

T  
658.81  
SUP ✓  
&  
1997

**STRATEGI PEMASARAN PRODUK SIMPANAN DANA MASYARAKAT  
PT BANK DAGANG NEGARA (PERSERO)  
UNTUK MENGANTISIPASI PERSAINGAN PASAR INDUSTRI PERBANKAN**

**TESIS**

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



**Diajukan Oleh :**

**SUPANGKAT  
NIM. C. 102940045**

UPT-PUSTAK-UNDIP

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1997**

Lembar Persetujuan Tesis

Nama : Supangkat  
Nomor Induk Mahasiswa : C102940045  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Strategi Pemasaran Produk Simpanan Dana Masyarakat PT Bank Dagang Negara (Persero) Untuk Menganti - sipasi Persaingan Pasar Industri Perbankan

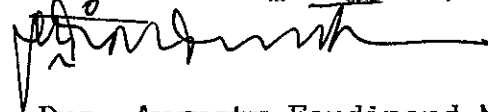
Semarang, Mei 1997

Pembimbing Utama,



Drs Syafrudin Budiningharto, SU

Pembimbing/Anggota,



Drs. Augusty Ferdinand, MBA

Tesis berjudul

STRATEGI PEMASARAN PRODUK SIMPANAN DANA MASYARAKAT  
PT BANK DAGANG NEGARA (PERSERO)  
UNTUK MENGANTISIPASI PERSAINGAN PASAR INDUSTRI PERBANKAN

Yang dipersiapkan dan disusun oleh  
Supangkat  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal  
23 Mei 1997  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama

Anggota Dewan Penguji Lain

Drs. Syafrudin Budiningharto, SU Dra. Niken Rahayu, MS

Pembimbing/Anggota

Drs. Augusty Ferdinand, MBA Drs. M. Kholiq Mahfud, MS

Prof. Drs. Soehardjo

Semarang, Mei 1997

Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Soewito

Karya ini kami persembahkan  
khusus untuk:

- Almarhum Bapak kami tercinta  
yang masih sempat menanyakan  
tesis ini sebelum wafat  
tanggal 14 April 1997 lalu.

## ABSTRACT

Since the Government policies on Banking sector had been established in 1983 and 1988, banking industry in Indonesia had developed fastly. As a result sharper competition has been faced by banks, included PT Bank Dagang Negara (Persero). Eventhough this bank succesfully increased funds raised from the public but the market share decreased.

In order to increase its market share, PT Bank Dagang Negara (Persero) should search both the external and internal factors which are keys success factors.

This thesis tries to solve a main problem of PT Bank Dagang Negara (Persero) that is, decreasing of funds raised from the public market share, by formulating the best strategy. Or in other word the research objective is to formulate marketing strategy that can be implemented at PT Bank Dagang Negara (Persero) in order to increase the market share.

Two kinds of analysis are used in this thesis i.e. SWOT and Regression Analysis. The result of SWOT analysis is suggested that aggressive strategy as the best strategy should be implemented by PT Bank Dagang Negara (Persero). This is because of two sides position that owned by PT Bank Dagang Negera (Persero). Within External environment PT Bank Dagang Negara (Persero) is on business speculative position, because it has both high opportunity and high threat, while within internal environment the bank is identified as in favourable position.

Regression analysis output shows that promotion variable is the most elastic among other variables, such as distribution and price variables. Unfortunately, the bank have not yet taken care of it intensively, they have been stressing on distribution variable more than promotion.

SWOT and regression analysis results four strategy which can be implemented by PT Bank Dagang Negara (Persero) those are ; private and retail banking, direct marketing, intensive distribution and pricing bank service strategy.

In order to support those strategies the bank have to provide human resources who have high skill covering all banking aspects, besides adopting technology development.

IPT-PUSTAK-INDIT

## ABSTRAK

Sejak dikeluarkannya kebijaksanaan pemerintah dalam bidang perbankan tahun 1983 dan 1988, industri perbankan di Indonesia berkembang secara pesat. Akibatnya adalah semakin ketatnya persaingan yang dihadapi oleh perbankan nasional termasuk PT Bank Dagang Negara (Persero). Meskipun PT Bank Dagang Negara (Persero) mampu meningkatkan pemupukan dana masyarakat namun ternyata pangsa pasarnya justru menurun.

Menghadapi keadaan semacam ini PT Bank Dagang Negara (Persero) harus melakukan kajian atas faktor-faktor eksternal yang mengelilingi bisnisnya dan faktor-faktor internal yang dimilikinya dengan tujuan untuk dapat menetapkan strategi yang paling cocok.

Tesis ini mengangkat permasalahan yang dihadapi oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) dengan mengambil kajian bidang pemasaran dengan pokok masalah menurunnya pangsa pasar penghimpunan dana masyarakat yang dikuasai. Atas dasar hasil analisis faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat disimpulkan diharapkan dapat memformulasikan strategi terbaik yang dapat digunakan untuk mengatasi penurunan pangsa pasar tersebut.

Analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan regresi. Dengan analisis SWOT dapat diidentifikasi bahwa PT Bank Dagang Negara (Persero) dalam lingkungan eksternal yang mempunyai peluang dan ancaman besar sehingga dikategorikan dalam lingkungan usaha spekulatif. Sedangkan kondisi lingkungan internal berada dalam posisi persaingan favourable. Dengan menggabungkan hasil analisis faktor eksternal dan internal disarankan strategi yang paling cocok bagi PT Bank Dagang Negara (Persero) adalah strategi agresif.

Untuk mengetahui efektifitas bauran pemasaran yang digunakan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) digunakan analisis regresi. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa angka elastisitas variabel promosi adalah tertinggi dibandingkan dengan angka elastisitas variabel distribusi dan harga. Selama ini PT Bank Dagang Negara (Persero) belum menyadari keadaan ini. PT Bank Dagang Negara (Persero) justru lebih menekankan perhatiannya pada variabel distribusi dan harga sedangkan variabel promosi belum ditangani secara intensif dan terencana.

Apabila hasil analisis SWOT diselaraskan dengan analisis regresi maka alternatif penerapan strateginya adalah strategi private banking dan retail banking, direct marketing strategy, strategi distribusi intensif dan pricing bank service strategy.

Untuk mendukung terlaksananya strategi tersebut diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dengan penguasaan materi perbankan untuk semua aspek dilengkapi dengan sarana penunjang dengan memanfaatkan kemajuan teknologi

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah kami dapat menyelesaikan tesis ini meskipun melalui jalan yang berliku dan panjang. Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah S.W.T yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya.

Maksud dan tujuan penulisan tesis ini khususnya adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang. Tujuan lain adalah untuk ikut serta memberikan kontribusi kepada PT Bank Dagang Negara (Persero), dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin tajam dewasa ini dan yang akan datang.

Banyak sekali kendala yang kami hadapi dalam menyusun tesis ini, namun berkat bantuan baik berupa saran, bimbingan, keterangan, dorongan moril maupun materiil dari berbagai pihak, maka tesis ini dapat diselesaikan. Oleh karena pada kesempatan yang baik ini kami menyampaikan rasa terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Bapak Prof Dr Soewito selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs Syafrudin Budiningharto, SU, selaku Pembimbing Utama.
3. Bapak Drs Augusty Tae Ferdinand, MBA selaku Pembimbing Anggota.
4. Bapak Sunarya Suryaatmaja, SH selaku Kepala Kantor

Wilayah III PT Bank Dagang Negara (Persero) di Palembang.

5. Bapak Drs. Supono Sunanto, selaku mantan Kepala Urusan Sumber Daya Manusia PT Bank Dagang Negara (Persero).
6. Bapak Drs. Purwono, Bapak Drs. Djoko Prayitno, MBA dan Drs. Argo Hadi selaku pejabat PT Bank Dagang Negara (Persero) Kantor Pusat.
7. Rekan-rekan staf dan karyawan PT Bank Dagang Negara (Persero) cabang Pangkal Pinang .
8. Bapak kami tercinta Almarhum H. Mochammad Daroji
9. Ibu kami tercinta, Bapak mertua kami tercinta.
10. Istri dan anak-anak kami yang dengan setia mendorong dan mendo'akan kami.
11. Dan pihak-pihak lain yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu yang telah membantu kami.

Kami yakin tesis ini pasti jauh dari sempurna diwarnai oleh kekurangan-kekurangan dan kekhilafan-kekhilafan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan wawasan kami.

Akhirnya harapan kami adalah semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, Mei 1997

Penulis,

Supangkat

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Persetujuan Pembimbing	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Persembahan	iii
Abstract	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan .....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	8
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	8
1.4 Metode Penelitian .....	9
1.4.1 Metode Pengumpulan Data .....	9
1.4.2 Teknik Analisis .....	10

BAB II KAJIAN TEORI .....	11
2.1 Telaah Pustaka .....	11
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	21
 BAB III PAPARAN KASUS .....	 40
3.1 Gambaran Umum PT Bank Dagang Negara (Persero)..	40
3.2 Penyajian Data dan Informasi Manajerial .....	42
3.2.1 Misi Perusahaan .....	42
3.2.2 Faktor Eksternal PT BDN (Persero) .....	43
3.2.3 Faktor Internal PT BDN (Persero) .....	52
 BAB IV ANALISIS POSISI MANAJERIAL .....	 58
4.1 Analisis ETOP .....	58
4.1.1 Analisis Peluang .....	60
4.1.2 Analisis Ancaman .....	61
4.2 Analisis SAP .....	63
4.3 Analisis SWOT .....	67
4.4 Analisis Regresi .....	69
4.5 Uji t (t-test) .....	72
4.6 Uji F (F-test) .....	74
4.7 Uji Ekonometrika.....	75
4.8 Analisis Koefisien Korelasi Parsial .....	77
4.9 Analisis Regresi Berganda .....	79
4.10 Analisis Elastisitas.....	80

4.11 Analisis Koefisien Beta.....	83
BAB V FORMULASI STRATEGI .....	85
5.1 Alternatif Strategi.....	85
5.1.1 Strategi Produk .....	86
5.1.2 Strategi Harga .....	88
5.1.3 Strategi Distribusi .....	91
5.1.4 Strategi Promosi .....	92
5.2 Pemilihan dan Implikasi Alternatif Strategi ...	93
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	100
6.1 Kesimpulan .....	100
6.2 Saran .....	104
DAFTAR PUSTAKA .....	106
<hr/>	
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	107

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1: Perkembangan Dana Masyarakat PT Bank Dagang Negara (Persero) Selama Tahun 1993/95 .....	44
Tabel 3.2: Data Tingkat Inflasi di Indonesia Selama Tahun 1991-1995 .....	46
Tabel 3.3: Perkembangan Jumlah Pegawai PT Bank Dagang Negara (Persero) Selama Tahun 1993/1994 .....	53
Tabel 4.1: Peluang dan Ancaman PT Bank Dagang Negara (Persero) .....	58
Tabel 4.2: Daftar Variabel Internal PT Bank Dagang Negara (Persero) .....	64

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22
Gambar 4.1: Matriks ETOP PT Bank Dagang Negara (Persero).....	62
Gambar 4.2: Matriks SWOT PT Bank Dagang Negara (Persero).....	68
Gambar 4.3: Diagram SWOT PT Bank Dagang Negara (Persero).....	69

---

## DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

LAMPIRAN A: Perhitungan Weighted Score Variabel Peluang .....	107
LAMPIRAN B: Perhitungan Weighted Score Variabel Ancaman .....	108
LAMPIRAN C: Perhitungan Weighted Score Variabel Internal .....	109
LAMPIRAN D: Data Mentah Yang Akan Diolah .....	110
LAMPIRAN E: Perhitungan Variabel Harga (X1) .....	111
LAMPIRAN F: Perhitungan Variabel Promosi (X2) ....	112
LAMPIRAN G: Data Variabel Distribusi (X3) .....	113
LAMPIRAN H: Data Variabel Bebas dan Terikat .....	114
LAMPIRAN I: Data Perhitungan Nilai Ln .....	115
LAMPIRAN J: Hasil Perhitungan Regresi .....	116
LAMPIRAN K: Matriks Korelasi .....	117
LAMPIRAN L: Hasil Regresi Dengan 2 Variabel Bebas..	118

BAB I  
P E N D A H U L U A N

1.1 Latar Belakang

PT Bank Dagang Negara (Persero) yang lebih dikenal dengan "BDN" diawali dengan nama "Nederlandsch Indische Escompto Maatschappij" di Jakarta, tahun 1857. Pada tahun 1949 namanya diubah menjadi Escomptobank NV dan tahun 1958 disesuaikan menjadi PT Escomptobank. Kemudian dengan Peraturan Pemerintah no.13 tahun 1960 PT Escomptobank dinasionalisasikan dan terhitung mulai tanggal 11 April 1960 diubah menjadi Bank Dagang Negara melalui PP Pengganti UU no. 13 tahun 1960.

Kemudian pada tanggal 18 Desember 1968 Pemerintah mengeluarkan UU no.18 tahun 1968 yang berisi penetapan Bank Dagang Negara sebagai bank Umum milik Pemerintah yang melakukan usaha bank umum dengan mengutamakan sektor pertambangan. Dengan disahkannya UU Perbankan no.7 dan PP no.2 tahun 1992 terhitung mulai tanggal 31 Juli 1992 bentuk hukum Bank Dagang Negara resmi menjadi perseroan terbatas

dengan nama " PT Bank Dagang Negara (Persero) " .

Dengan penyesuaian bentuk hukum tersebut maka gerak PT Bank Dagang Negara (Persero) menjadi lebih lincah, karena kendala-kendala prosedural yang sebelumnya harus dilewati seperti; perubahan modal, perubahan pengurus harus mendapat persetujuan DPR, dengan perubahan bentuk hukum tersebut hanya melalui Rapat Umum Pemegang Saham.

Untuk menghilangkan keraguan para pihak yang berkepentingan sehubungan dengan perubahan tersebut, khususnya mengenai tanggung jawab pemilikan, Menteri Keuangan telah mengeluarkan surat No. S.940/MK 01/1992 tanggal 31 Juli 1992 yang menjamin bahwa semua aktifitas bank ini berjalan sebagaimana biasa dan dijamin oleh Pemerintah Republik Indonesia.

Sebagai bank umum, PT Bank Dagang Negara (Persero) melakukan tugas dan usaha di bidang perbankan dalam arti kata seluas-luasnya untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional. Dapat dikatakan bahwa kegiatan usaha PT Bank Dagang Negara (Persero) pada tahun 1994 menunjukkan perkembangan yang cukup berarti dibanding tahun 1993. Namun bukan berarti perkembangan ini tanpa kendala yang mengikuti.

Pada akhir tahun 1995 total aktiva PT Bank Dagang Negara (Persero) sebesar Rp 25.852 miliar mengalami kenaikan sebesar 46,71% dibanding tahun 1991. Posisi aktiva produktif PT Bank Dagang Negara (Persero) mencapai Rp 23.029 miliar atau 89,08% dari total aktiva. Aktiva produktif ini mengalami peningkatan sebesar 39,15% dari tahun 1991.

Pertumbuhan perekonomian yang semakin baik ditambah dengan perkembangan sektor riil, dan sektor moneter merupakan peluang sekaligus ancaman bagi PT Bank Dagang Negara (Persero).

Industri perbankan Indonesia berkembang secara spektakuler semenjak digulirkannya serangkaian deregulasi dan/atau kebijakan yang di mulai sejak tahun 1983.

a. Paket Kebijakan 1 Juni 1983.

Melalui kebijaksanaan ini otoritas moneter menghapuskan pagu aktiva netto perbankan, pembebasan penetapan suku bunga dana dan kredit dan mengurangi KLBI. Dengan kebijaksanaan ini pemerintah mencoba meletakkan dasar perbankan yang kokoh, sehat melalui mekanisme pasar dengan

penempatannya pada sektor riil yang lebih produktif.

b. Paket Kebijakan Oktober 1988.

Melalui kebijakan ini pemerintah lebih menekankan bagi pengusaha dana masyarakat melalui kemudahan pembukaan kantor cabang bank dan LKBB, pendirian bank Swasta Nasional/Asing, ekspor dan impor non migas didorong melalui perluasan bank devisa, pendirian bank asing dan campuran. Untuk meningkatkan efisiensi sekaligus penciptaan iklim persaingan yang lebih adil, dana BUMN dan BUMD dapat ditempatkan pada bank-bank Swasta dengan maksimum 50% nya.

c. Paket Kebijakan 28 Februari 1991.

Untuk lebih mendorong pertumbuhan perbankan yang lebih sehat dan mampu bersaing dalam perbankan Internasional, melalui kebijakan ini pemerintah menetapkan prinsip-prinsip kehati-hatian (prudent banking) yang pada dasarnya mengacu pada ketentuan lain seperti Capital Adequacy Ratio (CAR) sebesar 8% sejak akhir Desember 1993, Loan to Deposits Ratio (LDR), Legal Lending Limit (3L) sebanyak 20% dari modal sendiri bank atau LKBB untuk fasilitas yang

disediakan bagi satu debitur, persyaratan kepemilikan dan kepengurusan.

d. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992

Sejalan dengan kebijaksanaan di atas telah diatur pula penyelenggaraan operasional perbankan dalam bentuk Undang-Undang no 7 tahun 1992. Undang-undang ini berisi penyerdehanaan jenis-jenis bank, penyempurnaan persyaratan pendirian bank, peningkatan perlindungan masyarakat, peningkatan profesionalisme bankir dan mencegah praktek-praktek yang merugikan masyarakat.

e. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 1994

Semenjak dikeluarkannya kebijaksanaan investasi asing oleh pemerintah yang dikenal dengan PP 20 tahun 1994, terjadi "boom" investasi. Pada tahun 1994, Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang disetujui oleh pemerintah meningkat sebesar 33,9% (Rp 39.450 miliar/1993-Rp 53.289 miliar/1994), sedangkan Penanaman Modal Asing (PMA) mengalami peningkatan sebesar 191,4% pada tahun 1994.

Akibat kebijaksanaan-kebijaksanaan di atas jumlah bank dan bank cabang berkembang sangat pesat. Tahun 1988 jumlah bank 111 dengan kantor cabang 1.728 dan tahun 1995 jumlah bank menjadi 240 dengan jumlah

kantor cabang 5.191. (Data BI Edisi Februari 1996)

Akibat dari ketatnya persaingan ini sudah dapat dirasakan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero), dengan menurunnya pangsa pasar aktiva yang dimiliki terhadap aktiva perbankan Nasional. Pangsa pasar aktiva PT Bank Dagang Negara (Persero) menduduki peringkat ke lima dari peringkat sepuluh besar.

Dari latar belakang di atas dapatlah diidentifikasi bahwa meskipun total aktiva mengalami peningkatan sebesar 7,3% pada tahun 1994 dibanding tahun sebelumnya, namun market sharenya per 31 Desember 1995, menunjukkan tingkat yang kurang mengembirakan, yaitu hanya sekitar 6.94 pada tahun 1995. PT Bank Dagang Negara (Persero) menduduki peringkat ke 5 dalam rangking 10 besar, dan peringkat ke 4 dari 7 bank pemerintah yang ada.

Demikian pula dalam penyimpanan dana masyarakat meskipun PT Bank Dagang Negara (Persero) dalam tahun 1995 berhasil meningkatkan penghimpunan dana masyarakat sebesar 36,16% (Rp 13.386 miliar) dibanding tahun 1991. Namun market sharenya justru menurun dari 9,23% (1991) menjadi 5,95% pada (1995).

## 1.2 Perumusan Masalah

Melihat hal-hal di atas dapat dikatakan bahwa persaingan yang semakin ketat menimbulkan dampak yang merugikan PT Bank Dagang Negara (Persero), yaitu menurunnya pangsa pasar yang dimiliki. Apabila dikaji sebenarnya penurunan pangsa pasar ini disebabkan oleh belum optimalnya strategi simpanan (tabungan, deposito, dan giro) yang dilakukan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero). Selama ini PT Bank Dagang Negara (Persero) hanya menekankan pada satu variabel dari bauran pemasaran (marketing mix) yang berupa variabel "distribusi" (place), itupun belum memperhatikan luasnya jaringan distribusi. Ini terbukti pembangunan kantor-kantor cabang yang indah dan nyaman serta pemilihan tempat yang strategis. (Laporan tahunan PT Bank Dagang Negara (Persero), 1994).

Permasalahan PT Bank Dagang Negara (Persero) pada saat ini adalah : " Bentuk strategi pemasaran produk simpanan yang bagaimana yang mampu meningkatkan daya saing dan selaras dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki PT Bank Dagang Negara (Persero)"

### 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

- (1) Identifikasi variabel bauran pemasaran yang secara efektif telah digunakan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero), sehubungan dengan produk simpanannya.
- (2) Inventarisasi kendala-kendala dan peluang-peluang yang erat kaitannya dengan perluasan pangsa pasar PT Bank Dagang Negara (Persero).
- (3) Menentukan alternatif strategi pemasaran yang mampu meningkatkan pangsa pasar, dengan mengacu pada peluang dan kendala yang ada di pasar.
- (4) Menentukan strategi bauran pemasaran yang mampu mengantisipasi penurunan pangsa pasar yang diakibatkan oleh ketatnya persaingan, serta cocok dengan kondisi PT Bank Dagang Negara (Persero).

#### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan hasil penelitian yang dilakukan dapat dipandang dari tiga sisi yaitu:

##### (1) Sisi peneliti

Peneliti mendapatkan input serta informasi yang mendalam berkenaan dengan strategi pemasaran produk dan jasa perbankan.

(2) Sisi Universitas Diponegoro.

Mendapatkan informasi yang memadai bagi para pendidik dan ilmuwan tentang strategi pemasaran untuk produk /jasa perbankan.

(3) Sisi PT Bank Dagang Negara (Persero).

Mendapatkan suatu alternatif strategi pemasaran bagi produk yang dihasilkan untuk dapat memasuki dan berperan aktif dalam pasar.

#### 1.4 Metode Penelitian

Metode Penelitian merupakan metode atau cara yang dipergunakan dalam suatu penelitian termasuk di dalamnya metode pengumpulan data, metode penentuan sampel dan metode penganalisaan data.

##### 1.4.1 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah wawancara dengan para pejabat PT Bank Dagang Negara (Persero), PT Bank Negara Indonesia (Persero) dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) dengan menggunakan alat bantu daftar pertanyaan. Disamping itu untuk memperoleh data sekunder digunakan studi pustaka dari laporan tahunan, neraca publikasi PT Bank Dagang Negara

(Persero), publikasi dari Biro Pusat Statistik (BPS) dan publikasi Bank Indonesia (BI).

#### 1.4.2 Teknik Analisis

- (1) Analisis SWOT (Strength, Weaknes, Opportunity, Threat)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang mungkin, sehingga dapat digunakan untuk menentukan strategi yang akan dikembangkan.

- (2) Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi merupakan analisis untuk mengetahui efektifitas seluruh variabel bauran pemasaran terhadap volume penjualan. Model yang digunakan dalam analisis ini adalah:

$$\ln Y = \ln a + b_1 \ln X_1 + b_2 \ln X_2 + b_3 \ln X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Jumlah simpanan dana masyarakat dengan satuan rupiah (Rp)

X<sub>1</sub> = Suku bunga riil dengan satuan persentase (%)

X<sub>2</sub> = Biaya promosi yang merupakan proporsi dari biaya pengembangan usaha dibanding biaya operasi (%)

X<sub>3</sub> = Jumlah saluran distribusi (kantor cabang) dengan satuan unit (buah).

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1 Telaah Pustaka

Pada kegiatan operasionalnya sehari-hari Bank akan selalu berhubungan dengan lingkungan bisnisnya. Dengan meningkatnya pengetahuan konsumen, maka makin ketat pula persaingan yang ada. Karena konsumen selalu berusaha mendapatkan yang terbaik pada dirinya, sehingga terdapat kebutuhan bank yang tak dapat dielakkan yaitu berusaha selalu melakukan penyesuaian dengan perkembangan lingkungan bisnisnya.

Adaptasi lingkungan ini tidak dapat dilakukan selama perubahan yang ada tidak dapat dideteksi. Pada saat ini terdapat 12 atribut yang harus dipertimbangkan oleh bank dalam mengantisipasi perubahan yang terjadi di lingkungannya. Dua diantaranya yang utama adalah : " Lajunya Pertumbuhan Teknologi Informasi". (Information-driven Technology) dan Customer Focus (Schiemann, 1993).

Salah satu bank yang melakukan antisipasi

dengan cepat terhadap ketatnya persaingan melalui dua variabel di atas adalah " Citibank". Citibank telah menginvestasikan lebih dari US\$ 500 juta dalam jaringan data komunikasi dengan menggunakan teknologi yang dikembangkan di USA. Jaringan data komunikasi ini benar-benar global dan dapat menjangkau konsumen Citibank yang terjauh sekalipun.

Terdapat tiga alasan yang mendasari Citibank melakukan strategi di atas:

Pertama, persaingan global yang tidak lagi memiliki batas (borderless) menyebabkan biaya yang tinggi dalam pelayanan konsumen. Dengan adanya jaringan ini biaya transfer dapat diperkecil. Kedua, dengan membawa electronic banking ini mendekati konsumen Citibank memiliki keunggulan kompetitif dibanding pesaing. Ketiga, dengan electronic banking ini penetrasi pasar baru sangat dimungkinkan.

Contoh yang paling mudah dari pemanfaatan teknologi informasi di bidang perbankan adalah ATM (Automated Teller Machine). Dengan ATM pelayanan konsumen tidak terbatas oleh waktu dan tempat. Karena konsumen dapat dilayani dimana mereka menginginkan untuk melakukan transaksi dengan cepat. Hasil survey

kerjasama antara majalah SWA dengan Mark Plus Profesional menunjukkan bahwa sebagian besar aktifitas nasabah dalam mengunjungi bank adalah untuk mengambil dan menyimpan uang yang sebagian besar dilakukan melalui ATM. Serta suatu survey para Bankir di Amerika menyatakan bahwa 39% responden lebih menyukai transaksi perbankan dilakukan tanpa harus mengunjungi kantor bank.

Dalam teknologi informasi jenis ini Citibank di Indonesia selangkah lebih maju dibanding pesaing. Citibank menawarkan produk Electronic Banking yang dinamakan "Citikilat (Citi-Lightning). Dengan Citikilat nasabah tidak perlu keluar dari rumahnya untuk melakukan transaksi perbankan.

Suatu survey dilakukan oleh Hedges (1991) diantara para bankir eksekutif yang bertujuan membuat peramalan industri perbankan untuk 25 tahun mendatang. Pada survey ini para bankir merencanakan dimana mereka harus menfokuskan pasarnya, dan strategi apa yang sebaiknya dilaksanakan. Hasil survey ini menunjukkan beberapa kegiatan yang menjadi faktor penentu kegiatan bank yaitu:

- 1) Identifikasi segmen pasar yang menguntungkan.

- 2) Evaluasi efektifitas saluran distribusi.
- 3) Review keuntungan produk.
- 4) Mendesain kembali jenis produk.
- 5) Menekankan pada disiplin manajemen

Ke lima kegiatan ini dapat dikemas dalam tiga strategi dasar perbankan yaitu:

*Strategi Efektifitas Marketing (Marketing Effectiveness Strategy)*. Strategi ini menekankan pada efektifitas kegiatan pemasaran seperti segmentasi pasar, kemampuan pemasaran dan tenaga penjual, penetapan harga produk, dan kualitas pelayanan.

Mengacu pada bauran pemasaran yang ada maka Bank dapat melakukan strategi agresive terhadap ke empat bauran pemasaran yang ada. Sehingga alternatif strategi yang diajukan dapat berupa: Strategi Produk, Strategi Harga, Strategi Promosi dan Strategi Distribusi.

*Strategi produk berkenaan dengan kepada siapa Bank menjual*. Strategi produk dapat berupa; Strategi Corporate Banking, dimana Bank hanya menjual produknya kepada perusahaan -perusahaan atau pengusaha-pengusaha saja; Strategi Retail Banking,

dalam hal ini bank mengkhususkan pada pasar baru yang lebih kecil namun resiko kerugian juga kecil. Strategi Private Banking, dimana bank melayani secara khusus kelompok nasabah tertentu.

*Strategi Harga.* Pada umumnya harga produk bank diwujudkan dalam bentuk tingkat suku bunga. Terdapat beberapa strategi harga yang dapat diterapkan oleh Bank yaitu: Target Pricing, dalam strategi ini bank menentukan tingkat bunga sesuai dengan target keuntungan; Perceived Pricing, disini Harga ditentukan berdasarkan bagaimana nasabah memandang produk yang dihasilkan bank; Going Rate Pricing, dimana penentuan tingkat suku bunga berdasarkan pada rata-rata suku bunga yang terdapat di industri perbankan; Pricing Bank Service, dalam strategi ini bank melakukan efisiensi atau rasionalisasi dari seluruh kegiatannya untuk mendapatkan tingkat suku bunga standar yang dapat dijangkau oleh nasabahnya.

*Strategi Saluran Distribusi.* Terdapat tiga jenis strategi saluran distribusi yang dapat diterapkan oleh bank yaitu: Strategi Distribusi Intensif, dalam strategi ini bank membuka cabang sebanyak mungkin untuk dapat melayani nasabah;

Strategi Distribusi Selektif, disini kantor-kantor cabang hanya dibangun di tempat-tempat tertentu yang menjadi target pasar bank. Strategi Distribusi Eksklusif, dalam strategi ini bank hanya menggunakan satu kantor cabang untuk setiap wilayah pemasarannya.

Strategi promosi. Strategi ini dibagi kedalam dua kelompok besar yaitu: General Marketing Strategy, disini bank melakukan strategi promosi secara umum misalnya melalui spanduk, iklan dan sebagainya. Karena bank memperhitungkan homogenitas nasabah. Satu kali promosi dilakukan lebih dari seribu nasabah dapat dijangkau. Program-program promosi biasa dapat digolongkan ke dalam strategi ini; Direct Marketing Strategy, dengan strategi ini bank melakukan sistem pemasaran interaktif yang menggunakan satu media atau lebih dalam upaya mendapatkan tanggapan yang dapat diukur dari wilayah manapun.

Strategi yang mana yang akan digunakan oleh Bank tergantung pada kondisi eksternal bank yang berupa peluang dan ancaman pasar, serta kondisi internal bank yang berupa keunggulan dan kelemahan yang ada pada bank yang bersangkutan. Mengacu pada proses pembentukan strategi Fred R David (Strategic

Management, 1995) terlihat bahwa faktor penentu utama proses formulasi strategi adalah evaluasi variabel - variabel eksternal dan internal.

Dengan evaluasi variabel-variabel eksternal dan internal posisi bank di kancah bisnis perbankan dengan tepat dapat diketahui. Alat yang paling tepat untuk mengevaluasi ke dua variabel di atas adalah alat *analisis SWOT* (Strength, Weaknes, Opportunity, Threat). Pada dasarnya alat analisis ini merupakan alat evaluasi untuk mengubah faktor negatif baik yang berasal dari kelemahan (weaknes) bank dan ancaman (threat) pasar menjadi faktor positif yang berujud kekuatan (strength) bank dan peluang (opportunity) pasar.

Dalam penerapannya, analisis SWOT ini merupakan persilangan antara analisis ETOP dan analisis SAP. Analisis ETOP merupakan alat analisis dua faktor eksternal yaitu Environmental Threat (Ancaman Pasar) dan Environmental Opportunity (Peluang Pasar). Konsep dasar analisis ETOP adalah bahwa keberhasilan perusahaan ditentukan oleh lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal secara proporsional.

Sedangkan analisis SAP merupakan alat analisis

dua faktor internal yaitu Company Strength (Keunggulan Perusahaan) dan Company Weaknes (Kelemahan Perusahaan). Analisis SAP didasarkan pada anggapan bahwa dengan alat evaluasi ini perusahaan dapat mengetahui keunggulan strategis perusahaan (Strategic Advantage Profile). Hasil akhir dari analisis ini adalah profil perusahaan yang menggambarkan keunggulan dan kelemahan perusahaan.

Analisis SWOT berpedoman pada konsep dasar bahwa terdapat dua faktor pengaruh terhadap keberhasilan usaha bank. Faktor pengaruh yang pertama merupakan faktor yang di dalam kendali manajemen karena itu harus disiasati untuk dioptimalkan/dimaksimalkan (keunggulan) dan diminimumkan (kelemahan). Faktor yang kedua merupakan faktor di luar kendali manajemen yang dicoba upayakan untuk dieksploitasi (peluang) dan dieliminasi (ancaman).

Pengoptimalan faktor pengaruh pertama yang berupa faktor-faktor internal yang terkendali sangat tergantung pada efektifitas kegiatan-kegiatan bank salah satunya adalah kegiatan *pemasaran*. Efektif tidaknya kegiatan pemasaran ini ditentukan oleh empat

variabel bauran pemasaran yang berupa ; *produk, harga, promosi dan distribusi*. Sedangkan efektifitas itu sendiri diukur dari peningkatan maksimum volume penjualan yang diakibatkan oleh kegiatan bauran pemasaran. Alat ukur yang sering digunakan untuk tujuan ini adalah *model regresi*.

Suatu Survey dibiayai oleh Universitas Purdue, meneliti tentang pengaruh bauran pemasaran terhadap peningkatan volume penjualan perusahaan. Survey ini menggunakan model regresi:

$$\ln Y = \ln a + b_1 \ln X_1 + \dots + e$$

Penelitian ini menghasilkan hal-hal sebagai berikut:

1. Volume penjualan perusahaan sangat berfluktuasi.
2. Pengeluaran untuk periklanan hanya memiliki dampak yang sangat kecil terhadap volume penjualan perusahaan. Iklan televisi yang merupakan alat utama periklanan hanya memiliki pengaruh sebesar 0,025 terhadap volume penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa penambahan setiap rupiah pengeluaran untuk periklanan tidak akan merangsang meningkatnya volume penjualan.

3. Promosi yang dilakukan oleh pengecer atau pelaku distributor yang lain, yang berkenaan dengan harga merupakan satu-satunya variabel promosi yang berpengaruh terhadap volume penjualan. Promosi ini merangsang peningkatan volume penjualan melalui pengingatan kembali konsumen terhadap produk yang biasanya mereka butuhkan tapi tidak terdapat dalam daftar belanja mereka.
4. Tidak terdapat hubungan antara harga rata-rata dengan volume penjualan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan efektifitas pemasaran, saluran distribusi harus dioptimalkan dan diberi wewenang untuk melakukan promosi sendiri, dengan dasar "harga". Namun hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk semua perusahaan.

Sebuah review yang dilakukan Asisten Profesor di Universitas Texas, menyatakan bahwa tidak terdapat satu strategi pemasaran pun yang cocok untuk semua perusahaan. Misalnya, hasil penelitian di suatu perusahaan menyatakan periklanan sangat mempengaruhi volume penjualan. Hasil ini tidak berarti benar bagi

semua perusahaan, merupakan untuk jenis-jenis perusahaan sejenis perusahaan obyek penelitian, hasil penelitian ini kemungkinan besar terjadi.

Namun paling tidak hasil survey yang dibiayai oleh Universitas Purdue di atas memberi arah bagi penganalisaan efektifitas bauran pemasaran yang dilaksanakan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero). Hal ini disebabkan penelitian ini akan menggunakan model yang sama dengan survey di atas.

Suatu model dapat dikatakan memenuhi asumsi klasik regresi apabila tidak terdapat indikator autokorelasi, multikolinearitas dan heteroscedasitas. Hal ini yang mendasari hasil perhitungan model regresi harus dilakukan uji autokorelasi, multikolinearitas, heteroscedasitas.

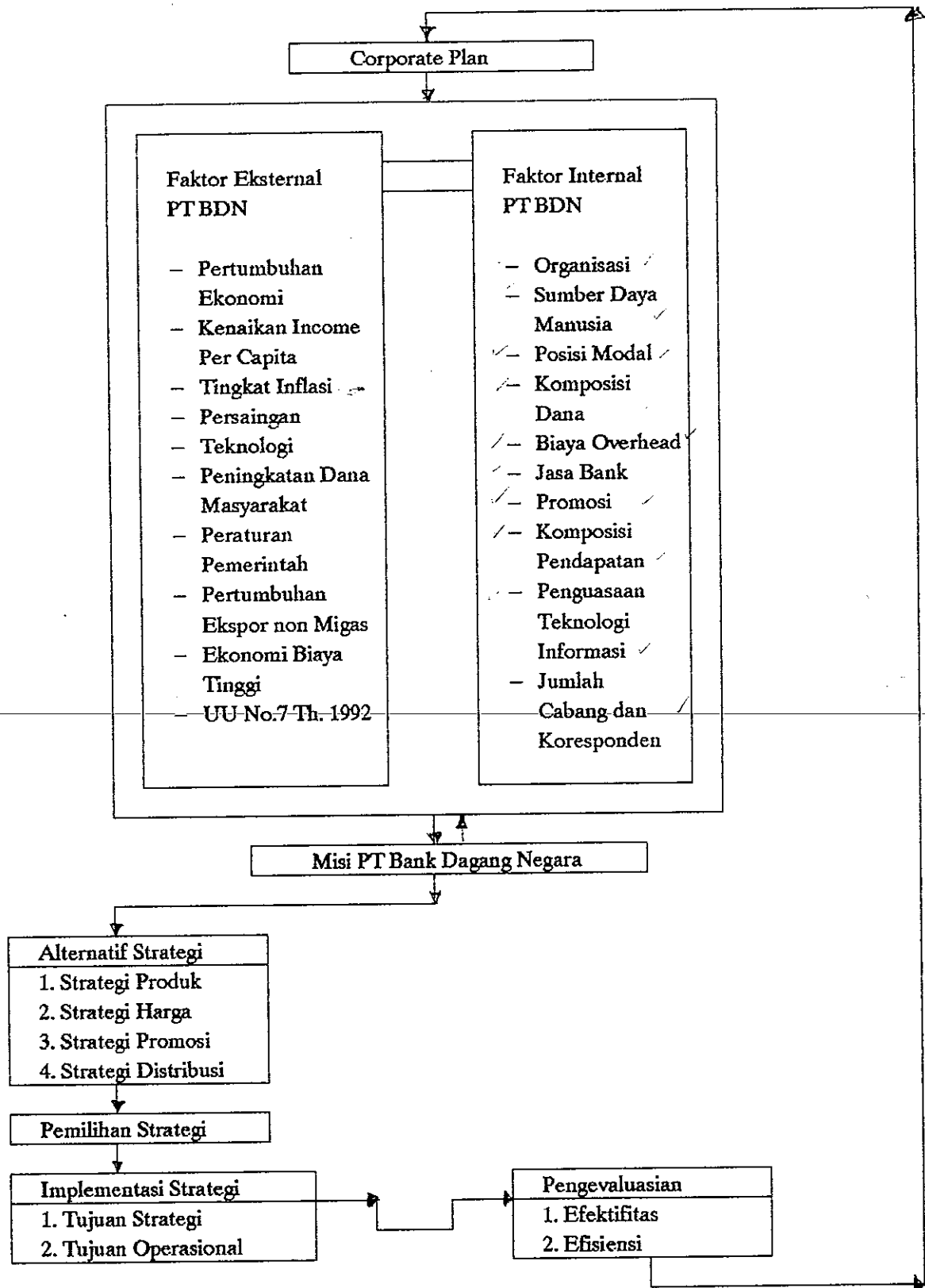
## 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut: (hubungkan dengan gambar 2.1)

### (1) Corporate Plan

Tujuan jangka panjang perusahaan ini seringkali menjadi dasar pengambilan keputusan dalam

Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran Teoritis



penentuan Strategi Perusahaan. Tujuan jangka panjang atau corporate plan ini sudah ada sejak PT Bank Dagang Negara (Persero) berdiri hanya selalu dievaluasi dan ditinjau kembali, seiring dengan perkembangan Bisnis Perbankan. Pada saat ini PT Bank Dagang Negara (Persero) sedang mencanangkan Corporate Plan V, yaitu *menjadi bank yang besar dan sehat*.

(2) Misi Perusahaan.

Misi PT Bank Dagang Negara (Persero) juga merupakan Visi jangka panjang PT Bank Dagang Negara (Persero) yang menyatakan apa yang PT Bank Dagang Negara (Persero) lakukan dan siapa yang akan dilayani.

Misi ini dapat dikatakan kemas dari tujuan jangka panjang yang sering diwujudkan dalam bentuk "motto bisnis". Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai misi yang dimiliki oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) adalah : "Bank Kepercayaan Anda".

(3) Analisis Faktor-faktor Pengaruh.

Terdapat dua faktor yang menjadi titik pandang PT Bank Dagang Negara (Persero) dalam penentuan dan penerapan strateginya. Yaitu faktor yang tidak

dapat dikendalikan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) yang berujud peluang dan ancaman pasar. Peluang dan ancaman dapat muncul dalam bentuk yang sama. Peluang yang terdapat di pasar PT Bank Dagang Negara (Persero) pada saat ini adalah:

- Menurunnya Tingkat Inflasi
- Kenaikan Income Per Kapita
- UU Perbankan NO. 7/1992
- Pertumbuhan Ekonomi
- Peningkatan Dana Masyarakat

Sedangkan ancaman yang sedang dihadapi adalah:

- Peraturan Pemerintah
- Ketatnya Persaingan
- Teknologi
- Rendahnya Pertumbuhan Ekspor Non Migas
- Ekonomi Biaya Tinggi

Faktor yang lain adalah faktor internal yang dapat dikendalikan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero), faktor-faktor ini berupa keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT Bank Dagang Negara (Persero). Keunggulan dan kelemahan PT Bank Dagang Negara (Persero) dapat dideteksi dari kegiatan-kegiatan operasional PT Bank Dagang Negara

(Persero). Keunggulan atau kekuatan yang dimiliki oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) berupa:

- Organisasi yang berorientasi pada segmen pasar
- Banyaknya Jumlah Cabang atau Koresponden
- Sumber Daya Manusia
- Posisi Modal
- Komposisi Dana Masyarakat
- Komposisi Pendapatan

Sedangkan Kelemahannya adalah:

- Kurangnya promosi
- Sedikitnya variasi produk
- Kurangnya Penguasaan Teknologi Informasi
- Tingginya Beban Overhead

Untuk mengetahui seberapa besar faktor-faktor ekstern dan intern akan mempengaruhi perusahaan, dapat dipergunakan analisis SWOT.

Analisis Peluang dan Ancaman yang ada di SWOT dapat digambarkan di dalam Matriks ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile). Sedangkan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki PT Bank Dagang Negara (Persero) dapat digambarkan

dalam Matriks SAP ( Strategic Advantage Profile).

ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile)

ETOP merupakan alat untuk mengevaluasi Peluang dan Ancaman Pasar. Langkah-langkah evaluasi yang ditempuh adalah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi dan membuat daftar dari variabel peluang dan ancaman yang berupa faktor sukses kritis yang hendak dievaluasi. Ke dua variabel harus diidentifikasi sespesifik mungkin.
- Memberi bobot (weight) pada masing-masing variabel. Bobot ini menggambarkan besar kecilnya pengaruh variabel terhadap kebijaksanaan perusahaan. Bobot dapat diberikan dari 0 (tidak penting) s/d 1 (sangat penting). Dasar pemberian bobot adalah industri.
- Menilai ( rating ) masing - masing variabel dari 1 s/d 5. Rating ini menunjukkan nilai kepentingan masing-masing variabel. Dalam pemberian nilai yang terpenting adalah konsistensi

dan tafsir yang terkandung di dalamnya. Rating ini berdasarkan pada perusahaan.

- Mengalikan bobot dan nilai untuk memperoleh nilai tertimbang (weighted score).
- Menjumlahkan seluruh nilai tertimbang yang terkandung pada setiap variabel. Jumlah inilah yang menggambarkan profil perusahaan.

#### **SAP (Strategic Advantage Profile)**

Dalam analisis ini terdapat dua tahapan utama dan satu tahapan penilaian: (Suwarsono, Manajemen Strategik, 1994)

##### **a. Identifikasi Variabel Internal.**

Perusahaan berusaha memahami komponen variabel internal strategis yang berpengaruh atau bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan. Terdapat 5 pendekatan yang dapat dilakukan yaitu:

- Pendekatan Fungsional.

Dalam pendekatan ini keunggulan dan kelemahan perusahaan dapat dilihat dari berbagai fungsi bisnis yang ada dan dikerjakan didalam peru

sahaan seperti: fungsi sumber daya manusia, fungsi pemasaran, fungsi produksi, dan sebagainya.

- Pendekatan Rantai Nilai.

Proses pemilahan fungsi-fungsi perusahaan dicoba dilakukan dalam pendekatan ini. Fungsi-fungsi perusahaan tersebut pada dasarnya merupakan kumpulan aktifitas yang saling terkait satu dengan yang lain untuk menghasilkan dan menjual barang dengan harapan memberikan kepuasan kepada konsumen.

- Pendekatan Unit Keunggulan Bersaing.

Prinsip pada pendekatan ini adalah "disesagresi" perusahaan dengan jalan membedakan kegiatan perusahaan ke dalam empat jenis aktifitas yaitu: Pembentuk Unit Keunggulan Bersaing, Penunjang Pembentukan Nilai Tambah, dan Penunjang Utama dan Esensial.

- Pendekatan PIMS ( Profit Impact of Marketing Strategy).

Pendekatan ini menekankan pada analisis profil perusahaan dengan kemampuan untuk menghasilkan

kas masuk dan ROI.

- Pendekatan 7 S (Structure, Strategy, Style, Staf System, Skill dan Share).

Syarat utama dalam pendekatan ini adalah perusahaan harus mengetahui dan mengevaluasi 7 variabel organisasi yaitu: struktur, strategi, karyawan, gaya manajemen, sistem, ketrampilan, dan budaya perusahaan.

b. Evaluasi Variabel Internal.

Tahap ke dua adalah melakukan evaluasi terhadap variabel-variabel internal hasil identifikasi. Evaluasi ini akan menghasilkan munculnya Kekuatan dan Kelemahan perusahaan sehubungan dengan variabel internal yang dievaluasi. Terdapat empat macam pendekatan sebagai pedoman evaluasi, yaitu:

- Perbandingan kinerja dengan kompetensi masa lalu.

Kinerja dan kompetensi masa lalu dipergunakan sebagai tolok ukur suatu variabel dikategorikan sebagai kekuatan atau kelemahan perusahaan.

- Pendekatan Evolusi Produk.

Dalam pendekatan ini pengenalan kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui daur hidup produk yang dihasilkan. Mulai dari tahap pengenalan sampai dengan tahap kemunduran.

- Perbandingan dengan Pesaing.

Pendekatan ini digunakan apabila perusahaan kesulitan mengenali kekuatan dan kelemahannya hanya dengan melalui pengalaman masa lalu atau pengalaman manajerial yang dimiliki oleh perusahaan.

- Faktor Kunci Keberhasilan Perusahaan.

Dalam pendekatan ini yang dipergunakan untuk perbandingan bukan hanya pesaing pokok, melainkan industri secara keseluruhan.

c. Tahapan Penilaian

Matrik profile disusun melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: Mengidentifikasi dan membuat daftar dari variabel yang hendak dievaluasi; Memberi bobot (weight) pada masing-masing variabel. Bobot ini menggambarkan besar kecilnya pengaruh variabel terhadap kebijaksanaan perusahaan. Menilai (rating) masing-masing

variabel dari 1 s/d 5. Rating ini menunjukkan nilai kepentingan masing-masing variabel. Dalam pemberian nilai yang terpenting adalah konsistensi dan tafsir yang terkandung di dalamnya. Mengalikan bobot dan nilai untuk memperoleh nilai tertimbang (weighted score); menjumlahkan seluruh nilai tertimbang yang terkandung pada setiap variabel. Jumlah inilah profil perusahaan.

d. Penetapan Bobot dan Rating

Terdapat beberapa cara untuk mengisi bobot dan skala, salah satunya adalah dengan menggunakan pengukuran sikap (Direct Response Attitude Scale). Pengukuran ini dapat dilakukan dengan cara:

- Sebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang ingin dimintai pendapatnya. Sebaiknya dipilih responden yang mengerti benar tentang perusahaan atau bisnis yang dijalankan perusahaan. Bisa juga responden ini dianggap sebagai nara sumber. Responden dapat berasal dari perusahaan obyek penelitian ataupun di luar obyek penelitian.

- Perhitungan bobot diperoleh dari perhitungan prosentase masing-masing faktor.
- Skala diperoleh dengan menghitung mean dari masing-masing faktor tersebut. Skala yang paling tepat digunakan disini adalah skala semantik, yang skalanya dari 1 s/d 5, dari sangat jelek s/d sangat bagus.

#### (4) Alternatif Strategi

Dari analisis SWOT di atas akan menghasilkan strategi yang berkaitan dengan efektifitas kegiatan pemasaran. Strategi ini dapat berupa empat strategi bauran pemasaran yaitu; Strategi Produk, Strategi Promosi, Strategi Distribusi, dan Strategi Harga.

#### (5) Pemilihan Strategi Terbaik

Untuk memilih strategi mana yang terbaik PT Bank Dagang Negara (Persero) dapat menggunakan pendekatan regresi. Karena strategi yang akan dipilih dalam alternatif strategi yang diajukan, tergantung pada efektifitas strategi tersebut terhadap peningkatan jumlah dana simpanan masyarakat yang dihimpun oleh PT Bank Dagang

Negara (Persero).

Sedangkan pendekatan regresi ini akan memberikan gambaran kepada PT Bank Dagang Negara (Persero) faktor-faktor bauran pemasaran yang paling mempengaruhi keberhasilan PT Bank Dagang Negara (Persero) dalam pengumpulan dana simpanan masyarakat.

### **Analisis Regresi**

Analisis regresi merupakan analisis untuk mengetahui efektifitas seluruh variabel bauran pemasaran terhadap volume penjualan. Model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\ln Y = \ln a + b_1 \ln X_1 + b_2 \ln X_2 + b_3 \ln X_3 + e$$

Sebenarnya terdapat dua jenis model regresi yang dapat digunakan yaitu model regresi garis ;

$$Y = a + bx$$

dan regresi fungsi yang memakai nilai "ln". Untuk data dalam penelitian ini lebih tepat apabila digunakan model regresi dengan nilai "ln" karena bentuk datanya yang sangat fluktuatif. Dengan data yang fluktuatif model regresi dengan nilai "ln"

akan berfungsi menghaluskan hasil analisis sehingga hasil analisis dapat dilihat lebih jelas.

#### Definisi operasional setiap variabel

Dalam definisi operasional ini variabel produk tidak diperhitungkan karena karakteristik dari produk simpanan yang sama dan tidak dapat dibedakan dengan pesaing yang hanya terdiri dari 3 golongan utama yaitu, giro, deposito dan tabungan.

-  $Y$  = merupakan variabel tak bebas (dependent variable). Variabel tak bebas disini berupa jumlah dana simpanan di PT Bank Dagang Negara (Persero) dari berbagai jenis produk yang dihasilkan. Periode yang diambil adalah mulai dari tahun 1985 sampai dengan tahun 1994, yang diperhitungkan per semester.

-  $X_1$  = merupakan variabel bebas yang berupa variabel harga. Perhitungan dari variabel ini diperoleh dari bunga efektif yang dibayarkan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) kepada para pemilik dana selama setahun dibagi dengan total dana yang berhasil dihimpun dalam periode yang sama dikurangi dengan tingkat inflasi pada

periode yang sama. Hasil perhitungan ini merupakan *suku bunga riil*.

$$\text{Suku Bunga Riil} = \frac{\text{TBB 1 tahun}}{\text{TD 1 tahun}} \times 100\% - \text{TI}$$

Keterangan:

- TBB = Total Beban Bunga
- TD = Total Dana
- TI = Tingkat Inflasi

- $X_2$  = merupakan variabel bebas ke tiga yaitu; *variabel promosi*. Selama ini PT Bank Dagang Negara (Persero) memasukkan biaya promosi ke dalam rekening biaya pengembangan usaha. Sehingga perhitungan biaya promosi adalah: biaya pengembangan usaha dibagi biaya operasional keseluruhan dikalikan 100%.
- $X_3$  = Variabel bebas ke empat ini berupa *variabel distribusi*. Selama ini saluran distribusi yang digunakan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) adalah melalui kantor cabang. Oleh sebab itu perhitungan variabel ini adalah dengan menghitung jumlah Cabang Bank PT Bank Dagang Negara (Persero) yang ada untuk periode 10 tahun yakni dari tahun 1985-1994, dengan dihitung per

semester.

- a= Kongsanta
- b= Elastisitas
- e= Faktor gangguan

Diharapkan variabel-variabel independen tersebut yakni variabel harga, promosi dan distribusi mempunyai hubungan positif dengan variabel dependen yakni jumlah dana simpanan.

#### **Analisis Parameter Simultan (F-Test)**

Uji F (F-Test) ditunjukkan untuk mengetahui hubungan simultan antara variabel bebas yang berupa harga, promosi dan distribusi dengan variabel tidak bebas yaitu dana simpanan masyarakat. F-test ini dilakukan dengan membandingkan hasil F-hitung dengan F-tabel. Hubungan akan signifikan apabila F-hitung lebih besar dari pada F-tabel.

#### **Analisis Parameter Individu**

Analisis ini dikenal dengan istilah Uji t (t-test) Sedangkan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel bebas secara individu dengan variabel tidak bebas. Hubungan antar variabel

secara individu dinyatakan signifikan apabila perbandingan *t*-hitung dengan *t*-tabel menghasilkan jumlah *t*-hitung lebih besar dari pada *t*-tabel.

#### **Analisis Penyimpangan Asumsi Klasik**

Terdapat 3 analisis untuk mengetahui apakah model yang digunakan menyimpang dari asumsi klasik regresi yaitu; Multicolinearity, Heterocedasticity dan Autocorrelation. Multicolinearity dapat dihitung dengan menggunakan correlation matrix; sedangkan Heterocedasticity pada umumnya terjadi pada data cross section, padahal data yang digunakan adalah time series, sehingga tidak perlu uji heteroscedasticity. Identifikasi terjadinya autokorelasi dapat dilakukan melalui uji Durbin Watson.

#### **Analisis Koefisien Beta**

Analisis ini digunakan untuk menstandarisasi satuan ukuran yang berbeda yang terdapat pada analisis regresi digunakan analisis beta coefficient. Analisis ini dilakukan dengan formula sebagai berikut:

$$B_i = b_i \frac{\text{Standar Deviasi Var. Independen}}{\text{Standar Deviasi Var. Dependen}}$$

Keterangan:

$B_i$  = Koefisien beta variabel  $X_i$

$b_i$  = Koefisien regresi variabel  $X_i$

#### (6) Implementasi Strategi

Sebenarnya implementasi strategi disini baru berupa rencana dari penerapan strategi yang dipilih. Penerapan strategi ini akan berupa langkah - langkah yang harus diambil oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) untuk menerapkan strategi yang telah dipilih. Langkah-langkah ini mulai dari penetapan tujuan strategis PT Bank Dagang Negara (Persero) sampai dengan tujuan taktis.

#### (7) Evaluasi Strategi

Evaluasi Strategi sangat perlu dilakukan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero), untuk mendeteksi apakah strategi yang ada cukup memadai ataukah masih perlu dilakukan perbaikan. Terdapat dua jenis evaluasi yang dapat dilakukan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) sehubungan dengan

strategi yang diterapkan yaitu: evaluasi kuantitatif yang biasanya diwujudkan dalam bentuk peningkatan finansial ataupun evaluasi kualitatif yang dipergunakan untuk evaluasi manajerial.

BAB III  
P A P A R A N    K A S U S

**3.1 Gambaran Umum PT Bank Dagang Negara (Persero)**

Dengan disahkannya Undang-Undang Perbankan No.7 tahun 1992 tanggal 25 Maret 1992 dan Peraturan Pemerintah No.20 tahun 1992, maka pada tanggal 31 Juli 1992 bentuk hukum Bank Dagang Negara disesuaikan menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Bank Dagang Negara (Persero). Sebagai bank umum, perseroan ini bertujuan melakukan tugas dan usaha di bidang perbankan dalam arti kata seluas-luasnya untuk menunjang pelaksanaan pembangunan Nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas Nasional di bidang ekonomi ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.

Untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah PT Bank Dagang Negara (Persero) melakukan penyempurnaan di berbagai bidang. Tahun 1994 pengembangan modernisasi cabang terus dilanjutkan, disamping pengembangan komputerisasi antar cabang. Pengembangan sumber daya manusia juga menjadi perhatian dengan

melaksanakan program pendidikan dan pelatihan baik di dalam maupun di luar negeri. Pada saat ini pegawai PT Bank Dagang Negara (Persero) sebanyak 8.702 orang, dan mempunyai jaringan usaha 191 kantor, yang tersebar di wilayah Indonesia dan 5 kantor di luar negeri.

Perkembangan kegiatan usaha PT Bank Dagang Negara (Persero) dalam tahun 1994 menunjukkan peningkatan yang cukup berarti dibanding tahun 1993. Sampai dengan akhir tahun 1994 total aktiva mencapai Rp 26.919 miliar mengalami kenaikan 7,3 % dari tahun sebelumnya. Kenaikan ini didukung oleh meningkatnya permodalan sebesar 20,6 %, sehingga mencapai Rp 1.222 miliar. Dengan demikian rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (CAR/Capital Adequacy Ratio) pada akhir periode mencapai 12,4%. Ini berarti lebih besar dari tingkat minimum yang disyaratkan yaitu 8,0% dari Aktiva Tertimbang Menurut Resiko (ATMR).

Kegiatan Utama PT Bank Dagang Negara (Persero) lebih ditekankan pada penarikan dana yang berupa simpanan masyarakat ini tampak pada Corporate Plan IV (1990-1994). Dimana peningkatan kinerja yang berupa peningkatan total aktiva sebagian besar porsinya

didominasi oleh peningkatan dana masyarakat baik dalam rupiah maupun valuta asing.

### 3.2 Penyajian Data dan Informasi Manajerial

#### 3.2.1 Misi Perusahaan

Misi PT Bank Dagang Negara (Persero) diwujudkan dalam bentuk motto yang berbunyi: "Bank Kepercayaan Anda". Misi ini dijabarkan dalam penumbuh kembangan penghayatan tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari bagi seluruh pegawai PT Bank Dagang Negara (Persero). Sehingga kualitas pelayanan nasabah semakin meningkat.

Sejalan dengan penerapan misi tersebut dedikasi dan loyalitas segenap jajaran perusahaan dalam melayani nasabah terus ditingkatkan. Hal ini untuk menghadapi tantangan dunia perbankan yang semakin pesat. Dengan meningkatnya dedikasi dan loyalitas, kualitas kerja akan semakin meningkat yang ditunjukkan dengan peningkatan hasil usaha dan pemenuhan kesehatan bank. Sehingga tujuan utama untuk menjadi bank yang besar dan sehat dapat dicapai dengan mudah.

### **3.2.2 Faktor Eksternal PT Bank Dagang Negara (Persero)**

#### **3.2.2.1 Pertumbuhan Ekonomi**

Pertumbuhan ekonomi negara-negara industri dalam tahun 1994 menunjukkan peningkatan cukup berarti yang berakibat positif pada pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sejalan dengan perkembangan ekonomi dunia, perekonomian Indonesia dalam tahun 1994 secara umum menunjukkan kondisi yang cukup baik, dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 7,3%.

Sasaran pokok kebijakan ekonomi Indonesia di sektor moneter diarahkan untuk menciptakan kondisi moneter yang mendorong kegiatan ekonomi. Proses dan kemajuan pencapaian sasaran tantangan tersebut merupakan peluang bagi dunia usaha. PT Bank Dagang Negara (Persero) sebagai bagian dari sistem pembangunan Nasional dituntut untuk secara cermat dapat mengeksploitasi setiap pertumbuhan ekonomi.

#### **3.2.2.2 Kenaikan Income Per Capita**

Dengan tumbuhnya perekonomian yang pesat akan dapat menyerap tenaga kerja. Hal ini akan berakibat meningkatkan income per kapita penduduk Indonesia.

Kenaikan income per capita ini akan merupakan peluang bagi PT Bank Dagang Negara (Persero), karena minat menabung akan menjadi tinggi.

### 3.2.2.3 Peningkatan Dana Masyarakat

Penghimpunan dana masyarakat menunjukkan peningkatan selama tiga tahun terakhir yang dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah ini:

Tabel 3.1  
Perekembangan Dana Masyarakat PT Bank Dagang Negara  
(Persero) Selama Tahun 1994-1995

Tahun	1994	1995
Tab	Rp 40.313	Rp 142.925
Dep.	Rp 89.604	Rp 47.329
Giro	Rp 39.030	Rp 44.396
Total	Rp 168.947	Rp 234.650

Sumber: Infobank, September 1996, Laporan Tahunan PT Bank Dagang Negara (Persero) 1994.

Tabel di atas menunjukkan penghimpunan dana masyarakat yang mengalami peningkatan selama tiga tahun. Tahun 1994 meningkat sebesar Rp 27.001 miliar atau 19,0% dibanding tahun sebelumnya. Sedangkan peningkatan tahun 1995 dibanding tahun

1994 sebesar Rp 65.703 miliar atau 38,89%.

Sebagian besar komposisi penghimpunan dana ini didominasi oleh Deposito. Pada tahun 1994 Deposito menduduki peringkat pertama dengan 53,0%, tabungan 23,9% dan Giro 23,1%. Tahun berikutnya (1995) Tabungan di peringkat pertama dengan 60,91%, deposito 20,17% dan Giro 18,92%.

Struktur dana di atas pada tahun 1994 sangat didominasi oleh deposito namun pada tahun 1995 didominasi oleh tabungan sehingga tidak menutup kemungkinan bagi PT Bank Dagang Negara (Persero) untuk memperbesar lagi porsi tabungan karena memang potensinya masih cukup besar. Hal ini terbukti dari hasil survey yang dilaksanakan oleh "Business Information Service" tahun 1996. Hasil survey tersebut menunjukkan bahwa potensi pasar tabungan masih unggul di banding produk lain atau produk tabungan lebih disukai dibanding dengan produk perbankan yang lain.

#### 3.2.2.4 Inflasi

Jumlah uang beredar meningkat dari Rp 37.036 miliar pada tahun 1993, menjadi Rp 45.622 miliar pada tahun 1994. Sehingga kenaikan prosentase uang

beredar dalam 1 tahun sebesar 23,2%. Kenaikan jumlah uang yang beredar ini didukung oleh peningkatan likuiditas perekonomian yang sebesar 19,7% dari tahun 1993 sebesar Rp 145.599 miliar sampai tahun 1994 sebesar Rp 174.319 miliar.

Kenaikan jumlah uang beredar merupakan salah satu penyebab terjadinya inflasi. Inflasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap simpanan masyarakat. Karena sesuai dengan formula:

$$\text{Income} = \text{Consumption} + \text{Saving}$$

Apabila inflasi cukup besar maka minat untuk menyimpan akan menurun, karena prioritas utama bagi pendapatan adalah untuk konsumsi, baru kemudian apabila terdapat sisa pendapatan saving dilaksanakan. Data inflasi di Indonesia selama 5 tahun dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 3.2  
Data Tingkat Inflasi di Indonesia  
Selama Tahun 1991-1995

Tahun	1991	1992	1993	1994	1995
Inflasi	9,90	4,90	9,70	9,20	8,60

Sumber: Biro Pusat Statistik

Pada tahun 1995 inflasi mengalami penurunan

dibanding dua tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan terdapat potensi peningkatan minat menabung pada masyarakat.

#### **3.2.2.5 Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992**

Dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 ini pemerintah mengatur penyelenggaraan operasional bank seperti; menyederhanakan jenis-jenis bank, penyempurnaan persyaratan pendirian Bank, peningkatan perlindungan masyarakat sebagai pengguna jasa bank, peningkatan profesionalisme bankir, dan mencegah terjadinya praktek-praktek yang merugikan masyarakat.

Bagi PT Bank Dagang Negara (Persero) yang telah mapan dan stabil, Undang-Undang ini merupakan peluang, karena secara tidak langsung Undang-Undang ini mengurangi jumlah pesaing bagi PT Bank Dagang Negara (Persero).

#### **3.2.2.6 Peraturan Pemerintah**

Peraturan Pemerintah dalam satu sisi merupakan peluang bagi bank namun di sisi lain juga merupakan ancaman. Contoh; dengan dikeluarkannya

PAKTO' 88, bank diberi peluang sebesar-besarnya untuk berkembang dengan pembebasan penetapan bunga, pagu kredit dan pendirian bank cabang. Namun hal ini juga mendorong munculnya bank-bank baru yang merupakan pesaing. Akibatnya peraturan pemerintah ini bagi PT Bank Dagang Negara (Persero) yang sudah mempunyai jaringan luas lebih merupakan ancaman dibanding sebagai peluang.

Setelah dikeluarkannya PP Nomor 20 tahun 1994 mengenai kebijakan investasi asing, perkembangan investasi di Indonesia mengalami peningkatan yang cukup tinggi. Pada tahun 1994 nilai Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) meningkat 33,9% dibandingkan tahun sebelumnya yang sebesar Rp 39.450 miliar. Sedangkan nilai Penanaman Modal Asing (PMA), pada tahun 1994, meningkat sangat besar yaitu sekitar 191,4% (US\$ 23.724 juta) dibandingkan tahun 1993 yang hanya sekitar US\$ 8.142 juta.

Kebijakan ini merupakan ancaman yang harus diantisipasi oleh PT Bank Dagang Negara (Persero), karena PMA jelas merupakan pesaing yang sangat kuat baik dalam hal permodalannya maupun dalam hal sumber daya manusianya.

### 3.2.2.7 Persaingan

Tingkat persaingan dunia perbankan semakin ketat ini ditandai dengan perebutan dana simpanan masyarakat yang semakin intense. Pada periode tahun 1994-1995 terdapat 240 Bank Umum yang berebut dana simpanan masyarakat. Banyaknya bank yang menawarkan jasanya menyebabkan nasabah tidak lagi memiliki loyalitas. Sehingga bank-bank yang tidak memiliki fasilitas yang memadai akan semakin sulit untuk mempertahankan hidup.

Diantara 240 bank yang berebut dana simpanan masyarakat terdapat 10 bank besar sebagai leading leader dalam penarikan deposito berjangka yaitu: Bank Central Asia, Bank Niaga, Bank Danamon, Bank Negara Indonesia, Bank Dagang Nasional Indonesia, Bank Internasional Indonesia, Bank Bumi Daya, Bank Ekspor Impor Indonesia, Bank Dagang Negara, dan Bank Rakyat Indonesia.

Pada ranking di atas PT Bank Dagang Negara (Persero) menduduki peringkat ke 9. Artinya bahwa persaingan yang ketat merupakan ancaman yang harus diperhatikan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero).

Tingkat persaingan diatas belum ditambah dengan tumbuhnya bank-bank perkreditan rakyat yang semakin banyak yang menambah sesaknya persaingan. Ketatnya persaingan ini menyebabkan sikap nasabah yang semakin kritis karena banyaknya alternatif yang tersedia untuk pindah bank lain.

Nasabah-nasabah besar banyak diburu dengan berbagai rangsangan. Bajak-membajak nasabah bukan merupakan hal yang tabu lagi. Bahkan banyak bank yang memberikan suku bunga 3% lebih tinggi di atas "counter rate". Disamping itu masih banyak pihak bank yang memberikan "bunga di bawah tangan" bagi pengelola dana BUMN atau yayasan yang memiliki dana menganggur. Akibatnya dana yang diraih menjadi semakin mahal.

#### 3.2.2.8 Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat pesat seringkali merupakan ancaman yang tidak dapat dihindari, apabila bank tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan teknologi tersebut. Pada umumnya penyesuaian perkembangan teknologi memerlukan dana tidak sedikit dan waktu yang lama.

Perkembangan teknologi perbankan berkaitan

dengan teknologi informasi yang membutuhkan dana yang sangat besar di bidang penyempurnaan perangkat lunak, perluasan jaringan, dan penggantian perangkat keras baik untuk kantor cabang maupun kantor pusat. Sebagai contoh nasabah akan memilih bank yang memiliki fasilitas ATM atau online dari pada bank yang tidak.

#### **3.2.2.9 Pertumbuhan Ekspor Non Migas**

Pertumbuhan ekspor non migas Indonesia pada tahun 1994 mengalami penurunan dibandingkan tahun 1993, yaitu dari 16,2% menjadi 12,1%. Hal ini merupakan ancaman bagi PT Bank Dagang Negara (Persero), terbukti dari total ekspor komoditas nonmigas yang disalurkan melalui PT Bank Dagang Negara (Persero), pada tahun 1994, turun 1,9% dari tahun sebelumnya (1993).

Selain penurunan di bidang penyaluran ekspor, juga berakibat pada penurunan jasa-jasa luar negeri yang ditawarkan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero). Pada tahun 1994, jasa-jasa luar negeri mengalami penurunan sebesar 12,4%, dibanding tahun sebelumnya (1993).

### 3.2.2.10 Ekonomi Biaya Tinggi

Ekonomi biaya tinggi merupakan ancaman yang harus disikapi dan dicari pemecahannya. Salah satu pemicu ekonomi biaya tinggi ini adalah tingginya tingkat bunga perbankan. Semakin tinggi tingkat bunga perbankan semakin sedikit keuntungan yang didapat, semakin tinggi biaya bunga yang harus dibayarkan kepada masyarakat.

### 3.2.3 Faktor Internal PT Bank Dagang Negara (Persero)

#### 3.2.3.1 Organisasi dan Jumlah Kantor Cabang

Kebijakan tahun 1994 melanjutkan pengembangan Retail Banking Project. Proyek ini merupakan pengembangan organisasi PT Bank Dagang Negara (Persero) yang lebih berorientasi pada segmentasi pasar. Untuk menunjang proyek ini dibangun kantor cabang baru dan merubah struktur organisasi cabang dengan orientasi peningkatan pelayanan. Dengan demikian jumlah kantor cabang menjadi 186 kantor dengan 147 cabang dan 39 kantor kas tetap. Sedangkan kantor cabang di Luar Negeri berjumlah 5 kantor cabang.

### 3.2.3.2 Sumber Daya Manusia

Untuk mendukung perluasan kegiatan operasional pendaya gunaan pegawai dilakukan secara optimal, dengan penempatan pegawai yang ada lebih efisien.

Tabel 3.3  
Perkembangan Jumlah Pegawai  
PT Bank Dagang Negara (Persero)  
Selama Tahun 1993/1994

Jumlah pegawai	1993	1994	Perubahan	%
Staf	1.908	1.952	44	2,3%
Non Staf	6.824	6.750	(74)	(1,1%)
Total	8.732	8.702	(30)	(0,3%)

Sumber: Laporan Tahunan PT Bank Dagang Negara (Persero), 1994.

Peningkatan kualitas pegawai dilakukan dengan mengirim pegawai untuk melaksanakan pendidikan baik di dalam maupun di luar negeri. Tahun 1994 telah terdapat 3.975 atau 45,6% dari total pegawai melaksanakan pendidikan di bidang operasional perbankan, supervisi manajerial dan pendidikan profesional atau khusus. Sehingga dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT

Bank Dagang Negara (Persero) cukup untuk dapat mengantisipasi ancaman pasar.

#### 3.2.3.3 Dana yang Dihimpun

Posisi total dana meningkat 7,4% pada tahun 1994 dibanding tahun sebelumnya. Kenaikan ini terutama disebabkan naiknya dana masyarakat, pinjaman yang diterima, dan modal sendiri masing-masing 12,7%, 12,3% dan 20,6%. Dari komposisi ini nampak bahwa dana yang dihimpun oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) merupakan kekuatan perusahaan karena didominasi oleh meningkatnya modal sendiri.

#### 3.2.3.4 Posisi Modal

Posisi modal menunjukkan posisi yang kuat karena mengalami peningkatan sebesar 20,6% dari posisi tahun sebelumnya (1993). Peningkatan ini disebabkan oleh peningkatan modal yang disetor Rp 166 miliar, cadangan Rp 33 miliar, dan laba-rugi Rp 10 miliar.

Sedangkan posisi kecukupan modal (CAR) dalam tahun 1994 mencapai 12,4%, lebih tinggi dari posisi tahun 1993 yang mencapai 8,9%. Peningkatan ini

didukung dengan meningkatnya modal inti (17,9%) dan modal pelengkap (64,9%), sementara ATMR sebagai pembanding menurun 1,6%. Artinya CAR PT Bank Dagang Negara (Persero) telah melampaui kewajiban penyediaan modal minimum bank yang minimal 8 % dari ATMR.

#### 3.2.3.5 Komposisi Pendapatan ✓

Total pendapatan dalam tahun 1994 mencapai Rp 2.732 miliar, terdiri atas pendapatan operasional sebesar Rp 2.724 miliar dan non operasional Rp 8 miliar. Dibanding tahun 1993 komposisi pendapatan ini meningkat sebesar Rp 185 miliar atau 7,3%.

Pendapatan bunga sebesar Rp 2.495 miliar merupakan sumber utama bank mempunyai peranan 91,3% dari total pendapatan. Sedangkan pendapatan operasional di luar bunga dan pendapatan non operasional peranannya masing-masing sebesar 8,4% dan 0,3%.

#### 3.2.3.6 Biaya Overhead ✓

Beban operasional di luar bunga (beban overhead) mencapai Rp 910 miliar atau 36,4%. Dibanding tahun 1993 beban overhead meningkat Rp

267 miliar atau 41,5% dari total beban yang Rp 643 miliar.

#### 3.2.3.7 Jasa Bank ✓

Jasa-jasa yang meliputi transfer masuk dan keluar, garansi bank, dan sebagainya mencapai 73.138 miliar meningkat 14,2% atau Rp 9.110 miliar dari tahun 1991. Namun jasa-jasa luar negeri mengalami penurunan sebesar 12,4% dari total pencapaian tahun sebelumnya.

#### 3.2.3.8 Promosi ✓

Selama ini PT Bank Dagang Negara (Persero) belum mengintensifkan dan merencanakan promosi produknya secara baik. Hal ini disebabkan karena dipandang saluran distribusi melalui kantor-kantor cabang sudah dapat mewakili kegiatan promosi. Namun karena perebutan dana masyarakat semakin ketat maka tampaknya promosi perlu untuk diintensifkan.

#### 3.2.3.9 Variasi Produk

Fungsi utama bank adalah menarik dan menyalurkan dana dari dan ke masyarakat. Fungsi ini yang membatasi produk utama bank yaitu hanya

terdiri dari simpanan yang berupa giro, deposito dan tabungan, serta kredit. Jenis yang tertentu ini sangat sukar untuk membedakan dengan pesaing, juga sangat membatasi jumlah produk yang ditawarkan.

#### 3.2.3.10 Penguasaan Teknologi Informasi

Meskipun jaringan antar cabang telah dibuka untuk mempermudah pelayanan kepada konsumen, serta sistem informasi manajemen telah dikembangkan, namun dibanding dengan bank lain penguasaan teknologi informasi PT Bank Dagang Negara (Persero) masih kurang. Kendala utama adalah terletak pada human resourcesnya dan organisasinya yang sudah terlalu besar sehingga sulit untuk merubah pola pikir untuk mengganti dengan teknologi baru. Hal ini merupakan kelemahan yang harus segera diatasi.

#### 3.2.3.11 Jumlah Cabang dan Koresponden

Saat ini PT Bank Dagang Negara (Persero) mengandalkan cabang-cabang dan bank-bank koresponden sebagai saluran distribusi produknya. Kantor cabang saat ini sebanyak 191 tersebar di seluruh tanah air termasuk kantor-kantor di luar negeri 5 buah. Sedangkan jaringan koresponden saat ini tersebar di kota-kota besar di dunia. Ini merupakan kekuatan PT Bank Dagang Negara (Persero).

BAB IV  
ANALISIS POSISI MANAJERIAL

4.1 Analisis ETOP

Peluang dan ancaman yang dianalisis dalam analisis ETOP merupakan peluang dan ancaman yang menjadi kunci keberhasilan PT Bank Dagang Negara (Persero), bukan peluang dan ancaman yang terjadi di dunia bisnis pada umumnya.

Sehingga langkah yang pertama pada analisis ini adalah menentukan faktor kunci keberhasilan yang meliputi faktor peluang dan faktor ancaman yang dimiliki oleh PT Bank Dagang Negara (Persero).

Peluang dan Ancaman yang terdapat di PT Bank Dagang Negara (Persero) dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Peluang dan Ancaman PT Bank Dagang Negara (Persero)

Peluang	Kode
1. Pertumbuhan Perekonomian	(01)
2. Peningkatan Dana Masyarakat	(02)
3. Undang-Undang Perbankan Nomor 7/1992	(03)
4. Kenaikan Income per Capita	(04)
5. Turunnya Inflasi	(05)

Ancaman	Kode
1. Teknologi	(T1)
2. Peraturan Pemerintah	(T2)
3. Ketatnya Persaingan	(T3)
4. Rendahnya Pertumbuhan Ekspor Nonmigas	(T4)
5. Ekonomi Biaya Tinggi	(T5)

Sumber: Data primer (diolah)

Langkah berikutnya adalah penentuan bobot dan nilai setiap faktor. Penentuan bobot dan nilai ini berdasarkan pendapat sekitar 10 responden. Hal ini dilakukan untuk menghindari subyektifitas pengambilan bobot dan skala penilaian. Adapun responden yang diambil adalah sebagai berikut:

PT Bank Dagang Negara (Persero)	: 5 orang
PT Bank Negara Indonesia (Persero)	: 2 orang
PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)	: 3 orang

Kemudian bobot diperoleh dari perhitungan persentase masing-masing atribut. Sedangkan nilai diperoleh dari nilai mean masing-masing atribut. Bobot berorientasi pada industri sedangkan nilai orientasinya perusahaan.

#### 4.1.1 Analisis Peluang

Perhitungan bobot dan nilai beserta hasilnya dapat dilihat pada lampiran A .

Hasil analisis variabel peluang menunjukkan bahwa peningkatan penghimpunan dana masyarakat merupakan peluang utama PT Bank Dagang Negara (Persero) karena memiliki nilai tertimbang paling besar (1,13). Peningkatan penghimpunan dana masyarakat merupakan kesempatan bagi PT Bank Dagang Negara (Persero) untuk dapat dimanfaatkan sebagai pengembangan produknya atau makin besar peningkatan penghimpunan dana masyarakat makin besar pula kemungkinan pengembangan usaha PT Bank Dagang Negara (Persero).

Sedangkan nilai tertimbang peluang secara keseluruhan yang sebesar 3,14 menunjukkan bahwa PT Bank Dagang Negara (Persero) memiliki peluang sukses cukup tinggi atau di atas rata-rata dalam memanfaatkan sumber internal yang dimilikinya.

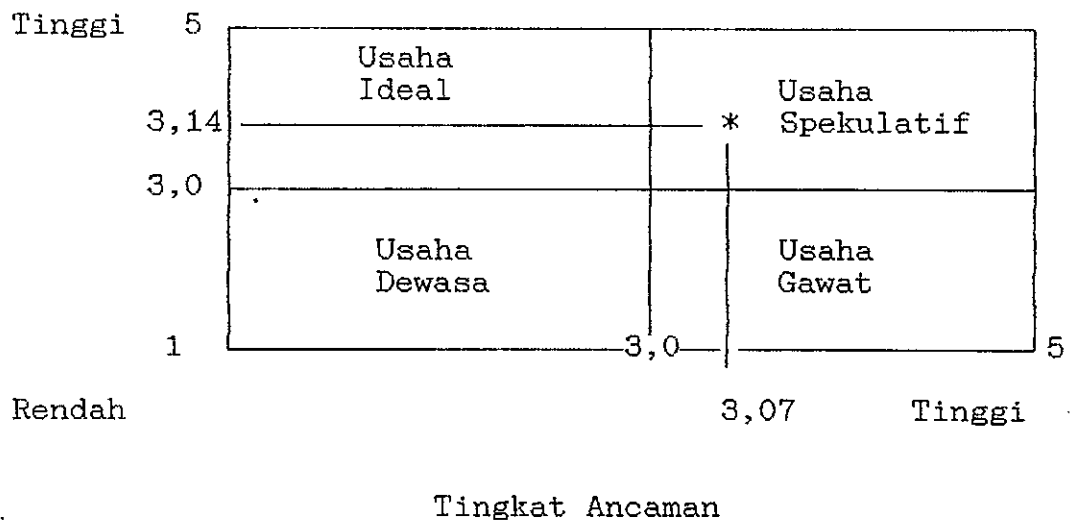
#### 4.1.2 Analisis Ancaman

Tahapan dalam analisis ancaman sama dengan yang ada pada analisis peluang. Perhitungan dan hasil analisis dapat dilihat pada lampiran B

PT Bank Dagang Negara (Persero) menghadapi ancaman terbesar dari ketatnya persaingan. Karena ketatnya persaingan menyebabkan persaingan pada penetapan harga (bunga) dan naiknya biaya komposisi dana yang sukar didapat sebesar 1,06. Sedangkan nilai tertimbang keseluruhan ancaman yang ada sebesar 3,07. Hal ini menunjukkan kemungkinan gagal bagi PT Bank Dagang(Persero) cukup tinggi apabila bank tidak mampu mengeliminir ancaman yang ada.

Hasil analisis faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman dapat digambarkan dalam matriks ETOP seperti gambar 4.1.

Gambar 4. 1  
 Matriks ETOP PT Bank Dagang Negara (Persero)  
 Peluang Sukses



Sumber: Data primer (diolah)

\* Posisi PT Bank Dagang Negara (Persero)

Dalam matriks ETOP di atas nampak bahwa kedudukan PT Bank Dagang Negara (Persero) terletak pada keadaan dimana baik peluang maupun ancaman cukup tinggi. Keadaan ini dapat digolongkan ke dalam tingkat usaha spekulatif dimana manajemen PT Bank Dagang Negara (Persero) dihadapkan pada keadaan apabila PT Bank Dagang Negara (Persero) mampu memanfaatkan peluang yang ada akan

mendapatkan kunci keberhasilan. Namun pemanfaatan peluang ini juga harus dibarengi dengan eliminasi ancaman yang dapat merugikan usaha bank.

#### 4.2 Analisis SAP

Analisis faktor eksternal saja belum cukup bagi PT Bank Dagang Negara (Persero) untuk menentukan strategi yang menguntungkan bagi bank. Karena tanpa pengetahuan yang memadai tentang faktor internal PT Bank Dagang Negara (Persero) tidak dapat melihat secara jelas keunggulan kompetitif apa yang dimiliki dan dapat digunakan untuk mengeksploitasi peluang serta mengeliminasi ancaman. Untuk itulah analisis faktor internal perlu dilakukan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero).

Langkah-langkah analisis faktor internal meliputi 5 tahapan sebagai berikut:

- a. Identifikasi variabel yang merupakan keunggulan dan kelemahan PT Bank Dagang Negara (Persero)
- b. Pembobotan masing-masing variabel internal
- c. Pemberian nilai pada masing-masing variabel.
- d. Pengalihan bobot dengan nilai.
- e. Penjumlahan nilai tertimbang seluruh variabel.

Identifikasi variabel internal bukan merupakan keseluruhan variabel internal yang terdapat di dalam PT Bank Dagang Negara (Persero), melainkan hanya variabel internal yang benar-benar berpengaruh terhadap keberhasilan bank (kunci keberhasilan). Adapun variabel-variabel internal yang merupakan kunci keberhasilan dapat diidentifikasi seperti tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2  
Daftar Variabel Internal PT Bank Dagang Negara  
(Persero)

Variabel Internal	Kode
1) Organisasi yang berorientasi segmen pasar	I1
2) Sumber Daya Manusia	I2
3) Posisi Modal	I3
4) Komposisi Dana	I4
5) Komposisi Pendapatan	I5
6) Biaya Overhead	I6
7) Jasa Bank	I7
8) Promosi	I8
9) Jumlah Kantor Cabang & Koresponden	I9
10) Penguasaan Teknologi Informasi	I10

Sumber: Data primer (diolah)

Perhitungan dan hasil analisis variabel internal dapat dilihat pada lampiran C.

Metode penilaian yang dipakai dalam analisis variabel internal adalah perbandingan dengan 2

pesaing utama yaitu PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) dan PT Bank Negara Indonesia (Persero). Hasil analisis variabel internal menunjukkan bahwa PT Bank Dagang Negara (Persero) memiliki komposisi dana yang unggul. Artinya komposisi dana yang ada di PT Bank Dagang Negara (Persero) dapat dijadikan dasar dalam pengembangan usaha. Selain itu organisasi dan sumber daya yang dimilikipun merupakan aset yang lebih unggul dibanding pesaing.

Namun PT Bank Dagang Negara (Persero) juga memiliki kelemahan-kelemahan yang harus ditekan pada titik minimum. Kelemahan utamanya adalah peningkatan biaya overhead. Hal ini ditanggulangi dengan rotasi jabatan pegawai yang berdampak pada pengurangan biaya overhead. Kelemahan ketiga yang justru menjadi pemicu ketertinggalan adalah belum terdapatnya promosi yang intensif dan terencana.

Mengacu pada posisi persaingan yang dihadapi oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) maka ketidakintensifan dan ketidakterencanaan promosi ini akan mengakibatkan kerugian perusahaan. Berdasarkan hasil analisis variabel internal, PT Bank Dagang Negara (Persero) memiliki nilai tertimbang untuk

keseluruhan variabel internalnya atau SAP sebesar 3,28. Untuk menentukan SAP ini ke dalam posisi persaingan dapat digunakan interval sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}) : \text{Jumlah Klasifikasi} \\ &= (5 - 1) : 6 = 0,66\end{aligned}$$

Dengan demikian maka posisi persaingannya dapat ditetapkan sebagai berikut:

Nilai	Posisi Persaingan
1,00 - 1,66	Avoid ( bank tidak memiliki peluang untuk perbaikan).
1,67 - 2,33	Weak (Prestasi tidak memuaskan tapi masih memiliki peluang)
2,34 - 3,00	Tenable ( Prestasi cukup memuaskan tetapi peluang di bawah rata-rata industri)
3,01 - 3,67	Favourable (Memiliki kelebihan tertentu serta peluang di atas rata-rata industri)
3,68 - 4,34	Strong (Mampu bertindak bebas)
4,35 - 5,01	Dominan /Mampu mengendalikan pesaing

Mengacu pada posisi persaingan di atas maka posisi persaingan PT Bank Dagang Negara (Persero) adalah pada posisi persaingan Favourable. Dimana PT Bank Dagang Negara (Persero) memiliki keunggulan yang dapat dimanfaatkan dalam strategi-strategi tertentu serta memiliki peluang yang lebih di atas rata-rata untuk meningkatkan posisinya.

#### **4.3 Analisis SWOT**

Setelah ETOP dan SAP ditentukan, ke dua analisis tersebut diselaraskan dengan menggunakan analisis SWOT. Penyelarasan ini akan menghasilkan alternatif strategi bagi PT Bank Dagang Negara (Persero) dalam usaha mengeksploitasi keunggulan dan peluang serta mengeliminasi kelemahan dan ancaman.

Matriks SWOT dapat digambarkan seperti gambar 4.2 berikut:

Gambar 4.2  
Matriks SWOT PT Bank Dagang Negara (Persero)

ETOP	Ideal	Dewasa	Spekulatif	Gawat
SAP				
Dominant	Invest	Invest	Invest	Invest
Strong	Invest	Invest	Invest	Invest
Favourable	Invest	Invest	Invest *	Divest
Tenable	Invest	Invest	Divest	Divest
Weak	Divest	Divest	Divest	Divest
Avoid	Divest	Divest	Divest	Divest

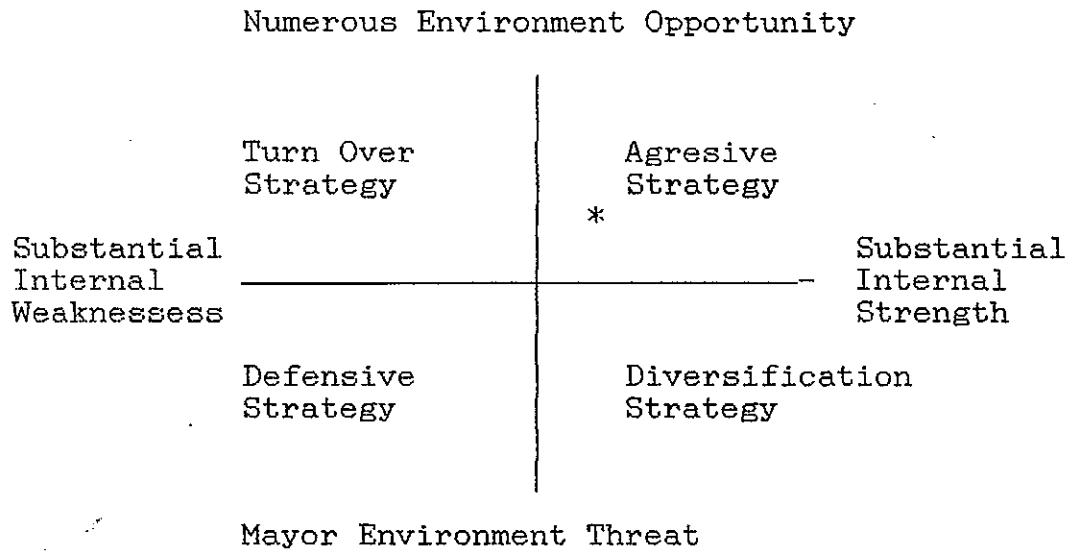
Sumber: Data primer (diolah)

\* Posisi PT Bank Dagang Negara (Persero)

Hasil di atas menunjukkan bahwa PT Bank Dagang Negara (Persero) memiliki peluang serta keunggulan kompetitif untuk dapat berkembang, hanya diperlukan strategi yang tepat untuk berkembang.

Jenis strategi yang tepat bagi PT Bank Dagang Negara (Persero) dapat dilihat pada Diagram SWOT seperti gambar 4.3 di bawah ini:

Gambar 4.3  
 Diagram SWOT PT Bank Dagang Negara (Persero)



\* Alternatif Strategi PT Bank Dagang Negara (Persero)

#### 4.4 Analisis Regresi

Analisis Regresi ini digunakan untuk mengevaluasi keefektifan kebijakan internal pemasaran yang diambil oleh PT Bank Dagang Negara (Persero), atau dengan kata lain analisis regresi merupakan analisis untuk mengetahui efektifitas seluruh variabel bauran pemasaran terhadap volume penjualan. Sebenarnya terdapat dua jenis model regresi yang dapat digunakan yaitu model regresi

garis (  $Y = a + bx$  ) dan regresi fungsi yang memakai nilai "ln". Untuk data dalam penelitian ini lebih tepat apabila digunakan model regresi dengan nilai "ln" karena bentuk datanya yang sangat fluktuatif. Dengan data yang fluktuatif model regresi dengan nilai "ln" akan berfungsi menghaluskan hasil analisis sehingga hasil analisis dapat dilihat lebih jelas.

Analisis regresi ini menggunakan satu variabel tidak bebas yang berupa variabel dana simpanan dana masyarakat yang akan dipengaruhi oleh variabel bebas (3 variabel bebas) yang berupa variabel promosi, distribusi dan harga. Setiap variabel diperhitungkan selama 20 periode yaitu per semester mulai dari tahun 1985 sampai dengan tahun 1994. Formula dan definisi operasional setiap variabel dapat digambarkan sebagai berikut:

$$\ln Y = \ln a + b_1 \ln X_1 + b_2 \ln X_2 + b_3 \ln X_3 + e$$

Y = Merupakan variabel tidak bebas yang berupa jumlah dana simpanan masyarakat di PT Bank Dagang Negara (Persero) dari jenis produk simpanan yang dihasilkan.

$X_1$  = Merupakan variabel bebas yang berupa variabel harga yang diperhitungkan dari bunga efektif yang dibayarkan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) kepada para pemilik dana selama setahun dibagi dengan total dana yang berhasil dihimpun pada periode yang sama dikurangi dengan tingkat inflasi pada periode yang sama.

$X_2$  = Merupakan variabel bebas yang berupa variabel promosi yang diperhitungkan dari biaya pengembangan usaha dibanding dengan biaya operasional secara keseluruhan .

$X_3$  = Merupakan variabel bebas yang berupa variabel distribusi yang diperhitungkan dari jumlah kantor Cabang PT Bank Dagang Negara (Persero) yang ada.

Data yang akan diolah untuk masing-masing variabel digambarkan pada lampiran D.

Dengan menggunakan program microsta maka didapat hasil regresi seperti yang terdapat pada lampiran. Hasil tersebut menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

$$\ln Y = 4,2176 + 0,0745 \ln X_1 + 2,1852 \ln X_2 + 1,3953 \ln X_3$$

Multiple R (R Berganda)	=	0,9710
R Square (R Kuadrat)	=	0,9321
F Hitung	=	87,900
F Tabel ( $\alpha=0,05$ )	=	3,24
D.F (Derajat Kebebasan):		
Regression	=	3
Residual	=	16
T (DF)	=	16
t hitung :		
- Harga	=	0,277
- Promosi	=	3,298
- Distribusi	=	4,579
t tabel ( $\alpha=0,05$ )	=	2,120
Durbin Watson	=	2,0296

#### 4.5 Uji t (t-test)

Analisis ini digunakan untuk menguji apakah variabel bebas yang berupa harga, promosi dan distribusi memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel tidak bebas yang berupa peningkatan dana simpanan dana masyarakat ataukah sebaliknya. Pengujian secara individual t test, dengan kesalahan 5%, pada derajat kebebasan (DF) = 16, diperoleh t tabel sebesar 2,120. Penjelasan untuk masing-masing variabel bebas hasil uji ini adalah sebagai berikut:

##### 1) t test variabel Harga.

Hasil t hitung sebesar 0,277 yang kurang dari jumlah t tabel 2,120 menyatakan bahwa "harga"

memiliki hubungan yang kurang signifikan dengan peningkatan dana simpanan masyarakat. Dengan kata lain suku bunga riil yang ditetapkan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) sangat kecil pengaruhnya terhadap peningkatan dana simpanan masyarakat di PT Bank Dagang Negara (Persero). Hal ini disebabkan variabel harga sangat fluktuatif karena suku bunga riil sangat dipengaruhi oleh inflasi yang ada. Fluktuasi bunga riil ini tidak mempengaruhi minat nasabah dalam menyimpan dana di PT Bank Dagang Negara (Persero).

2) t test variabel Promosi

Hasil tes ini menunjukkan bahwa t hitung (3,298) lebih besar dari t tabel (2,120), sehingga variabel "promosi" dapat dikatakan memiliki hubungan yang signifikan atau berpengaruh besar terhadap jumlah dana simpanan masyarakat. Pemberian hadiah, sistem jemput bola yang diterapkan, perbaikan pelayanan melalui pendidikan dan pelatihan karyawannya serta nasabah memiliki pengaruh yang tidak kecil terhadap peningkatan dana simpanan masyarakat.

3) t test variabel Distribusi.

Dalam tes ini menunjukkan bahwa  $t$  hitung (4,579) melebihi dari  $t$  tabel (2,120) sehingga variabel distribusi memiliki hubungan yang signifikan atau berpengaruh besar terhadap jumlah simpanan dana masyarakat. Hal ini dapat dimengerti mengingat selama ini PT Bank Dagang Negara (Persero) sangat memperhatikan variabel ini dalam rangka meningkatkan pemupukan dana masyarakat, dengan jalan memperluas jaringan distribusi dengan membuka kantor-kantor cabang baru. Dengan bertambahnya kantor cabang ini dana masyarakat meningkat.

#### 4.6 Uji F (F test)

Uji F dipergunakan untuk mengetahui hubungan simultan antara variabel bebas yang berupa harga, promosi dan distribusi dengan variabel tidak bebas yaitu jumlah dana simpanan masyarakat. Pada derajat tingkat kesalahan 5% , Numerator 1 = 3, Numerator 2 = 16, didapat nilai F tabel sebesar 3,24. Dari hasil analisis microsta diperoleh F hitung sebesar 87,900 yang jumlahnya lebih besar daripada F tabel. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan simultan yang signifikan antara harga, promosi, dan

distribusi dengan jumlah dana simpanan masyarakat.

#### 4.7 Uji ekonometrika (Uji Penyimpangan Asumsi Klasik)

Uji ekonometrika ini ditujukan untuk menguji bahwa analisis regresi yang digunakan tidak menyimpang dari asumsi klasik. Indikator penyimpangan asumsi klasik ini dapat dilihat dengan timbulnya multicollinearity, heteroscedasticity, dan autocorrelation. Oleh sebab itu ke tiga faktor ini harus diuji terlebih dahulu agar analisis yang digunakan dapat dinyatakan valid.

Hasil analisis dengan menggunakan microsta tidak ditemukan indikator Multicollinearity. Hal ini terbukti dari ; model yang ada bukan merupakan model berpangkat, dari 3 variabel bebas yang diuji 2 diantaranya signifikan, dan harga koefisien determinasi cukup tinggi yaitu sebesar 0,94. Hasil uji multicollinearity ini dapat juga dilakukan dengan menggunakan correlation matrix seperti yang terlihat pada lampiran K. Hasil perhitungan matriks korelasi ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara variabel bebas cukup rendah namun variabel harga dan promosi memiliki koefisien

korelasi sebesar 0,95. Ini mengindikasikan ada dugaan terjadi multikolinearitas. Untuk selanjutnya diadakan percobaan dengan menghilangkan salah satu variabel bebas (harga) kemudian diregres ulang dan diamati perubahan standar error-nya. Hasil perhitungan seperti pada lampiran L menunjukkan bahwa perubahan standar error cukup kecil (0,4). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara variabel tidak bebas tidak ada multikolinearitas.

Indikator heterocedasticity juga tidak ditemukan dari hasil analisis, karena data yang ada merupakan data time series, sedangkan heterocedasticity pada umumnya terjadi pada data cross section. Hal ini berarti bahwa kemungkinan terjadinya heterocedasticity sangat kecil.

Identifikasi terjadinya autokorelasi dapat dilakukan melalui uji Durbin Watson. Seperti terlihat pada lampiran J, uji Durbin Watson menghasilkan sebesar 2,0296, dengan derajat kesalahan 5%, jumlah variabel bebas 3 ( $k=3$ ), serta jumlah data 20 ( $n=20$ ) dapat dilihat bahwa batas dalam ( $du$ ) adalah 1,68 dan batas luarnya ( $dl$ )

1,00. Untuk menguji apakah model tersebut terjadi auto korelasi digunakan digaram seperti berikut:

Autokorelasi Positif	tdk dpt displ	Tidak ada Auto	tdk dpt displ	Autokorelasi Negatif
dl 1,00	du 1,68	*	4-du 2,32	4-dl 3,00
DW: 2,0296				

Dari diagram tersebut nampak bahwa nilai DW sebesar 2,0296 berada pada daerah yang tidak ada auto korelasinya, sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut tidak mengandung auto korelasi.

Dari hasil ke tiga uji di atas menunjukkan bahwa analisis regresi yang digunakan memenuhi syarat asumsi klasik untuk regresi.

#### 4.8 Analisis Koefisien Korelasi Parsial

Untuk mengetahui lebih jauh kuat tidaknya hubungan antara ke empat variabel di atas digunakan analisis koefisien korelasi parsial. Dari hasil analisis full regression dapat dilihat hasil analisis korelasi parsialnya sebagai berikut:

Jenis Variabel	Koefisien Korelasi
1. Harga	0,0048
2. Promosi	0,4046
3. Distribusi	0,5671

Analisis koefisien korelasi parsial ini digunakan untuk mengetahui kuatnya hubungan antar variabel tidak bebas dan bebas dengan mengasumsikan variabel yang lain tetap. Dari hasil analisis di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

Koefisien korelasi antara harga dan dana simpanan masyarakat menunjukkan jumlah sebesar 0,0048. Hal ini berarti bahwa ada hubungan antara ke dua variabel namun pengaruh penerapan strategi harga terhadap peningkatan dana simpanan masyarakat dapat dikatakan tidak besar. Sehingga seringkali kebijaksanaan di bidang harga hanya akan merubah sangat sedikit minat masyarakat menyimpan uangnya di bank.

Variabel promosi memiliki koefisien korelasi lebih besar dibanding dengan variabel harga (0,4046). Namun hal ini tampaknya belum disadari oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) terbukti dari tidak terdapatnya promosi yang intensif dan terencana misalnya melalui undian berhadiah per

wilayah, per cabang, penayangan melalui media cetak maupun elektronik dan sebagainya.

Koefisien korelasi terbesar dimiliki oleh variabel distribusi yaitu sebesar 0,5671. Artinya pengaruh variabel distribusi cukup besar terhadap peningkatan dana simpanan masyarakat. Kecenderungan ini disebabkan karena strategi distribusi selama ini dijadikan ujung tombak pemasarannya oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) sehingga hal ini harus disesuaikan agar penurunan dana simpanan masyarakat yang disebabkan oleh tidak diterapkannya strategi harga dan promosi dapat dicegah.

#### 4. 9 Analisis Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui terdapatnya pengaruh simultan variabel harga, promosi, dan distribusi terhadap jumlah dana simpanan masyarakat. Hasil analisis di atas diperoleh jumlah Regresi Berganda sebesar 0,9710, artinya bahwa terdapat pengaruh simultan antara variabel bebas yang berupa harga, promosi dan distribusi, dengan variabel tidak bebas yang berupa jumlah simpanan dana masyarakat.

#### 4.10. Analisis Elastisitas

Pengaruh individual masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dapat dilihat urutannya sebagai berikut

- Konstanta	4,2176
- Harga	0,0745
- Promosi	2,1852
- Distribusi	1,3953

Seluruh hasil koefisien regresi di atas memiliki nilai positif, artinya variabel harga, promosi dan distribusi memiliki pengaruh positif terhadap jumlah dana simpanan masyarakat.

Disini akan dapat terlihat dengan jelas hubungan antara variabel Dana Simpanan Masyarakat dengan ke tiga variabel yang mempengaruhinya (harga, promosi dan distribusi). Dari hasil perhitungan diperoleh R Kuadrat sebesar 0,9428. Hal ini berarti bahwa variabel harga, promosi dan distribusi secara bersama-sama memiliki hubungan yang sangat kuat dengan pengumpulan dana masyarakat.

Hubungan antara variabel dana simpanan masyarakat dengan variabel harga, promosi dan distribusi dapat digambarkan sebagai berikut:

Nilai konstanta sebesar 4,2176 menunjukkan bahwa kebijakan yang telah dilakukan, mampu menghimpun dana sebesar Rp 50,02 juta ( $\ln 4,2176$ )

Elastisitas variabel promosi menunjukkan jumlah yang terbesar dibanding kedua variabel lainnya (harga dan distribusi) yaitu sebesar 2,1852. Hal ini berarti setiap penambahan 1% pengeluaran untuk promosi akan meningkatkan penghimpunan dana masyarakat sebesar 2,19% dari seluruh promosi yang dikeluarkan.

Sedangkan untuk variabel harga memiliki elastisitas terkecil di banding dengan dua variabel bebas yang lain. Namun bukan berarti variabel harga pantas diabaikan. Sebab tanpa penetapan harga yang akurat maka dana yang dihimpun akan semakin berkurang, yaitu sekitar 0.0745. Elastisitas variabel harga yang menunjukkan jumlah terkecil ini dapat dimengerti mengingat penetapan bunga seringkali hanya merupakan penyesuaian dengan bunga pasar. Karena pada umumnya bunga yang berlaku di pasar telah memiliki standard tertentu berdasarkan

LIBOR atau SIBOR bank tinggal menambahkan margin yang diinginkan dan tingkat inflasi yang berlaku pada saat itu. Untuk meningkatkan margin yang lebih besar lagi sangat sulit karena bank akan mengalami kesulitan untuk memasarkan dana tersebut.

Variabel distribusi (place) mempunyai elastisitas terbesar kedua setelah variabel promosi yakni 1,3953. Artinya bahwa setiap peningkatan jumlah kantor cabang sebesar 1% akan mengakibatkan kenaikan dana simpanan masyarakat sebesar 1,3953%. Selama ini PT Bank Dagang Negara (Persero) telah berusaha mengoptimalkan saluran distribusinya. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar dana masyarakat yang dihimpun disebabkan oleh optimalnya saluran distribusi yang ada.

Dapat dikatakan bahwa ke tiga variabel di atas akan dapat sangat efektif mempengaruhi peningkatan penghimpunan dana masyarakat, apabila dilaksanakan secara optimal. Terutama untuk variabel promosi yang memiliki koefisien regresi terbesar dan selama ini belum dioptimalkan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero). Selama ini promosi yang dilakukan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero)

hanya terbatas pada promosi penjualan yang berupa undian berhadiah dan sponsorship, serta brosur-brosur yang belum terencana dengan baik.

#### 4.11 Analisis Koefisien Beta

Ke tiga variabel yang diukur dalam analisis regresi tidak menggunakan satuan ukuran yang sama, sehingga untuk membandingkan ke tiga variabel tersebut diperlukan standardisasi satuan. Standardisasi ini dapat diperoleh dengan menggunakan analisis koefisien beta.

Hasil perhitungan koefisien beta adalah sebagai berikut:

- Koefisien Beta Harga  
 $(0,0745) (0,5215)/(0,7118) = 0,0545$
- Koefisien Beta Promosi  
 $(2,1852) (0,2079)/(0,7118) = 0,6382$
- Koefisien Beta Distribusi  
 $(1.3953) (0,1875)/(0,7118) = 0,3675$

Dari hasil analisis di atas dapat diurutkan pengaruh positif masing-masing variabel harga, promosi dan distribusi terhadap peningkatan jumlah dana masyarakat sebagai berikut:

1. Variabel promosi	0,6382
2. Variabel distribusi	0,3675
3. Variabel harga	0,0545

Variabel bebas promosi memiliki koefisien beta yang terbesar yaitu 0,6382. Ini artinya promosi memiliki pengaruh positif paling besar diantara ketiga variabel bebas yang ada terhadap peningkatan dana simpanan masyarakat. Tampaknya hal ini dapat menjadi catatan bagi manajemen PT Bank Dagang Negara (Persero) dalam menentukan strategi di masa yang akan datang.

## BAB V

### FORMULASI STRATEGI

#### 5.1 Alternatif Strategi

Dari hasil analisis yang dilakukan berkenaan dengan variabel eksternal maupun internal maka dapatlah diajukan suatu alternatif strategi yang berupa "strategi agresive". Dimana PT Bank Dagang Negara (Persero) diharapkan dapat melakukan strategi bauran pemasaran secara agresive dalam kondisi favourable dan spekulatif.

Mengacu pada bauran pemasaran yang ada maka PT Bank Dagang Negara (Persero) dapat melakukan strategi agresive terhadap ke empat bauran pemasaran yang ada. Sehingga alternatif strategi yang diajukan dapat berupa: Strategi Produk, Strategi Harga, Strategi Promosi dan Strategi Distribusi. Meskipun hasil analisis menyatakan bahwa strategi harga kurang signifikan dibanding dengan strategi lainnya, hal ini bukan berarti bahwa PT Bank Dagang Negara (Persero) harus melupakan ataupun membuang strategi harga. Karena

strategi bauran pemasaran yang ada adalah saling terkait satu dengan yang lain. Oleh sebab itu disini strategi harga tetap menjadi alternatif strategi yang dapat digunakan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) yang sifatnya adalah menunjang pelaksanaan strategi bauran pemasaran lainnya.

#### **5.1.1 Strategi Produk**

Dalam strategi produk ini berkenaan dengan kepada siapa bank menjual. Bank mungkin saja memfokuskan pelayanan jasanya pada pribadi tertentu dengan tingkat pendapatan tertentu, atau bank ingin melayani semua pasar, atau bank hanya ingin melayani kelompok-kelompok tertentu. Ketiga target pasar ini dapat dikemas ke dalam tiga strategi dasar yaitu:

##### **Strategi Corporate Banking**

Dalam strategi ini bank hanya menjual produknya kepada perusahaan -perusahaan atau pengusaha-pengusaha saja. Karena keadaan tersebut maka kelompok nasabah ini mempunyai kedudukan dan bargaining power yang kuat antara lain dananya yang besar, manajemen yang lebih baik, sehingga

mempunyai pola pikir lebih kritis. Oleh karenanya meskipun jumlahnya sedikit dibanding dengan jumlah nasabah retail namun memerlukan penanganan yang khusus. Strategi yang diterapkan harus mampu memberikan kepuasan kepadanya. Bank dapat menawarkan jasa-jasa yang saat ini berkembang sejalan dengan berkembangnya teknologi misalnya jasa home banking, tailored/engineered banking ataupun bantuan konsultasi dalam berbagai aspek. Meskipun mungkin jenis produknya tidak banyak, namun variasinya cukup banyak. Untuk itu diperlukan tenaga yang seyogyanya mempunyai kemampuan melebihi kelompok ini.

### **Strategi Retail Banking**

Pada saat ini pasar pada segmen nasabah besar telah mulai jenuh oleh karenanya bank telah mulai melirik pasar baru yang lebih kecil namun resiko kerugian juga kecil. Strategi yang digunakan untuk ini biasanya adalah Strategi Retail Banking, dimana bank melayani masyarakat luas. Kebutuhan masyarakat yang dilayani berupa kebutuhan primer dan kebutuhan selektif. Misalnya, setoran ongkos naik haji (ONH),

traveller cheque, dan sebagainya. Peluang yang mendukung strategi ini adalah terdapatnya perubahan gaya hidup dari sebagian masyarakat akibat peningkatan pendapatan. Dalam strategi ini diperlukan biaya untuk teknologi yang besar dan sistem prosedur yang lebih praktis dan lebih sederhana agar pelayanan menjadi lebih cepat dan akurat mengingat besarnya jumlah nasabah yang dilayani.

#### **Strategi Private Banking**

Dalam strategi ini bank melayani secara khusus kelompok nasabah tertentu yang umumnya adalah pribadi-pribadi yang memiliki pertumbuhan ke kayaan yang pesat. Pelayanan tersebut dapat berupa perdagangan emas, perdagangan ekuiti, perdagangan valas, pengurusan paket wisata ke luar negeri dan sebagainya.

#### **5.1.2 Strategi Harga**

Meskipun variabel harga tidak signifikan terhadap penghimpunan dana simpanan masyarakat PT Bank Dagang Negara (Persero) namun bukan berarti harga dapat diabaikan. Hal ini mengingat

penentuan besar kecilnya bunga secara umum menggunakan dasar pemikiran yang sama yaitu LIBOR/SIBOR ditambah tingkat inflasi dan margin yang diinginkan, sehingga antar pesaing tidak terdapat perbedaan tingkat harga yang mencolok. Dalam menentukan tingkat harga, bank tidak akan terlalu tinggi ataupun terlalu rendah.

Meskipun disadari bahwa semakin tinggi bunga simpanan masyarakat akan semakin banyak masyarakat yang ingin menyimpan, namun hal ini tidak membuat bank terdorong untuk menetapkan bunga simpanan setinggi-tingginya karena dengan beban bunga yang besar bank akan kesulitan memasarkan dana tersebut pada sektor kredit dan earning asset lainnya. Sebaliknya penetapan bunga yang terlalu rendah akan menyebabkan larinya deposit.

Terdapat beberapa strategi harga yang dapat diterapkan oleh PT Bank Dagang Negara (Perero) yaitu:

### **Target Pricing**

Dalam strategi ini bank menentukan tingkat bunga sesuai dengan target keuntungan. Sedangkan keuntungan yang diinginkan dapat diprediksi dari luasnya jasa pelayanan bank yang dilakukan.

### **Perceived Pricing**

Harga ditentukan berdasarkan bagaimana nasabah memandang produk yang dihasilkan bank. Atribut produk yang menjadi pertimbangan bank adalah bentuk pelayanan, kecepatan pelayanan, kemudahan prosedur produk dan sebagainya. Sehingga penetapan bunga sangat tergantung pada kesan nasabah terhadap produk yang dibelinya.

### **Going Rate Pricing**

Penentuan tingkat suku bunga berdasarkan pada rata-rata suku bunga yang terdapat di industri perbankan. Sehingga tingkat suku bunga menjadi tidak stabil manakala industri perbankan dalam keadaan tidak stabil.

### **Pricing Bank Service**

Dalam strategi ini bank melakukan efisiensi atau rasionalisasi dari seluruh kegiatannya untuk mendapatkan tingkat suku bunga standar yang dapat dijangkau oleh nasabahnya. Rasionalisasi kegiatan yang dilakukan seringkali tidak dapat ditekankan hanya komponen harga melainkan meliputi seluruh komponen dalam bauran pemasaran.

#### **5.1.3 Strategi Distribusi**

Terdapat tiga jenis strategi saluran distribusi yang dapat diterapkan oleh bank yaitu:

##### **Strategi Distribusi Intensif**

Dalam strategi ini bank membuka cabang sebanyak mungkin untuk dapat melayani nasabah. Sehingga nasabah tidak akan mengalami kesukaran dalam membeli produk bank. Biasanya kantor yang dibuka kecil dan hanya dapat melayani jenis-jenis produk yang biasa seperti tabungan dan deposito. Namun dengan semakin berkembangnya teknologi, strategi ini banyak dilakukan bank karena sangat praktis pelaksanaannya dan luas jangkauannya. Untuk satu

unit kantor cabang cukup dilayani beberapa orang saja dengan kemampuan menawarkan berbagai jenis jasa perbankan.

#### **Strategi Distribusi Selektif**

Kantor-kantor cabang hanya dibangun di tempat-tempat tertentu yang menjadi target pasar bank. Biasanya kantor cabangnya cukup baik dan cukup besar. Dengan hanya membangun beberapa kantor cabang biaya saluran distribusi dapat dihemat.

#### **Strategi Distribusi Eksklusif**

Dalam strategi ini bank hanya menggunakan satu kantor cabang untuk setiap wilayah pemasarannya. Biasanya kantor cabang yang didirikan besar dan megah untuk membangun kesan baik nasabah terhadap bank.

#### **5.1.4 Strategi Promosi**

Strategi promosi yang dilakukan oleh bank dapat dibagi kedalam dua kelompok besar yaitu:

##### **General Marketing Strategy**

Disini bank melakukan strategi promosi secara

umum misalnya melalui spanduk, iklan dan sebagainya. Karena bank memperhitungkan homogenitas nasabah. Satu kali promosi dilakukan lebih dari seribu nasabah dapat dijangkau. Program-program promosi biasa dapat digolongkan ke dalam strategi ini.

#### **Direct Marketing Strategy**

Dengan strategi ini bank melakukan sistem pemasaran interaktif yang menggunakan satu media atau lebih dalam upaya mendapatkan tanggapan yang dapat diukur dari wilayah manapun.

### **5.2 Pemilihan dan Implikasi Alternatif Strategi**

Hal utama yang harus dipertimbangkan dalam pemilihan strategi adalah hasil "analisis model regresi dan koefisien beta". Dari analisis korelasi parsial didapat bahwa korelasi terbesar adalah korelasi Strategi promosi (0,5671). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh terbesar terhadap peningkatan dana simpanan masyarakat di PT Bank Dagang Negara (Persero) adalah diterapkannya strategi promosi. Namun bukan berarti strategi harga dan distribusi tidak memiliki pengaruh sama

sekali, dapat dikatakan pengaruhnya ada namun kurang signifikan dibanding strategi promosi, terutama untuk strategi harga.

Demikian juga dengan hasil "t-test" dimana variabel bebas promosi yang memiliki "t hitung" lebih besar dari pada "t tabel". Sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan strategi promosi dengan peningkatan dana simpanan masyarakat signifikan.

Hasil analisis di atas didukung oleh hasil analisis "Koefisien Beta", yang menunjukkan bahwa variabel bebas promosi memiliki koefisien beta terbesar (0,6382). Hal ini berarti bahwa promosi memiliki pengaruh lebih positif dibanding dua variabel lainnya terhadap peningkatan dana simpanan masyarakat.

Hal kedua yang dapat menjadi pertimbangan di dalam memilih strategi pemasaran oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) adalah: Kondisi Industri Perbankan saat ini dan yang akan datang.

Kondisi industri perbankan dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Terdapat pertumbuhan penghimpunan dana masyarakat yang cukup besar. Hal ini disebabkan terdapatnya pertumbuhan kekayaan yang cukup pesat dari para nasabah bank dan tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk menyimpan dananya pada bank sejak dikeluarkan kebijakan perbankan tahun 1988 (Pakto 1988).
- b. Terjadinya globalisasi investasi yang melanda seluruh negara. Hal ini tampaknya disadari benar oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) dengan membuka 5 buah cabang di manca negara.
- c. Globalisasi mendorong bank untuk menjadi Internasional termasuk pemilik dan pengelolanya.
- d. Arus investasi antar negara dapat menumbuhkan kelompok pelanggan kaya yang baru.

Apabila kondisi industri perbankan ini dipadu dengan hasil analisis maka terdapat urutan alternatif strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero). Terlihat dalam urutan tersebut strategi harga terletak pada urutan terakhir hal ini menunjukkan bahwa strategi harga bukan strategi yang diutamakan melainkan hanya

bersifat menunjang bagi pelaksanaan strategi lainnya.

#### 1) Strategi Private Banking dan Retail Banking

Strategi ini sangat cocok bagi PT Bank Dagang Negara (Persero) karena dengan melayani nasabah khusus dengan tingkat kekayaan yang cukup memadai dengan jumlah yang cukup banyak (massal) bank dapat menjadi besar dan menanggung risiko yang relatif kecil.

Penerapan strategi ini adalah:

- Merancang manfaat baru dari produk, misalkan kartu kredit jika dipakai di tempat tertentu akan mendapatkan diskon dan atau kartu kredit yang dapat berfungsi sebagai kartu debit (ATM).
- Produk-produk yang berkaitan didorong penggunaannya. Misalnya traveller's cheque dan tabungan dan rekening giro.
- Mengembangkan karakteristik istimewa pada atribut penentu. Misalnya prosedur sebagai atribut penentu dipercepat/disederhanakan.
- Untuk dapat melayani kelompok nasabah ini maka

penguasaan teknologi dan perkembangan perbankan tidak dapat dihindari.

## 2) Direct Marketing Strategy

Dalam penerapannya strategi ini terdapat empat hal yang mendasari keberhasilan strategi ini:

### - Sistem Interaktif

Dalam strategi ini bank harus melakukan promosi dua arah dengan calon nasabah atau nasabah. Disini target market diberi kesempatan oleh bank untuk bereaksi langsung atas tawaran produk bank.

### - Respons

Reaksi nasabah sangat penting bagi bank untuk dapat mengambil langkah-langkah strategis berikutnya. Bahkan kediaman nasabahpun sudah merupakan respons terhadap promosi bank, yaitu berupa respon negatif.

### - Wilayah Tak Terbatas

Calon nasabah tidak perlu datang ke bank. Mereka akan dikunjungi oleh petugas bank. Sehingga wilayah nasabah tidak terbatas sepanjang masih dapat dijangkau.

- Faktor Dapat Diukur

Baik respon positif maupun negatif yang diberikan nasabah harus dapat dikaitkan dengan individual nasabah. Sehingga komunikasi yang dapat mendorong nasabah bereaksi segera dapat diidentifikasi. Sehingga bank dapat mengetahui seorang nasabah bereaksi pada alat promosi yang mana dan macam apa reaksinya.

3) Strategi Distribusi Intensif

Untuk menerapkan strategi ini bank perlu untuk membangun kantor cabang sebanyak-banyaknya bahkan sebanyak bank bisa. Namun bukan berarti tanpa mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan ini bank dapat memanfaatkan kemajuan teknologi sehingga satu unit kantor cabang cukup dilayani beberapa orang saja dengan menawarkan berbagai jenis jasa perbankan.

4) Pricing Bank Service

Strategi ini sangat bermanfaat bagi bank dalam menghadapi persaingan yang ketat. Dengan strategi ini bank akan mampu menghitung tingkat bunga yang menguntungkan baik bagi bank maupun

bagi nasabah.

Penerapannya terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- Biaya produk dan jasa bank

Biaya-biaya ini berkenaan dengan biaya penanggung (handling charge) pada kliring.

- Nasabah.

Dalam kondisi bersaing nasabah memiliki hak untuk memilih tingkat suku bunga produk bank yang akan dibelinya.

- Pesaing.

Intensitas pengaruh pesaing tergantung pada pasar perbankan itu sendiri. Sehingga dalam strategi ini bank harus memperhatikan tingkat suku bunga bank pesaing.

BAB VI  
KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil analisis variabel peluang menunjukkan bahwa peningkatan penghimpunan dana yang ada merupakan peluang utama PT Bank Dagang Negara (Persero) karena memiliki nilai tertimbang paling besar (1,11). Hal ini berarti makin besar kesempatan untuk menghimpun dana PT Bank Dagang Negara (Persero) makin besar pula kemungkinan pengembangan usaha PT Bank Dagang Negara (Persero). Sedangkan nilai tertimbang peluang secara keseluruhan yang sebesar 3,14 menunjukkan bahwa PT Bank Dagang Negara (Persero) memiliki peluang sukses cukup tinggi dalam memanfaatkan sumber internal.
  
- 2) Hasil analisis variabel ancaman menghasilkan nilai tertimbang sebesar 1,06 untuk ketatnya persaingan. Nilai ini merupakan nilai terbesar

dibanding dengan variabel yang lain. Sehingga dapat dikatakan bahwa PT Bank Dagang Negara (Persero) menghadapi ancaman terbesar dari ketatnya persaingan. Ketatnya persaingan menyebabkan persaingan tidak sehat pada penetapan harga (bunga), sehingga komposisi dana yang ingin dihimpun menjadi mahal dan sukar didapat. Sedangkan nilai tertimbang keseluruhan ancaman yang ada sebesar 3,07. Hal ini menunjukkan kemungkinan gagal bagi PT Bank Dagang Negara (Persero) cukup tinggi apabila bank tidak mampu mengeliminir ancaman yang ada.

- 3) Dalam matriks ETOP di atas nampak bahwa kedudukan PT Bank Dagang Negara (Persero) terletak pada keadaan dimana baik peluang maupun ancaman cukup tinggi. Sehingga dapat digolongkan ke dalam tingkat usaha spekulatif dimana manajemen PT Bank Dagang Negara (Persero) dihadapkan pada keadaan apabila PT Bank Dagang Negara (Persero) mampu memanfaatkan peluang yang ada akan mendapatkan kunci keberhasilan. Namun pemanfaatan peluang ini juga harus dibarengi dengan eliminasi ancaman yang dapat merugikan usaha bank.

- 4) Hasil analisis variabel internal menunjukkan bahwa PT Bank Dagang Negara (Persero) memiliki komposisi dana yang unggul. Artinya komposisi dana yang ada di PT Bank Dagang Negara (Persero) dapat dijadikan dasar dalam pengembangan usaha. Selain itu organisasi dan sumber daya yang dimilikipun merupakan aset yang lebih unggul dibanding pesaing. PT Bank Dagang Negara (Persero) juga memiliki kelemahan-kelemahan yang harus ditekan pada titik minimum. Kelemahan utamanya adalah kurangnya penguasaan teknologi informasi, peningkatan biaya overhead. Kelemahan lainnya yang justru belum disadari adalah belum terdapatnya promosi yang intensif dan terencana.
- 5) Pada matriks SAP posisi persaingan PT Bank Dagang Negara (Persero) adalah Favourable. Dimana PT Bank Dagang Negara (Persero) memiliki keunggulan yang dapat dimanfaatkan dalam strategi-strategi tertentu serta memiliki peluang yang lebih di atas rata-rata untuk meningkatkan posisinya.
- 6) Jenis strategi yang paling tepat yang digambarkan dalam diagram SWOT adalah strategi

agresif.

- 7) Untuk mengetahui efektifitas bauran pemasaran yang dilakukan oleh PT Bank Dagang Negara (Persero), digunakan analisis regresi yang dilengkapi dengan analisis korelasi parsial. Hasil analisis menunjukkan bahwa Elastisitas variabel promosi menunjukkan jumlah yang paling besar dibanding dua variabel lainnya.
- 8) Dengan berpedoman pada hasil analisis SWOT maka dapat disusun alternatif strategi yang berupa *"Agressive Strategi"* dalam posisi persaingan yang *favourable* dan tingkat usaha *spekulatif*. Apabila hasil analisis ini kemudian diselaraskan dengan hasil analisis regresi maka alternatif yang disarankan berupa Strategi Private Banking dan Retail Banking, Direct Marketing Strategy, Distribution Intensive Strategy , dan Pricing Bank Service Strategy.
- 9) Alternatif strategi di atas dapat dijabarkan ke dalam 4 strategi dasar bauran pemasaran. Yang masing-masing memiliki strategi yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh PT Bank Dagang Negara (Persero) pada saat ini.

## 6.2 Saran

Hal-hal yang dapat disarankan sehubungan dengan penerapan alternatif strategi yang dipilih adalah sebagai berikut:

- 1) Alternatif strategi yang dipilih tidak akan berjalan baik apabila sumber daya manusia yang menjadi pelaksana strategi tidak memiliki kualitas yang tinggi. Hal ini disebabkan pada hakekatnya pelayanan jasa bank merupakan pemberian nasehat dan pemecahan masalah nasabah, maka sumber daya manusia yang menjadi pelaksana strategi harus berkualitas tinggi baik kemampuan maupun kredibilitas.
- 2) Selain berkualitas tinggi sumber daya manusia yang menjadi pelaksana strategi harus profesional dan ramah.
- 3) Konsep dasar produk bank harus dipahami dengan baik. Konsep dasar tersebut meliputi; jasa inti, jasa perseptibel dan jasa tambahan.

4) Dalam penerapan strateginya bank harus pandai mengolah material yang ada agar memberikan keuntungan maksimal. Untuk itu perlu dimiliki sarana yang berupa; reputasi baik, etiket pelayanan, kejelasan informasi, penjagaan kerahasiaan bank, penepatan janji, keamanan pelaksanaan transaksi, dan pemilikan tempat dan peralatan yang representatif yang mampu melayani nasabah secara cepat dan akurat.

5) Program pendidikan dan pembinaan pegawai agar lebih ditekankan pada:

- Perobahan pola pikir dari pola pikir penguasa menjadi pola pikir pengusaha swasta.
- Strategi taktik dan teknik pemasaran produk.
- Penguasaan teknologi dalam bidang perbankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hamsal, L, *Banking in future: A Concept for Organizational Innovation*, Kelola No 6, Jakarta, mei 1994
- Hedges, R.B. Jr, *Banking In the Year 2015*, Bank Marketing (Journal), September 1991
- Key, J.A. *Identifying The Strategic Market*, Business Strategi Review (Journal), USA, Spring 1990
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysys, Planning, Implementation and Control*, Seventh Edition, Prentice-Hall Inc. USA, 1991
- Leone PR, Randall LS, *A Study of Marketing Generalizations*, Vol 44, Journal Of Marketing, USA, Winter 1980
- Pearce H, John A and Richard B. Robinson, 1994, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, edisi kelima, Boston, Irwin
- Schiemann, W.A, *Organizational Change Start With a Strategy Focus*, Journal Of Business Strategy, January 1993
- 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
- Suwarsono, 1994, *Manajemen Strategik: Konsep, Alat analisa dan Konteks*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN
- Urban, Glen L. and Steven H. Star, 1991, *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decision*, Englewood Cliffs, Printice-Hall Inc.