaya total sebesar 1% akan menaikkan perolehan dana masyarakat sebesar Rp 371.479.258,94 dan sebaliknya setiap penurunan biaya promosi relatif terhadap total biaya sebesar 1% akan menurunkan perolehan dana masyarakat sebesar Rp 371.479.258,94.

Koefisien biaya distribusi sebesar 27721477.41 berarti setiap kenaikan biaya distribusi relatif terhadap biaya total sebesar 1% akan menaikkan perolehan dana masyarakat sebesar Rp 27.721.477,41 dan sebaliknya setiap penurunan biaya distribusi terhadap total biaya sebesar 1% akan menurunkan perolehan dana masyarakat sebesar Rp 27.721.477,41.

Jika Bank Niaga tidak melakukan kegiatan terhadap bauran pemasaran, maka perolehan dana masyarakat akan turun sebesar Rp 7.309.112,36.

Dari ketiga variabel bebas tersebut variabel biaya promosi mempunyai efektifitas paling tinggi dalam mempengaruhi kenaikan atau penurunan perolehan dana masyarakat.

4.2 Analisis SWOT

Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang mungkin timbul, sehingga posisi perusahaan dalam persaingan akan dapat dikenali dan pada akhirnya dapat menyusun strategi yang tepat.

4.2.1 Analisis ETOP

ETOP (Environmental Threat Opportunity Profile) merupakan analisis yang digunakan untuk menggambarkan tingkat ancaman dan peluang dari lingkungan eksternal bagi suatu perusahaan. Untuk kepentingan analisis, dalam matriks ETOP lingkungan eksternal dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu lingkungan eksternal yang diidentifikasi menimbulkan ancaman dan lingkungan eksternal yang diidentifikasi dapat menimbulkan peluang bagi perusahaan.

a. Analisis ancaman

Lingkungan eksternal yang diidentifikasi dapat menimbulkan ancaman dalam industri perbankan di Indonesia meliputi variabel-variabel:

1) Tingkat persaingan

Tingkat persaingan dalam industri perbankan tahun 1994/1995 jika dilihat dari jumlahnya mencapai 13.215 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia akan sangat mempengaruhi kelangsungan hidup suatu bank. Pada umumnya instrumen pemasaran yang digunakan oleh pesaing berbentuk penetapan suku bunga, pelayanan, kegiatan promosi, pemberian hadiah dan sebagainya.

2) Kondisi ekonomi

Tingkat inflasi, pertumbuhan ekonomi, produk domestik bruto yang terjadi dalam suatu negara akan sangat besar pengaruhnya terhadap industri perbankan.

3) Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah tentang deregulasi di bidang perbankan antara lain penetapan likuiditas minimum seperti diatur dalam SE BI 281/113/BPPP tanggal 14 Desember 1995, ratio kecukupan modal (CAR) dan cadangan penghapusan, bagi nasabah kebijakan tersebut memang menguntungkan (melindungi), namun bagi Bank, hal tersebut merupakan tantangan yang berat.

4) Hambatan masuknya pesaing baru

Deregulasi perbankan yang diluncurkan sejak tahun 1983 dan terus ditindaklanjuti dengan paket kebijakan 27 Oktober 1988, tentang kemudahan pembukaan kantor cabang Bank, pendirian Bank baru telah mendorong tumbuhnya industri perbankan. Pembukaan bank baru dan atau kantor cabang baru ini berjalan terus karena pemerintah memberikan kemudahan dalam pendirian sebuah bank. Tambahnya pesaing-pesaing baru yang biasanya lebih agresif ini jelas akan

meningkatkan persaingan dalam menarik dana masyarakat.

5) Neraca Pembayaran Internasional

Defisit/surplus neraca pembayaran internasional ini akan mengakibatkan apresiasi atau depresiasi mata uang rupiah, sehingga akan mempengaruhi keputusan nasabah dalam melakukan transaksi bank.

6) Investasi pada saham (lainnya)

Nasabah dalam keputusan untuk investasi tentunya akan mempertimbangkan bentuk investasi yang menguntungkan, aman, resiko kecil. Bentuk-bentuk investasi seperti pada saham misalnya akan mengancam pelarian dana masyarakat (nasabah) dari giro, tabungan maupun deposito, karena hasrat menabung menjadi berkurang.

Untuk menentukan seberapa besar bobot pengaruh masing-masing variabel tersebut dalam industri perbankan dilakukan wawancara secara mendalam

dengan para praktisi perbankan yang terdiri dari:

1) Kepala wilayah Bank Niaga Semarang	1 orang
2) Pemimpin cabang Bank Niaga Semarang	1 orang
3) Manajer pemasaran dana Bank Niaga	1 orang
4) Manajer pemasaran kredit Bank Niaga	1 orang
5) Pemimpin cabang BDNI Semarang	1 orang
6) Manajer BDNI Semarang	2 orang
7) Pemimpin cabang utama BPD Semarang	1 orang
8) Direktur pemasaran BPD Semarang	1 orang
9) Pemimpin cabang BII Semarang	1 orang

Jumlah	10 orang

Para responden tersebut memiliki intelektualitas yang tinggi dalam bidang perbankan sehingga diharapkan hasil wawancara dapat menghasilkan suatu masukan yang tepat untuk perumusan strategi pemasaran Bank Niaga dalam meningkatkan perolehan dana masyarakat.

Bobot masing-masing variabel dihitung atas dasar tabulasi hasil kuesioner dengan menggunakan pedoman sbb:

- Variabel yang mendapat urutan peringkat pertama diberi bobot terbesar, kemudian peringkat kedua lebih kecil dan seterusnya sampai peringkat paling rendah diberi bobot paling rendah.
- Perolehan skor peringkat variabel dihitung dengan rata-rata hitung tertimbang untuk menghitung total bobot seluruh variabel.
- Bobot tiap variabel dihitung dengan nilai tertimbangnya dibagi total bobot seluruh variabel atau dapat dikatakan menggunakan proporsi.

Sedangkan dalam penilaian tiap variabel atas hasil kuesioner digunakan pedoman skala sebagai berikut:

Pilihan jawaban	Nilai (skala)
a	1
b	2
c	3
d	4
e	5

Selanjutnya dari penilaian masing-masing responden dihitung nilai rata-ratanya. Nilai inilah yang digunakan sebagai dasar untuk perhitungan bobot tertimbang.

Ringkasan perhitungan bobot dan nilai seperti pada lampiran H adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Bobot dan nilai variabel ancaman

No	Variabel ancaman	Bobot	Nilai	N x B
1	Tingkat persaingan	0.27	3.00	0.80
2	Kondisi ekonomi	0.21	2.80	0.59
3	Kebijakan Pemerintah	0.24	3.10	0.74
4	Hambatan pesaing baru	0.11	2.70	0.30
5	Neraca Pembayaran Inter.	0.10	2.20	0.23
6	Investasi lain	0.07	2.10	0.15
	Jumlah nilai tertimbang			2.80

Sumber: data primer diolah

Dari nilai tertimbang ancaman sebesar 2.80 mengindikasikan bahwa Bank Niaga memiliki tingkat ancaman yang cukup rendah dalam memperoleh dana masyarakat. Ancaman terbesar bersumber dari Kebijakan pemerintah melalui paket-paket kebijakan terutama pada kebijakan sektor moneter yang kadang-kadang bersifat

mendadak sehingga sulit dikendalikan.

b. Analisis peluang

Variabel-variabel yang diidentifikasi dapat menimbulkan peluang bagi industri perbankan di Indonesia adalah:

1) Kondisi ekonomi

Pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi, peningkatan pendapatan per kapita akan memberikan peluang dalam industri perbankan.

2) Distribusi pendapatan

Distribusi pendapatan akan menimbulkan kelompok nasabah yang berbeda-beda dan berarti dapat diklasifikasikan ke dalam segmen pasar yang berbeda. Pelayanan kepada masing-masing segmen yang berbeda ini akan memberikan peluang kepada suatu bank dalam mencermati kebutuhan/pelayanan yang dibutuhkan.

3) Teknologi

Kemampuan mengadaptasi teknologi di bidang perbankan yang bernuansa pada efisiensi operasi akan menjadikan alat untuk meningkatkan daya saing khususnya dalam pelayanan nasabah.

4) Perilaku konsumen

Dalam kehidupan sosial ekonomi yang lebih mapan, kecenderungan penggunaan jasa-jasa bank (bank minded) akan semakin tinggi. Perubahan sikap dan gaya hidup para nasabah ke arah bank minded ini akan memberikan peluang kepada bank dalam menjual jasanya.

5) Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah dalam program pembangunan yang terus berkesinambungan baik melalui APBN maupun pinjaman luar negeri, memberikan kesempatan kepada bank-bank untuk mengendapkan sementara dana yang belum digunakan oleh suatu departemen atau lembaga pemerintah untuk selanjutnya menyalurkannya sesuai dengan jadwal.

6) Pertumbuhan dan luas pasar

Tumbuhnya bank-bank baru mengindikasikan bahwa permintaan akan jasa perbankan semakin besar. Produk atau jasa perbankan hampir digunakan oleh seluruh sektor dalam pembangunan. Hal ini akan memberikan kesempatan yang lebih luas kepada industri perbankan untuk menggali pasar potensiil menjadi pasar riil.

Proses pembobotan dan penilaian variabel peluang ini sama dengan proses pembobotan dan penilaian variabel ancaman. Ringkasan hasil pembobotan dan penilaian seperti pada lampiran I adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Bobot dan nilai variabel peluang

No	Variabel peluang	Bobot	Nilai	N x B
1	Kondisi Ekonomi	0.18	3.20	0.58
2	Distribusi pendapatan	0.09	3.10	0.28
3	Teknologi	0.27	4.00	1.09
4	Perilaku konsumen	0.06	3.00	0.17
5	Kebijakan pemerintah	0.15	3.30	0.50
6	Pertumbuhan pasar	0.25	3.60	0.89
	Jumlah nilai tertimbang			3.51

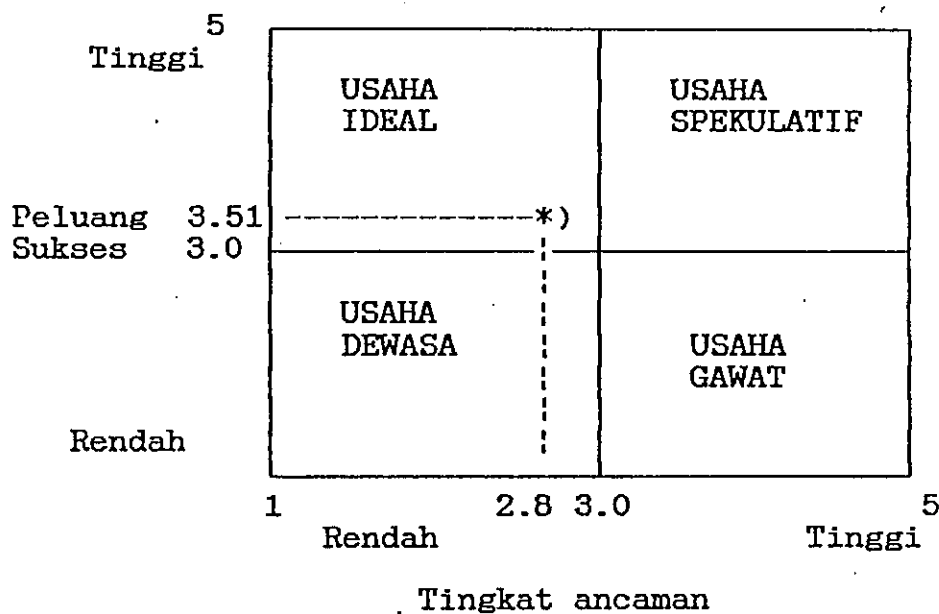
Sumber: data primer diolah

Dari nilai tertimbang sebesar 3.51 mengindikasikan bahwa Bank Niaga memiliki peluang cukup besar dalam menghimpun dana masyarakat. Dari seluruh variabel yang diidentifikasi dapat memberi peluang dalam industri perbankan, semua variabel memiliki nilai di atas rata-rata.

c. Matriks ETOP

Hasil perhitungan variabel ancaman dan peluang seperti tersebut di atas dapat digambarkan dalam matriks ETOP sebagai berikut:

Gambar 4.1
Matriks ETOP BANK NIAGA



Dari matriks ETOP tersebut Bank Niaga dapat diklasifikasikan pada posisi IDEAL dalam memperebutkan dana masyarakat. Bank Niaga berada pada lingkungan eksternal yang memiliki ancaman yang cukup rendah, namun memiliki tingkat peluang yang cukup tinggi.

4.2.2 Analisis SAP

Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan bidang pemasaran yang dimiliki oleh Bank Niaga dalam menghadapi persaingan. Variabel yang diidentifikasi sebagai kunci sukses dalam bidang pemasaran bank adalah:

1) Tingkat suku bunga

Penetapan tinggi rendahnya suku bunga dalam suatu bank merupakan instrumen yang digunakan untuk merebut dana masyarakat.

2) Perhitungan bunga

Metode perhitungan bunga, apakah harian, bulanan atau bahkan tahunan serta metode pembayaran apakah diperhitungkan di muka atau di belakang akan memberikan daya tarik tersendiri bagi nasabah.

3) Frekuensi pengambilan/penarikan

Pembatasan jumlah maupun frekuensi pengambilan dalam waktu tertentu yang ditetapkan oleh suatu bank biasanya akan menjadi pertimbangan para nasabah dalam menyimpan dananya.

4) Pemberian hadiah, asuransi

Pemberian hadiah, baik langsung maupun tidak langsung, baik natura maupun innatura ditujukan untuk merangsang keputusan nasabah dalam menyimpan uangnya pada suatu bank.

5) Pengaruh iklan

Tayangan iklan melalui media yang tepat akan mampu mempengaruhi, mengingatkan dan meyakinkan kepada nasabah akan keputusan pilihan jasa bank maupun banknya itu sendiri.

6) Personal selling

Dalam suatu bank setiap karyawan harus bisa berperan sebagai penjual untuk menjual produk-produk atau jasa banknya kapan saja dan di mana saja. Kemampuan para karyawan

dalam salesmanship ini akan menimbulkan kepercayaan para nasabahnya.

7) Pelayanan nasabah

Pelayanan total terhadap nasabah seperti kenyamanan, keamanan, keramah-tamahan para karyawan akan memberikan image atau citra yang positif terhadap bank tersebut.

8) Jumlah kantor cabang

Tersebarnya kantor cabang di beberapa kota, daerah, pusat-pusat kota, pusat-pusat perbelanjaan yang strategis untuk mendekatkan nasabah akan memberikan kemudahan para nasabah dalam melakukan transaksi bank.

9) Kecepatan pelayanan

Dukungan teknologi/automation seperti ATM, Electronic point of sale, home banking, card-base system dan sebagainya akan meningkatkan kecepatan pelayanan dan pada akhirnya dapat memuaskan kebutuhan nasabah terutama yang menekankan kecepatan pelayanan. Dengan demikian kecepatan

pelayanan ini akan menjadi instrumen dalam menarik dana para nasabah.

Penentuan bobot pentingnya setiap variabel dan kondisi Bank Niaga digunakan proses yang sama seperti dalam analisis ETOP. Hasil perhitungan seperti pada lampiran J dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.3
Bobot dan nilai variabel internal pemasaran

No	Variabel internal	Bobot	Nilai	N x B
1	Suku Bunga	0.13	3.2	0.4
2	Perhitungan bunga	0.06	2.5	0.1
3	Frekuensi penarikan	0.04	2.4	0.1
4	Pemberian hadiah	0.07	2.6	0.1
5	Pengaruh iklan	0.10	3.1	0.2
6	Personel selling	0.11	2.5	0.2
7	Pelayanan nasabah	0.15	3.6	0.5
8	Jumlah kantor cabang	0.17	3.6	0.6
9	Kecepatan pelayanan	0.18	3.7	0.6
	Jumlah nilai tertimbang			3.2

Sumber: data primer diolah

Dari tabel 4.3 nampaklah bahwa dari sembilan variabel kunci sukses pemasaran bank, Bank Niaga boleh dikatakan memiliki keunggulan strategis di atas rata-rata karena ada lima variabel yang memiliki nilai di atas 3. Dengan nilai tertimbang variabel internal sebesar 3.2 berarti Bank Niaga dapat diklasifikasikan pada posisi persaingan dalam perolehan dana masyarakat

sbb:

a. Penentuan interval

$i = (\text{skala maksimum}-\text{minimum}/\text{jml klasifikasi})$

$i = (5-1/6)$

$i = 2/3$ atau 0.6

b. Pengelompokan posisi persaingan

Nilai	Posisi persaingan
1 - 1.66	Avoid
1.67 - 2.33	Weak
2.34 - 3.00	Tenable
3.01 - 3.67	Favourable
3.68 - 4.34	Strong
4.35 - 5.00	Dominant

Dengan demikian Bank Niaga dapat diklasifikasikan pada posisi persaingan mendukung (favourable). Dengan posisi ini Bank Niaga mempunyai potensi yang cukup mendukung atau mempunyai kekuatan untuk menjamin usaha usahanya dan peluang untuk memperbaiki posisi dalam perolehan dana masyarakat di atas rata-rata pesaing.

4.2.3 Matriks SWOT Bank Niaga

Hasil perhitungan nilai tertimbang ETOP dan SAP dari Bank Niaga dapat diringkas dalam matriks SWOT untuk penentuan pilihan strategi sebagai berikut:

Gambar: 4.2
Matriks posisi SWOT
Bank Niaga

S A P \ ETOP	ideal	mature	speculatif	trouble
Dominant position	I	I	I	I
Strong position	I	I	I	I
Favourable position	I*)	I	I	D
Tenable position	I	I	D	D
Weak position	I	D	D	D
Avoid position	D	D	D	D

*) Posisi Bank Niaga

I: Invest D: Divest

BAB V

FORMULASI STRATEGI

5.1 Pilihan strategi Bank Niaga

Berdasarkan analisis SWOT posisi bank Niaga dalam matriks ETOP berada pada kuadran usaha ideal dan matriks SAP pada posisi persaingan favourable, Oleh karenanya pilihan strategi yang dapat diterapkan pada Bank Niaga adalah strategi Investasi atau sering disebut juga strategi pertumbuhan. Implikasi strategi pertumbuhan ini memberikan keleluasaan bagi Bank Niaga untuk tumbuh dalam mengembangkan usaha-usaha untuk meningkatkan perolehan dana masyarakat. Bank Niaga mempunyai peluang sukses yang besar dalam memperoleh dana masyarakat dan kemungkinan gagal atau tingkat ancaman yang rendah. Di samping itu kemampuan internal sangat mendukung. Oleh karena itu strategi pertumbuhan memang tepat bagi Bank Niaga. Beberapa strategi dasar yang dapat direkomendasikan adalah:

1). Perluasan pasar secara geografis

Bank Niaga dapat meningkatkan perolehan dana masyarakat melalui perluasan pasar secara geografis. Daerah-daerah potensial yang selama ini belum tersentuh oleh Bank Niaga sudah saatnya untuk digarap

secara intensif. Melalui perluasan pasar secara geografis ini Bank Niaga akan semakin dikenal oleh berbagai lapisan masyarakat dari berbagai penjuru tanah air, sehingga tujuan mendekatkan dengan nasabah sebagai wujud pelayanan akan dapat tercapai.

2). Diferensiasi

Hampir semua Bank menawarkan tiga jenis produk yaitu giro, tabungan, deposito berjangka & sertifikat deposito dalam upaya untuk menghimpun dana masyarakat. Dengan demikian Bank Niaga perlu memberikan ciri khusus atau atribut khusus yang dapat membedakan dengan produk Bank lainnya sehingga memberikan daya tarik tersendiri bagi nasabah, misalnya dalam perhitungan bunga, pelayanan, pemberian hadiah dan sebagainya.

5.2 Implementasi bauran pemasaran

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas yaitu suku bunga relatif terhadap pendapatan saham, biaya promosi relatif terhadap total biaya dan biaya distribusi relatif terhadap total biaya secara nyata mempengaruhi jumlah perolehan dana masyarakat. Oleh karena itu kebijakan-kebijakan yang selama ini dilakukan dapat ditingkatkan agar dapat

tentu akan memberikan efek yang lebih besar lagi atau setidaknya dipertahankan kebijakan yang selama ini telah dilakukan.

Beberapa kebijakan promosi yang dapat dilakukan antara lain:

a. Mengefektifkan iklan

Dalam pelaksanaan program promosi, sebaiknya bentuk periklanan ditingkatkan efektifitasnya. Pemilihan media televisi (media elektronik) swasta saat ini dapat dipertimbangkan karena melalui saluran UHV atau VHF telah dapat menjangkau hampir ke seluruh pelosok tanah air. Fungsi promosi melalui media ini untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap eksistensi Bank Niaga.

b. Eksistensi jasa giro

Hasil survey yang dilakukan oleh Info Bank antara lain menyimpulkan bahwa Bank Niaga bukan merupakan pilihan nasabah untuk transaksi giro. Gejala ini perlu mendapatkan perhatian dari manajemen apakah jasa gironya memang kurang dikenal oleh nasabah atau karena jasa giro

kurang menarik bagi nasabah. Oleh karena itu penting bagi Bank Niaga untuk meyakinkan kepada nasabah bahwa jasa giro merupakan alternatif pilihan bagi para nasabah yang menguntungkan.

5.2.3 Kebijakan distribusi

Saluran distribusi suatu bank yang antara lain dapat berupa kantor cabang yang tersebar di seluruh wilayah, sangat penting sekali dalam rangka mendekatkan dengan para nasabah. Di samping itu pelayanan, kecepatan dan ketepatan merupakan hal yang sangat penting. Oleh karena itu beberapa kebijakan distribusi yang dapat dilakukan antara lain:

a. Meningkatkan keseimbangan jumlah kantor cabang

Jumlah kantor cabang Bank Niaga sebanyak 59 kantor cabang dan sebagian besar terpusat di Jakarta. Jakarta memang sebagai pusat kegiatan segala bidang sangat beralasan memiliki jumlah kantor cabang yang sangat banyak, namun daerah lain yang sebetulnya juga potensial perlu dipertimbangkan karena di samping persaingan juga masih relatif kurang, kebijakan ini juga dapat menciptakan kesan untuk mendekatkan dengan nasabah karena tersebar di seluruh penjuru tanah

air. Dari data pertumbuhan ekonomi dan jumlah kantor cabang yang telah dimiliki Bank Niaga wilayah Jawa Tengah dapat dipertimbangkan untuk pembukaan kantor cabang baru.

b. Meningkatkan teknologi jaringan

Teknologi jaringan dalam rangka memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan akurat merupakan syarat penting dalam era komunikasi seperti sekarang ini. Sampai dengan saat ini Bank Niaga baru pada tahap on line system untuk masing-masing wilayah. System ini dapat ditingkatkan menjadi on line system antar wilayah, sehingga dapat lebih meningkatkan pelayanan kepada para nasabah.

c. Meningkatkan penggunaan personal Computer (PC)

Kalau jaringan on line system lebih ditujukan untuk pelayanan nasabah (ekstern), maka kinerja intern sebaiknya juga ditingkatkan untuk mendukung pelayanan eksternal. Penggunaan personal computer (PC), dengan berbagai software aplikasi saat ini telah mampu meningkatkan kinerja suatu bank dalam rangka mendukung pelayanan para nasabah.

BAB VI

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari pembahasan yang telah dilakukan beberapa hal yang dapat disimpulkan antara lain:

- a. Bank Niaga dalam upaya menghimpun dana masyarakat sebagai sumber pembiayaan kredit hanya memiliki pangsa pasar yang relatif kecil (2%).
- b. Dalam upaya menghimpun dana masyarakat tersebut, Bank Niaga mendapatkan ancaman terutama dari pesaing dan kebijakan pemerintah.
- c. Pada sisi lain Bank Niaga mempunyai peluang yang besar dalam pemanfaatan teknologi khususnya yang menyangkut pelayanan kepada nasabah.
- d. Secara internal Bank niaga memiliki keunggulan kompetitif dalam kecepatan pelayanan dan pelayanan nasabah.
- e. Dalam upaya meningkatkan perolehan dana masyarakat strategi yang dapat ditempuh yaitu strategi pertumbuhan melalui perluasan pasar geografis dan konsentrasi pada jasa giro, tabungan dan deposito berjangka.
- f. Berdasarkan hasil regresi, kebijakan promosi

mempunyai efektifitas yang paling besar dalam mempengaruhi perolehan dana masyarakat. Oleh karena itu kebijakan promosi melalui iklan melalui televisi swasta diharapkan dapat lebih meningkatkan perolehan dana masyarakat.

- g. Kebijakan distribusi melalui penyebaran jumlah kantor cabang untuk daerah yang masih potensial, kecepatan pelayanan melalui optimasi penggunaan jaringan diharapkan juga dapat mendorong peningkatan perolehan dana masyarakat.

5.2 Saran

Dalam rangka meningkatkan penghimpunan dana masyarakat yang lebih besar, Bank Niaga perlu melakukan:

- a. Diversifikasi tabungan seperti program tabungan untuk pembayaran sumbangan pembinaan pendidikan (SPP) bagi pelajar & mahasiswa, tabungan haji, tabungan untuk kurban, tabungan untuk kesehatan.
- b. Membuka kantor cabang di lingkungan perguruan tinggi maupun di sekolah-sekolah dan di rumah sakit-rumah sakit untuk menunjang program tabungan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aloysus & Kiikro, *Private Placement: A Descriptive Study of the characteristic of borrower and lender*, Majalah Kelola, Gajah University Business Review, No 13/V/1996
- Andi Asdar SJ, 1995, *Strategi Promosi dan Distribusi Pemasaran Cat dalam peningkatan penjualan*, Jakarta, BP IPWI
- Gujarati, Damodar, 1993, *Ekonometrika Dasar*, Jakarta, Erlangga
- Gupta dan Krishnan, dalam Journal of Marketing Research, vol XXII/Agustus 1985.
- Hax, Arnoldo C. and Nicolas S. Majluf, 1991, *The Strategy Concept And Process: A Pragmatic Approach*, Englewood Cliffs Prentice-Hall, Inc.
- Henky Pelapelapon, 1991, *Pengembangan perbankan: Pendanaan*, vol. 32, Jakarta, LPPI
- Info Bank, No 201 Edisi September 1996, vol. XIX
- Jonker Sihombing, 1991, *Pengembangan perbankan: Pendanaan*, vol. 32, Jakarta, LPPI
- Kotler, Philip, 1994, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid 1, Jakarta, Erlangga
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi , 1995, *Metode penelitian survey*, Jakarta, LP3ES
- Sritua Arief, 1993, *Metodologi Penelitian Ekonomi*, Jakarta, Penerbit Universitas Indonesia
- Statistik Ekonomi-Keuangan Indonesia, 1995, Bank Indonesia
- Sukristono, 1992, *Perencanaan Strategis Bank*, Jakarta, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia
- Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No: 23/67/KEP/DIR dan Surat Edaran Bank Indonesia No. 23/11/BPPP tanggal 28 Februari 1991.

Suwarsono, 1994, *Manajemen Strategik: Konsep, Alat analisa dan Konteks*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN

Undang-undang Republik Indonesia No: 7 tahun 1992 tentang Perbankan

Urban, Glen L. and Steven H. Star, 1991, *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decision*, Englewood Cliffs, Printice-Hall Inc.

Zainuddin, 1991, *Pengembangan perbankan: Pendanaan*, vol. 32, Jakarta, LPPI

ampiran A: Perhitungan dana masyarakat (tidak termasuk Giro)

Rp.000.000

Keterangan	1991	1992	1993	1994	1995
Tabungan	260.485	377.752	478.750	567.700	680.653
Deposito berjangka & Sertifikat Deposito	1.855.034	1.746.456	1.872.101	2.419.872	3.218.127
total	2.115.519	2.124.208	2.350.851	2.987.572	3.898.780

umber : Data Primer Diolah

mpiran B: Perhitungan Suku Bunga Dana Masyarakat
(tidak termasuk giro)

RP.000.000

Keterangan	1991	1992	1993	1994	1995
Dana Masyarakat	2.115.519	2.124.208	2.350.851	2.987.572	3.898.780
Beban Bunga Dana Masyarakat (tidak masuk dana giro)	345.885	365.294	233.328	219.415	403.179
Suku Bunga Dana Masyarakat	16.35%	17.20%	9.49%	7.34%	9.60%

umber : Data Primer Diolah

Lampiran C: Perhitungan Suku Bunga Riil Dana Masyarakat (Tidak Termasuk giro)

	(%)				
Keterangan	1991	1992	1993	1994	1995
- Suku Bunga Dana Masyarakat	16.35	17.20	69.49	7.34	9.60
- Tingkat Inflasi	9.5	4.94	9.77	9.24	9.00
Suku Bunga Riil	6.83	12.26	0.16	(1.90)	1.34

Sumber: Data primer diolah

Lampiran D: Perhitungan biaya promosi relatif

Tahun	Biaya Promosi (Juta Rp)	Total Biaya (Juta Rp)	Biaya Promosi Relatif
1991	10773	567008	0,019
1992	7145	512209	0,014
1993	8790	460495	0,019
1994	10205	491497	0,021
1995	17153	779695	0,022

Sumber : Data Primer Diolah

Lampiran E: Perhitungan biaya distribusi Relatif

Tahun	Biaya Promosi (Juta Rp)	Total Biaya (Juta Rp)	Biaya Promosi Relatif
1991	25515	567008	0,045
1992	40977	512209	0,080
1993	43503	460495	0,094
1994	49518	491497	0,100
1995	79529	779695	0,102

Sumber : Data Primer Diolah

Lampiran F: Ringkasan variabel Y, X1, X2 dan X3

Tahun	Y Dana Masyarakat *)	X1 Suku Bunga Riil	X2 Biaya Promosi Relatif	X3 Biaya Distri- busi relatif
1991	2115519	6,83	0,018	0,052
1992	2124208	12,26	0,014	0,073
1993	2350851	0,16	0,019	0,094
1994	2987572	(1,90)	0,021	0,100
1995	3898780	1,34	0,017	0,068

Sumber : Data Primer Diolah

*) Tidak termasuk Dana Giro (dalam jutaan)

Lampiran G ----- REGRESSION ANALYSIS -----

ORDER DATA FOR: B:KTT2 LABEL: Tesis Magister Manajemen UNDIP
 NUMBER OF CASES: 5 NUMBER OF VARIABLES: 4

EX	NAME	MEAN	STD.DEV.
	bunga	3.7380	5.7560
	promo	.0190	.0031
	distrib	.0842	.0235
VAR.:	Danamasy	2695386.0000	760710.8829

DEPENDENT VARIABLE: Danamasy

	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 1)	PROB.	PARTIAL r ²
ga	163789.2019	10196.0157	16.064	.03958	.9961
no	371479258.9424	16401967.4972	22.648	.02809	.9981
trib	27721477.4502	1363309.4490	20.334	.03128	.9976
STANT	-7309112.3578				

ERROR OF EST. = 47921.2911

ADJUSTED R SQUARED = .9960
 R SQUARED = .9990
 MULTIPLE R = .9995

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	2312427739291.9000	3	770809246430.6300	335.653	.0401
RESIDUAL	2296450138.1500	1	2296450138.1500		
TOTAL	2314724189430.0000	4			

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	STANDARDIZED RESIDUALS
			-2.0	0
1	2.1155E+062	.1151E+06	378.7039	*
2	2.1242E+062	.1174E+06	6836.9218	!*
3	2.3509E+062	.3810E+06	-30167.7148	*
4	2.9876E+062	.9529E+06	34671.6585	!
5	3.8988E+063	.9105E+06	-11719.5694	*!

Lampiran H: Perhitungan bobot dan nilai variabel ancaman

Perhitungan bobot variabel ancaman

Var	Skor peringkat variabel						Skor Ter-timbang	Bobot Variabel
	1	2	3	4	5	6		
1	6	4					56	0.27
2	1	2	7				44	0.21
3	3	4	3				50	0.24
4				5	3	2	23	0.11
5				3	6	1	22	0.10
6				2	1	7	15	0.07
Bobot prngkt	6	5	4	3	2	1	210	1

Sumber: Data primer diolah

Perhitungan nilai rata-rata variabel ancaman

Resp	Nilai variabel					
	1	2	3	4	5	6
1	3	2	3	3	3	2
2	3	3	4	2	3	2
3	3	3	3	2	2	3
4	3	3	3	3	2	2
5	3	2	3	3	2	2
6	3	3	3	3	2	2
7	3	3	3	3	2	2
8	3	3	3	3	2	2
9	3	3	3	3	2	2
10	3	3	3	2	2	2
Jml	30	28	31	27	22	21
Rata2	3.00	2.80	3.10	2.70	2.20	2.10

Sumber: Data primer diolah

Lampiran I: Perhitungan bobot dan nilai variabel peluang

Perhitungan bobot variabel peluang

Var	Skor peringkat variabel						Skor Ter-timbang	Bobot Variabel
	1	2	3	4	5	6		
1		1	6	3			38	0.18
2				1	7	2	19	0.09
3	7	3					57	0.27
4					2	8	12	0.06
5			3	6	1		32	0.15
6	3	6	1				52	0.25
Bobot prngkt	6	5	4	3	2	1	210	1

Sumber: Data primer diolah

Perhitungan nilai rata-rata variabel peluang

Resp	Nilai variabel					
	1	2	3	4	5	6
1	3	3	4	3	3	3
2	3	3	4	3	3	4
3	3	3	4	3	3	3
4	3	3	4	3	3	4
5	3	4	4	3	4	3
6	3	3	4	3	3	4
7	4	3	4	3	4	4
8	4	3	4	3	4	4
9	3	3	4	3	3	4
10	3	3	4	3	3	3
Jml	32	31	40	30	33	36
Rata2	3.20	3.10	4.00	3.00	3.30	3.60

Sumber: Data primer diolah

Lampiran J: Perhitungan bobot dan nilai variabel internal

Perhitungan bobot variabel internal pemasaran

Var	Skor peringkat variabel									Skor Tertmban	Bobot Variabel
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1			1	6	3					68	0.13
2							2	7	1	31	0.06
3							1	1	8	23	0.04
4						2	6	1	1	39	0.07
5			1		2	5	1	1		52	0.10
6				2	5	3				59	0.11
7		1	7	2						79	0.15
8	1	8	1							90	0.17
9	9	1								99	0.18
Bobot prngkt	10	9	8	7	6	5	4	3	2	540	1

Sumber: Data primer diolah

Perhitungan nilai rata-rata variabel internal pemasaran

Resp	Nilai variabel								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	3	2	2	2	3	2	5	3	4
2	3	2	2	2	4	3	4	4	3
3	3	3	2	3	3	2	3	4	4
4	4	2	2	3	3	2	3	4	4
5	4	3	3	3	3	3	4	4	5
6	3	3	3	3	3	2	4	3	4
7	3	3	3	2	3	2	4	4	4
8	3	2	3	3	3	3	3	3	3
9	3	2	2	2	3	3	3	4	3
10	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Jml	32	25	24	26	31	25	36	36	37
Rata	3.2	2.5	2.4	2.6	3.1	2.5	3.6	3.6	3.7

Sumber: Data primer diolah

Lampiran K: Neraca Bank Niaga tahun 1994 dan 1995

PT BANK NIAGA
 Neraca konsolidasi
 31 Desember 1995 dan 1994

	Catatan	1995	1994
		Rp 000	Rp 000
Aktiva			
Kas	2	52,507,162	44,289,947
Giro pada Bank Indonesia	3	70,397,839	39,496,219
Giro pada bank-bank lain	4	38,447,856	51,796,336
Penempatan pada bank-bank lain	5	684,555,110	409,336,081
Penyisihan penghapusan penempatan pada bank lain		(2,225,211)	(2,149,332)
Surat-surat berharga	6	508,503,971	384,383,724
Penyisihan penurunan nilai surat berharga		(1,543,455)	(658,408)
Kredit yang diberikan	7	4,787,723,552	3,773,616,463
Penyisihan penghapusan kredit yang diberikan	8	(69,646,389)	(61,165,665)
Tagihan sewa guna usaha	8	239,223,695	5,601,609
Penyisihan penghapusan tagihan sewa guna usaha		(5,283,716)	(861,191)
Peserta	9	36,771,772	37,594,804
Penyisihan penurunan nilai peserta		(863)	(14,893)
Biaya dibayar di muka		28,373,074	28,685,386
Aktiva tetap	10	155,393,130	151,454,862
Akumulasi penyusutan		(52,675,761)	(46,988,236)
Aktiva lain-lain	11	43,995,542	37,727,571
Jumlah Aktiva		6,587,343,311	4,898,020,924

PT BANK NIAGA
 Neraca konsolidasi (lanjutan)
 31 Desember 1995 dan 1994

	Catatan	1995	1994
Kewajiban dan ekuitas		Rp 000	Rp 000
Kewajiban :			
Giro	12	756,118,168	618,755,961
Kewajiban segera lainnya	13	69,717,881	57,319,521
Tabungan	14	680,653,130	567,700,429
Deposito berjangka	15	3,058,401,881	2,388,530,233
Sertifikat deposito	16	159,725,119	31,341,422
Pinjaman yang diterima	17	1,354,090,677	785,413,464
Beban masih harus dibayar		13,684,061	7,388,755
Kewajiban lain-lain	18	55,334,773	58,904,911
Obligasi konversi	19	131,312,500	131,312,500
Jumlah Kewajiban		6,279,038,190	4,646,667,196
Kepemilikan minoritas		6,272,948	32,668
Ekuitas :	20		
Modal saham :			
Modal dasar 1995 280.000.000 saham bisa nominal @ Rp 1.000; 1994 100.000.000 saham biasa nominal @Rp 1000, ditempatkan dan disetor 1995 115.554.834 saham, 1994 57.777.417 saham	21	115,554,834	57,777,417
Tambahan modal disetor:			
Agio saham		22,332,890	79,398,003
Selisih kurs penjabaran laporan keuangan		3,613,998	1,949,500
Saldo laba:			
Cadangan umum	22	16,487,198	12,320,262
Saldo laba belum dicadangkan		144,043,253	99,875,878
Jumlah ekuitas		302,032,173	251,321,060
Jumlah kewajiban dan ekuitas		6,587,343,311	4,898,020,924