

T  
650-8  
SRT  
&  
1998 ✓

**STRATEGI BERSAING  
PT.BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK  
KANTOR CABANG KUDUS  
SESUDAH DEREGULASI PAKET OKTOBER 1988**

*TESIS*

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



Diajukan oleh :

Nama : Sri Setyaningsih  
N.I.M : 102940042

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1998**

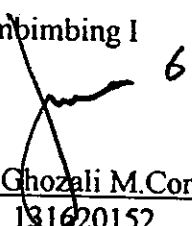
**HALAMAN PENGESAHAN  
STRATEGI BERSAING  
PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK  
KANTOR CABANG KUDUS  
SESUDAH DEREGULASI PAKET OKTOBER 1988**

Diajukan oleh

Nama : Sri Setyaningsih  
N.I.M : 102940042

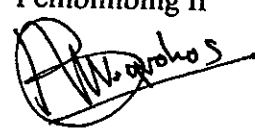
Menyetujui :

Pembimbing I

 6  
DR. Imam Ghozali M.Com, Akt.

NIP 131620152

Pembimbing II

  
Drs. Nugroho SBM, Msp  
NIP 131696213

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat, taufik serta hidayahnya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Tesis ini penulis susun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh derajat Sarjana S2 Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis dengan judul Strategi Bersaing PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus Sesudah Deregulasi Paket Oktober 1988 ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan dari penulis.

Penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan serta dukungan maupun dorongan dari pihak-pihak lain. Oleh karena itu kiranya tidak berlebihan bila pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Bapak DR. Imam Ghozali M. Com. Akt dan Bapak Drs. Nugroho SBM Msp. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan petunjuk, pengarahan serta bimbingan yang sangat bermanfaat bagi penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. DR. H. Soewito selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Segenap pimpinan bank di kota Kudus yang telah bersedia membantu dan menjadi responden yang sangat bermanfaat bagi penyusunan tesis ini.
4. Pimpinan Bank Indonesia Cabang Semarang yang telah bersedia memberikan data untuk bahan penyusunan tesis ini.

5. Bapak-bapak dan ibu-ibu staf pengajar program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal pengetahuan selama penulis mengikuti kuliah.
6. Suami dan anak-anak tersayang yang telah menjadi pendorong utama terwujudnya penyusunan tesis ini.
7. Segenap rekan yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Akhirnya penulis berharap semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan dan Allah S.W.T. melimpahkan balasan yang sepadan kepada semua pihak yang telah membantu.

Semarang, 19 Juni 1998.

Penulis,

Sri Setyaningsih

**MOTO :**

“Hidup adalah perjuangan”.

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaannya yang ada pada diri mereka sendiri”.

( Ar Ra'd Ayat 11 Juz 13 )

**Kupersembahkan buat :**

- Ayah dan ibu almarhum
- Suami dan
- Anak-anakku tersayang :
  - o Eko Budi Setyarno
  - o Elys Dwi Setyami
  - o Endro Tri Setyarno

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
MOTO .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
ABSTRAK .....	xii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian .....	12
<b>BAB II : KAJIAN TEORI</b>	
2.1. Telaah Pustaka .....	13
2.2. Telaah Penelitian Terdahulu .....	17
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	20
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Dan Sumber Data .....	23
3.2. Metode Pengumpulan Data / Sampling .....	23
3.2. Tehnik Analisis .....	24

BAB IV : GAMBARAN UMUM PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO)	
TBK. KANTOR CABANG KUDUS DAN KABUPATEN DATI II	
KUDUS.	
4.1. Gambaran Umum PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	
Kantor Cabang Kudus .....	32
4.2. Produk Yang Dipasarkan .....	38
4.3. Pemasaran .....	42
4.4. Pesaing .....	43
4.5. Gambaran Umum Kabupaten Dati II Kudus .....	44
BAB V : ANALISIS POSISI MANAJERIAL	
5.1. Analisis SWOT .....	50
5.2. Matriks SWOT Bank BNI Kantor Cabang Kudus .....	62
BAB VI : FORMULASI STRATEGI	
6.1. Prediksi Kondisi Yang Akan Datang .....	64
6.2. Pengembangan Strategi Pemasaran Bank BNI Kantor Cabang	
Kudus .....	67
6.3. Implementasi Kebijakan Pemasaran .....	67
6.4. Evaluasi Dan Pengendalian .....	68
BAB VII : PENUTUP	
7.1. Kesimpulan .....	69
7.2. Saran .....	70
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN - LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1. Jumlah Bank Umum Dan Jumlah Kantor Bank Di Indonesia Tahun 1988 sampai dengan Maret 1977.....	4
1.2. Jumlah Bank Umum Dan Jumlah Kantor di Jawa Tengah Tahun 1988 Sampai Dengan Juni Desember 1997 .....	6
1.3. Jumlah Bank Umum Di Kota Kudus Sampai dengan April 1998 .....	7
1.4. Penghimpunan Dana Dan Pemberian Kredit Perbankan Di Indonesia Akhir 1988, Akhir 1992 dan Juni 1997 .....	8
1.5. Penghimpunan Dana Dan Pemberian Kredit Perbankan Di Jawa Tengah Akhir 1988, Akhir 1992 Dan Akhir 1997 .....	9
1.6. Penghimpunan Dana Dan Pemberian Kredit Perbankan Di Kota Kudus Akhir 1988, Akhir 1992 Dan Akhir 1997 .....	11
4.1. Komposisi Tenaga Kerja Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus .....	37
4.2. Jumlah Dana Yang Dihimpun, Kredit Yang Disalurkan Dan Pangsa Pasar Tahun 1988-1997 .....	41
4.3. Pangsa Pasar Bank Di Kudus Tahun 1997 .....	44
4.4. Banyaknya Penduduk Dirinci Menurut Jenis Kelamin Di Kota Kudus Tahun 1988-1996 .....	45
4.5. Banyaknya Perusahaan Besar/Sedang, Tenaga Kerja Beserta Jumlah Upah Tenaga Kerja Di Kabupaten Dati II Kudus Tahun 1988 -1996 .....	46
4.6 Laju Pertumbuhan PDRB Kabupaten Dati II Kudus Tahun 1988 -1995 ..	47
4.7. Pendapatan Regional Perkapita Dan PDRB Perkapita Atas Dasar Harga Berlaku Kabupaten Dati II Kudus Tahun 1988 -1995 .....	48

4.8. Perkembangan Laju Inflasi Kota Kudus, Semarang Dan Nasional Tahun 1988 - 1996 .....	48
5.1. Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Ancaman .....	54
5.2. Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Peluang .....	56
5.3. Perhitungan Jumlah Bobot Tertimbang Variabel Internal Pemasaran	60

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kelima Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri .....	14
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22
3.1. Skema Berfikir Analisis SWOT .....	25
3.2. Matriks Etop Dan SAP .....	31
4.1. Bagan Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kudus .....	36
5.1. Matriks ETOP Bank BNI Kantor Cabang Kudus .....	57
5.2. Matriks Posisi SWOT Bank BNI Kantor Cabang Kudus .....	62

## **DAFTAR-LAMPIRAN**

### **LAMPIRAN A : PETA BISNIS KOTA KUDUS**

1. Peta Wilayah Kabupaten Dati II Kudus.
2. Peta Kota Kudus
3. Sentra Bisnis.
4. Muspida Kudus.
5. Peta Pemerintahan.
6. Instansi Pemerintah Dan Swasta.
7. Perbankan.
8. Jasa.
9. Nama Daerah Dan Nama Perusahaan/Individu Yang ada.

### **LAMPIRAN B : KUESIONER**

1. Penyampaian Kuesioner.
  2. Daftar Pertanyaan Kepada Responden.
- 

### **LAMPIRAN C : PERHITUNGAN BOBOT DAN PENILAIAN VARIABEL EKSTERNAL DAN INTERNAL.**

1. Perhitungan Bobot Dan Penilaian Elemen Ancaman Dan Peluang
2. Perhitungan Bobot Dan Penilaian Elemen Kekuatan Dan Kelemahan

## ABSTRACT

This research is meant to know about the competitive strategy of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kudus Branch after the October 1988 package deregulation, through the analysis of strategic competitive position of the banking in Kudus. The result of the comparative study of the market segment in 1988, 1992 and 1997 reveals that there has been already a great decrease of market segment at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kudus Branch Office after the October 1988 package deregulation. The formulated point shows that the significant decrease of the market segment of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kudus Branch Office after the October 1988 package deregulation is caused by of the enrollment of the six new competitors, so it is quite necessary to apply the accurate marketing strategy to strengthen its competitive position.

The questionnaires were delivered to the manager of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kudus Branch Office and the six prominent competitors namely Bank Central Asia, Bank Lippo, Bank Rakyat Indonesia, Bank Niaga, Bank Dagang Negara and Bank Huga.

The data analysis is carried out by using SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) analysis technique provided by the matriculation of ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile) and SAP (Strategy Advantage Profile).

The result of SWOT analysis reveals that the matriculation of ETOP is on Speculative trial position while the SAP analysis is on the strong position so the preferable strategy must be investment or being agresive. As a result, the plan of

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kudus Branch Office to provide one more Automatic Teller Machine which is quite in line with the previous feasibility study is welcomed.

The recommended marketing strategy aims at developing market through internal, external and interactive marketing by searching for new customers and taking over other bank customers and improving the previous bank customers of its own.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus sesudah deregulasi paket Oktober 1988, melalui analisis posisi persaingan strategik perbankan di Kota Kudus.

Hasil perbandingan pangsa pasar tahun 1988, 1992 dan 1997 menunjukkan bahwa telah terjadi penurunan pangsa pasar yang cukup besar pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus setelah deregulasi Paket Oktober 1988. Permasalahan yang dirumuskan adalah telah terjadi penurunan pangsa pasar yang cukup besar pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus setelah deregulasi Paket Oktober 1988 karena masuknya enam pesaing baru sehingga diperlukan strategi pemasaran yang tepat untuk memperkuat posisi persaingannya..

Sebagai responden dalam penelitian ini adalah pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kudus dan 6 (enam) pesaingnya yang dominan yakni Bank Central Asia, Bank Lippo, Bank Rakyat Indonesia, Bank Niaga, Bank Dagang Negara dan Bank Huga.

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) dengan menggunakan matriks ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile) dan SAP (Strategy Advantage Profile).

Hasil Analisis SWOT menunjukkan bahwa matriks ETOP pada posisi usaha spekulatif dan analisis SAP pada posisi Kuat (Strong), sehingga pilihan strateginya adalah investasi atau agresif. Dengan demikian rencana PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kudus menambah sebuah mesin Anjungan Tunai Mandiri sesuai dengan studi kelayakan yang sudah dilakukan dapat dilaksanakan.

Strategi pemasaran yang direkomendasikan adalah mengembangkan pasar melalui pemasaran internal, pemasaran eksternal dan pemasaran interaktif dengan pencarian nasabah-nasabah baru dan/atau pengambil alihan nasabah bank lain serta mengembangkan nasabah yang sudah ada .

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Penelitian.

Pada awal pemerintahan Orde Baru, sektor moneter ditandai dengan tingginya tingkat inflasi, tidak terkontrolnya jumlah uang yang beredar, lembaga perbankan di Indonesia bersifat relatif kecil dan rapuh.

Lembaga perbankan berperan sebagai minyak pelumas bagi proses pembangunan yang sedang berjalan. Para pemilik modal memanfaatkan produk perbankan sebagai salah satu alternatif bagi investasinya, para produsen juga telah memanfaatkan lembaga perbankan sebagai salah satu dari sumber pembiayaannya.

Memasuki awal tahun 1980-an Indonesia mengalami rezeki minyak yang menyebabkan sektor perbankan kebanjiran likuiditas yang berasal dari sektor anggaran pemerintah. Penerimaan negara pada waktu itu naik begitu pesat. Untuk mencegah terjadinya ekspansi moneter yang berlebihan, kemudian diperkenalkan kebijaksanaan yang bersifat kontrol langsung (*direct control*) seperti kebijaksanaan pagu kredit (*credit ceiling*) bagi setiap lembaga perbankan dan penentuan suku bunga kredit serta suku bunga deposito. Masa ini dikenal dengan masa dana murah (*cheap fund*).

Banyaknya dana sektor pemerintah pada waktu itu menyebabkan lembaga perbankan enggan untuk mengerahkan dana dari masyarakat. Dilihat dari sudut ongkos per nasabah adalah jauh lebih murah bagi suatu bank untuk mengerahkan dana dari sektor pemerintah (bendaharawan proyek) dari pada mengerahkan dana dari penabung-penabung kecil. Di dalam *portfolio liability* dari industri perbankan pada waktu itu dana giro naik dengan pesat sementara dana deposito dan apalagi dana tabungan relatif kecil.

Setelah tahun 1982 harga minyak bumi turun. Sektor anggaran negara mengalami tekanan, industri perbankan dihadapkan kepada dana mahal. Di sisi lain masyarakat mengetahui penempatan dana dalam bentuk deposito akan memberikan pendapatan yang lebih banyak dibandingkan dengan penempatan dalam bentuk giro. Sementara itu persaingan di antara bank sendiri sudah semakin tajam untuk mencari dana yang nampaknya relatif menjadi langka.

Di bidang neraca pembayaran, penurunan harga minyak bumi juga mengakibatkan berkurangnya eksplorasi dan eksploitasi minyak bumi sehingga menyebabkan berkurangnya tabungan luar negeri dari sektor minyak. Keadaan menjadi sulit lagi dengan tumbuhnya krisis ekonomi dunia yang berkepanjangan sehingga mengurangi masuknya penanaman modal asing ke dalam negeri. Keadaan ini bagi Indonesia menyebabkan menjadi lebih sukarnya untuk memperoleh pembiayaan melalui bantuan luar negeri. Oleh karena itu deregulasi perbankan adalah merupakan jawaban di dalam usaha untuk memobilisasi dana masyarakat.

Serangkaian deregulasi telah dilaksanakan diawali dengan dicanangkannya deregulasi perbankan pada 1 Juni 1983 kemudian Paket Oktober (Pakto) 1988 disusul dengan Paket Desember (Pakdes) 1988, Paket Januari 1990, Paket Februari 1991, kemudian disusul lagi dengan Undang-undang perbankan No.7 Tahun 1992.

Pakjun '83 merupakan kebijakan pelepasan plafon kredit, mengurangi jenis kredit program yang diikuti dengan kebebasan bagi bank pemerintah untuk menetapkan tingkat suku bunga, sesuai dengan keinginan pasar, sehingga tidak lagi diatur oleh Bank Indonesia. Perbankan diberi kebebasan sepenuhnya berdasarkan tingkat efisiensi dan efektivitasnya masing-masing untuk menetapkan suku bunga giro, deposito dan tabungan yakni menyangkut *cost of fund* dari dana yang dimobilisir dan di lain pihak juga bebas untuk menetapkan suku bunga pinjaman dari kredit yang mereka berikan.

Jika dahulu ada pembatasan jumlah dan jenis kredit yang dapat diberikan oleh setiap bank, dewasa ini hal itu sepenuhnya diserahkan kepada perencanaan strategis dari masing-masing bank. Demikian pula cara pengawasan dan pembinaan yang dilakukan oleh bank sentral beralih dari semula bersifat *direct control* berubah menjadi bersifat *indirect control*.

Peralatan-peralatan kebijaksanaan moneter yang bersifat kontrol tidak langsung seperti Sertifikat Bank Indonesia (SBI), Surat Berharga Pasar Uang (SBPU) dan discount window mulai diperkenalkan dan dipraktekkan. Lebih jauh kredit likuiditas Bank Indonesia yang semula hampir dinikmati oleh semua Bank, mulai Juni 1983 itu langsung dihentikan demikian pula halnya kredit yang mengandung unsur subsidi sedapat mungkin dikurangi jumlahnya.

Pakto '88 dan Pakdes '88 memberikan kebebasan yang lebih luas lagi kepada dunia perbankan untuk berkembang dan kebebasan kepada bank dalam persaingan dengan sesedikit mungkin campur tangan pemerintah. Di antaranya berupa kemudahan dalam pendirian bank baru dan pembukaan kantor bank, meningkatkan mobilisasi tabungan nasional dan kinerja lembaga keuangan serta merasionalisir alokasi sumber ekonomi.

Di Amerika Serikat sebagai negara sumber inspirasi bankers di Indonesia, juga sering mengalami deregulasi. Tujuan utamanya adalah mengoptimalkan bantuan sektor ini dalam membantu sistem keuangan di Amerika Serikat, bahkan sejak perang saudara mereka yaitu sekitar tahun 1780, deregulasi perbankan disini sudah mulai ditelaah.

**Kerry Cooper & Donald R. Fraser (1986)** juga mengatakan bahwa dengan adanya deregulasi tentu membawa perubahan. Dampak struktur baru itu terhadap bank, menurut Cooper dan Fraser menyangkut masalah : Kemampulabaan (1); konsolidasi dan jumlah bank (2); wilayah operasi bank (3); pasar produk baru (4).

Sejak diluncurkannya paket deregulasi Oktober 1988, banyak bank baru yang bermunculan sehingga jumlah bank dan kantornya meningkat tajam. Perkembangan jumlah bank umum di Indonesia sejak tahun 1988 sampai dengan bulan Maret 1997 dapat dilihat pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Bank Umum Dan Jumlah Kantor**  
**Di Indonesia**  
**Tahun 1988 sampai dengan Maret 1997**

Pada akhir	Pemerintah		Pemb.Daerah		Swasta Nas.		Swasta Asing		Total	
	Jumlah Bank	Jumlah Kantor	Jumlah Bank	Jumlah Kantor	Jumlah Bank	Jumlah Kantor	Jumlah Bank	Jumlah Kantor	Jumlah Bank	Jumlah Kantor
1988	7	852	27	262	63	559	11	21	108	1.694
1989	7	922	27	304	88	1.238	23	38	145	2.502
1990	7	1.018	27	352	106	2.052	28	48	168	3.460
1991	7	1.044	27	408	126	2.639	29	53	189	4.144
1992	7	1.066	27	425	144	2.855	30	56	208	4.402
1993	7	1.076	27	426	161	3.036	39	75	234	4.613
1994	7	1.171	27	431	166	3.203	40	83	240	4.888
1995	7	1.301	27	446	165	3.458	41	83	240	5.288
1996	7	1.379	27	490	164	3.964	41	86	239	5.919
1997	7	1.379	27	517	162	4.072	41	87	237	6.055

**Sumber** : Bank Indonesia, Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia.  
**Keterangan** : Jumlah kantor tersebut tidak termasuk kantor unit BRI.

Pesatnya peningkatan jumlah bank tersebut menyebabkan meningkatnya persaingan yang cukup tajam antar bank yang ada. Dari tabel 1.1. tersebut nampak

bahwa tahun 1988 merupakan titik perubahan situasi persaingan industri perbankan di Indonesia.

Dari tabel 1.1.tersebut terlihat adanya kenaikan jumlah bank swasta yang cukup fantastis. Jumlah bank swasta sejak Tahun 1988 sampai dengan bulan Maret 1997 bertambah 99 bank atau meningkat 157,14 % dengan jumlah kantor bertambah 3.513 atau meningkat 628,44 %.

Sedangkan jumlah bank pemerintah tetap 7 dan BPD tetap 27, jumlah kantor bank pemerintah bertambah 527 buah atau meningkat 61,85 % dan BPD jumlah kantor bertambah 255 buah atau meningkat 97,33 %.

Bank asing/campuran jumlah bank bertambah 30 atau meningkat 272,73%, jumlah kantor bertambah 66 buah (meningkat 314,29%).

Di Propinsi Jawa Tengah dan kota Kudus pun tidak luput dari ajang persaingan bisnis perbankan ini. Perkembangan jumlah bank umum yang ada di Jawa Tengah dapat dilihat pada tabel 1.2. dan di kota Kudus pada tabel 1.3.

Dari 62 bank yang ada di Jawa Tengah sebanyak 14 bank beroperasi di Kudus dan 6 bank di antaranya adalah bank-bank pasca Pakto 88.

Enam bank di kota Kudus yang beroperasi pasca Pakto dimaksud adalah Bank Summa (1990 - 1993), Bank Lippo (1991), Bank Haga (1993), Bank BTPN (1994), Bank Danamon (1996), Bank Internasional Indonesia (1997) dan Bank Hastin (1997).

**Tabel 1.2.**  
**Jumlah Bank Umum Dan Jumlah Kantor**  
**Di Jawa Tengah**  
**Tahun 1988 sampai dengan 1997**

Pada akhir	Pemerintah		Pemb. Daerah		Swasta Nas.		Swasta Asing		Total	
	Jumlah Bank	Jumlah Kantor	Jumlah Bank	Jumlah Kantor	Jumlah Bank	Jumlah Kantor	Jumlah Bank	Jumlah Kantor	Jumlah Bank	Jumlah Kantor
1988	7	110	1	32	15	65	-	-	23	207
1989	7	116	1	33	23	136	-	-	31	285
1990	7	124	1	46	29	268	-	-	37	438
1991	7	129	1	53	30	311	-	-	38	493
1992	7	133	1	55	32	302	1	1	41	491
1993	7	133	1	65	36	315	1	1	45	514
1994	7	138	1	104	41	398	2	2	51	642
1995	7	152	1	136	47	424	2	2	57	714
1996	7	153	1	151	51	474	2	2	61	780
1997	7	161	1	180	52	505	2	2	62	848

**Sumber : Bank Indonesia, Statistik Ekonomi - Keuangan Daerah Propinsi Jawa Tengah.**

**Keterangan : Jumlah kantor tidak termasuk BRI Unit per Desember 1997 sebanyak 783.**

**Tabel 1.3.**  
**Jumlah Bank Umum**  
**Di Kota Kudus**  
**Tahun 1988 sampai dengan 1997**

Jenis Bank	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
-Pemerth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
-BPD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
-Swasta	3	3	4	5	5	6	6	6	7	9
Jumlah	8	8	9	10	10	11	11	11	12	14

**Sumber** : Bank BNI Kantor Cabang Kudus, bank penyelenggara kliring.

**Keterangan** : - Bank Pemerintah terdiri dari : Bank BNI, BRI, BBD dan BDN

- Bank Swasta terdiri dari : Niaga, Rama, BCA, Summa, Lippo, Haga, BTPN, Danamon, BII dan Hastin.

- Bank Summa ditutup pada bulan November 1993.

Intensitas persaingan antar bank sejak awal dan menjelang pertengahan tahun 1990-an semakin meningkat saja. Jumlah bank yang terus bertambah dari tahun ketahun, makin menambah kompleksnya persaingan dalam memperebutkan dana maupun menyalurkan dana serta dalam memasarkan pelayanan jasa bank.

Dominasi akumulasi dana oleh bank-bank pemerintah baik pada segmen korporasi maupun retail dalam kurun waktu yang sangat lama, akhir-akhir ini mulai surut. Pemicunya adalah deregulasi yang dituangkan dalam Paket Kebijakan 27 Oktober 1988. Di dalam paket kebijakan itu, monopoli dana BUMN oleh bank-bank pemerintah dihapuskan dan BUMN diizinkan menempatkan dananya pada pihak swasta maksimum sebesar 50 persen.

Disamping itu, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan No.1061/KMK.00/1988 tanggal 27 Oktober 1988 dan SE No.21/2/BPPP tanggal 27 Oktober 1988, pemerintah menetapkan bahwa bank umum swasta nasional dapat didirikan jika modal disetor sekurang-kurangnya Rp.10 miliar.

Kemudian dalam "Paket Deregulasi Perbankan 1991" tanggal 28 Februari 1991 dan SE, No.23/7/BPPP tanggal 28 Februari 1991, pemerintah mengizinkan bank-bank menambah kantor dengan status dibawah kantor cabang yang berinduk kepada kantor cabang atau kantor pusat tanpa izin dari Menteri Keuangan.

Bank-bank yang tergolong sehat selama 12 bulan terakhir, dengan demikian berkewajiban hanya melaporkan pembukaan cabang-cabangnya.

Dengan adanya keringanan-keringanan tersebut pendirian bank dan pertumbuhan kantor cabang semakin marak dan memberi konsekwensi persaingan yang semakin marak pula.

**Tabel 1.4.**  
**Penghimpunan Dana Dan Pemberian Kredit Perbankan**  
**Di Indonesia Tahun 1988, Tahun 1992 Dan Bulan Juni 1997**  
**Dalam Trilyun Rupiah**

Kelompok Bank	Dana Yang Dihimpun						Kredit Yang Diberikan					
	Akhir 1988		Akhir 1992		Juni '97		Akhir 1988		Akhir 1992		Juni '97	
	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%
Pemer.	23	60,5	53	46,1	92	30,4	28	66,7	68	55,7	117	35,6
BPD	1	2,6	4	3,5	8	2,6	1	2,4	3	2,5	8	2,4
Swasta	11	29,0	51	44,3	183	60,4	11	26,2	42	34,4	174	52,9
As./Cp	3	7,9	7	6,1	20	6,6	2	4,7	9	7,4	30	9,1
Jumlah	38	100	115	100	303	100	42	100	122	100	329	100

Sumber : Bank Indonesia , Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia.

Dari tabel 1.4. dan 1.5. nampak bahwa bank pemerintah yang semula menjadi leader dan market leader dalam percaturan perbankan nasional, secara perlahan tapi pasti posisi dan peranannya digantikan oleh bank swasta. Permasalahannya bagi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kudus sebagai bank pemerintah adalah pangsa pasar perolehan dana yang cenderung menurun demikian juga pangsa pasar kredit yang diberikan juga turun cukup besar. Kondisi tersebut dapat dilihat pada tabel 1.6.

**Tabel 1.5.**  
**Penghimpunan Dana Dan Pemberian Kredit Perbankan**  
**Di Jawa Tengah Tahun 1988, Tahun 1992 Dan Tahun 1997**  
**Dalam Trilyun Rupiah**

Kelompok Bank	Dana Yang Dihimpun						Kredit Yang Diberikan					
	Akhir 1988		Akhir 1992		Akhir 1997		Akhir 1988		Akhir 1992		Akhir 1997	
	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%
Pemer.	0,7	53,8	2,3	47,9	5,8	42,7	1,9	73,1	4,1	66,1	8,6	59,7
Swasta	0,6	46,2	2,4	50,0	7,5	55,1	0,7	26,9	2,0	32,3	5,4	37,5
BPR	-	-	0,1	2,1	0,3	2,2	-	-	0,1	1,6	0,4	2,8
Jumlah	1,3	100	4,8	100	13,6	100	2,6	100	6,2	100	14,4	100

**Sumber : Bank Indonesia, Statistik Ekonomi Keuangan Daerah  
Propinsi Jawa Tengah.**

Dari tabel 1.4. nampak bahwa dana yang dapat dihimpun oleh bank pemerintah pada tahun 1988 sebesar Rp. 23 trilyun (60,5 %) dari total dana yang dapat dihimpun seluruh bank di Indonesia. Pada tahun 1992 sebesar Rp.53 trilyun (46,1 %) dan pada bulan Juni 1997 sebesar Rp.92 trilyun (30,4 %).

Dari tabel 1.5. dana yang dapat dihimpun bank pemerintah 0,7 trilyun (53,8 %) dari total dana yang dapat dihimpun oleh seluruh bank di Jawa Tengah, tahun 1992 Rp.2,3 trilyun (47,9 %) dan tahun 1997 sebesar Rp.5,8 trilyun (42,7 %).

Disini nampak bahwa pangsa pasar perolehan dana bank pemerintah cenderung mengecil.

Sebaliknya, bank swasta pada tahun 1988 dana yang dapat dihimpun sebesar Rp.11 trilyun (29,0%) dari dana yang dapat dihimpun seluruh bank di Indonesia, tahun 1992 Rp.51 trilyun (44,3 %) dan tahun 1997 menjadi Rp.183 trilyun (60,4%). Untuk daerah Jawa Tengah, tahun 1988 dana yang dapat dihimpun 0,6 trilyun (46,2 %) dari total dana yang dapat dihimpun bank, tahun 1992 2,4 trilyun (50,0 %) dan tahun 1997 sebesar 7,5 trilyun atau 55,1 %.

Dari data tersebut nampak bahwa pangsa pasar bank swasta cenderung terus meningkat bahkan dapat mencapai di atas 50 %.

Demikian juga pangsa pasar untuk kredit yang diberikan oleh bank pemerintah juga terus menurun. Pada tabel 1.4. untuk seluruh Indonesia nampak pangsa pasar dari 66,7 % pada tahun 1988, turun menjadi 55,7 % (tahun 1992) dan turun lagi menjadi 35,6 % pada bulan Juni 1997.

Untuk daerah Jawa Tengah pangsa pasar turun dari 73,1 % (tahun 1988) menjadi 66,1 % (1992) dan tahun 1997 turun lagi menjadi 59,7.

Sedangkan bank swasta justru terus meningkat dari 26,2 % pada tahun 1988 menjadi 34,4 % (tahun 1992) dan menjadi 52,9 % pada bulan Juni 1997 (untuk seluruh Indonesia). Untuk Jawa Tengah pangsa pasar meningkat dari 26,9 % pada tahun 1988 menjadi 32,3 % (tahun 1992) dan pada bulan Juni menjadi 37,5 %.

Di kota Kudus nampak pada tabel 1.6. kondisinya tidak jauh berbeda, pangsa pasar perolehan dana PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus terlihat pada tahun 1997 tinggal 4,5 % atau 20,45 % dari pangsa pasar pada

tahun 1988 dan pangsa pasar kredit tinggal 24,5 % atau 61,64 % dari pangsa pasar tahun 1988.

**Tabel 1.6.**  
**PENGHIMPUNAN DANA DAN PEMBERIAN KREDIT PERBANKAN**  
**DI KOTA KUDUS TAHUN 1988, TAHUN 1992 DAN TAHUN 1997**  
**DALAM TRILYUN RUPIAH**

BANK	DANA YANG DIHIMPUN						KREDIT YANG DIBERIKAN					
	Akhir 1988		Akhir 1992		Akhir 1997		Akhir 1988		Akhir 1992		Akhir 1997	
	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%
BNI	0,01	22,0	0,01	7,3	0,03	4,5	0,04	39,8	0,05	24,7	0,13	24,5
Pem. ln.	0,02	50,0	0,11	52,5	0,22	32,5	0,04	37,6	0,10	45,2	0,23	43,2
Swasta	0,01	22,0	0,08	40,2	0,42	63,0	0,02	22,6	0,07	30,1	0,17	32,3
Jumlah	0,04	100	0,20	100	0,67	100	0,10	100	0,22	100	0,53	100

**Sumber : Bank Indonesia, Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Propinsi Jawa Tengah.**

**Keterangan : Bank pem. ln. terdiri dari BDN, BRI, BBD dan BPD. Bank swasta terdiri dari BCA, Bank Rama, Lippo, BII, Niaga, Haga, Danamon, Hastin dan BTPN.**

### 1.2. Perumusan Masalah.

Di Kota Kudus persaingan yang semakin ketat ditandai dengan masuknya 7 (tujuh) bank swasta ( 1 buah ditutup pada tahun 1993 ) setelah Pakto 1988.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus merupakan salah satu bank pemerintah yang berlokasi di Kota Kudus dan berkantor pusat di Jakarta. Permasalahannya bagi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kudus yang dapat dilihat pada tabel 1.6. adalah :

Persaingan yang semakin ketat telah mengakibatkan pangsa pasar dana yang dihimpun dan kredit yang diberikan cenderung menurun cukup tajam.

Pangsa pasar dana yang dihimpun yang pada tahun 1988 sebesar 22,0 %, pada tahun 1997 turun dan tinggal 4,5 % dan pangsa pasar kredit yang pada tahun 1988 sebesar 39,8 % pada tahun 1997 turun menjadi 24,5 % .

Dengan penurunan pangsa pasar tersebut strategi pemasaran apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan pangsa pasar dan mengantisipasi pesaing.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian :**

- 1). Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategi bersaing Bank BNI Kantor Cabang Kudus
- 2). Mengidentifikasi ancaman dan peluang Bank BNI Kantor Cabang Kudus dalam pemasaran penghimpunan dana dan pemberian pinjaman.
- 3). Merumuskan strategi bersaing Bank BNI Kantor Cabang Kudus dalam upaya meningkatkan pangsa pasarnya.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian :**

- 1). Bagi Bank BNI Kantor Cabang Kudus, penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam pembuatan rencana perusahaan dan menentukan kebijakan strategi perusahaan dimasa yang akan datang.
- 2). Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bagi penelitian usaha perbankan.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### 2.1.1. Strategi Bersaing.

Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri ( **Michael L Porter 1994, 1**).

Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan pokok (Five Competitive Forces) yang mempengaruhi struktur ekonominya yaitu :

- a. Ancaman pendatang baru (Threat of new entrans).
- b. Ancaman barang pengganti (Threat of substitutes product).
- c. Kekuatan tawar menawar dari pemasok (The bargaining power of suplies).
- d. Kekuatan tawar menawar dari pembeli (The bargaining power of customers).
- e. Persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri tersebut (Rivalry among existing firms).

Keadaan persaingan dalam suatu industri yang tergantung pada lima kekuatan pokok tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1.

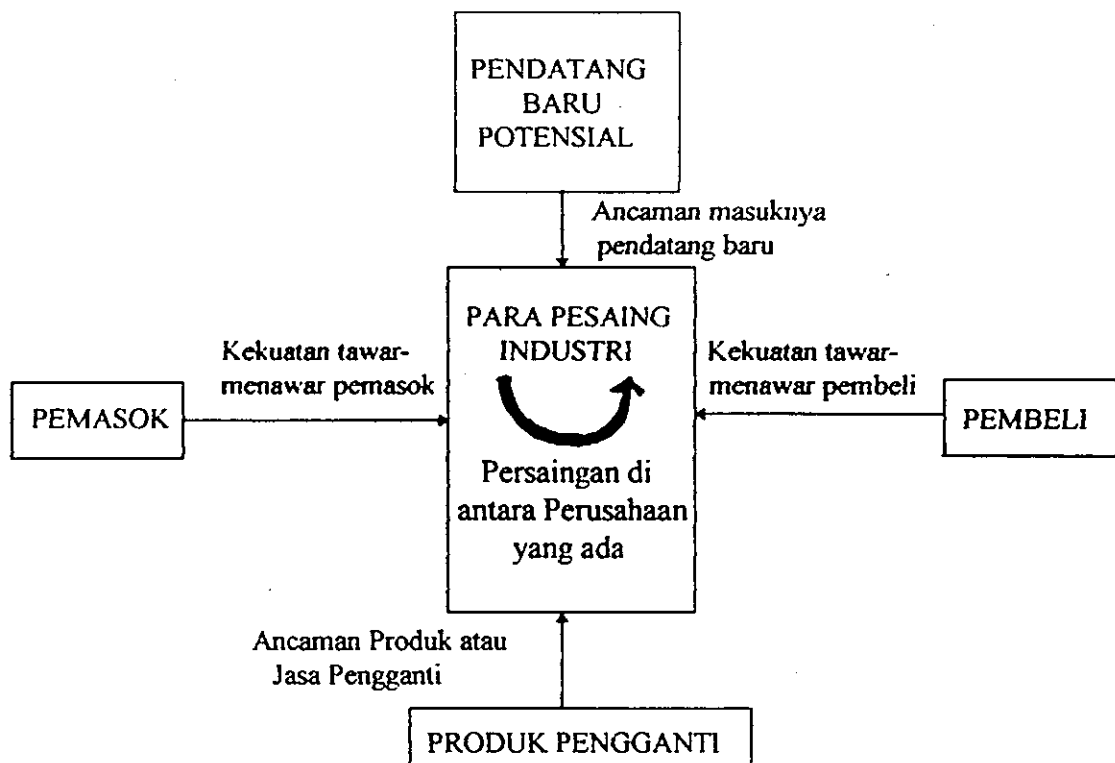
Porter (1992) menyebut adanya pesaing yang baik dapat membawa berbagai manfaat strategis yang dapat digolongkan ke dalam empat katagori umum, yaitu meningkatnya keunggulan bersaing, memperbaiki struktur industri yang ada, membantu perkembangan pasar dan menghalangi masuknya pesaing baru.

Manfaat khusus yang benar-benar dapat diperoleh sangat ditentukan oleh jenis industri dan strategi yang diambil oleh masing-masing pihak yang bersaing.

Dalam industri perbankan maka persaingan yang baik sangat diperlukan karena jatuh banggunya dunia perbankan sangat tergantung pada kinerja keseluruhan perbankan yang ada.

Apabila satu atau dua bank mengalami kebangkrutan atau permasalahan yang mengakibatkan kerugian konsumen, maka dunia perbankan secara keseluruhan akan terancam menurun kredibilitasnya di mata masyarakat umum.

**Gambar 2.1. Kelima kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri.**



Sumber : Michael E. Porter (1996). Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing.

### 2.1.2. Deregulasi.

Harry L. Freeman (1981) menyatakan bahwa kesuksesan usaha tergantung pada kemampuan manajer dan keluwesan organisasinya. Adanya deregulasi dalam jasa finansial dengan tekanannya pada bukan harga atau bukan tingkat bunga (explicit pricing) menimbulkan ancaman dan kesempatan bagi para manajer bank. Fleksibilitas organisasi dan perencanaan strategis yang tepat akan menjadi kunci dari pertumbuhan masa datang.

Bank harus memiliki kemampuan untuk memperluas keberadaannya terhadap jenis produk yang ditawarkan, pengembangan produk baru, penyebaran pelayanan pada wilayah operasi yang lebih luas dan menggunakan inovasi di bidang teknik keuangan.

Kerry & Fraser (1983) secara umum menyatakan bahwa deregulasi muncul akibat adanya perubahan di bidang ekonomi, teknologi dan inovasi di bidang organisasi dan finansial. Pada gilirannya deregulasi itu sendiri yang telah ditempa oleh kekuatan-kekuatan tersebut akhirnya menjadi variabel tambahan di dalam persamaan yang kompleks dari suatu perubahan itu sendiri. Deregulasi bagaimanapun hanyalah salah satu dari elemen-elemen perubahan di dalam industri jasa finansial, jika ia dihubungkan maka itu merupakan mata rantai terhadap elemen-elemen lain dari perubahan dan secara umum adalah merupakan hubungan sebab atau akibat.

Harry L. Freeman (1981) mengemukakan bahwa inovasi, persaingan baru dan deregulasi telah membentuk suatu perubahan yang mendasar dari pada struktur industri jasa finansial. Terhadap bank komersial akan berpengaruh secara signifikan pada :

(1) Tingkat kemampu labaan, (2) Konsolidasi dan Jumlah Bank, (3) Wilayah operasi bank dan (4) Jumlah Produk Baru.

Lebih lanjut Kerry & Frasser (1985) mengatakan suatu masalah yang penting dalam menguji konsekwensi potensial jangka pendek dan jangka panjang dari munculnya kerangka jasa finansial yang baru adalah pengaruhnya terhadap tingkat kemampulabaan bank.

Tingkat kemampulabaan bank menurun secara dramatis, beberapa peneliti mengatakan bahwa industri akan menjumpai sejumlah kegagalan, konsolidasi yang lebih cepat dan lebih cepat pembatasan atas produk yang ditawarkan dan pembatasan atas geografis wilayah operasi bank apabila bank tidak mampu menyesuaikan terhadap lingkungan yang baru dan tidak dapat memelihara tingkat kemampulabaan. Dan sebaliknya apabila mampu maka konsekwensi kegagalan, konsolidasi dan aspek-aspek lain dari industri bank dapat dihindari.

Menurut Anwar Nasution dalam bukunya "Tinjauan Ekonomi atas Dampak Paket Deregulasi Tahun 1988 pada Sistem Keuangan Indonesia" mengatakan bahwa upaya untuk menurunkan biaya intermediasi sistem keuangan nasional sangat tergantung pada kemajuan kelompok bank-bank negara untuk meningkatkan kinerja guna menurunkan biaya intermediasi. Dilain pihak, juga tergantung dari berhasil tidaknya Pakto 27 1988 meningkatkan persaingan dalam sistem keuangan nasional untuk merangsang seluruh lembaga keuangan melakukan inovasi, memperbaiki manajemen, memodernisir teknologi, sebagai upaya penurunan biaya intermediasi.

## 2.2. Telaah Penelitian Terdahulu.

Beberapa peneliti dalam maupun luar negeri (Kolari & Fraset 1982, D.C. Waite 1982, Rhonda, Irene, J.L. Stimpert, 1992) telah tertarik untuk mengadakan penelitian dibidang perbankan sehubungan adanya deregulasi perbankan. Deregulasi telah terjadi di negara-negara maju dan pengaruhnya meluas kenegara-negara diseluruh dunia sebagai akibat globalisasi.

Kolari dan Fraset (1982) dalam penelitiannya yang menguji returns on asset dan returns on equity dengan sample lebih dari seribu bank dengan periode waktu dari tahun 1964 sampai 1982, mereka menemukan tidak adanya bukti yang nyata baik bank besar maupun bank kecil yang menyatakan bahwa mereka tidak dapat menyesuaikan terhadap deregulasi tingkat bunga deposito. Bank yang lebih kecil lebih terpengaruh oleh deregulasi ternyata dapat mempertahankan ROA (Return On Asset) yang lebih tinggi dari pada bank besar.

Penelitian lain dibidang deregulasi yang telah dilakukan oleh D.C. Waite, III yang dimuat dalam *Bankers Magazine January/February 1982* menyatakan bahwa struktur industri jasa keuangan akan berubah dengan adanya deregulasi, akan muncul pesaing baru, kemudian akan muncul pemenang (winners) dan yang kalah (losers).

Masalahnya bagi manajer bank adalah bagaimana memilih diantara strategic option yang ada. Untuk mengatasinya dia menyarankan agar mempelajari apa yang terjadi pada deregulasi di industri lain.

D.C. Waite, III (1982) menemukan beberapa perubahan ekonomi dalam fase dini dari suatu tindakan deregulasi yang akan memberikan pengaruh penting terhadap type-type perusahaan yang mana akhirnya muncul sebagai pesaing yang dapat hidup terus (winners), perubahan tersebut adalah :

1. Strong firms moved quickly to gain foothold in previously protected markets.
2. New low-cost, limited service companies (New York Air, People Express, discount brokerages) entered the industry.
3. Financially weak firms were forced to exit from the industry either by failure or through mergers with stronger firms.
4. The most profitable segments of the market came under severe price pressure.
5. Nonprice competition in the form of costly services and physical facilities gave way to the explicit pricing of individual products.
6. The profits of firms with high overhead costs (branching facilities and staff) were squeezed as new low-cost firms entered the market.
7. Additional capital was needed to underwrite the development of new products and to supplement retained earnings.

Sejalan dengan perubahan-perubahan di atas, dalam studinya juga menemukan tiga tipe perusahaan sebagai pesaing yang sukses (pemenang) dengan karakteristik organisasi sebagai berikut :

**Type pertama** adalah mempunyai karakteristik sebagai perusahaan dengan full service dengan sistem distribusi nasional dan modal dasar yang kuat. Mereka mempunyai kemampuan operasi yang luas dan memiliki keunggulan teknologi di bidang sistem informasi. Strategi bersaingnya adalah untuk mengembangkan inovasi produk secara terus menerus dan mendistribusikannya ke dalam pasar nasional maupun internasional.

**Type kedua**, perusahaan dengan biaya rendah. Dengan jasa terbatas dan merupakan pendatang baru. Penekanannya adalah pada lini produk yang luas yang ditujukan pada pelanggan yang sensitif terhadap harga.

Type ketiga, perusahaan dengan target produk yang spesifik atau pelanggan yang spesifik pada segmen pasarnya.

Penekanannya di dalam pasarnya secara umum di orientasikan kepada pelayanan pelanggan dan bukan pada harga. Dalam beberapa kasus mereka adalah segmen pasar dari perusahaan type pertama yang telah dilepaskan.

Sebagaimana diindikasikan bahwa type pertama sebagai *wholesale operation* biasanya dikombinasikan dengan type tiga yaitu *retail banking business*. Bagaimanapun, hanya beberapa bank saja yang bisa mencapai status type pertama. Selebihnya katagori type kedua terdiri dari pendatang baru (*New entrants*). *Strategic option* yang ketiga adalah lebih menyerupai respon dari institusi yang paling berhasil. Yang menjadi perhatian utama adalah bahwa suatu perusahaan akan bersaing sukses (menjadi pemenang) di dalam lingkungan yang di tuntutan harus memiliki rasa *corporate direction-a strategic plan*. Bank yang kurang fleksibel untuk mereposisi mereka sendiri didalam pasar akan kalah di dalam persaingan menuju *survival*.

Peneliti lain Rhonda, Irene, J.L. Stimpert (1992), menyatakan deregulasi juga akan berpengaruh langsung terhadap pemilihan strategi dan berpengaruh tidak langsung terhadap tingkat resiko usaha dan tingkat penghasilan. Dengan menggunakan *path model* menyatakan bahwa pengaruh dari deregulasi atas pilihan strategi dan kinerja keuangan adalah kompleks tetapi khususnya untuk resiko dan kinerja keuangan adalah signifikan baik menurut statistik maupun menurut teori manajemen strategi dan praktis.

Penemuannya bahwa deregulasi telah mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung terhadap resiko bankir dan ROA dan menemukan bahwa deregulasi meningkatkan persaingan dengan penurunan ROA. Pada umumnya perusahaan dalam mempertahankan labanya akan selalu diikuti dengan

peningkatan resiko. Variabel yang mewakili pilihan strategi (strategic choice variables) diwakili dengan rasio-rasio yang relevan.

Dari berbagai hasil penemuan penelitian di bidang industri perbankan yang dihubungkan adanya perubahan lingkungan, karena adanya deregulasi jelas menunjukkan bahwa deregulasi telah membawa perubahan kedalam struktur industri keuangan khususnya bank.

Penelitian yang akan dilaksanakan adalah dengan melakukan perbandingan kondisi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus sebelum dan sesudah Deregulasi Paket Oktober 1988 ditinjau dari pangsa pasar yang dimiliki dan variabel-variabel yang mempengaruhi. Analisis yang dipergunakan adalah analisis SWOT dan variabel yang mempengaruhi dipilih variabel lingkungan internal dan eksternal yang relevan terhadap SWOT.

### 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.

Dalam menetapkan strategi perlu dilakukan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Treath) dan menggambarkan identifikasi SWOT kedalam suatu diagram ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile) dan SAP (Strategic Advantage Profile) sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangannya.

Hasil kajian dari SAP menggambarkan posisi strategik manajemen dalam suatu kerangka komparasi kompetitif, sedangkan ETOP menggambarkan dukungan maupun ancaman eksternal yang dapat muncul pada setiap kali perusahaan mengembangkan kebijakan bisnisnya.

Mendasarkan pada hasil Analisis Lingkungan Internal (SAP) dan Penilaian Lingkungan Eksternal (ETOP) maka dengan menggunakan alat analisis posisi

SWOT, analisis posisi yang dilakukan perusahaan dalam rangka mengembangkan strategi pemasaran adalah :

a. Menganalisis dan mendiagnosis faktor-faktor internal .

Faktor-faktor internal merupakan kekuatan dan kelemahan bisnis yang melekat pada suatu perusahaan yang bergerak pada jasa perbankan berupa sistem pemasaran yang telah dilakukan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus sehingga akan menggambarkan kekuatan dan kelemahannya. Analisis Kebijakan pemasaran intern tersebut menggunakan pendekatan diskriptif.

b. Menganalisis dan mendiagnosis faktor-faktor eksternal.

Faktor-faktor eksternal merupakan daya tarik suatu industri dimana bank tersebut beroperasi, antara lain pesaing, pendatang baru potensial, pemilik dana, pemakai dana, produk pengganti, peraturan pemerintah, pertumbuhan pasar, keunggulan teknologi dan luas pasar sehingga akan menggambarkan kekuatan dan kelemahan sehingga akan mendapatkan gambaran tentang peluang dan ancaman PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus.

c. Dari hasil analisis internal dan eksternal tersebut maka akan diketahui posisi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus.

d. Melakukan tinjauan analisis pemasaran Bank untuk mengetahui tujuan bank tersebut.

e. Menentukan rumusan strategi dan melakukan tindakan untuk menjelaskan strategi yang telah diambil.

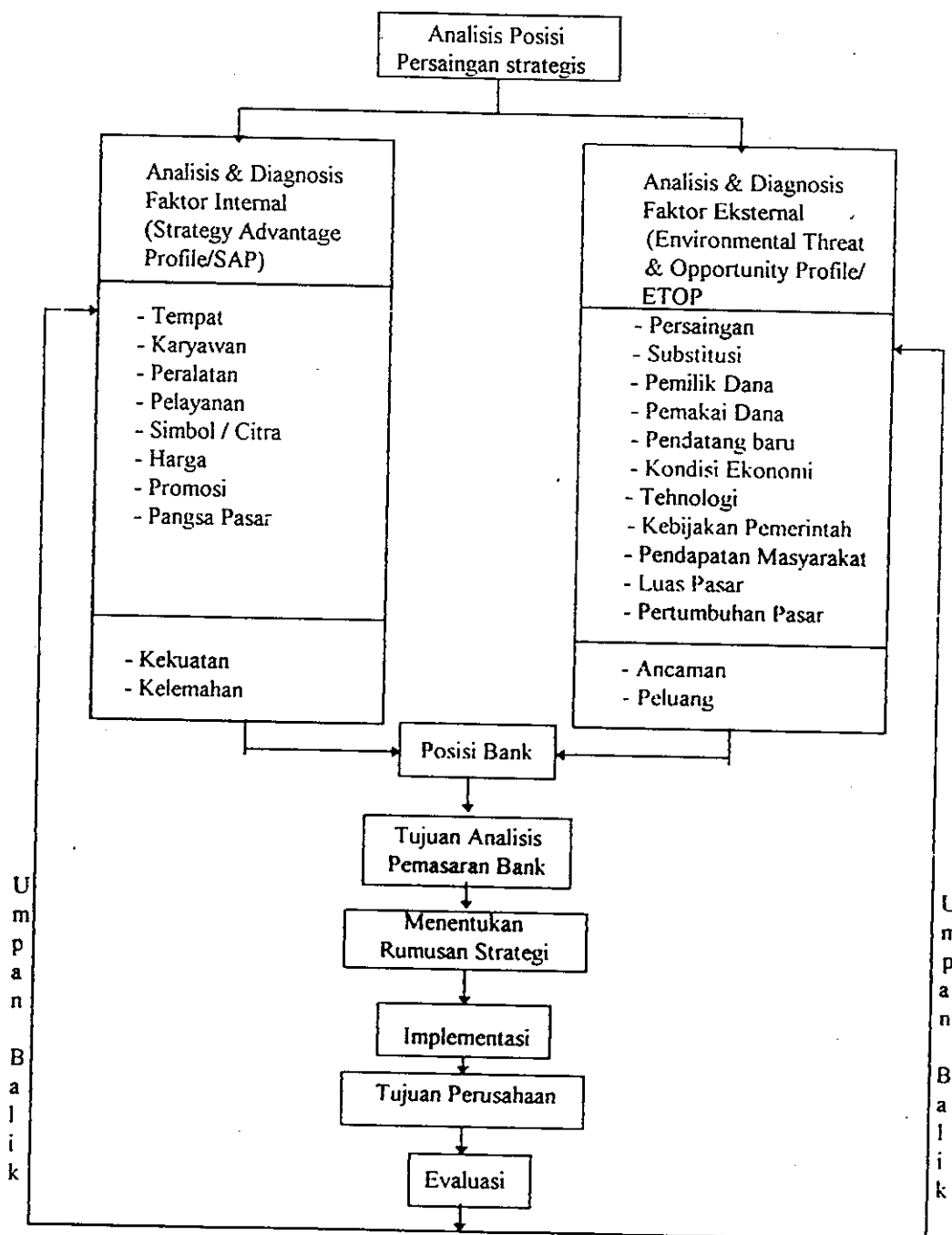
f. Implementasi terhadap pilihan strategi yang telah disusun agar dapat beroperasi secara optimal.

g. Hasil dari implementasi disesuaikan dengan tujuan perusahaan.

h. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan strategi pemasaran yang telah ditetapkan.

Secara skematis kerangka pemikiran teoritis digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.2.**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **3.1. Jenis Dan Sumber Data.**

Data yang diambil berupa data primer dan data sekunder.

Data primer diperoleh dari wawancara langsung dengan pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus dan 6 pesaingnya yang dominan dan dari hasil pengisian kuesioner yang dikirim kepada mereka.

Data sekunder diperoleh dari Bank Indonesia, yaitu melalui pusat penelitian Bank Indonesia, laporan bulanan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia Semarang, Majalah Info Bank dan studi pustaka pada Bank Indonesia dan Universitas Diponegoro.

Data yang dikumpulkan berupa laporan keuangan tahunan bank-bank yang dikirim ke Bank Indonesia dan dipublikasikan di media masa. Dilengkapi dengan studi pustaka pada perpustakaan Bank Indonesia, Perpustakaan Magister Management dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Sebagai obyek penelitian adalah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus.

##### **3.2. Metode Pengumpulan Data/Sampling.**

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara serta mengirim daftar pertanyaan. Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus dengan 6 pesaingnya yang dominan, antara lain meliputi :

- a. Pelayanan Nasabah.
- b. Tempat, termasuk tata letak meja dan arus jalan.

- c. Fasilitas Kantor.
- d. Hubungan dengan nasabah.
- e. SDM yang dimiliki.
- f. Pengelolaan manajerial terhadap seluruh aktivitas bank.

Wawancara dan pengisian kuesioner dilakukan secara langsung dengan pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan 6 pesaingnya yang dominan masing-masing 2 orang atau seluruhnya 14 orang.

### 3.3. Teknik Analisis.

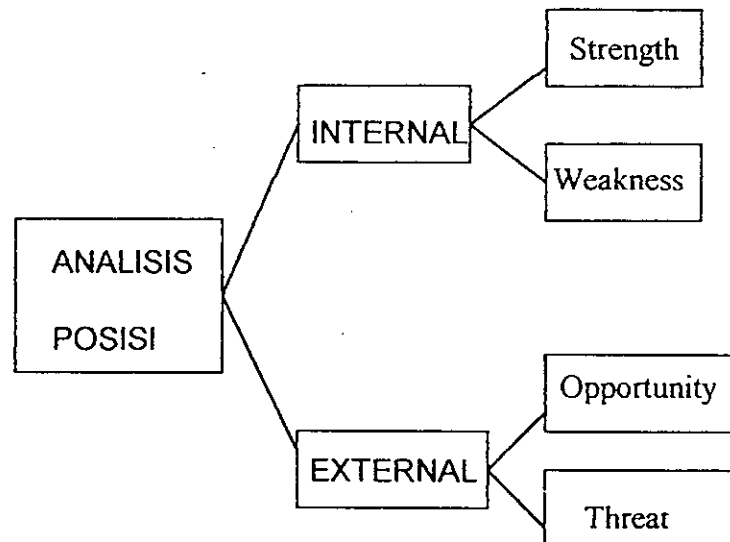
Analisis strategi yang mendasar adalah memahami kondisi kelemahan dan kekuatan bisnis yang terangkum dalam aspek internal perusahaan dan analisis peluang dan ancaman bisnis yang merupakan aspek eksternal perusahaan, dikenal analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Treat) yang terdiri dari :

- a. **Analisa Lingkungan Internal** adalah analisa intern perusahaan dalam rangka menilai bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen.
- b. **Analisa Lingkungan Eksternal** adalah analisa kekuatan yang berada diluar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali (diluar kendali manajemen) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Analisis SWOT ini dilakukan atas dasar skema berfikir sebagai berikut :

Gambar 3.1.

## Skema berfikir Analisis SWOT



Sumber : William R. King & David I Clealand (1987), *Strategic Planning and Management Hand Book*.

Strength dan Weakness adalah faktor-faktor/elemen-elemen manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (Internal dan Controlable) dimana strength merupakan faktor yang berhasil dikendalikan sehingga memberikan impact yang positif bagi organisasi. Sedangkan Weakness adalah faktor yang sepenuhnya ada dalam kendali organisasi tetapi tidak berhasil dikendalikan/dikelola sehingga memberikan dampak yang negatif bagi organisasi.

Opportunity adalah faktor-faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi kemunculannya akan menyajikan peluang sukses bagi organisasi bila organisasi mempunyai kekuatan yang cukup untuk mengadaptasikannya.

Threat adalah faktor-faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi bila muncul maka berpotensi untuk mengancam kelangsungan hidup organisasi.

Dalam proses mendiagnosa dan menemukan terapi manajemen, diagnosa sebab harus ditemukan dalam daerah weakness sedangkan opportunity akan mempermudah/meningkatkan daya efektif dari kekuatan yang dimiliki. Untuk menggambarkan analisis SWOT secara lebih konklusif adalah dengan menggambarkan identifikasi SWOT dalam suatu diagram ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile) dan SAP (Strategic Advantage Profile) sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangannya.

Untuk mengetahui posisi strategis PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kudus maka dari data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Treat), kemudian diformulasikan strategi yang harus dijalankan untuk meningkatkan pangsa pasarnya.

Dalam analisis ini dilakukan perhitungan bobot dan penilaian faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi posisi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kudus yang terdiri dari :

- 1) Tempat.
- 2) Karyawan.
- 3) Pelayanan.
- 4) Harga.
- 5) Peralatan.
- 6) Citra.
- 7) Promosi.
- 8) Pangsa Pasar.

- 9) Pesaing.
- 10) Hambatan masuknya peaing baru.
- 11) Kekuatan pemasok/pemilik dana.
- 12) Kekuatan pemakai dana.
- 13) Substitusi.
- 14) Kondisi Ekonomi.
- 15) Pendapatan masyarakat.
- 16) Luas Pasar.
- 17) Pertumbuhan Pasar.
- 18) Perkembangan Tehnologi.
- 19) Kebijakan Pemerintah.

### 3.3.1. Teknik/Matriks ETOP.

Konsep dasar dari matriks ini adalah bahwa perusahaan akan berhasil apabila perusahaan mampu mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal yang proporsional. Kunci sukses suatu perusahaan terutama terletak pada kemampuannya mengadaptasi dan beradaptasi dalam lingkungan yang selalu berubah itu.

Langkah-langkah adaptasi yang dapat dilakukan perusahaan adalah :

- 1). Mengamati lingkungan secara sistematis.

Untuk dapat melakukan pengamatan lingkungan secara cermat, manajemen harus mengenal wilayah kerja strategis secara baik. Melalui analisis terhadap semua data dan informasi yang diperoleh, manajemen dapat mengidentifikasi

1. Menentukan bank-bank pesaing yang lebih kuat.
2. Mengidentifikasi kelima kekuatan bersaing yang dimiliki Bank BNI dengan bank pesaing.
3. Menentukan bobot dan nilai dalam hubungannya dengan pesaing.  
Dengan menggunakan bantuan tabel tersebut dapat ditentukan dimanakah posisi persaingan strategik Bank BNI.

### 3.3.3. Profil Kemampuan Bersaing.

Atas dasar faktor kunci sukses, disusunlah prioritas, bobot serta skala penilaiannya dalam hubungannya dengan pesaing.

Posisi persaingan strategik itu dapat dibedakan sebagai berikut :

#### 1. Posisi Persaingan Unggul (Dominant), ditandai oleh :

- a. Kemampuan perusahaan dalam mengendalikan pesaing sangat kuat.
- b. Kemampuan perusahaan menguasai pilihan alternatif strategi cukup luas.

#### 2. Posisi Persaingan Kuat (Strong),

Pada posisi ini perusahaan dapat bertindak cukup bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjang dengan cukup aman, sekalipun pesaing bertindak aktif.

#### 3. Posisi Persaingan Mendukung , Aman (Favourable)

Pada posisi ini perusahaan mempunyai kekuatan tertentu yang dapat dipakai pada strategi tertentu, mempunyai kemampuan untuk memperbaiki posisi di atas rata-rata.

#### 4. Posisi Persaingan Bertahan (Tenable)

Pada posisi ini perusahaan ditandai oleh situasi-situasi seperti mempunyai potensi yang cukup atau mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan usaha, kemampuan laba hanya pada tingkat marginal, peluang memperbaiki posisi ada, tetapi dibawah rata-rata.

semua kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan kerjanya.

## 2). Mengenali Peluang dan Ancaman Lingkungan.

Untuk dapat mengenali peluang dan ancaman yang dihadapinya perusahaan secara berkala harus melakukan evaluasi sehingga bisa mendapatkan satu posisi strategis tertentu.

Dengan pendekatan ini, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus akan dinilai berdasarkan dua variabel utama yaitu :

### a. Peluang Lingkungan (Environmental Opportunity).

Perusahaan akan berhasil bila mereka mengembangkan diri dalam industri dengan peluang lingkungan yang menarik. Untuk itu disusun suatu **EOE (Environmental Opportunity Elements)** untuk dimensi waktu tertentu.

Kriteria-kriteria yang digunakan adalah berikut ini :

- Peraturan Pemerintah (Government Regulation/Deregulation).
- Pertumbuhan Pasar (Market Growth).
- Pertumbuhan Ekonomi Makro (Macro Economic Growth).
- Kestabilan nilai uang.

### b. Ancaman Lingkungan (Environmental Threats).

Perusahaan akan berhasil bila ancaman lingkungan yang dihadapinya dapat diantisipasi dan diadaptasi oleh kekuatan-kekuatan internal yang dimilikinya

Untuk itu perlu disusun **ETE (Environmental Threat Element)** yang diduga saat ini berpotensi mengganggu pertumbuhan organisasi bisnisnya.

Elemen-elemen yang diidentifikasi disini adalah :

- Pesaing (Competitor).

- Halangan masuk/keluar (Entry/Exit Barriers).
- Peraturan Pemerintah (Government Regulation/Deregulation.)
- Tingkat Substitusi (LKBB, Bursa Saham, Pedagang Valas dan lain-lainnya)

Langkah-langkah menyusun ETOP :

1. Menyusun matriks EOE (Environmental Opportunity Element).
2. Menyusun matriks ETE (Environmental Threat Element).

Masing-masing elemen yang terinci pada kedua matriks tersebut diberi bobot dan skala. Setelah itu diberi nilai berdasarkan hasil perkalian antara bobot dengan skala. Nilai dari masing-masing elemen eksternal tersebut selanjutnya dijumlah. Hasil nilai yang didapat dari matriks EOE maupun ETE kemudian dibuat matriks ETOP dan dari matriks ETOP tersebut dapat diketahui tingkat ancaman atau resiko gagal dari kelompok bank maupun peluang sukses yang dapat diraih oleh perusahaan.

Dari matriks ETOP tersebut dapat diketahui kelompok pada posisi :

- Usaha Ideal
- Usaha Dewasa
- Usaha Spekulatif
- Usaha Gawat

### **3.3.2. Teknik Analisis SAP.**

Merupakan langkah kedua dalam analisis SWOT guna mendapatkan gambaran posisi strategik perusahaan dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor-faktor kunci sukses internal yang dimilikinya. Tehnik ini dilakukan dengan membandingkan faktor kunci sukses industri yang dimasukinya dan atas dasar itu diterjemahkan kedalam manajemen perusahaan.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penyusunan SAP :

### 5. Posisi Persaingan Lemah (Weak)

Posisi ini ditandai oleh hasil dan kinerja saat ini kurang memuaskan tetapi ada peluang dan kemampuan untuk memperbaiki posisi, asal dapat mengatasi kesalahan dimasa lalu maupun kelemahan yang akan datang.

#### 3.3.4. Matriks ETOP & SAP

Setelah ditentukan ETOP dan SAP dari perusahaan/bank yang dianalisis, rangkuman analisis yang disusun disajikan dalam suatu matriks ETOP & SAP untuk menggambarkan alternatif kebijakan (terapi) yang dapat disarankan untuk perusahaan/bank tersebut apakah investasi/divestasi.

Alternatifnya akan muncul sebagai yang dinyatakan berikut ini :

**Gambar 3.2.**  
**Metriks ETOP & SAP**

ETOP \ SAP	Ideal Business	Mature Business	Trouble Business	Speculative Business
DOMINANT POSITION	I	I	I	I
STRONG POSITION	I	I	I	I
FAVOURABLE POSITION	I	I	I	D
TENABLE POSITION	I	I	D	D
WEAK POSITION		D	D	D

**Sumber : William R. King & David I Clealand, Strategic Planning and Management Hand Book.**

Posisi dengan tanda I (Investment) adalah posisi yang mempunyai alternatif strategi yang lebih banyak dibandingkan dengan posisi D (Divestasi).

**BAB IV**  
**GAMBARAN UMUM PT BANK NEGARA INDONESIA**  
**(PERSERO) TBK KANTOR CABANG KUDUS**  
**DAN KABUPATEN DATI II KUDUS**

**4.1. Gambaran Umum PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kudus.**

**4.1.1. Sejarah Perkembangan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.**

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kudus merupakan salah satu kantor cabang dari PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. yang berkantor pusat di Jakarta yang mulai beroperasi di Kudus sejak bulan November 1962.

Sejarah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kudus (dalam penulisan selanjutnya penulis singkat Bank BNI Kantor Cabang Kudus) tidak terlepas dari sejarah Bank BNI yang dapat dipisahkan dalam beberapa tahapan.

**a). Periode tahun 1962 - 1965.**

Pada tahun 1965, berdasarkan Penetapan Presiden No.8, No.13 dan No.17/1965 *juncto* Surat Keputusan Menteri Urusan Bank Sentral No. Kep/665/UBS/65 tanggal 30 Juli 1965 diadakan pengintegrasian bank-bank pemerintah menjadi Bank Tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia (BNI).

Bank Negara Indonesia menjadi BNI Unit III.

**b). Periode 1968 - 1992.**

Sesuai kebijaksanaan pemerintah Orde Baru dalam bidang ekonomi dan moneter, maka konsepsi pengintegrasian Bank Bank Pemerintah menjadi Bank Tunggal dengan nama BNI, sebagai ciptaan Orde Lama dibubarkan. Berkenaan dengan kebijaksanaan tersebut maka sesuai dengan Undang Undang No.17/1968

nama BNI Unit III kembali pada namanya yang asli yaitu BNI dengan ditambah angka 1946 dibelakangnya.

Penambahan angka 1946 itu mempunyai dua maksud yaitu :

- 1). Untuk membedakannya dengan BNI sebagai Bank Tunggal ciptaan Orde Lama.
- 2). Untuk menunjukkan tahun berdirinya yang asli yaitu tahun 1946.

Tugas baru yang diberikan UU No: 17/1968 pada BNI 1946 adalah melakukan usaha bank umum dengan mengutamakan sektor industri.

**c). BNI setelah masa deregulasi tahun 1983 - 1992.**

**1). Perbaikan Sistem Manajemen BNI 1946.**

Sejak deregulasi perbankan tanggal 1 Juni 1983 terjadi perubahan yang mendasar di bidang usaha perbankan di Indonesia, yang membawa pengaruh pada usaha Bank Pemerintah. Deregulasi itu telah mengakibatkan pasar menjadi semakin kompetitif, kompleks dan canggih.

Menghadapi kondisi demikian BNI 1946 berbenah diri dengan melakukan "Perbaikan Sistem Manajemen BNI 1946" yang meliputi 5 bidang yaitu :

- = Perencanaan Strategi.
- = Organisasi.
- = Tenaga Kerja (*manpower*) yang menangani organisasi.
- = Sistem Informasi (MIS) dan
- = Tehnologi.

**2). BNI 1946 Setelah Perbaikan Sistem Manajemen.**

Perkembangan BNI 1946 selama 5 tahun terakhir sejak deregulasi cukup menggembirakan. Dalam urutan 40 bank komersial terbesar di Indonesia selama tahun 1986 dan 1987 kedudukan BNI 1946 dari total aset, dana masyarakat dan pinjaman berada dalam peringkat pertama. Dari perolehan laba menduduki peringkat kedua tahun 1986 dan peringkat tiga tahun 1987.

### 3). BNI Setelah Perubahan Status Menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No.19 tahun 1992 tanggal 29 April 1992 BNI 1946 yang didirikan dengan Undang Undang No. 17 Tahun 1968 disesuaikan bentuk hukumnya menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

Tujuan dari perubahan bentuk hukum ini antara lain :

- = Memberikan kesempatan bagi Bank BNI untuk beroperasi dan bersaing di pasar (sebagai bank yang komersial dan profesional), dengan tetap tidak melupakan misinya sebagai agen pembangunan.
- = Mengurangi proteksi proteksi yang selama ini diterima Bank BNI karena statusnya sebagai bank milik negara, sehingga dapat lebih mandiri dalam menjalankan operasinya.

#### d). Bank BNI Masa Pasca Deregulasi (Tahun 1992 - Sekarang)

Sebagai dampak positif kebijaksanaan yang sudah dilaksanakan oleh Bank BNI selama ini terlihat posisi Bank BNI selalu menjadi leader dibandingkan dengan bank-bank pesaing lainnya, posisi asset terus meningkat, posisi keuntungan yang diperoleh terus meningkat dan pada posisi nomor satu di antara perbankan di Indonesia.

Sebagai penilaian prestasi yang cukup menggembirakan tersebut Bank BNI diizinkan untuk melakukan Go Publik pada bulan November 1996.

Sejak saat itu nama Bank BNI diubah menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

#### **4.1.2. Lokasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero ) Tbk. Kantor Cabang Kudus.**

Bank BNI Kantor Cabang Kudus berlokasi di Jalan A. Yani No.55 Kudus. Lokasi kantor berada di tengah kota di tepi jalan protokol dekat dengan lokasi pertokoan sehingga mudah dijangkau oleh para nasabah.

Lokasi kantor berikut peta kota Kudus dapat dilihat pada lampiran A.1. dan 2.

#### **4.1.3. Struktur Organisasi Dan Tenaga Kerja.**

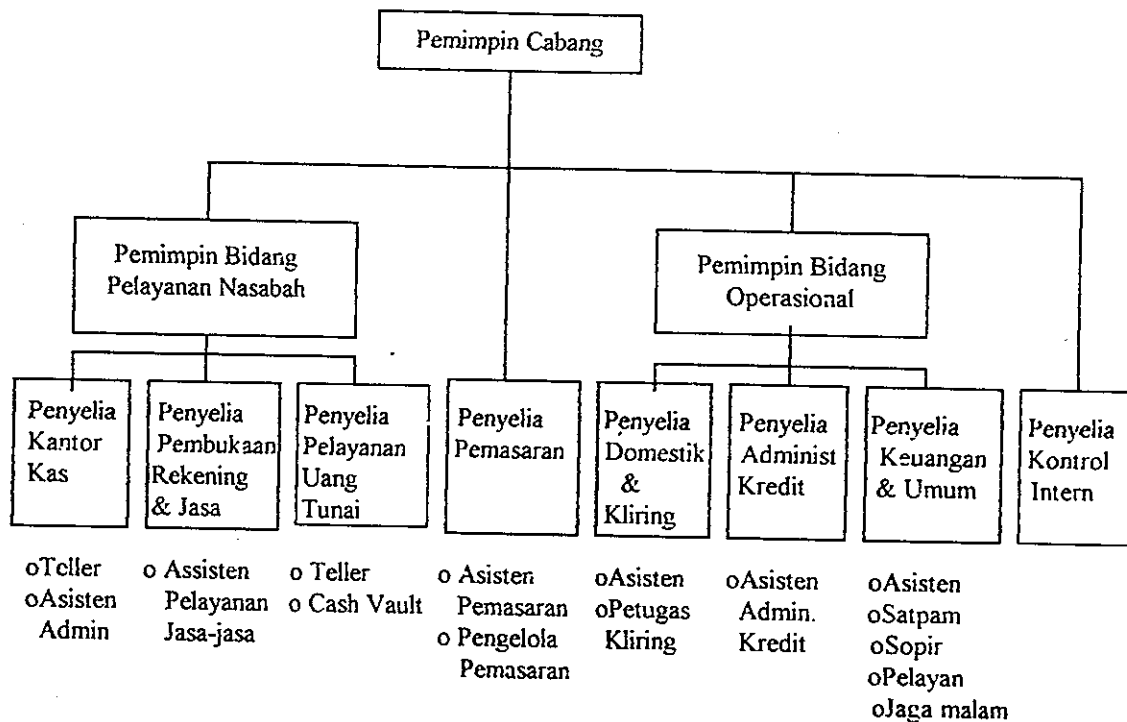
Dengan melihat bagan struktur organisasi maka dapat diperoleh gambaran yang jelas tentang bagian-bagian atau unit-unit yang ada pada Bank BNI Kantor Cabang Kudus. Dalam menjalankan operasinya Bank BNI dipimpin oleh seorang Pemimpin Cabang dan dua orang Pemimpin Bidang yang terdiri dari Pemimpin Bidang Operasional dan Pemimpin Bidang Pelayanan Nasabah. Seorang Pemimpin Cabang dan Pemimpin Bidang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Besar Jakarta.

Pemimpin Cabang membawahi langsung dua Pemimpin Bidang yang terdiri dari Pemimpin Bidang Operasional dan Pemimpin Bidang pelayanan nasabah, satu Pengelola Kontrol Intern, satu unit Kantor Kas dan satu unit Pemasaran.

Pemimpin Bidang Operasional membawahi tiga unit yang terdiri dari Unit Keuangan dan Umum, Unit Administrasi Kredit dan Unit Domestik Dan Kliring. Setiap unit dipimpin oleh seorang penyelia yang masing-masing langsung membawahi para petugas pelaksana di unitnya.

Struktur organisasi yang ada dapat dilihat pada gambar 4.1. berikut :

**Gambar 4.1.**  
**Bagan Struktur Organisasi**  
**PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk**  
**Kantor Cabang Kudus**



**Sumber : Bank BNI Kantor Cabang Kudus.**

Jumlah tenaga kerja yang dimiliki saat ini sebanyak 54 orang. Jumlah tersebut meliputi tenaga kerja pimpinan sampai dengan pelayan dan penjaga malam. Adapun rinciannya dapat dilihat pada tabel 4.1. berikut :

**Tabel 4.1.**  
**PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk**  
**Kantor Cabang Kudus**  
**Komposisi Tenaga Kerja**

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Pendidikan</b>
- Pimpinan	3 orang	Sarjana
- Kontrol Intern	1 orang	Sarjana
- Penyelia	7 orang	Sarjana/D3/SLTA
- Asisten Pemasaran	7 orang	Sarjana/SLTA/SMP
- Asisten Administrasi Kredit	3 orang	Sarmud/SLTA/SMP
- Asisten Domestik Dan Kliring	4 orang	SLTA
- Asisten Keuangan, Umum & Administrasi	3 orang	Sarjana/D3/SLTA
- Asisten Pelayanan Pembukaan Rekening	4 orang	Sarjana
- Teller	5 orang	Sarjana/D3
- Teller Payment Point	3 orang	SLTA
- Cash Vault	2 orang	SMP
- Satuan Pengaman	2 orang	SLTA
- Pelayan	1 orang	SD
- Sopir	3 orang	SLTA/SMP
- Penjaga Malam	6 orang	SLTA/SMP/SD
<b>J u m l a h</b>	<b>54 orang</b>	

**Sumber : Bank BNI Kantor Cabang Kudus.**

## 4.2. Produk Yang Dipasarkan.

Produk-produk yang dipasarkan oleh Bank BNI dapat dipisahkan kedalam 3 kelompok yaitu produk-produk yang ditujukan untuk menghimpun dana, produk-produk yang ditujukan untuk menyalurkan dana yang berhasil dihimpun serta produk jasa / layanan.

### 4.2.1. Produk-produk yang ditujukan untuk menghimpun dana terdiri dari :

- 1). **Tabungan**, terdiri dari 3 jenis yakni : **Tabungan Plus**, **Tabungan Amanah** dan **Dollar Plus** yang dilengkapi dengan Kartu ATM dan Kartu Mahasiswa (bagi penabung mahasiswa) untuk sarana pengambilannya serta kartu kredit untuk sarana berbelanja serta **Tabungan Keluarga Sejahtera (TAKESRA)**.
- 2). **Giro**, yang terdiri dari giro valuta asing dan giro rupiah.
- 3). **Deposito** terdiri dari deposito rupiah dan deposito valuta asing.
- 4). **Sertiplus**, merupakan sertifikat deposito atau bukti simpanan yang dapat diperjual belikan, dipindahtangankan dan dapat dijadikan agunan kredit.
- 5). **DOC (Deposit On Call)** yaitu penempatan dana giro untuk jangka waktu tertentu.

### 4.2.2. Produk-produk yang ditujukan untuk penyaluran dana yang berhasil dihimpun, berupa pinjaman terdiri dari :

- 1). Kredit Investasi (KI).
- 2). Kredit Modal Kerja (KMK).
- 3). Kredit Ekspor.
- 4). Kredit Impor.
- 5). Cash Collateral Credit (CCC).
- 6). Kredit Profesi.

- 7). Kredit Pemilikan Rumah (KPR).
- 8). KUKPLUS.
- 9). Kredit Multiguna (KMG).
- 10).Kredit Kelayakan Usaha (KKU).
- 11).Kredit Usaha Kecil (KUK)
- 12).Kredit Koperasi Kepada Anggota (KKPA).
- 13).Kredit Tenaga Kerja (TKI).
- 14).Kredit Usaha Keluarga Sejahtera (KUKESRA)
- 15).Kredit Pengembangan Kemitraan Usaha (KPKU)
- 16).Kredit Usaha Menengah dan Kecil (KMKU)

#### **4.2.3. Jasa/layanan terdiri dari :**

- 1). Ekspor.
- 2). Impor.
- 3). Jual beli uang kertas asing.
- 4). Foreign Exchange (FOREX).
- 5). Jasa Custody.
- 6). Commercial Paper.
- 7). Jual Beli Surat Berharga (Repo/Reverse Repo).
- 8). Paying Agent (Agen Pembayaran).
- 9). Administrasi dan pelunasan pokok obligasi (Sinking Fund).
- 10). Wali Amanat (Trustee).
- 11). Penanggung (Guarantor).
- 12). Settlement Bank.
- 13). Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) BNI.
- 14). Pembayaran listrik, telepon dan pajak.
- 15). Private Banking.

- 16). ATM BNI.
- 17). Kiriman Uang Dalam Negeri.
- 18). Electronic Fund Transfer (EFT).
- 19). Delegasi Kredit.
- 20). Inkaso.
- 21). Transplus.
- 22). Save Deposit Box (SDB) BNI.
- 23). Collection.
- 24). Surat Keterangan Bank (SKB).
- 25). Garansi Bank.
- 26). Simpanan Terbuka/Tertutup.
- 27). Ongkos Naik Haji.
- 28). SKBDN (Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri).
- 29). Traveller Checks (TC).
- 30). Cek Multiguna.
- 31). Pembayaran Gaji dan Pensiun.
- 32). Layanan Prima.
- 33). BNI Call.
- 34). BNI Infonas.

**Tabel 4.2.**  
**PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus**  
**Jumlah Dana Yang Dihimpun, Kredit Yang Disalurkan**  
**Dan Pangsa Pasar**  
**Tahun 1988 - 1997**  
**( Dalam Jutaan Rupiah )**

<b>Tahun</b>	<b>Dana Bank BNI</b>	<b>Dana Perbankan</b>	<b>Pangsa Pasar</b>	<b>Kredit Bank BNI</b>	<b>Kredit Perbankan</b>	<b>Pangsa Pasar</b>
1988	9.776	44.408	22,00 %	38.977	98.049	39,75 %
1989	12.128	90.043	13,47 %	33.809	129.676	26,07 %
1990	10.221	92.387	11,06 %	41.918	201.846	20,77 %
1991	11.194	121.725	9,20 %	45.676	205.789	22,20 %
1992	14.445	197.664	7,31 %	54.912	222.365	24,70 %
1993	17.859	268.773	6,65 %	57.555	251.393	22,89 %
1994	13.110	305.812	4,29 %	117.549	307.327	37,04 %
1995	24.746	403.354	6,13 %	128.280	355.525	36,08 %
1996	30.356	556.776	5,45 %	131.902	427.703	30,84 %
1997	30.802	622.152	4,95 %	131.280	448.501	29,27 %

**Sumber : - Bank BNI Kantor Cabang Kudus**

**- Statistik Ekonomi Keuangan Jawa Tengah.**

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa pangsa pasar Bank BNI Kantor Cabang Kudus sejak deregulasi Paket Oktober 1988 sampai dengan bulan Desember 1997 mengalami penurunan yang cukup besar.

### 4.3. Pemasaran.

Pemasaran yang dilakukan meliputi pemasaran internal, pemasaran eksternal dan pemasaran interaktif.

- **Pemasaran internal** dilakukan dengan melatih dan memotivasi karyawannya agar melayani para nasabah dengan baik.
- **Pemasaran eksternal** dilakukan dengan menarik nasabah-nasabah baru dan mempertahankan nasabah yang sudah ada dan mempromosikan produk-produk Bank BNI kepada calon nasabah.
- **Pemasaran interaktif** dilakukan dengan menunjukkan perhatian dan membangkitkan kepercayaan kepada para nasabah yang datang.

Untuk mengimbangi apa yang telah dilakukan para pesaing danantisipasi terhadap perubahan, salah satu strategi pemasaran yang digunakan Bank BNI Kantor Cabang Kudus adalah melakukan penetrasi pasar.

Strategi tersebut dilakukan dengan :

- 1). Mendorong nasabah yang sudah ada untuk memanfaatkan jasa-jasa Bank BNI yang lain, selain yang telah mereka konsumir saat ini atau meningkatkan frekwensinya (mengintensipkan pasar yang sudah ada). Hal demikian dapat terjadi karena mungkin ada nasabah yang belum mengetahui berbagai macam produk yang ditawarkan ataupun mereka sengaja memanfaatkan jasa bank lain untuk memanfaatkan kemudahan/keringanan yang ditawarkan.
- 2). Menarik nasabah bank lain atau nasabah potensiil yang selama ini belum pernah memanfaatkan jasa bank (mengekstensipkan pasar). Hal demikian perlu dilakukan karena ada kemungkinan produk bank lain mempunyai kelemahan-kelemahan atau masih banyak anggota masyarakat yang belum mengetahui jasa perbankan termasuk jasa Bank BNI, yang sesungguhnya dapat memecahkan financial problem mereka.

Dalam mengoperasikan kedua strategi tersebut Bank BNI Kantor Cabang Kudus membuat peta bisnis dan peta pemerintahan berikut nama-nama pejabat setempat serta mendata jumlah instansi pemerintah dan swasta yang berada di lingkungan kerja Bank BNI Kantor Cabang Kudus.

Setiap pemimpin Cabang diharuskan untuk mengetahui perusahaan individu di jalan protokol yang belum menjadi nasabahnya.

(Lampiran A.1. sampai dengan 9.).

Karena saat ini jumlah nasabah bertambah banyak dan antrian nasabah sangat panjang dan berjubel maka Bank BNI Kantor Cabang Kudus merencanakan untuk menambah 1 (satu) unit Mesin Anjungan Tunai Mandiri (ATM) yang rencananya akan ditempatkan di Super Market Matahari.

#### **4.4. Pesaing.**

Di kota Kudus terdapat 14 Bank sehingga 13 bank merupakan pesaing Bank BNI yang terdiri dari :

1. Bank Central Asia.
2. Bank Rakyat Indonesia.
3. Bank Lippo.
4. Bank Dagang Negara.
5. Bank Bumi Daya.
6. Bank Rama.
7. Bank Pembangunan Daerah.
8. Bank Niaga.
9. Bank Hago.
10. Bank BTPN.
11. Bank Danamon.
12. Bank Internasional Indonesia.

## 13. Bank Hastin.

Dari 13 pesaing yang ada tersebut terdapat 6 pesaing yang dominan bagi Bank BNI yaitu Bank Central Asia, Bank Niaga, Bank Rakyat Indonesia, Bank Dagang Negara, Bank Lippo dan Bank Haga..

Market Share (Pangsa Pasar) Bank di kota Kudus dapat dilihat pada tabel 4.3: berikut.

**Tabel 4.3.**  
**Pangsa Pasar Bank Di Kota Kudus**  
**Tahun 1997**

Bank	Pangsa Pasar	
	Kredit Yang Diberikan	Dana Yang Dihimpun
- Bank BNI	29,3 %	4,9 %
- Bank Central Asia	13,0 %	25,9 %
- Bank Rakyat Indonesia	19,2 %	9,7 %
- Bank Dagang Negara	17,1 %	8,2 %
- Bank Niaga	8,3 %	18,5 %
- Bank Lippo	6,7 %	20,1 %
- Bank Haga	2,9 %	8,7 %
- Bank Lainnya	2,7 %	3,8 %

**Sumber : Bank Indonesia Semarang, diolah.**

#### 4.5. Gambaran Umum Kabupaten Dati II Kudus.

##### 4.5.1. Letak Geografis Kabupaten Dati II Kudus.

Kabupaten Dati II Kudus memiliki luas wilayah 42.515 Hektar terletak di antara 11036' dan 11050' Bujur Timur serta 651' dan 716' Lintang Selatan, dibatasi oleh beberapa Daerah Tingkat II yaitu :

- Disebelah Utara : Kabupaten Dati II Jepara dan Kabupaten Dati II Pati.
- Disebelah Timur : Kabupaten Dati II Pati.
- Disebelah Selatan : Kabupaten Dati II Grobogan Dan Kabupaten Dati II Pati.
- Disebelah Barat : Kabupaten Dati II Demak dan Kabupaten Dati II Jepara.

Peta Wilayah Kabupaten Dati II Kudus dapat dilihat pada lampiran A.1.

##### 4.5.2. Data Ekonomi Makro Di Kota Kudus.

###### a. Kepadatan Penduduk.

Kenaikan rata-rata jumlah penduduk dari tahun 1988 sampai dengan 1996 sebesar +/- 1 % sebagaimana nampak pada tabel berikut :

Tabel 4.4.

**Banyaknya Penduduk Dirinci Menurut Jenis Kelamin  
Di Kabupaten Dati II Kudus  
Tahun 1988-1996**

Tahun	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Pertumbuhan
1988	291.994	305.800	597.794	-
1989	295.084	308.869	603.953	+ 1,03 %
1990	298.018	311.586	609.604	+ 0,94 %
1991	300.757	314.558	615.315	+ 0,94 %
1992	303.560	317.165	620.725	+ 0,88 %
1993	306.481	320.074	626.555	+ 0,94 %
1994	310.738	324.242	634.980	+ 1,34 %
1995	314.270	327.352	641.622	+ 1,05 %
1996	319.424	332.187	651.611	+ 1,56 %

Sumber : Kantor Statistik Kab. Dati II Kudus.

Dari tabel di atas nampak adanya pertumbuhan jumlah penduduk yang paling tinggi pada tahun 1996 sebesar 1,56 %.

**b. Banyaknya Pekerja Pada Perusahaan.**

Banyaknya Perusahaan Besar/Sedang, Tenaga Kerja Beserta Jumlah Upah Tenaga Kerja dapat dilihat pada tabel 4.5. berikut :

**Tabel 4.5.**  
**Banyaknya Perusahaan Besar/Sedang, Tenaga Kerja**  
**Beserta Jumlah Upah Tenaga Kerja**  
**Di Kabupaten Dati II Kudus**  
**Tahun 1988-1996**

Tahun	Perusahaan (Unit)	Tenaga Kerja ( orang )	Upah (Juta Rp.)
1988	133	44.714	32.849,74
1989	133	46.349	38.053,24
1990	118	46.571	59.380,21
1991	137	44.455	57.276,58
1992	139	44.601	66.534,96
1993	147	48.262	99.398,48
1994	164	51.048	96.375,43
1995	192	53.623	99.293,12
1996	211	61.859	112.248,05

**Sumber : Kantor Statistik Dati II Kudus.**

Dari tabel di atas terlihat adanya pertumbuhan yang cukup baik pada jumlah perusahaan, jumlah tenaga kerja dan upah yang diterima. Ini merupakan peluang pasar bagi Bank BNI untuk pemasaran kredit maupun penghimpunan dana.

- c. Laju Pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto, Pendapatan Regional Perkapita dan Laju Inflasi di kota Kudus dapat dilihat dari tabel 4.6., 4.7. dan 4.8. berikut :

Dari tabel 4.6. terlihat adanya pertumbuhan ekonomi yang cukup baik pada Kabupaten Dati II yang terlihat dari besarnya pertumbuhan PDRB pada tahun 1995 sebesar 18,87 % dan 8,15 %.

Dari tabel 4.7. terlihat bahwa pendapatan regional perkapita dan PDRB perkapita dari tahun 1988 sampai dengan 1995 mengalami pertumbuhan sekitar 1 % per tahun dan ini merupakan peluang bagi Bank BNI dalam mengembangkan pasarnya baik dalam penyaluran pinjaman maupun dalam penghimpunan dana masyarakat.

**Tabel 4.6.**  
**Laju Pertumbuhan PDRB**  
**Kabupaten Dati II Kudus**  
**Tahun 1988-1995**  
**( % )**

Tahun	Harga Berlaku	Harga Konstan 1993
1988	14,13	9,20
1989	7,69	2,44
1990	16,27	8,63
1991	27,85	16,74
1992	16,50	9,59
1993	17,54	8,48
1994	20,92	11,58
1995	18,87	8,15

**Sumber : Kantor Statistik Kab. Dati II Kudus.**

Dari tabel 4.8. diketahui bahwa laju inflasi di Kota Kudus rata-rata di bawah 2 (dua) digit yang berarti kondisi perekonomian di Kudus sampai dengan tahun tahun 1996 relatif stabil.

**Tabel 4.7.**  
**Pendapatan Regional Perkapita dan PDRB Perkapita**  
**Atas Dasar Harga Berlaku**  
**Kabupaten Dati II Kudus**  
**Tahun 1988-1995**  
**( Ribu Rupiah )**

Tahun	Pendapatan Regional Perkapita	Pertumbuhan	PDRB Perkapita	Pertumbuhan
1988	1.081,97	--	2.047,05	--
1989	1.148,63	1,06 %	2.181,43	1,07 %
1990	1.386,64	1,21 %	2.514,93	1,15 %
1991	1.913,40	1,38 %	3.149,62	1,25 %
1992	2.205,66	1,15 %	3.630,71	1,15 %
1993	2.580,68	1,17 %	4.228,45	1,16 %
1994	3.082,48	1,19 %	5.050,66	1,19 %
1995	3.623,04	1,18 %	5.936,37	1,18 %

Sumber : Kantor Statistik Kab. Dati II Kudus.

**Tabel 4.8.**  
**Perkembangan laju inflasi**  
**Kota Kudus, Semarang Dan Nasional**  
**Tahun 1988 - 1996**  
**( % )**

Tahun Kalender	Kudus	Semarang	Nasional	Tahun Anggaran	Kudus	Semarang	Nasional
1988	5,35	5,30	5,17	1988/1989	9,01	6,07	6,55
1989	6,90	4,83	5,97	1989/1990	4,76	3,85	3,97
1990	9,90	9,02	9,53	1990/1991	10,17	8,22	7,02
1991	11,13	9,62	9,52	1991/1992	10,82	10,32	9,78
1992	5,83	4,34	4,94	1992/1993	10,16	9,14	10,03
1993	7,92	9,37	9,77	1993/1994	4,91	4,61	7,04
1994	9,89	6,50	9,24	1994/1995	8,86	7,55	8,57
1995	8,77	8,45	8,64	1995/1996	8,52	6,69	8,86
1996	4,80	4,37	6,47	1996/1997	5,35	4,67	5,17

Sumber : Biro Pusat Statistik.

#### **d. Peta Bisnis Di Kota Kudus.**

Peta Bisnis di kota Kudus dapat dilihat pada lampiran A1 sampai dengan A9. Dari peta bisnis tersebut dapat diketahui banyaknya sentra bisnis, pejabat-pejabat, peta pemerintahan, banyaknya instansi pemerintah/swasta, perbankan dan alamat/daerah kerja seluruh instansi yang ada.

Dengan mengetahui/menyusun peta bisnis tersebut Bank BNI Kantor Cabang Kudus dapat menyusun strategi pemasarannya dengan menetapkan sasaran pasar yang akan dimasukinya dan membuat daftar calon-calon nasabah yang akan dihubunginya.

## BAB V ANALISIS POSISI MANAJERIAL

### 5.1. Analisis SWOT

Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan dan tidak ada perusahaan yang kuat dalam segala hal. Perusahaan harus menentukan kemampuan utama mereka yang membuat mereka unik dalam persaingan, sehingga dapat mengambil keputusan tentang cara memanfaatkan kekuatan yang ada padanya diwaktu sekarang dan yang akan datang.

Pada dasarnya analisis **SWOT** merupakan alat analisis terhadap faktor-faktor/elemen-elemen yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan pada suatu saat dalam lingkungan bisnisnya.

Faktor kekuatan sepenuhnya ada didalam kendali manajemen akan memberikan impact yang positif bagi perusahaan, sebaliknya faktor kelemahan yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen tetapi tidak berhasil dikelola sehingga memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan. Faktor peluang yang berada di luar kendali manajemen kemunculannya akan memberikan sukses bagi perusahaan dan sebaliknya faktor ancaman yang berada diluar kendali manajemen, bila muncul akan mengancam kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu cara untuk menggambarkan analisis **SWOT** secara lebih konklusif adalah dengan menggambarkan identifikasi **SWOT** dalam suatu diagram **ETOP** dan **SAP**, sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangannya. Analisis terhadap faktor yang ada dalam kendali manajemen diformulasikan dalam matriks **SAP (Strategy Advantage Profile)**.

Sedangkan analisis terhadap faktor yang berada di luar kendali manajemen diformulasikan dalam matriks **ETOP (Environmental Threat And Opportunity Profile)**.

Hasil rangkuman dari kedua analisis tersebut dapat digunakan sebagai dasar perumusan strategi untuk menghadapi persaingan yang semakin tajam dan kondisi lingkungan bisnis yang akan datang yang penuh ketidak pastian (uncertainty).

#### **5.1.1. Analisis Variabel Eksternal.**

Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya terutama terletak pada kemampuannya mengadaptasi dan beradaptasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Perubahan lingkungan kadang-kadang dapat menjadi peluang tetapi dapat pula menjadi ancaman yang serius bagi perusahaan sehingga perusahaan perlu melakukan analisis terhadap peluang dan ancaman.

Langkah-langkah adaptasi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

##### **1). Mengamati lingkungan secara sistematis.**

Pengamatan lingkungan secara cermat mensyaratkan pengenalan wilayah kerja strategis secara baik oleh manajemen. Melalui analisis terhadap semua data dan informasi yang diperoleh, manajemen dapat mengidentifikasi kan semua kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan kerjanya.

##### **2). Mengenali peluang dan ancaman lingkungan.**

Seharusnya perusahaan secara berkala berusaha mengenali ancaman dan peluang yang dihadapinya, sehingga perencanaan strategis dapat dijalankan dengan dasar yang baik. Setiap ancaman dan peluang seharusnya dapat dievaluasi untuk mendapatkan satu posisi strategis tertentu.

Analisis terhadap peluang dan ancaman itu dapat digambarkan dalam suatu matriks **ETOP (Environmental Threat & Opportunity Profile)**.

Lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan sangat banyak dan kompleks namun demikian tidak semua lingkungan ini dapat dianggap relevan untuk dianalisa karena ada beberapa faktor eksternal yang diindikasikan relatif sedikit pengaruhnya sehingga diabaikan.

Dalam melakukan analisis lingkungan ini dipergunakan pendekatan kuantitatif.

Agar analisis lingkungan eksternal dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1). Mengidentifikasi elemen-elemen yang merupakan peluang/ancaman bagi perusahaan.
- 2). Memberikan bobot dari masing-masing elemen tersebut dengan bobot total seluruh elemen sebanyak 1 atau seratus persen.
- 3). Memberikan penilaian atas elemen-elemen tersebut dengan menggunakan nilai 1 sampai dengan 5.
- 4). Mengalikan bobot dengan nilai.
- 5). Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen.

( Suwarsono 1994, 138).

#### **a. Analisis Ancaman.**

Pemberian bobot dan nilai terhadap lingkungan eksternal yang merupakan ancaman didapatkan dengan melakukan wawancara dengan pimpinan Bank BNI Kantor Cabang Kudus di mana dalam wawancara tersebut membandingkan Bank BNI dengan pesaingnya yang potensial. Bila Bank BNI menganggap pesaing

merupakan ancaman yang terkuat maka diberikan bobot yang tinggi dan nilai yang tinggi. Bobot (weight) mencerminkan peran masing-masing variabel setelah dilakukan evaluasi sesuai dengan pendekatan yang dipakai (pendekatan industri) sejak dari 0,0 yang paling tidak penting sampai dengan 1,0 (terpenting) dengan total dari bobot tidak lebih dari 1,0.

Nilai (rating) diberikan angka mulai dari 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan nilai penting masing-masing variabel

<b>Bobot :</b>	<b>Artinya :</b>
1	Sangat kurang penting
2	Kurang penting
3	Cukup penting
4	Penting
5	Sangat penting.

Dalam hal ini dari tiap elemen ancaman yang di dapat diberikan bobot dengan nilai tersendiri.

<b>Nilai :</b>	<b>Artinya :</b>
1	Ancaman sangat rendah
2	Ancaman rendah
3	Ancaman sedang
4	Ancaman tinggi
5	Ancaman sangat tinggi.

Dilihat dari hasil perhitungan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan ancaman seperti pada lampiran C dari tabel 5.1.1. dan tabel 5.1.2. dapat diringkas sebagai berikut :

**Tabel 5.1.**  
**Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Ancaman**

No.	Elemen Ancaman	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai
1.	Pesaing	0,21	4,50	0,95
2.	Hambatan masuknya pesaing baru	0,12	3,50	0,42
3.	Kekuatan pemasok/pemilik dana	0,18	3,64	0,66
4.	Kekuatan pemakai dana	0,17	3,43	0,58
5.	Substitusi	0,15	3,71	0,56
6.	Kondisi ekonomi	0,17	4,00	0,68
<b>J u m l a h</b>		<b>1,00</b>		<b>3,85</b>

**Sumber : Data primer yang diolah.**

Dari tabel tersebut di atas, ditemukan angka nilai tertimbang (bobot x nilai) sebesar 3,85 artinya Bank BNI Kantor Cabang Kudus menghadapi ancaman yang yang cukup tinggi. Ancaman yang paling besar adalah pada pesaing, yang berarti Bank BNI harus selalu waspada dan mengantisipasi terhadap gerakan-gerakan yang dilakukan oleh para pesaingnya. Pesaing yang potensial adalah Bank Central Asia, Bank Rakyat Indonesia, Bank Niaga, Bank Lippo, Bank Dagang Negara dan Bank Huga.

Pesaing potensial akan lebih mempertajam persaingan karena adanya peraturan pemerintah mengenai kebijakan uang ketat dan yang diterapkan seperti ketentuan tingkat bunga deposito dan batasan modal minimum untuk bank umum.

**b. Analisis Peluang.**

Pemberian bobot dan nilai terhadap lingkungan eksternal dilakukan dengan wawancara dengan pimpinan Bank BNI Kantor Cabang Kudus.

Dalam hal ini dari tiap peluang yang di dapat diberikan bobot dan nilai tersendiri.

Bila Bank BNI menganggap peluang yang ada di Industri perbankan di Kudus sangat penting diberi bobot yang tinggi.

Bobot (weight) mencerminkan peran masing-masing variabel setelah dilakukan evaluasi sesuai dengan pendekatan yang dipakai (pendekatan industri) sejak dari 0,0 yang paling tidak penting sampai dengan 1,0 (terpenting) dengan total dari bobot tidak lebih dari 1,0.

Nilai (rating) diberikan angka mulai dari 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan nilai penting masing-masing variabel .

<b>Bobot :</b>	<b>Artinya :</b>
1	Sangat kurang penting
2	Kurang penting
3	Cukup penting
4	Penting
5	Sangat penting.

**Nilai :      Artinya :**

- 1      Peluang sangat rendah
- 2      Peluang rendah
- 3      Peluang sedang
- 4      Peluang tinggi
- 5      Peluang sangat tinggi

Hasil perhitungan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang me- pakan peluang seperti pada lampiran C dari tabel 5.2.1. dan tabel 5.2.2. dapat diringkas sebagai berikut :

**Tabel 5.2.**  
**Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Peluang**

No.	Elemen Peluang	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai
1.	Pendapatan masyarakat	0,24	4,50	1,08
2.	Luas Pasar	0,21	4,00	0,84
3.	Pertumbuhan pasar	0,18	3,57	0,64
4.	Perkembangan tehnologi	0,19	3,21	0,61
5.	Kebijakan Pemerintah	0,18	3,64	0,66
<b>J u m l a h</b>		<b>1,00</b>		<b>3,83</b>

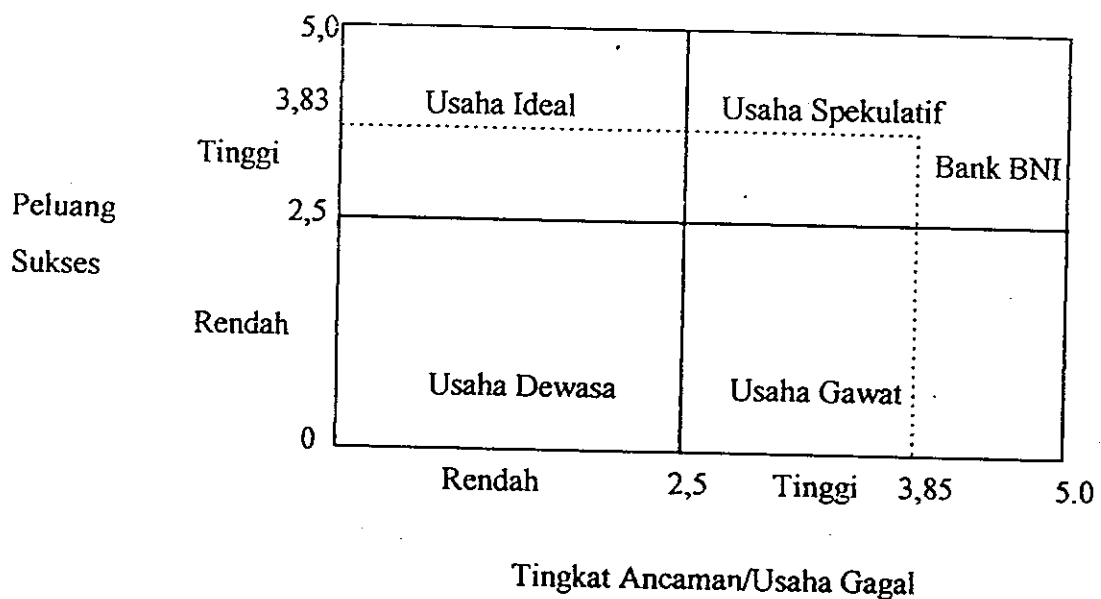
**Sumber : Data primer yang diolah.**

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh hasil perhitungan nilai tertimbang (bobot x nilai) diperoleh angka 3,83 yang berarti Bank BNI memiliki peluang bisnis yang cukup. Bank BNI mempunyai peluang yang terbesar pada elemen Pendapatan masyarakat.

### c. Matriks ETOP

Dari penilaian elemen ancaman dan peluang dapat digambarkan matriks ETOP sebagai berikut :

Gambar 5.1.  
Matriks ETOP Bank BNI Kantor Cabang Kudus



Dari matriks ETOP tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa posisi Bank BNI Kudus berada pada posisi spekulatif artinya berada pada lingkungan eksternal pada tingkat ancaman maupun peluang yang tinggi.

Ancaman yang perlu dicermati adalah keberadaan pesaing yang bereaksi cepat dalam menentukan harga (bunga). Namun disatu sisi masih terdapat peluang-

peluang yang masih dapat dimanfaatkan oleh Bank BNI antara lain pendapatan masyarakat yang meningkat disertai kesadaran masyarakat untuk berbank.

Setelah diketahui elemen-elemen peluang dan ancaman lingkungan perusahaan maka untuk mengetahui strategi Bank BNI langkah berikutnya adalah melakukan analisis faktor-faktor internal perusahaan.

### **5.1.2. Analisis Kekuatan Dan Kelemahan.**

Analisis ini digunakan untuk mendapatkan gambaran posisi strategis Bank BNI Kantor Cabang Kudus dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor kunci sukses internal yang dimilikinya..

Tehnik analisis ini dilakukan dengan membandingkan Faktor Kunci Sukses industri perbankan diterjemahkan kedalam manajemen Bank BNI dengan bank pesaingnya. Analisis ini digunakan untuk mendapatkan gambaran posisi strategi Bank BNI dilihat dari sudut pandang komposisi atas dasar faktor kunci sukses internal yang dimilikinya. Tehnik ini dilakukan dengan membandingkan faktor kunci sukses pada industri perbankan dan atas dasar itu diterjemahkan kedalam manajemen Bank BNI.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lingkungan internal agar dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi elemen-elemen yang merupakan kekuatan/kelemahan.
2. Memberikan bobot pada masing-masing elemen.
3. Memberikan penilaian atas elemen-elemen dengan metode tertentu.
4. Menghitung nilai tertimbang dengan mengalikan bobot dengan nilai.
5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen.

Pemberian bobot dan nilai variabel internal Bank BNI di dapat dari wawancara dengan pesaing dan membandingkan dengan pesaing-pesaing potensial.

Dari setiap variabel internal pemasaran yang di dapat diberikan bobot dengan nilai tersendiri. Bila Bank BNI menganggap bahwa elemen dari variabel internal

pemasaran tersebut yang merupakan kunci sukses Bank BNI sangat penting maka diberi bobot yang tinggi dan begitu pula dengan pemberian nilai bila Bank BNI menganggap baik dibandingkan pesaing maka diberi nilai yang tinggi.

Bobot (weight) mencerminkan peran masing-masing variabel setelah dilakukan evaluasi sesuai dengan pendekatan yang dipakai (pendekatan industri) sejak dari 0,0 yang paling tidak penting sampai dengan 1,0 (terpenting) dengan total dari bobot tidak lebih dari 1,0.

Nilai (rating) diberikan angka mulai dari 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan nilai penting masing-masing variabel

**Bobot :**      **Artinya :**

- |    |                       |
|----|-----------------------|
| 1. | Sangat kurang penting |
| 2  | Kurang penting        |
| 3  | Cukup penting         |
| 4  | Penting               |
| 5  | Sangat penting        |

**Nilai :**      **Artinya :**

- |   |               |
|---|---------------|
| 1 | Sangat rendah |
| 2 | Rendah        |
| 3 | Sedang        |
| 4 | Tinggi        |
| 5 | Sangat tinggi |

Hasil pembobotan dan penilaian variabel internal pemasaran seperti nampak pada lampiran lampiran C. tabel 5.3.1. dan 5.3.2. dapat diringkas sebagai berikut :

**Tabel 5.3.**  
**Perhitungan Jumlah Bobot Tertimbang**  
**Variabel Internal Pemasaran**

No.	Elemen	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai
1.	Tempat	0,13	3,64	0,47
2.	Karyawan	0,14	4,07	0,58
3.	Pelayanan	0,14	4,43	0,62
4.	Harga	0,10	3,50	0,35
5.	Peralatan	0,16	4,57	0,73
6.	Citra	0,11	4,00	0,44
7.	Promosi	0,09	3,64	0,33
8.	Pangsa Pasar	0,12	3,71	0,45
J u m l a h		1,00		3,97

**Sumber : Data primer yang diolah.**

Dari hasil perhitungan pada tabel 5.3. diperoleh hasil perhitungan nilai tertimbang (bobot x nilai) sebesar 3,97 yang berarti Bank BNI memiliki keunggulan yang cukup. Tidak memiliki kekuatan yang khas dan istimewa, akan tetapi memiliki lebih dari cukup prasarat untuk dikembangkan lebih jauh karena Bank BNI memiliki keunggulan dalam aspek Pelayanan dan Peralatan meskipun lemah dalam aspek Promosi dan Harga.

Sebagaimana diketahui bahwa posisi persaingan strategis dapat dibedakan menjadi :

1. Posisi persaingan unggul (Dominant)
2. Posisi persaingan kuat (Strong)
3. Posisi persaingan mendukung (Vavorable)
4. Posisi persaingan bertahan (Tenable)
5. Posisi persaingan lemah (Weak)
6. Posisi persaingan hilang harapan (Avoid)

Untuk menentukan SAP sebesar 3,97 kedalam posisi persaingan tersebut maka digunakan interval sebagai berikut :

$$i = (\text{Nilai maksimum} - \text{Nilai minimum}) / \text{Jumlah klasifikasi.}$$

$$i = (5-1)/6$$

$$i = 2/3 \text{ atau } 0,66$$

Dengan demikian penentuan kelompok posisi persaingan menjadi sebagai berikut :

Nilai	Posisi Persaingan
1,00 - 1,66	Avoid
1.67 - 2,33	Weak
2,34 - 3,00	Tenable
3,01 - 3,67	Favorable
3,68 - 4,34	Strong
4,35 - 5,00	Dominant

Dari hasil perhitungan tabel 5.3. diperoleh nilai SAP sebesar 3,97 yang berarti menunjukkan bahwa Bank BNI Kantor Cabang Kudus pada posisi persaingan kuat (strong) yang berarti dapat bertindak cukup bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjang dengan cukup aman, sekalipun pesaing bertindak aktif.

## 5.2. Matriks SWOT Bank BNI Kantor Cabang Kudus.

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP dari Bank BNI Kantor Cabang Kudus rangkuman analisa posisi yang dibuat disajikan dalam suatu matriks untuk menggambarkan alternatif kebijaksanaan yang dapat disarankan untuk Bank BNI kantor Cabang Kudus.

Alternatif yang muncul adalah sebagai berikut :

**Gambar 5.2.**  
**Matriks Posisi SWOT**  
**Bank BNI Kantor Cabang Kudus**

ETOP \ SAP	Ideal Business	Mature Business	Speculative Business	Trouble Business
Dominant Position	I	I	I	I
Strong Position	I	I	I*)	I
Favourable Position	I	I	I	D
Tenable Position	I	I	D	D
Weak Position	I	D	D	D
Avoid Position	D	D	D	D

\*) Posisi Bank BNI Kantor Cabang Kudus.

I = Investasi

D = Divestasi

Dari perhitungan ETOP di dapatkan Bank BNI Kantor Cabang Kudus berada pada usaha spekulatif. Dari perhitungan SAP didapat bahwa Bank BNI Kantor Cabang Kudus berada pada posisi strong (kuat).

Demgan merangkum kedua hasil perhitungan tersebut dapat disajikan suatu matriks ETOP dan SAP seperti nampak pada gambar 5.2.

Dari Gambar 5.2. tersebut dapat diketahui bahwa posisi Bank BNI Kantor Cabang Kudus berada pada posisi I atau Investasi.

Posisi Investasi bagi Bank BNI Kantor Cabang Kudus masih memungkinkan.

Hal ini dapat dilihat dari :

- Jumlah pendapatan masyarakat yang terus meningkat dan makin bank minded.
- Meningkatnya pendapatan masyarakat membuka peluang untuk para penabung baru dan debitur baru.
- Citra Bank BNI sebagai bank pemerintah dengan predikat terbaik.

Dengan posisi I perlu mengembangkan strategi :

- a. Intensifikasi dan ekstensifikasi nasabah.
- b. Ekstensifikasi distribusi berupa pembukaan kantor kas dan memperbanyak jumlah ATM..

## BAB VI

### FORMULASI STRATEGI

#### 6.1. Prediksi Kondisi yang akan datang.

Dalam perumusan pengembangan strategi pemasaran Bank BNI Kantor Cabang Kudus perlu dilakukan analisis terhadap kondisi yang akan datang agar rumusan strategi yang disusun mampu mengadaptasi perubahan-perubahan yang akan datang. Berdasarkan data historis dan kecenderungan perubahan lingkungan eksternal maka kondisi yang akan datang dapat diprediksikan sebagai berikut :

##### 6.1.1. Kondisi perekonomian.

Dari tabel 4.6. dapat dijelaskan bahwa tingkat pertumbuhan PDRB atas dasar harga yang berlaku di Kota Kudus dalam 7 tahun terakhir (tahun 1988 sampai dengan 1995) rata-rata di atas 10 %.

Pendapatan Regional Perkapita dan PDRB Perkapita dari tahun 1988 sampai dengan tahun 1995 rata-rata tumbuh sekitar 1% (tabel 4.7.).

Tingkat inflasi dari tahun 1988 sampai dengan tahun 1996 masih dapat dikendalikan, dengan laju inflasi rata-rata di bawah 2 digit. Namun dengan kondisi ekonomi Indonesia yang memburuk hingga saat ini dapat diprediksikan bahwa tingkat inflasi akan mencapai angka 2 digit.

Seiring dengan kondisi ekonomi yang sedang ber gejolak dimana krisis moneter akibat depresiasi nilai rupiah terhadap dollar Amerika saat ini mendorong pemerintah mengeluarkan serangkaian kebijaksanaan. Kebijaksanaan tersebut meliputi penghapusan band intervensi mulai 14 Agustus 1997. Kurs rupiah terhadap USD yang tadinya bersifat mengambang terkendali (managed floating rate) menjadi mengambang terhadap pasar (floating rate). Tindakan ini diambil setelah melihat hasil yang diperoleh beberapa negara di kawasan Asia yang bernasib sama. Disusul kebijaksanaan menutup 16 bank pada 1 November 1997. Pada Desember 1997

ketentuan permodalan sebesar Rp.50 miliar bagi bank devisa dan Capital Adequacy Ratio (CAR) 9 % bagi bank non devisa. Kemudian pemerintah juga mengeluarkan peraturan penyediaan modal sebesar Rp.1 triliun sampai dengan akhir tahun 1998 untuk bank umum. Kemudian pada bulan Februari 1998 menetapkan besarnya tingkat bunga deposito tertinggi yang boleh diberikan bank di seluruh Indonesia sampai dengan bulan April maksimum sebesar 150 % dari tingkat bunga SBI dan selanjutnya maksimum 125 % dari tingkat bunga SBI. Disamping itu juga kebijaksanaan mengenai penerapan CBS yang akhirnya dibatalkan karena cadangan devisa yang belum mencukupi.

Kebijakan selanjutnya adalah pada tanggal 4 April pemerintah membekukan 7 bank swasta dan mengambil alih manajemen terhadap 6 bank swasta dan 1 bank pemerintah oleh Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN).

Disusul dengan kebijakan yang terakhir adalah menurunkan ketentuan modal minimum dari Rp. 1 triliun menjadi modal minimum netto Rp.250 milyar.

Selanjutnya pada tanggal 22 April 1998 diumumkan daftar 32 bank yang berada dalam pengawasan BPPN.

Dari uraian di atas dapatlah diprediksikan bahwa kondisi perbankan nasional serta iklim usaha perbankan sedang mengalami kelesuan.

#### **6.1.2. Intensitas Persaingan.**

Kebijakan pemerintah tentang pemenuhan modal yang disetor sampai dengan akhir tahun 1998 sebesar Rp.1 triliun dirasa akan mengancam keberadaan bank-bank kecil di Indonesia. Kendati jumlah bank mencapai 212 bank (diluar 10 bank asing), hanya 5 % dari jumlah itu yang telah memenuhi modal disetor Rp. 1 triliun. Bagi bank pemerintah (BUMN) tak menjadi masalah karena hampir semua telah memiliki permodalan di atas Rp.1 triliun dan telah mengumumkan langkah merger.

Diperkirakan, hingga akhir tahun 1998 jika benar-benar pemerintah melalui Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) secara saklek memberlakukan keputusannya, jumlah bank di Indonesia akan menjadi 40 bank. Rinciannya terdiri atas 10 cabang bank asing, yang memang tidak terkena ketentuan ketentuan permodalan Rp.1 triliun. Bank pemerintah terdiri atas Bank BNI, Bank Rakyat Indonesia, Bank Tabungan Negara dan Bank Catur (hasil penggabungan Bank Exim, Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara dan Bank Pembangunan Indonesia).

Sedangkan BPD yang terdiri dari 27 bila bergabung menjadi 1 bank menjadi Bepede Indonesia yang berstatus bank swasta nasional. Sementara kelompok bank swasta pada bulan Maret berjumlah 198 bank (setelah 16 bank dilikuidasi) yang pasti dapat memenuhi modal secara sendiri maupun penggabungan berjumlah 7 bank. Ketujuh bank tersebut adalah Bank Internasional Indonesia yang telah merger dengan Bank Dagang Nasional Indonesia dan bank lainnya, Bank Danamon, Bank Central Asia, Bank Lippo serta Bank Niaga. Kemudian di tambah bank hasil penggabungan Bank Duta-Bank Umum Nasional-Bukopin-Bank Tugu serta hasil penggabungan Nusa-Banas-Perniagaan-Angkasa yang diberi nama Bank Nusa Nasional (BNN). Sisanya merupakan hasil penggabungan 160 bank swasta lainnya yang harus diperas menjadi 18 bank. (Info Bank Edisi No.223 Maret 1998 Vol XXI, halaman 20-21).

Dengan diturunkannya batasan modal minimum bank umum menjadi modal netto minimum Rp.250 milyar Nina Septi, Ekonom dari Universitas Indonesia mengatakan kemungkinan dalam 2 atau 3 tahun mendatang bank-bank yang sekarang ratusan itu hanya tinggal 20 (Suara Merdeka minggu Pahing 12 April 1998).

### **6.1.3. Perubahan Peraturan Pemerintah.**

Pemerintah dalam bulan Februari 1998 mengeluarkan peraturan yang isinya menjamin semua simpanan masyarakat yang ada di bank dan menetapkan besarnya

suku bunga deposito bank maksimal 150 % dari suku bunga Sertifikat Bank Indonesia. Bila suatu bank menetapkan bunga deposito di atas ketentuan tersebut maka pemerintah tidak akan menjamin simpanan masyarakat yang ada di bank tersebut. Dalam bulan April 1998 ini pemerintah juga menurunkan persyaratan ketentuan modal minimum bank umum yang semula Rp.1 triliun menjadi modal netto Rp.250 miliar. Dengan adanya ketentuan modal minimum yang disetor tersebut diramalkan oleh beberapa ahli ekonomi Indonesia bahwa jumlah bank dalam beberapa tahun lagi akan banyak berkurang karena banyak yang melakukan merger.

## **6.2. Pengembangan Strategi Pemasaran Bank BNI Kantor Cabang Kudus.**

Pengembangan strategi pemasaran Bank BNI Kantor Cabang Kudus dimaksudkan untuk menambah pangsa pasarnya di kota Kudus dengan cara :

### **a. Intensifikasi promosi dan ekstensifikasi promosi.**

Intensifikasi promosi dilaksanakan dengan membujuk nasabah giran, deposan dan penabung untuk menambah dana yang disimpannya.

Ekstensifikasi promosi dilakukan dengan mencari nasabah baru dengan cara mendatangi kantor-kantor, sekolah-sekolah dan pengusaha/toko-toko yang belum menjadi nasabahnya.

### **b. Ekstensifikasi Distribusi.**

Ekstensifikasi distribusi dilaksanakan dengan membuka kantor kas di Margoyoso Pecangakan Jepara dan juga akan menambah mesin ATM di Matahari Supermarket.

## **6.3. Implementasi Kebijakan Pemasaran.**

### **6.3.1. Kebijakan Promosi.**

#### **a. Mengubah proporsi biaya promosi.**

- b. Materi iklan (contents) berupa brosur-brosur dilengkapi dengan penjelasan manfaat serta cara-cara melakukannya.

#### **6.3.2. Kebijakan Distribusi.**

- a. Dengan membuka Kantor Kas di Margoyoso Pecangakan Jepara dapat mendekatkan Bank BNI dengan nasabah yang berdomisili jauh dari Kantor Cabang induk.
- b. Menjemput/mengantar setoran/pengambilan nasabah .

#### **6.4. Evaluasi Dan Pengendalian.**

Langkah akhir dalam perumusan strategi adalah evaluasi dan pengendalian. Penelusuran strategi dan pemasarannya membuahkan pengendalian dan sistem informasi yang efektif dan memberikan umpan balik (feedback) yang lengkap dan tepat waktu. Dengan demikian tindakan perbaikan atas dasar evaluasi dan umpan balik tersebut senantiasa diurutkan untuk mencapai tujuan efektif sehingga mekanisme pengembangan strategi berjalan secara kontinyu dan dapat diperoleh rumusan strategi yang dinamis.

## BAB VII

### PENUTUP

#### 7.1. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1). Deregulasi industri perbankan Paket Oktober 1988 mengakibatkan persaingan antar bank yang hebat yang berakibat turunnya pangsa pasar Bank BNI yang cukup besar.
- 2). Dari analisis peluang dan ancaman dengan analisis elemen peluang lingkungan (EOE) dan analisis elemen ancaman lingkungan (ETE) menunjukkan bahwa ETOP PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kudus berada pada posisi spekulatif.
- 3). Untuk mendapatkan gambaran posisi strategi perusahaan dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor kunci sukses internal dengan membandingkan faktor kunci sukses perusahaan pesaing, digunakan teknik analisis strategi, dengan menggunakan teknik analisis Strategi Advantage Profile (SAP), hasil analisis menunjukkan bahwa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus berada dalam posisi persaingan kuat (Strong).
- 4). Atas dasar kedua analisis tersebut di atas (SAP & ETOP) posisi Bank BNI terletak pada posisi dengan tanda I (Investment) yang berarti Bank BNI masih mempunyai banyak alternatif pengembangan perusahaan.

- 5). Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi persaingan strategi perusahaan dalam penetapan harga (tarip suku bunga) dan promosi masih kalah unggul dibandingkan dengan pesaing.

## 7.2. Saran.

- 1). Untuk meningkatkan pangsa pasar agar dilaksanakan pemasaran agresif dan proaktif. Strategi intensifikasi dan ekstensifikasi yang telah dilakukan perlu lebih digalakkan.
- 2). Rencana Investasi dengan menambah mesin Anjungan Tunai Mandiri (ATM) di Matahari Supermarket sesuai dengan studi kelayakan yang sudah dilakukan dapat dilaksanakan.
- 3). Dalam hal penetapan tarip suku bunga karena sudah ditetapkan oleh Kantor Besar/Pusat-nya di Jakarta, untuk dapat menarik pelanggan Bank BNI agar melakukan promosi dengan memberikan kenang-kenangan berlogo Bank BNI kepada para nasabahnya dan untuk dapat mempertahankan nasabah yang sudah ada agar meningkatkan pelayanan antara lain dengan :
  - a. Menghafal nama terutama nasabah inti dan menyapa mereka dengan menyebut namanya saat mereka mendatangi kantor Bank BNI dan mengirim ucapan selamat ulang tahun.
  - b. Mengirim ucapan terima kasih atas kepercayaan nasabah kepada Bank BNI kepada nasabah yang baru membuka rekening di Bank BNI.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Nasution (1991), **Tinjauan Ekonomi Atas Dampak Paket Deregulasi Tahun 1988 Pada sistem Keuangan Indonesia**, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Anwar Nasution (1992), **"Lingkungan Bisnis Perbankan Pasca Deregulasi"**, **Majalah Bank & Manajemen No.15 - Maret/April**.
- Agustinus Sri Wahyudi, (1996), **Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik**, Penerbit Binarupa Aksara.
- Austin, D.V., D.R Hakala, and T.J Scampini (1989) **A Practical Guide to Managing Deregulated Financial Institutions Second Edition Modern Banking**.
- Augusty Ferdinand (1994), **Tehnik Analisis Posisi Manajerial (Aplikasi SWOT-ETOP & SAP)**, Penerbit Fakultas Ekónomi Universitas Diponegoro.
- Bambang Tri Cahyono (1994), **"Strategi Bersaing"**, **Kumpulan Tulisan**, Penerbit STIE IPWI Jakarta.
- Bambang Tri Cahyono (1996), **Pemasaran Strategik Pendekatan Keunggulan Bersaing**, Penerbit Badan Penerbit IPWI Jakarta.
- Cooper, K., and D.R. Fraser (1986), **Banking Deregulation And The New Competition in Financial Services**, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachutes, USA.
- Freeman, Harry L (1981), **Eight Forces of Changes Economic Review**, September 1981, Federal Reserve Bank of Atlanta, Atlanta, GA, pp 42-43.
- King, William R. dan Clealand, David I., (1987) **Strategic Planning and Management Handbook**, editor, Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- Muhamad Ali (1997), **"Kue Itu Digerogoti Bank Partikelir"**, **Majalah Info Bank No. 210 Edisi Juni**.
- Muhammad Ali (1998), **"Sepuluh Bulan Terasa Menyiksa"**, **Majalah Info Bank Edisi No.223 Maret 1998 Vol. XXI**.

- Porter, Michael E. (1980), **STRATEGI BERSAING** Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta Cetakan kedelapan.
- Porter, Michael E. (1993), **Keunggulan Bersaing Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul**, terjemahan Binarupa Aksara Jakarta Cetakan pertama.
- Roger, Rhonda K., I.M. Duhaime (1992), J.L. Stimpert, "Deregulation, Strategic Choice, Risk and Financial Performance", **Strategic Management Journal**, Vol.13, pp. 189-204.
- Suwarsono (1994), **MANAJEMEN STRATEGIK** Konsep, Alat Analisa dan Konteks, Unit Penerbit Dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN Yogyakarta Cetakan Pertama.
- Tainio, Risto, P.J. Korhonen. T.J. Santalainen (1991), "In Search of Explanation for Bank Performance - Some Finish Data", **Organisation Studies**.
- Walizer, M.H. Wuener, P.L. (1978), **Reseach Methods and Analysis**, Searching for Relationships, Harper & Raw Publisher, Inc., New York.
- Waite, D.C. III (1982), "Deregulation and the Banking Industry", **Bankers Magazine**, January/February, 1982 pp.26-35.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### Identitas Penyusun :

- N a m a : Sri Setyaningsih
- N I M : C 102940042
- Tempat dan Tanggal Lahir : Sala, 22 Desember 1953.
- A l a m a t : Jalan Kuala Mas I/54 Komplek Tanah Mas Semarang.

### Riwayat Pendidikan :

- Lulus SD. pada SDN Gurawan, Sala : Tahun 1966.
- Lulus SMP pada SMP Kasatriyan I, Sala : Tahun 1969.
- Lulus SMA pada SMA Negeri I, Sala : Tahun 1972.
- Fakultas Ekonomi Jurusan Perusahaan sampai dengan Semester IV pada Universitas Saraswati, Sala. : Tahun 1974.
- Fakultas Ekonomi Jurusan Perusahaan sampai dengan Semester VI pada Universitas Gabungan Surakarta. : Tahun 1975.
- Fakultas Ekonomi Jurusan Perusahaan sampai dengan Semester X pada Universitas Negeri Surakarta 11 Maret : Tahun 1980
- Lulus dari Fakultas Ekonomi Jurusan Perusahaan pada Universitas Negeri Surakarta 11 Maret : Tahun 1980
- Program Studi Magister Manajemen (Strata 2) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, (Lulus Ujian Tesis pada tanggal 19 Juni 1998).

**Kursus - kursus :**

- Tata Buku Tingkat A1 Persiapan Pertama lulus ujian negara, pada MEKAPE Sala, Tahun 1974.
- Tata Buku Tingkat A2 Persiapan Kedua lulus ujian negara, pada MEKAPE Sala, Tahun 1978.
- Mengetik pada Kantor Kursus ARDJUNA Sala, lulus ujian : Tahun 1978.
- Pengelola Kredit Nasabah pada Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, November 1980 sampai dengan November 1981.
- Leadership & Training pada Bank BNI Kantor Cabang Karangayu bulan Februari 1989.
- Performance Management pada Bank BNI Kantor Wilayah 05 Semarang, tanggal 10 sampai dengan 13 Maret 1989.
- Management Development pada Bank BNI Kantor Wilayah 05 Semarang, tanggal 14 Maret 1989.
- Manajemen Perkreditan Cabang pada Bank BNI Kantor Wilayah 05 Semarang, tanggal 26 Juni sampai dengan 06 Juli 1990.
- Komputer program Lotus pada Lava Komputer Semarang, tahun 1990.
- Manajemen Perkreditan (Credit Analysis Paket) pada Wisma Pendidikan Bank BNI Slipi, Jakarta, 27 September sampai dengan 13 Oktober 1993.
- Customer Service Manager Kantor Cabang Kelas II pada Wisma Pendidikan Bank BNI Slipi, Jakarta, bulan Januari sampai dengan Mei 1995.
- Retail Banking Wave D pada Bank BNI Kantor Wilayah 05 Semarang, tanggal 16 sampai dengan 19 Juni 1997.

**Riwayat Pekerjaan dan Jabatan :**

- Pengajar Kursus Tata Buku pada Kantor Kursus ARDJUNA tahun 1978 sampai dengan tahun 1980.
- Petugas Pencacah Survey Sosial Ekonomi Nasional Tahun 1978 pada Biro Pusat Statistik Semarang.
- Masuk bekerja di Bank BNI tahun 1980, dilanjutkan mengikuti pendidikan Pengelola Kredit Nasabah (PKN) pada Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Jakarta Bulan November 1980 sampai dengan Oktober 1981.
- Analis Kredit pada Bagian Kredit Umum Seksi Kredit Non Industri Bank BNI Kantor Wilayah 05 Semarang bulan Februari 1981 sampai bulan Desember 1986.
- Analis Kredit Bank BNI Kantor Wilayah 05 pada Bagian Kredit Retail, bulan Desember 1986 sampai bulan Agustus 1988.
- Analis Kredit Bank BNI Kantor Cabang Karangayu Semarang bulan Agustus 1988 sampai dengan Oktober 1989.
- Asisten Wakil Pemimpin Wilayah Bidang Pembinaan Cabang, pada bulan Oktober 1989 sampai bulan November 1990.
- Analis Kredit 1989 pada Bagian Kredit Middle Market Semarang bulan November 1990 sampai Januari 1995.
- Pendidikan Customer Manager Bank BNI di Wisma Pendidikan Bank Bank BNI Kantor Wilayah 05 BNI Slipi Jakarta dari bulan Januari 1995 sampai bulan Mei 1996.
- On The Job Training pada unit luar negeri Bank BNI Kantor Cabang Semarang dari bulan Mei sampai bulan Juli 1995.
- Pengelola Unit Treasury Bank BNI Kantor Wilayah 05 Semarang dari bulan Agustus sampai bulan Oktober 1995.
- Pengelola Unit Jasa Keuangan Bank BNI Kantor Wilayah 05 Semarang dari bulan Oktober 1995 sampai bulan Januari 1996.

- On The Job Training Pemimpin Bidang Operasional Bank BNI pada Kantor Cabang Karangayu Semarang dari bulan Januari sampai dengan Maret 1996.
- Pemimpin Bidang Operasional pada Bank BNI Kantor Cabang Kudus sejak bulan Maret 1996 hingga saat ini.