

**ANALISIS STRATEGI
PEMASARAN BANK "AA" DALAM
PENGHIMPUNAN DANA DAN PENYALURAN KREDIT**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

N a m a : Agung Siswanto

N I M : C4A096060

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1999**

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Nama Penyusun : Agung Siswanto
Nomor Induk Mahasiswa : C4A096060
Program Studi : Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Semarang
Judul Tesis : Analisis Strategi
Pemasaran Bank "AA" dalam
Penghimpunan Dana dan
Penyaluran Kredit

Semarang, Februari 1999

Pembimbing Utama



Ketua : Dr. Imam Ghozali, M. Com, Akt

Pembimbing Anggota



Anggota : Drs. Mulyo Haryanto, Msi

KATA PENGANTAR

Segala puji kami panjatkan kepada Allah Tuhan Yang Maha Pemurah yang telah melimpahkan rahmat, dan hidayah Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

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

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis dengan judul Analisis Strategi Pemasaran Bank "AA" Dalam Penghimpunan Dana dan Penyaluran Kredit ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis

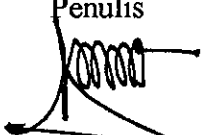
Penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan serta dukungan maupun dorongan dari pihak-pihak lain. Oleh karena itu kiranya tidak berlebihan bila pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Bapak DR. Imam Ghozali M. Com. Akt dan Bapak Drs. Mulyo Haryanto, Msi, selaku dosen pembimbing penulis 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. Para Pimpinan Wilayah Bank di Semarang yang bersedia menjadi responden yang sangat bermanfaat bagi penyusunan tesis ini

4. Bapak-bapak dan Ibu-ibu staf pengajar Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal pengetahuan selama penulis mengikuti kuliah serta memberikan arahan dalam penyusunan tesis ini.
5. Istri dan anak-anak penulis tersayang, yang telah menjadi pendorong utama penulis atas terwujudnya penyusunan tesis ini
6. Segenap rekan-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, Februari 1999

Penulis

Agung Siswanto

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk :

Kedua Orang Tuaku Tersayang :

Istriku tercinta :

Octavira Widjayanti

Anak-anakku Tersayang

1. Octavianto Nur Permana (Alm)
2. Agvi Ramadhan Kurniawan
3. Agta Wijaya Kurniawan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAM JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
KATA PENGANTAR	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
ABSTRACT	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
BAB II. TELAHAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU	10
2.1. Telaah Pustaka	10
2.2. Telaah Penelitian Terdahulu	20
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	26
BAB III. METODE PENELITIAN	32
3.1. Populasi dan sample	32
3.2. Jenis Data	34
3.3. Metode Analisis	35

BAB IV. PAPARAN KASUS	46
4.1. Sejarah Singkat Bank “AA”	46
4.2. Struktur Organisasi dan Sumber Daya Manusia	46
4.3. Tehnologi Komputer	47
4.4. Kinerja Pemasaran Bank “AA”	47
4.5. Lingkungan Ekonomi Regional Jawa Tengah	58
BAB V. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	60
5.1. Prediksi Kondisi Perbankan Indonesia	60
5.2. Analisis Struktur Industri Perbankan	64
5.3. Analisis SWOT	66
BAB VI. FORMULASI STRATEGI	83
6.1. Strategi Produk	83
6.2. Strategi Harga	86
6.3. Strategi Pelayanan	88
6.4. Strategi Promosi	91
6.5. Strategi Distribusi	92
BAB VII. PENUTUP	94
7.1. Kesimpulan	94
7.2. Saran	95

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Perkembangan Kinerja Pangsa Pasar Bank "AA" Juni tahun anggaran 1997 s/d Juni tahun anggaran 1998	5
Tabel 1.2. Perkembangan Peran Penghimpunan Dana Masyarakat dan Penyaluran Kredit	6
Tabel 4.1 Perkembangan peran <i>Captive Market</i> Dana masyarakat Dan Kredit Bank "AA"	48
Tabel 4.2 Perkembangan Hasil Usaha Bank "AA"	57
Tabel 4.3. Perkembangan Product Domestic Regional Brutto Propinsi Jawa Tengah atas dasar harga konstant tahun 1993	58
Tabel 4.4 Perkembangan laju inflasi tingkat Nasional dan beberapa kota di Jawa Tengah	59
Tabel 5.1 Perhitungan nilai tertimbang elemen Peluang Bank "AA", 1998	69
Tabel 5.2 Perhitungan nilai tertimbang elemen Ancaman Bank "AA", 1998	71
Tabel 5.3 Perhitungan nilai tertimbang elemen Internal Bank "AA", 1998	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran	31
3.1. Matriks ETOP	44
3.2 Matriks ETOP-SAP	45
4.1 Perkembangan Penghimpunan Giro Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998	52
4.2 Perkembangan Pangsa Pasar Giro Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998	52
4.3 Perkembangan Tabungan Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998	53
4.4 Perkembangan Pangsa Pasar Tabungan Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998	54
4.5 Perkembangan Simpanan Berjangka Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998	54
4.6 Perkembangan Pangsa Pasar Simpanan Berjangka Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998	55
4.7 Perkembangan Kredit diberikan Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998	56
4.8 Perkembangan Pangsa Pasar Kredit diberikan Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998	57
5.1 Matriks ETOP Bank "AA", Tahun 1998	74
5.2 Matriks SWOT Bank "AA", Tahun 1998	81

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A :

Struktur Industri Perbankan Indonesia

LAMPIRAN B :

1. Penyampaian Kuestioner
2. Daftar Pertanyaan kepada Responden

LAMPIRAN C :

1. Perhitungan Bobot dan penilaian elemen Ancaman dan Peluang
2. Perhitungan bobot dan penilaian elemen Kekuatan dan Kelemahan

LAMPIRAN D :

1. Perhitungan Biaya Dana
2. Perkembangan suku bunga
3. Daftar Riwayat Hidup

ABSTRACT

Research object of this thesis in a Bank, in disguise called Bank "AA" to keep a secret bank and to support the objectivity of the research. The problem which formulated in this thesis is decreasing of market share public fund and credit distributing and also the target that public fund and credit unacheivement.

The aim of achievement in this research is indentifying the strength and weakness, threat and opportunity; analyzing marketing strategy of the Bank, and arranges alternative formulation Marketing strategy of the Bank. The result will be expected to be used as one of the input to management Bank "AA" in marketing decision making and as information to know Bank marketing strategy.

We use SWOT Analysis (Strength, weakness, Opportunity, Threat) to achieve the aim of this research. The result of identification of Strength and weakness and also threat and Opportunity that appear on matrix table ETOP -SAP (Environmental Threat Opportunity Profile-Strategic Advance Profile). Bank "AA" stays on Speculative Business and tenable position with alternative limited strategy. Strategy that used in connection with the company position above also Bank "AA" condition for the time being is defending with the marketing mix strategic formulation based on the priority handling.

Strategy formulation is suggested base on priority in handling such as :

Price strategy is directed increasing to face the competition, while Product Strategy is executing in connection with product available in one product package in accordance with customer needs in crisis situation, also the important thing is added to make a power of attraction of saving product in accordance with market needed. Further, Image strategy and Service prior through increasing image by giving an explanation to the public about the act of Bank "AA". Promotion Strategy is executed by increasing selling promotion thru consistency of lottery prize of saving product. Distribution Strategy is done to evaluate and optimum function of branch office which bad performance and to take optimum advantages of the technology we have.

ABSTRAK

Tesis ini disusun dengan obyek penelitian pada suatu Bank dengan nama samaran "AA" guna menjaga kerahasiaan Perusahaan, Bank serta untuk obyektivitas penelitian. Permasalahan yang dirumuskan dalam tesis ini adalah terus menurunnya pangsa pasar dana dihimpun dan kredit disalurkan serta tidak tercapainya target

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang Bank "AA", menganalisis strategi pemasaran Bank "AA", serta menyusun formulasi alternatif strategi di bidang Pemasaran Bank "AA". Hasil yang diharapkan dalam penelitian ini agar dapat memberi masukan pada manajemen dalam menyusun strategi bidang pemasaran dimasa yang akan datang serta dapat digunakan sebagai bahan informasi dalam mengkaji strategi pemasaran Bank

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) digunakan untuk mencapai tujuan penelitian Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang selanjutnya tertuang pada tabel matrik ETOP-SAP (*Environmental Threat Opportunity Profile – Strategic Advantage Profile*) Bank "AA" berada pada posisi *Speculatif Bussiness* dan *tenable* dengan strategi pilihan yang terbatas. Strategi yang sebaiknya ditempuh sehubungan dengan posisi perusahaan di atas serta kondisi Bank "AA" adalah strategi bertahan dengan formulasi strategi bauran pemasaran mendasarkan prioritas penanganan.

Formulasi strategi pemasaran yang disarankan, penanganannya berdasar prioritas, meliputi : Strategi Produk supaya ada perbaikan produk dengan inovasi produk dalam paket produk sesuai kebutuhan masyarakat, Strategi harga diarahkan untuk ditingkatkan untuk lebih mampu bersaing, Kemudian Strategi Pelayanan diprioritaskan melalui peningkatan citra dengan memberikan pengertian pada masyarakat tentang peran "Bank AA" saat ini. Strategi Promosi, dilakukan dengan peningkatan promosi penjualan dan dibuat konsistennya undian hadiah atas produk simpanan, selanjutnya Strategi Distribusi dilakukan untuk mengevaluasi dan mengoptimalkan fungsi kantor cabang yang kinerja kurang baik serta mengoptimalkan pemanfaatan teknologi yang dimiliki.

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

, Deregulasi kebijakan sektor moneter tahun 1983 telah mengakibatkan, operasional perbankan mengalami perubahan yang sangat cepat dan telah mampu merubah iklim usaha di bidang perbankan. Kebijakan ini telah ditindak lanjuti kebijakan lainnya, utamanya deregulasi Paket Oktober tahun 1988 yang telah membawa industri perbankan di Indonesia mengalami kemajuan sangat pesat yang dibarengi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan jumlah bank primer dari 111 bank pada akhir 1988 menjadi 221 bank pada Juni 1998, sedangkan jumlah kantor bank meningkat dari 1.728 kantor tahun 1988 menjadi 6.345 pada Juni tahun 1998, kemudian jumlah dana dihimpun meningkat dari Rp 37.510 milyar pada 1988 menjadi Rp 573.801 milyar pada akhir Juni 1998 Sedangkan jumlah pinjaman yang disalurkan oleh industri perbankan meningkat dari sebesar Rp 42.454 milyar menjadi Rp 626.456 milyar pada periode yang sama. (Statistik Keuangan BI, Vol XXXI, Oktober 1998). Dengan peningkatan persaingan tersebut terlihat terdapat tekanan yang semakin berat bagi perbankan, tidak terkecuali perbankan di daerah hal ini terlihat dari perkembangan jumlah bank di Jawa Tengah meningkat dari 33 bank tahun 1988 menjadi 69 bank pada Juni 1998 dengan kantor dari 880 kantor menjadi 1.644 kantor pada

periode yang sama (Statistik Ekonomi, Keuangan Daerah Propinsi Jawa Tengah, Oktober 1998).

Deregulasi di bidang lembaga keuangan bukan bank dan pasar modal, yang dilakukan pada waktu yang hampir bersamaan, memunculkan pesaing baru bagi industri perbankan, misalnya pada tahun 1997 perusahaan pembiayaan di luar modal ventura telah mencapai 248 perusahaan dengan posisi pembiayaan usaha Rp 38.033 milyar, untuk Perusahaan Modal Ventura mencapai 59 perusahaan dengan nilai kegiatan usaha pembiayaan sebesar Rp 228.281 juta. Sedangkan jumlah Reksa Dana telah mencapai 77 unit pada akhir tahun 1997 dengan nilai Aktiva bersih Rp 4,9 trilyun, perusahaan yang mengeluarkan Obligasi sebanyak 70 buah dengan nilai emisi Rp 18,7 trilyun pada periode yang sama. (Laporan Tahunan Bank Indonesia, 1997). Berbagai perusahaan tersebut mengakibatkan persaingan menjadi lebih tajam lagi tidak saja di bidang pemberian kredit tetapi juga di sisi sumber dana. Persaingan lebih marak lagi dengan keunggulan Bank Asing dan Bank Campuran telah mengakibatkan makin meningkatnya peran Bank Asing dan Bank Campuran dalam mengambil pangsa pasar di Indonesia dengan cepat. Pangsa pasar dana yang dihimpun Bank Asing dan Bank Campuran meningkat dari 6,70 % pada akhir tahun 1988 menjadi 16,93 % pada akhir Juni 1998, sedangkan jumlah kredit yang disalurkan meningkat dari pangsa pasar sebesar 3,82.% pada akhir tahun 1988 menjadi 19,35 % pada akhir Juni 1998. (Statistik Keuangan Bank Indonesia, Vol. XXXI, Oktober 1998, data diolah)

Perkembangan perbankan Indonesia pada umumnya menghadapi tekanan yang semakin kuat akhir-akhir ini, baik dari sisi eksternal maupun internalnya. Tekanan eksternal antara lain meliputi tuntutan perbaikan sistim perbankan dalam rangka peningkatan profesionalisme dan transparansi, tuntutan perbaikan layanan perbankan dimasa yang akan datang serta tuntutan ketentuan hukum. Sedangkan tekanan internal perbankan saat ini lebih dominan dipengaruhi oleh suku bunga yang tinggi, kesulitan likuiditas, inefisiensi, semakin terintegrasinya perbankan nasional dan perbankan luar negeri, kesulitan pemenuhan *Capital Adequacy Ratio minimum (CAR)* minimum, Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), Posisi Devisa Netto (PDN) dan Kredit usaha kecil (KUK) serta tuntutan untuk mempertahankan dan atau mengembangkan sistim komputerasi yang telah diaplikasikan perbankan sehubungan dengan penurunan nilai rupiah.

Bank "AA" yang diteliti belum dapat melepaskan diri sepenuhnya dari pengaruh seperti layaknya Bank Pemerintah misalnya birokrasi yang berlebihan, kurangnya daya saing, lemahnya pemeliharaan pada rekening nasabah potensial. (Infobank, No 201, 1996). Semua faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap kesiapan, kemauan dan kemampuan Bank "AA" dalam melakukan antisipasi terhadap setiap perubahan yang terjadi.

Nama perusahaan dalam penelitian ini tidak disebutkan secara jelas, sehubungan rahasia perbankan dan rahasia perusahaan yang harus dirahasiakan serta untuk memberikan gambaran yang lebih obyektif dalam penelitian ini.

Bank "AA" merupakan salah satu Bank milik Pemerintah, dengan wilayah operasional utama di Jawa Tengah merupakan bank yang tetap dibutuhkan Pemerintah dalam mendukung pembangunan. Kinerja Bank ini menunjukkan perkembangan yang semakin baik, hingga pada bulan September tahun 1992 telah ditingkatkan statusnya sebagai Bank Devisa, namun dalam perkembangannya sejak Juni 1997 yang merupakan periode awal terjadinya krisis moneter, telah mengalami penurunan pangsa pasar.

Bank "AA" dalam operasionalnya tidak berbeda dengan perbankan lainnya, yaitu menghimpun dana masyarakat yang kemudian disalurkan lagi utamanya dalam bentuk kredit pada masyarakat dan penempatan pada Bank lain. Peran penghimpunan dana masyarakat (giro, simpanan berjangka dan tabungan) dan penyaluran kredit bagi Bank "AA" demikian penting terlihat dari pangsa dana masyarakat terhadap total assets pada Juni 1998 sebesar 61,57 % sedangkan pangsa kredit terhadap total usaha pada periode yang sama sebesar 62,27 %. (tabel 1.2)

Strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh Bank "AA" tidak lepas dari bauran pemasaran yang berisi empat kegiatan utama dalam pemasaran. Keempat kegiatan tersebut terdiri dari kegiatan yang menyangkut karakteristik produk atau jasa yang akan dipasarkan, penetapan harga, penyampaian atau pendistribusiannya ke nasabah dan promosi untuk memberi rangsangan motivasi kepada calon konsumen agar tercipta permintaan.

Keempat unsur bauran pemasaran di atas tentu saja saling berhubungan dan berkaitan erat antara satu dengan lainnya. Dalam hal ini kebijakan yang dibuat oleh Bank

“AA” sebaiknya terpadu, artinya kebijakan tersebut akan menyangkut keempat hal tersebut di atas secara keseluruhan atau tidak menekankan hanya pada salah satu aspek saja.

Kinerja pangsa pasar Bank “AA” selama bulan Juni 1997 sampai dengan akhir Juni 1998 dalam penghimpunan dana masyarakat maupun penyaluran kreditnya dapat diketahui pada tabel berikut.

Tabel 1.1
Perkembangan Kinerja Pangsa Pasar Bank “AA”
Juni Tahun Anggaran 1997 s/d Juni Tahun Anggaran 1998
(Rp 000.000.000)

URAIAN	Tahun Anggaran 1997				Tahun Anggaran 1998		
	30-6-97	31-8-97	31-10-97	31-12-97	28-2-98	30-4-98	30-6-98
Dana masy	1.178	1.103	1.143	1.178	1.142	1.078	1.141
Pangsa pasar %	8,67	8,42	8,33	8,68	7,65	6,47	5,79
Kredit	1.138	1.104	1.097	1.154	1.160	1.136	1.154
Pangsa pasar %	8,49	7,79	7,52	8,01	7,23	7,13	6,23

Sumber : Bank “AA”, data diolah

Mendasarkan tabel 1.1, dapat diketahui bahwa Bank “AA” yang bersaing diantara perbankan di Jawa Tengah pangsa pasarnya dalam menghimpun dana masyarakat pada Juni 1997 sebesar 8,67 %. Kemudian pangsa pasar ini cenderung turun pada periode Juni 1997 – Juni 1998, yaitu pada akhir Juni 1998 menjadi 5,79 %. Demikian pula kredit yang disalurkan pada masyarakat cenderung menurun dari 8,49 % pada bulan Juni 1997 menjadi 6,23 % pada akhir Juni 1998.

Penghimpunan dana masyarakat merupakan sumber pembiayaan operasional perbankan, maka untuk meningkatkan operasional perbankan secara proporsional bank tersebut perlu meningkatkan penghimpunan dananya. Apabila ditinjau dari aspek pendapatan Bank "AA", maka pendapatan yang diperoleh sebagian besar berasal dari penerimaan bunga atas pendaya-gunaan dana terutama dalam bentuk bunga kredit. Dilain pihak apabila kita tinjau dari aspek biayanya, maka biaya yang dibayarkan untuk dapat menyalurkan kredit sebagian besar berasal dari biaya bunga dana yang dihimpun. Apabila Bank "AA" mampu menghimpun dana yang semakin besar, maka pendapatan bunga yang akan diperoleh juga akan semakin besar.

Tabel 1.2
Perkembangan Peran Penghimpunan Dana Masyarakat dan
Penyaluran Kredit

(Rp 000.000.000)

U R A I A N	Tahun Anggaran 1997		Tahun Anggaran 1998
	30-6-97	31-12-97	30-6-1998
1. Total Assets	1.722	1.741	1.853
2. Dana Masyarakat	1.098	1.178	1.141
3. Dana Masyarakat / Assets (%)	63,76	67,66	61,57
4. Kredit	1.138	1.154	1.154
5. Kredit / Assets (%)	66,08	66,28	62,27

Sumber : Bank "AA", data diolah

Mendasarkan tabel 1.2, nampak bahwa peran penghimpunan dana dan penyaluran kredit merupakan hal yang penting dalam mempengaruhi perkembangan perbankan. Dengan strategi pemasaran yang baik merupakan hal yang sangat penting

dalam mendukung kegiatan usaha dimasa yang akan datang atau minimal tetap mempertahankan posisi perusahaan. Untuk memenuhi hal tersebut Bank "AA" perlu menganalisis elemen-elemen yang mempengaruhi posisi strategis perusahaan sehingga dapat disusun formulasi strateginya. Instrumen-instrumen pemasaran seperti produk dan jasa yang diberikan, penetapan suku bunga, promosi dan penggunaan saluran distribusi serta dan layanan dianalisis sehingga dapat dirumuskan alternatif strategi pemasaran yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Penurunan kinerja pangsa pasar di atas , ternyata Bank "AA" juga belum dapat mencapai target yang telah ditetapkan dalam menghimpun dana dan menyalurkan kreditnya, yaitu dana dihimpun tercapai 60,3 % dari target sedangkan kredit tercapai 63,8 % dari target yang harus dicapai pada akhir Juni 1998

Mendasarkan pada hal-hal tersebut di atas , perlu dilaksanakan penelitian terhadap Strategi Pemasaran Bank "AA" dalam Penghimpunan Dana dan Penyaluran Kreditnya.

1. 2. PERUMUSAN MASALAH

Secara kuantitatif dapat diidentifikasi bahwa dana masyarakat yang dihimpun Bank "AA" selama 1 (satu) tahun terakhir mengalami peningkatan, namun peningkatan tersebut lebih kecil dibandingkan dana masyarakat yang dihimpun perbankan di Jawa Tengah, sehingga pangsa pasar dana masyarakat Bank "AA" cenderung mengalami penurunan (tabel 1), yaitu pada bulan Juni 1997 sebesar 8,89 %

kemudian pada akhir tahun 1997 sebesar 8,68 % selanjutnya pada akhir Juni 1998 sebesar 5,79 %. Sedangkan pangsa pasar untuk kredit juga cenderung mengalami penurunan, yaitu pada akhir Juni 1997 sebesar 8,02 %, kemudian akhir tahun 1997 sebesar 8,01 % selanjutnya pada akhir Juni 1998 mencapai sebesar 6,23 %.

Penghimpunan dana dan penyaluran kredit yang telah diperoleh Bank "AA" tersebut di atas , ternyata Bank "AA" tidak mampu mencapai target atas penghimpunan dana dan penyaluran kredit, yaitu :

1. Pencapaian target penghimpunan dana sebesar 60,3 % dari total target sebesar Rp 1,892 trilyun pada akhir tahun 1997.
2. Pencapaian target penyaluran kredit sebesar 63,8 % dari total target sebesar Rp1,809 trilyun pada akhir tahun 1997

Adapun target yang disusun ini mendasarkan rencana *bottom up- top down* yang sudah mendasarkan potensi dan pembahasan yang cukup baik.

Kondisi di atas menggambarkan beban Bank "AA" makin berat, sehingga strategi pemasaran Bank "AA" perlu dianalisis kemudian diformulasikan alternatif strategi pemasarannya supaya mampu mendukung kegiatan usaha perusahaan dimasa yang akan datang.

1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

1.3.1. Tujuan

- a. Mengidentifikasi Peluang dan ancaman Bank “AA” dalam penghimpunan dana dan penyaluran kredit
- b. Mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan Bank “AA” dalam penghimpunan dana dan penyaluran kredit
- c. Menganalisis strategi pemasaran Bank “AA”
- d. Menyusun formulasi alternatif strategi di bidang Pemasaran Bank “AA”

1.3.2. Kegunaan

Penelitian ini diharapkan agar dapat :

- a. Memberi masukan pada manajemen dalam menyusun strategi pemasaran dimasa yang akan datang.
- b. Digunakan sebagai bahan informasi dalam mengkaji strategi pemasaran Bank yang diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu input dalam mengambil keputusan di bidang pemasaran

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU

2.1.TELAHAH PUSTAKA

Marketing merupakan suatu proses dimana perorangan (kelompok) memperoleh apa yang mereka butuhkan melalui pertukaran produk dengan orang lain (Kotler, 1994). Untuk memenuhi kebutuhan tersebut manusia mencari sesuatu produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan-perusahaan.

Kegiatan pemasaran perbankan dituntut untuk menyesuaikan penawaran jasanya dengan permintaan konsumen sesuai dengan perkembangan kondisi lingkungan. Hal ini menunjukkan operasional perbankan perlu berorientasi kepada konsumen atau pasar dan supaya perusahaan berhasil, maka diperlukan strategi yang tepat.

Strategi merupakan suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing yang akan datang (Porter, 1993). Bank tidak lepas dari pengembangan elemen strategi bauran pemasaran dalam mengembangkan usahanya. Bauran pemasaran meliputi segala hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan akan produknya melalui produk, promosi, distribusi dan harga. (Porter, 1993). Industri jasa perbankan yang merupakan lembaga keuangan sangat sensitif terhadap layanan termasuk citra dan kepercayaan. Leonard (1985) berpendapat bahwa dengan strategi bauran pemasaran bank juga dituntut untuk memberikan kualitas layanan serta citra dan kepercayaan yang semakin baik.

Strategi pemasaran adalah suatu rencana yang disusun dengan mempertimbangkan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing serta peluang dan ancaman yang muncul dari luar Industrinya (Jain, Cs, 1990)

Penjelasan unsur bauran pemasaran dalam kegiatan usaha perbankan dapat dijabarkan sebagai berikut :

1) Produk

Aubrey Wilson (1982) menyatakan bahwa karakteristik jasa dalam hal ini untuk bank dibedakan menjadi 5 (lima), yaitu :

1.1) Tidak berwujud

Produk jasa bank tidak berwujud, maka pihak pembeli mempunyai keyakinan penuh kepada penjual jasa, dipihak lain bank berupaya agar dapat lebih memperlihatkan manfaat jasa tersebut

1.2) Tidak dapat dipisahkan

Bank akan tergantung pada waktu dan tempat agar pelayanan jasa dapat dilakukan secara cepat dan tepat

1.3) Mengutamakan sistim pelayanan secara individual, dalam hal ini bank menggunakan personal yang dimiliki sendiri, sehingga dalam masalah distribusi bank perlu menempatkan cabangnya untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi nasabahnya.

1.4) Tidak memerlukan fungsi logistik

Jasa bank tidak memerlukan fungsi logistik karena sifatnya yang tidak berwujud, oleh sebab itu saluran pemasaran langsung kepada nasabah merupakan cara yang dilakukan

1.5) Menjalin hubungan baik dengan nasabah.

Agar jasa bank dapat dijual dengan efektif, maka bank perlu menjaga hubungan pribadi dengan nasabahnya secara profesional, sehingga dapat tercipta hubungan yang baik dan erat dengan nasabahnya.

Pada dasarnya produk perbankan secara garis besar dibedakan menjadi 3 (tiga) bagian, (Kenneth, 1986), terdiri dari :

- 1.1.) Produk yang ditujukan untuk menghimpun dana, antara lain giro, tabungan.
- 1.2.) Produk yang ditujukan untuk penyaluran dana, misalnya kredit
- 1.3) Produk layanan Jasa perbankan, misalnya Transfer, Inkaso

2) Harga

Suku bunga merupakan salah satu unsur dominan dalam pemasaran produk bank, sehingga merupakan unsur yang dapat membedakan antara bank yang satu dengan bank lainnya, sehingga strategi harga perlu ditetapkan dengan tepat.

Murti (1996) menyatakan bahwa metode penetapan harga perbankan, antara lain meliputi :

- a. *Mark up Pricing*, yaitu *cost of fund* ditambah keuntungan yang diinginkan. *Cost of fund* ini meliputi *Cost of Loanable Fund*, *Overhead Cost*, Biaya Risiko. Sedangkan *Cost of Loanable Fund* merupakan biaya dana setelah diperhitungkan biaya untuk penyediaan dana likuiditas. Adapun *Overhead Cost* merupakan biaya selain biaya risiko dan biaya dana tersebut di atas.
- b. *Going Rate Pricing*, harga ditentukan oleh rata-rata harga dalam dalam suatu Industri.
- c. Harga diskriminasi, harga yang dibedakan menurut Jenis Pelanggan, Jenis Produk, dan Tempat

3) Promosi

Promosi merupakan kegiatan pemasaran yang sifatnya mendorong permintaan. Program promosi yang digunakan untuk mendorong permintaan melalui program-program bauran promosi yang terpadu (*promotion mix*). *Promotion mix* ini meliputi unsur-unsur :

a. Periklanan.

Pengiklanan suatu produk, supaya diperhatikan, misalnya kepada siapa iklan tersebut ditujukan, bagaimana pesan tersebut ingin disampaikan, media apa yang digunakan, besarnya uang yang tersedia

b. *Personal Selling*

Personal Selling merupakan penyajian secara lisan dan tatap muka di hadapan satu atau lebih calon pembeli dengan tujuan menjual suatu barang.

c. Promosi Penjualan

Merupakan aktivitas promosi untuk mendorong peningkatan permintaan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam kurun waktu yang singkat.

d. Publisitas

Merupakan informasi kepada masyarakat yang sifatnya non personal mengenai kegiatan perusahaan dan penjelasan tentang produk-produk yang dihasilkan.

Komunikasi maupun promosi menjadi amat penting dalam bank, apalagi jika menghadapi peningkatan persaingan. Promosi dimaksudkan sebagai suatu upaya untuk dapat mengenalkan usaha-usaha bank dan memberi kesan akan baik dan kuatnya bank.

4) Sistem Penyampaian (Distribusi)

Pemasar akan menggunakan strategi yang berbeda-beda menurut banyaknya saluran distribusi yang dipakai dalam menyalurkan produk perbankan.

Strategi sistem penyampaian (distribusi), bagi perbankan diupayakan untuk memuaskan nasabahnya baik dalam bentuk *performance* gedung kantor cabangnya maupun lokasi kantor cabang. (Murti, 1996). Perkembangan teknologi yang makin pesat, maka akan mempengaruhi perubahan-perubahan sistim penyampaian jasa bank,

misalnya ATM (Anjungan Tunai Mandiri) telah mampu memberikan layanan dalam bentuk pengambilan uang, pelayanan transfer keluar, serta mengetahui saldo nasabah setiap saat.

Perbankan dituntut memberikan kualitas pelayanan pada nasabahnya yang memuaskan dengan bauran pemasaran tersebut di atas. Menurut Lovelock (1991) peningkatan kualitas pelayanan bank, antara lain meliputi :

- 1) Kepuasan dan loyalitas konsumen
- 2) Perolehan laba
- 3) Kepuasan dan loyalitas karyawan
- 4) Benteng pertahanan dalam persaingan, dalam hal ini termasuk elemen citra dan kepercayaan bank.

Leonard (1985) menyatakan bahwa karakteristik dari pada pelayanan yang berkualitas adalah :

- 1) Bank konsisten dalam peningkatan kualitasnya
- 2) Bank berorientasi kepada konsumen, sehingga mampu memberikan layanan, kepercayaan serta citra yang memuaskan baik jangka pendek maupun jangka panjang
- 3) Bank memperhatikan sikap karyawan/karyawati yang secara langsung melayani nasabah
- 4) Bank perlu unggul dalam hal komunikasi baik kedalam maupun keluar

- 5) Manager bank mempraktekan kepemimpinan yang baik
- 6) Bank melaksanakan praktek yang jujur, antara lain untuk memberikan citra yang baik di masyarakat

Pada umumnya setiap perusahaan menempati posisi bersaing yang berbeda-beda. Kotler (1994) menyatakan bahwa sebuah perusahaan akan menempati salah satu posisi bersaing dalam industri, yaitu :

1) Posisi persaingan Dominan (*Dominant*)

Perusahaan mempunyai kemampuan sangat kuat dalam mengendalikan pesaing baik perilaku dan atau strategi-strategi pesaingnya. Perusahaan juga memiliki banyak pilihan strategis yang cukup luas tanpa terpengaruh tindakan pesaing-pesaingnya

2) Posisi persaingan Kuat (*Strong*)

Perusahaan mampu bertindak bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjangnya, walaupun para pesaingnya bertindak cukup aktif.

3) Posisi persaingan Baik (*Favorable*)

Perusahaan mempunyai keunggulan yang dapat dimanfaatkan dengan strategi-strategi tertentu bilamana kondisi industri membaik dan mempunyai kemampuan dan peluang di atas rata-rata industri untuk meningkatkan posisinya.

4) Posisi persaingan Sedang (*Tenable*)

Pada posisi ini perusahaan mempunyai keunggulan dan atau prestasi yang cukup memuaskan untuk menjamin kelangsungan usahanya. Peluang untuk memperbaiki

posisi ada, namun perusahaan ini sering kali kalah bersaing karena aktivitas perusahaan yang dominan.

5) *Weak* (Lemah)

Prestasi perusahaan tidak memuaskan tapi perusahaan masih mempunyai peluang dan keunggulan untuk perbaikan. Perusahaan ini harus mengubah dirinya, kalau tidak perusahaan tersebut terpaksa keluar dari industrinya

6) *Avoid atau Non Viable* (Tidak ada harapan)

Prestasi perusahaan sangat tidak memuaskan dan tidak ada peluang untuk perbaikan

Posisi-posisi tersebut di atas akan banyak membantu dalam penentuan strategi pemasaran dimasa datang yang pada gilirannya akan membentuk perilaku perusahaan di dalam industri tersebut, apakah perusahaan akan memimpin pasar, mengikuti pasar, atau memenuhi sebagian kecil dari seluruh pasar.

Sukses pemasaran dapat diperoleh melalui upaya analisis strategi pemasaran yang terus menerus di *update* berdasar pada hasil pengamatan kondisi intern dan ekstern, selanjutnya berdasar analisis strategi tersebut, keputusan strategi pemasaran perlu direvisi. Freddy Rangkuti (1997) berpendapat bahwa analisis strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengetahui posisi perusahaan melalui analisis SWOT. Dengan diketahuinya posisi perusahaan tersebut dapat diformulasikan strategi perusahaan.

Kotler (1994) mengemukakan beberapa strategi pemasaran dapat dilakukan sesuai kondisi perusahaan, sebagai berikut :

1) Pemasaran proaktif atau bertahan

Dalam hal ini manajer pemasaran tidak hanya sekedar memantau pasar saja, melainkan juga melihat kearah mana kecenderungan pasar dapat menciptakan ide-ide baru yang dapat menjadi model mutakhir di masyarakat tanpa melupakan tujuan yang telah ditargetkan pada pangsa pasar tertentu. Dalam strategi ini perusahaan siap melakukan peningkatan ekspansi usaha bilamana ada peluang

2) Pemasaran berdasar ketepatan waktu

Pelayanan jasa bank memerlukan suatu cara agar melayani nasabah pada waktu yang tepat sesuai dengan kehendak nasabah, misalnya kapan nasabah membutuhkan layanan, maka bank selalu siap dengan produk atau jasa dan pelayanan yang diperlukan tersebut.

3) Pemasaran dengan nilai tambah

Dalam pola ini penjual jasa harus mampu menonjolkan nilai tambah dari produk atau jasanya dibandingkan pesaingnya. Untuk bidang perbankan memang secara konvensional produk atau jasanya dibandingkan dengan pesaingnya. Untuk bidang perbankan memang secara konvensional produk atau jasa yang ditawarkan hampir seragam, yaitu kredit, giro, tabungan, transfer, dan lain-lain, namun setiap bank harus mampu memberikan pelayanan atas penjualan produk atau jasanya berbeda dengan para pesaingnya. Hal ini dibutuhkan kreatifitas dan inovasi yang cemerlang.

Misalnya bank membuat produk atau jasa tabungan yang berbeda dengan yang sudah ada, baik dari metode perhitungan bunga, atau cara pengambilan dan sebagainya. Dengan produk yang khas tersebut pada akhirnya akan memberikan nilai tambah tersendiri dari bank tersebut.

4) Pemasaran yang bertujuan menguasai pasar

Pada pola ini, pemasar diminta untuk lebih responsif dan sedapat mungkin dapat menguasai pasar, yaitu menempati posisi sebagai *market leader*. Untuk itu pemasar terus menerus memperluas pasar dan menambah produk atau jasa baru di pasar. Cara untuk menguasai pasar bermacam-macam, antara lain dengan menambah jaringan kantor cabang dan memperkuat produk atau jasa yang sudah dimiliki melalui pendekatan pelayanan yang lebih memuaskan.

5) *Networking marketing*

Pola ini merupakan bentuk pemasaran yang bermanfaat bagi lingkup yang luas. Model *network marketing* dapat diaplikasikan dengan bantuan kerjasama internal dan eksternal yang efisien dan efektif, supaya segala perubahan ataupun persoalan dalam dunia perbankan dapat diantisipasi. Dalam lingkup hubungan internal misalnya bagian pemasaran pada sub unit usaha retail atau cabang retail perlu memiliki seorang manager untuk tiap-tiap bidang promosi, pemasaran, penjualan dan riset pemasaran. Sedangkan untuk pengembangan hubungan eksternal diperlukan hubungan dengan lembaga-lembaga yang berperan dalam pengembangan produk atau jasa bank, seperti biro iklan, lembaga-lembaga riset dan lain sebagainya.

Keberhasilan suatu strategi pemasaran yang diterapkan, antara lain tergantung pada kemampuan menganalisis posisi bank secara individu maupun secara kelompok dalam waktu tertentu. Analisis tersebut dikenal sebagai analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat.*)

2.2. TELAAH PENELITIAN TERDAHULU

Telaah penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang dapat dipakai sebagai masukan penelitian ini adalah :

- a. Hermawan K, DI Putu MW, Yuswohady (1998) dalam penelitiannya tentang perilaku konsumen dalam kondisi krisis ekonomi dan implikasi marketing strateginya di 8 (delapan) kota besar di Indonesia. Penelitian Hermawan dan kawan-kawan ini mencoba mengetahui gambaran pola perilaku konsumen pada masa krisis serta mengetahui pengaruh dan implikasi strategis pemasaran sehubungan perubahan pola perilaku konsumen tersebut dan akhirnya penelitian ini mencoba memberikan alternatif kerangka strategi pemasaran dalam menghadapi berbagai perubahan perilaku konsumen dimasa krisis. Penelitian dilaksanakan dengan metode wawancara dengan variabel seperti nampak pada hasil penelitian dibawah ini.

Perilaku konsumen dimasa krisis digambarkan sebagai berikut :

- 1) Sikap pembelian dari 54 % responden menunjukkan bahwa konsumen lebih suka adanya keterkaitan antara kualitas dan harga produk yang baik, sedangkan sisanya 46 % lebih suka keterkaitan antara kualitas dan produk.

- 2) 84 % dari responden lebih suka mencari produk berkualitas tinggi pada harga yang *affordable*, sedangkan sisanya 16 % lebih suka produk berkualitas rendah pada harga normal. Hal ini nampak bahwa konsumen lebih suka pada produk yang lebih menguntungkannya
- 3) 91,5 % responden dalam kebiasaan membeli untuk kebutuhan pribadi lebih suka membeli produk buatan dalam negeri baik dalam kualitas sedang maupun kualitas tinggi, sedangkan sisanya 8,5 % lebih suka membeli produk buatan luar negeri dengan harga tinggi.
- 4) 94,8 % responden lebih menyukai inti produk yang baik dari pada pembungkus yang baik, sedangkan sisanya 5,2 % tidak menyukai
- 5) Lebih dari 90 % responden lebih menyukai dalam membeli barang dengan harga yang rendah tanpa hadiah daripada barang harga tinggi ditambah pemberian hadiah gratis, sedangkan sisanya sebaliknya
- 6) 57,5 % responden lebih menyukai membeli di tempat strategis (*supermarket*) dari pada di pengecer.
- 7) 69,9 % responden membeli produk setelah mendengarkan penjelasan dari penjual
- 8) 94,2 % responden lebih menyukai membeli dengan tunai, sedangkan sisanya lebih suka membeli dengan kredit

Alternatif implikasi strategi marketing yang ditawarkan lebih diarahkan pada stabilitas untuk mempertahankan usahanya serta mencari terobosan yang sesuai dengan perilaku konsumen saat itu, yaitu :

1) *Maintaining the brand strategy*

Dalam strategi ini untuk mempertahankan segmen pasar dari para pelanggan yang sangat loyal akan produknya, maka perlu dipertahankan. Hal ini tidak lepas dari manfaat produk, *image* produk yang dibutuhkan pelanggan tersebut

2) *Downscaling strategy*

Dalam strategi ini untuk menurunkan perolehan penjualannya pada kondisi krisis saat ini sampai pada tingkat tertentu perusahaan mampu bertahan melalui penurunan skala ekonominya untuk mengurangi kerugian yang lebih besar.

3) *Other Branding strategy*

Dalam strategi ini hampir sama dengan strategi butir 2 (dua) di atas dengan penurunan skala ekonominya yang langsung disertai dengan menciptakan produk dengan merk lain dengan komposisi bahan produk yang lebih ekonomis, sehingga harga dapat lebih bersaing. Hal ini dimaksudkan supaya perusahaan dapat bertahan dan tidak merusak *image* produk lama yang telah ada.

Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah untuk memberikan masukan dan kemungkinan untuk menyangatkan bahwa perubahan perilaku konsumen dimasa krisis akan mempengaruhi strategi perusahaan untuk mempertahankan usahanya dengan strategi yang cenderung bertahan

- b. PT. Marsindo Konsultan Prima Cabang Indonesia (1997) dalam penelitiannya tentang studi nasabah perbankan dan kualitas pelayanan perbankan yang dilakukan tanggal 12

Maret sampai dengan akhir Mei 1997 dengan tujuan penelitian untuk mengetahui kondisi pasar dan nasabah bank di Indonesia untuk daerah penelitian di 5 (lima) kota besar, yaitu Bandung, Jakarta, Surabaya, Semarang dan Medan.

Dengan menggunakan metode wawancara pada 1.278 responden, maka hasil survey dapat diringkas sebagai berikut :

b.1. Produk atau jasa yang ditawarkan oleh perbankan pada masyarakat dapat diketahui bahwa Produk/jasa Bank BCA merupakan produk kelompok perbankan swasta yang paling diminati untuk digunakan, sedangkan untuk kelompok Bank Pemerintah adalah Bank BRI. Rincian penggunaan produk tersebut nampak sebagai berikut :

- 1) Untuk Rekening giro, Bank yang relatif banyak dipercaya oleh nasabah adalah Bank Bali (22%), Bank BNI (13%), Bank BRI (11%), BBD (3,5%)
- 2) Untuk Rekening Tabungan, pengguna Bank Swasta lebih besar (63%) dibanding bank Pemerintah (54%), sedangkan yang tertinggi adalah BCA (35%), kemudian diikuti oleh BANK BRI (30%).
- 3) Untuk rekening Deposito, pengguna Bank Pemerintah lebih unggul (55%) dibanding perbankan Swasta (45%).
- 4) Untuk produk kredit, nasabah lebih banyak menggunakan Bank Pemerintah (66%) khususnya BANK BRI dan BTN

b.2. Promosi

Keberhasilan pengenalan bank lewat promosi dilakukan perbankan yang diukur dari *top of mind* (jawaban spontan yang pertama disebut oleh responden pada saat ditanya mengenai nama Bank yang dikenalnya) menunjukkan bahwa perbankan swasta lebih banyak dikenal (55%) dibandingkan Perbankan Pemerintah (45%). Dalam hal ini iklan yang dibuat oleh perbankan swasta lebih dikenal dibandingkan perbankan Pemerintah, terbukti dari pengenalan produk Tahapan merupakan produk paling dikenal dibanding produk tabungan lainnya

b.3. Pelayanan

Kriteria pelayanan yang dinilai penting bagi nasabah, sesuai prioritasnya adalah:

b.3.1. Kecakapan layanan *customer service*

b.3.2. Keramahan *customer service*

b.3.3. Keprofesionalan layanan *Teller*

b.3.4. Keramahan layanan *Teller*

b.4.5 Pendeknya antrian nasabah

b.4.6. Luasnya jaringan ATM

b.3.7 Keramahan layanan petugas operator

b.3.8. Keramahan sikap Satpam

b.3.9. Penampilan staf yang representatif

b.3.10 Penampilan Kantor Cabang

b.4. Citra bank

Secara umum nasabah mengelompokkan citra perbankan dalam tiga kelompok, yaitu :

- 1) Kelompok I (pertama) adalah kelompok Bank, Pemerintah dengan karakteristik :
 - 1.1) Keamanan terjamin
 - 1.2) Bank Terpercaya
 - 1.3) Biaya Administrasi rendah
 - 1.4) Setoran awal rendah
- 2) Kelompok II (kedua) adalah kelompok BCA, Bank Bali, Bank Internasional Indonesia, Bank Danamond, Lippo Bank, Bank Harapan Santosa, Bank Duta, Panin Bank, Bank Niaga, dengan karakteristik :
 - 2.1) Didukung *group* yang kuat
 - 2.2) Memiliki fasilitas modern
 - 2.3) Produknya bervariasi
 - 2.4) Iklannya bagus
 - 2.5) Banyak memberikan hadiah
 - 2.6) Suku bunga tinggi
- 3) Kelompok III (ketiga) adalah kelompok Bank Umum Nasional, Bank Universal, Bank Dagang Negara Indonesia, Bank Bira, Bank Bukopin,

Tamara Bank, Modern Bank, Bank Pacific, Bank Utama dengan karakteristik :

3.1) Pelayanan profesional dan memuaskan

3.2) Pelayanan ramah dan cepat

Kesimpulan penelitian terdahulu ini adalah begitu pentingnya peningkatan pelayanan bank untuk bersaing menarik nasabah menggunakan jasa-jasa bank tersebut.

Telaah penelitian terdahulu ini disamping berfungsi sebagai masukan dalam penelitian yang sedang dilakukan, juga dapat diperbandingkan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Perbandingan tersebut adalah elemen dalam penelitian terdahulu berbeda dengan penelitian yang sedang dilakukan, namun kesimpulan dari penelitian yang sedang dilakukan ini diperkirakan akan menyangatkan penelitian terdahulu karena peningkatan kualitas layanan, citra bank bagi nasabah perbankan sangat penting untuk mendapat nama di masyarakat

2.3. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

α Dengan adanya permasalahan pemasaran dalam bentuk penurunan kinerja pangsa pasar penghimpunan dana dan kredit perusahaan serta tidak tercapainya target penghimpunan dana dan penyaluran kredit, padahal operasional perusahaan saat ini masih bergantung pada aktivitas tersebut dilain pihak perusahaan dituntut untuk mempunyai daya saing tinggi dimasa yang akan datang, maka perlu dianalisis strategi pemasaran perusahaan

Dalam menganalisis strategi ini perlu dilakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) yang didukung analisis kondisi persaingan industri perbankan. Selanjutnya identifikasi SWOT digambarkan kedalam suatu diagram ETOP (*Environmental Threats and Opportunity Profile*) dan SAP (*Strategic Advantage Profile*) guna mendapatkan posisi perusahaan. Analisis SWOT ini dilakukan pada saat kondisi krisis moneter yang jangka waktunya baru berlangsung 1 (satu) tahun serta untuk mempercepat mengantisipasi kondisi dimasa yang akan datang. Dibanding dengan model analisis posisi lainnya, analisis SWOT mempunyai kelebihan dalam variabel yang digunakan, karena analisis ini menggunakan indikator-indikator faktor internal dan eksternal yang lebih terperinci dengan jumlah *cell* yang lebih banyak, sehingga derajat ketelitiannya dapat lebih diyakini. Untuk itu elemen yang ada dalam analisis SWOT supaya lebih rinci guna mempermudah penjabaran lebih lanjut dalam alternatif strategi perusahaan.

Analisis SWOT yang dilakukan perusahaan dilakukan dengan :

1.) Menganalisis dan mendiagnosis faktor-faktor Internal (SAP)

Mendasarkan pendapat Leonard (1985), pengamatan yang telah ada di perusahaan, serta mendasarkan kegiatan pra survey maka dapat ditentukan elemen-elemen internal yang dianggap mewakili seluruh elemen pemasaran yang ada dibandingkan dengan bank pesaing utamanya (Bank BRI). Dalam hal ini Suwarsono (1996) juga menyebutkan bahwa dalam penentuan variabel di atas perlu diadakan pengamatan antara perusahaan tersebut dengan pesaing

utamanya. Adapun elemen-elemen internal yang dapat diidentifikasi meliputi :

1.1.) Produk

- a) Manfaat produk
- b) Kemudahan persyaratan Produk
- c) Kelengkapan produk yang ditawarkan
- d) Inovasi produk

1.2.) Harga

- a) Besarnya harga
- b) Tarif biaya administrasi
- c) Variasi metode perhitungan bunga
- d) Tarif jasa layanan lainnya

1.3.) Promosi

- a) Promosi penjualan
- b) Kemampuan staf menawarkan produk
- c) Penggunaan media iklan
- d) Publisitas

1.5) Distribusi

- a) Jaringan kantor cabang
- b) Penampilan fisik bangunan kantor cabang

1.6.) Pelayanan

- a) Kecepatan layanan nasabah
- b) Kemampuan *teller*
- c) Kenyamanan sarana layanan
- d) Keamanan menyimpan dana
- e) Citra Bank
- f) Kemampuan staf penerima telepon
- g) Pelayanan petugas *customer service*
- h) Penampilan petugas *front Office*
- i) Penggunaan teknologi komputer

2.) Menganalisis dan mendiagnosis elemen-elemen eksternal (ETOP),

Mendasarkan pendapat Urban (1983) tentang variabel-variabel eksternal yang dipakai dalam analisis SWOT, pengamatan pada kondisi ekonomi saat ini (*Indonesian commercial news letter*, Lap.243, 1998), serta kegiatan pra survey, maka dapat diidentifikasi elemen-elemen eksternal sebagai berikut :

- a) Pertumbuhan Pasar
- b) Kebijakan Pemerintah
- c) Luasnya pasar
- d) Kepercayaan masyarakat
- e) Tingginya suku bunga

- f) Tingkat persaingan
- g) Depresiasi nilai rupiah
- h) Kondisi Industri Perbankan
- i) Kekuatan pemasok
- j) Kekuatan pemakai dana
- k) Pertumbuhan ekonomi
- l) Tehnologi komputer
- m) Perubahan Politik
- n) Tingkat inflasi
- o) Perubahan perilaku konsumen
- p) Tekanan produk pengganti

3.) Mendasarkan pada hasil analisis Lingkungan Internal (SAP) dan penilaian Lingkungan Eksternal (ETOP), maka akan diketahui posisi Bank "AA"

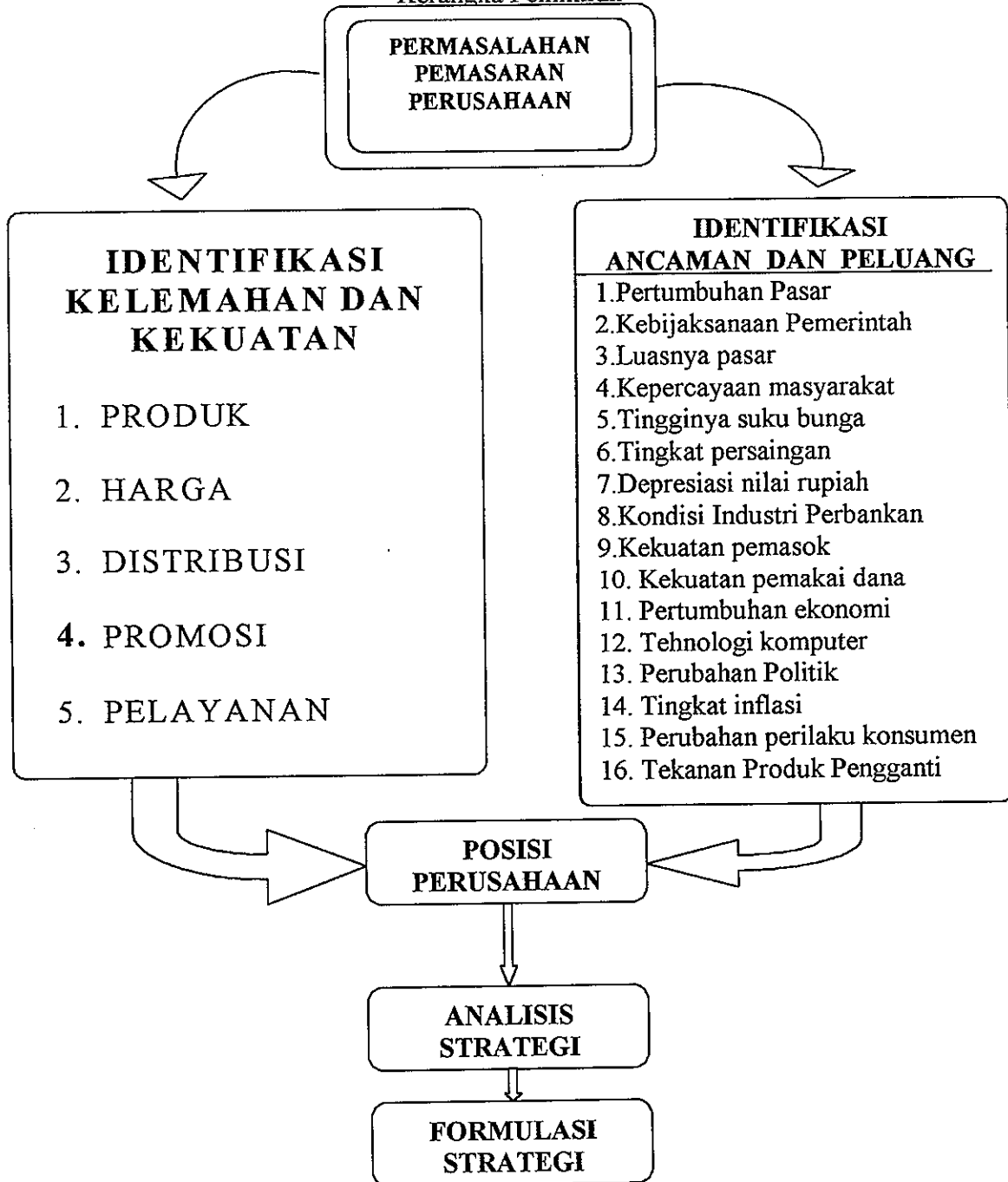
α 4.) Melakukan analisis strategi pemasaran Bank "AA"

5.) Merumuskan formulasi alternatif strategi pemasaran Bank "AA"

Adapun gambaran kerangka pemikiran teoritis nampak sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. POPULASI DAN SAMPLE

Data yang akan digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal dilakukan wawancara dengan responden dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah tidak diketahui karena pengguna jasa perbankan sangat beragam dan tersebar luas, oleh karena itu sesuai dengan Guttman (1994) jumlah sample yang dipilih sebaiknya minimal 100 responden untuk jenis penelitian yang ingin mengetahui tanggapan dari responden. Sample tersebut terdiri dari karyawan dan nasabah Bank "AA" yang memenuhi kriteria tertentu. Teknik pengambilan sampling dilakukan dengan *purposive random sampling* dengan tujuan untuk mendapatkan responden yang homogen dan lebih menguasai kelemahan dan keunggulan antara Bank "AA" dan Bank Pesaing utamanya.

Adapun yang dimaksud dengan pesaing utama Bank "AA" adalah Bank yang mempunyai segmen usaha pada skala menengah kecil, jaringan operasional, produk yang tidak jauh berbeda dengan Bank "AA" (Suwarsono, 1996). Produk Bank "AA" dalam penghimpunan dana dan penyaluran kredit adalah relatif sama dengan Bank BRI, Produk kredit dengan bantuan dana Pemerintah adalah sama dengan Bank "AA", kemudian jaringan Kantor Bank BRI di Jawa Tengah adalah hampir sama dengan Jaringan Kantor di Bank "AA", karena sama-sama mempunyai jaringan kantor yang tersebar di seluruh

Jawa Tengah, sehingga wilayah operasional dan segmen usaha yang diprioritaskan di Bank BRI Wilayah Jawa Tengah hampir sama yaitu untuk skala menengah-kecil. Berdasar kriteria tersebut yang dikategorikan sebagai pesaing utama Bank "AA" adalah Bank Rakyat Indonesia di Wilayah Jawa Tengah.

Mendasarkan hal di atas, maka perlu ditetapkan kriteria yang dipakai untuk memilih responden sesuai dengan tujuan tersebut di atas. Adapun kriteria pemilihan responden adalah :

- a.1. Nasabah, adalah yang telah biasa melakukan transaksi dengan pesaing utama Bank "AA" dengan posisi saldo minimum dana dan atau kredit Rp 1 (satu) milyar per Juni 1998 dan mereka adalah juga nasabah bank pesaing utama, sehingga dianggap mampu mengetahui keunggulan dan kelemahan Bank "AA" terhadap pesaing utamanya (Bank BRI). Mendasarkan bantuan komputerisasi yang ada di Bank "AA", nasabah yang memenuhi kriteria tersebut dan dipilih sebanyak 84 orang.
- a.2. Karyawan yang dipilih adalah karyawan yang mempunyai jabatan minimal setingkat Pimpinan Cabang atau Kepala Desk atau Kepala Bagian yang membidangi pemasaran dana dan kredit serta kinerja dari pemasaran dana dan kredit, dengan tingkat pendidikan minimal Sarjana. Populasi untuk karyawan yang memenuhi kriteria ini sebanyak 16 (empat belas) karyawan.

Pengumpulan data yang akan digunakan untuk analisis faktor-faktor eksternal dilakukan dengan wawancara dibantu daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan. Penentuan sample dilakukan dengan *purposive sampling* dengan tujuan untuk

mendapatkan homogenitas responden yang mampu dan menguasai di bidang perbankan di wilayah Jawa Tengah, serta mempunyai gambaran kondisi yang akan datang. Kriteria yang ditetapkan dalam penentuan populasi ini adalah Pimpinan Bank yang minimal mengkoordinir atau membawahi kantor-kantor cabangnya di seluruh wilayah Jawa Tengah untuk periode Nopember 1998. Jumlah responden yang memenuhi kriteria tersebut sebanyak 8 (delapan) orang yang seluruhnya merupakan responden terpilih.

3.2. JENIS DATA

Data yang diambil dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh diperoleh melalui wawancara langsung dan dari pengisian daftar pertanyaan yang dikirim kepada responden, dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu data primer yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal dan data primer yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal, sedangkan data sekunder yang dipakai dalam penelitian ini berupa data-data pustaka yang diperoleh dari studi pustaka pada perpustakaan Bank Indonesia, perpustakaan pada program Manajemen Magister dan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Kantor Statistik serta perpustakaan Bank "AA".

3.3. METODE ANALISIS

Penelitian ini digunakan analisis SWOT, kemudian secara lebih konklusif digambarkan dalam diagram ETOP – SAP. Rangkuman analisis matrix ETOP–SAP

dapat menggambarkan berbagai alternatif kebijakan yang dapat disarankan di bank tersebut.

Porter (1993) menyarankan untuk analisis strategi pada tingkat korporate strategi, perlu diketahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki dibanding pesaing utamanya dengan mengacu pada lima kekuatan persaingan dalam industri, guna mendukung analisis. Hal ini diperkuat dengan pendapat Suwarsono (1996) bahwa dukungan analisis ini pada analisis SWOT minimal dalam bentuk identifikasi elemen analisis.

Mendasarkan hal tersebut, maka analisis yang digunakan penelitian ini adalah :

3.3.1 Analisis Pendukung

Dengan menggunakan konsep 5 (lima) kekuatan yang mempengaruhi kondisi persaingan industri perbankan dari Porter (1993), maka dapat diketahui keadaan persaingan dalam suatu industri perbankan. Lima kekuatan pokok (*five Competitive Forces*) yang mempengaruhi kondisi persaingan industri perbankan yaitu :

α

1. Ancaman Pendatang Baru
2. Tekanan dari Produk Pengganti.
3. Daya tawar menawar Pembeli
4. Daya tawar menawar Pemasok
5. Intensitas Rivalitas antar Pesaing

Dengan elemen tersebut maka dapat diketahui, ancaman tentang masuknya pendatang baru, besar-kecilnya tekanan dari produk pengganti, kuat lemahnya daya tawar menawar pembeli dan daya tawar menawar pemasok yang akhirnya akan mempengaruhi tingkat persaingan antar pesaing yang telah sangat ketat saat ini untuk industri perbankan.

3.3.2. Analisis SWOT

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, dalam hal ini dikenal sebagai analisis SWOT.

Analisis SWOT berpedoman pada konsep dasar bahwa didalam perusahaan ada 2 (dua) hal yang selalu menjadi perhatian yaitu bidang-bidang yang berada dalam kendali perusahaan dan bidang-bidang yang berada di luar kendali perusahaan.

Analisis SWOT secara lebih konklusif digambarkan dalam suatu diagram ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) dan diagram SAP (*Strategy advantage profile*), yaitu :

a) Analisis SAP, dimana elemen yang berada dalam perusahaan (*strength and weakness*) dibandingkan dengan pesaingnya. Langkah-langkah SAP yang perlu dilakukan (Suwarsono, 1996) :

a.1) Identifikasi elemen internal

Mendasarkan Leonard (1985), elemen-elemen pokok yang menjadi keunggulan dan kelemahan yang dimiliki dibandingkan pesaing utamanya, dapat diidentifikasi meliputi :

a.1.1.) Produk

a.1.2.) Harga

a.1.3.) Promosi

a.1.4.) Distribusi

a.1.5.) Pelayanan

a.2.) Langkah kedua, tentukan bobot dari tiap elemen tersebut dengan menghitung proporsi jumlah skor tiap-tiap elemen atau elemen terhadap jumlah skor untuk seluruh elemen atau elemen. Dengan diketahui bobot tersebut, maka dapat diketahui seberapa penting pengaruhnya terhadap usaha perbankan. Teknik pembobotan tersebut dengan menggunakan skala likert sebagai berikut :

Skala	Arti
1	Tidak Penting
2	Kurang Penting
3	Cukup Penting
4	Penting
5	Sangat Penting

Alasan penggunaan skala tersebut karena penelitian ini merupakan penelitian kualitatif tentang persepsi seseorang serta adanya beberapa keunggulan skala tersebut, misalnya mudah dibuat, mudah dikembangkan (Cooper, 1997)

- a.3) Langkah ketiga, memberikan penilaian terhadap elemen yang diidentifikasi dengan menggunakan skala tersebut dengan pedoman sebagai berikut :

Skala	Kondisi Elemen
1	Sangat Kurang
2	Kurang unggul
3	Sama
4	Unggul
5	Sangat unggul

- a.4.) Hasil tertimbang merupakan perkalian antara bobot dikalikan nilai dari suatu elemen

- a.5.) Penjumlahan dari seluruh nilai tertimbang menggambarkan kondisi internal Bank "AA", yaitu keunggulan dan kelemahan relatifnya dibanding dengan pesaing utamanya.

- b) Analisis ETOP, elemen yang berada di luar kontrol perusahaan, dimana perusahaan akan berhasil apabila perusahaan akan mampu mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan risiko gagal yang proporsional.

Dengan pendekatan ini Bank “AA” akan dinilai berdasarkan dua elemen utama, yaitu :

b.1. *Environmental Opportunities*

Perusahaan akan berhasil bila mampu mengembangkan diri dalam industri dengan peluang lingkungan yang menarik. Untuk itu disusun EOE (*Environmental Opportunity Elements*) dalam dimensi waktu tertentu. Elemen-elemen yang diidentifikasi disini mendasarkan karakteristik Bank “AA” dan diduga merupakan peluang bagi Bank “AA”. Mendasarkan Urban (1991) serta pengamatan pada kondisi krisis saat ini, elemen tersebut (seperti yang disebutkan pada Bab II), yaitu :

- a) Pertumbuhan Pasar
- b) Kebijakan Pemerintah
- c) Luasnya pasar
- d) Kepercayaan masyarakat

b.2. *Environmental Threats*

Perusahaan akan berhasil bila ancaman lingkungan yang dihadapi dapat diantisipasi dan diadaptasi oleh keunggulan-keunggulan internal yang dimilikinya. Untuk itu disusun ETE (*Environmental Threat Element*) yang diduga saat ini merupakan ancaman dalam mengganggu pertumbuhan organisasi bisnis bank.

Elemen-elemen yang diidentifikasi disini mendasarkan Urban (1991) serta pengamatan pada saat kondisi krisis di Indonesia. Adapun elemen tersebut (seperti disebutkan pada Bab II), meliputi :

- b.2.1. Tingginya suku bunga
- b.2.2. Tingkat persaingan
- b.2.3. Depresiasi nilai rupiah
- b.2.4. Kondisi Industri Perbankan
- b.2.5. Kekuatan pemasok
- b.2.6. Kekuatan pemakai dana
- b.2.7. Pertumbuhan ekonomi
- b.2.8. Tehnologi komputer
- b.2.9. Perubahan Politik
- b.2.10 Tingkat inflasi
- b.2.11 Perubahan perilaku konsumen
- b.2.12 Tekanan Produk Pengganti

Adapun langkah-langkah dalam menyusun ETOP pada dasarnya adalah menyusun matriks EOE (*Environmental Opportunity Element*) dan menyusun matriks ETE (*Environmental Threat Element*) dengan rincian langkah sebagai berikut :

1.) Mengidentifikasi elemen-elemen lingkungan eksternal.

Dengan mengamati lingkungan secara sistematis dapat dilakukan analisis terhadap semua data dan informasi yang diperoleh, sehingga dapat diidentifikasi semua ancaman dan peluang dalam bisnis perbankan. Sehubungan hasil analisis ini akan digunakan untuk merumuskan strategi pemasaran Bank "AA", maka elemen eksternal yang diidentifikasi memiliki cakupan yang berpengaruh terhadap operasional Bank "AA".

2.) Langkah kedua dilakukan pembobotan terhadap elemen untuk mengetahui seberapa penting pengaruhnya terhadap industri perbankan.

Tehnik pembobotan dengan menggunakan skala sebagai berikut :

Skala	Arti
1.	Sangat kurang penting
2.	Kurang Penting
3.	Cukup Penting
4.	Penting
5.	Sangat Penting

Selanjutnya bobot masing-masing elemen ditentukan dengan menghitung proporsi jumlah *score* tiap-tiap elemen terhadap jumlah *score* untuk seluruh elemen.

- 3.) Langkah ketiga memberikan penilaian terhadap elemen yang diidentifikasi dengan menggunakan skala likert dengan angka 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) dengan rincian :

- a) Untuk matriks EOE (*Environmental Opportunity Element*) penilaian elemen sebagai berikut :

Skala	Kondisi Elemen
1	Peluang sangat rendah
2	Peluang rendah
3	Peluang sedang
4	Peluang tinggi
5	Peluang sangat tinggi

- b) Untuk matriks ETE (*Environmental Threat Element*) penilaian elemen sebagai berikut :

Skala	Kondisi Elemen
1	Ancaman sangat rendah
2	Ancaman Rendah
3	Ancaman sedang

4 Ancaman tinggi

5 Ancaman sangat tinggi

4.) Hasil perkalian antara bobot dikalikan nilai dari suatu elemen merupakan nilai tertimbang.

5.) Penjumlahan dari seluruh nilai tertimbang akan menggambarkan kondisi eksternal dalam industri perbankan yang akan mempengaruhi dalam perumusan strategi pemasaran Bank "AA".

Mendasarkan matrik ETOP tersebut dapat diketahui posisi bank pada kelompok usaha :

- a) Usaha Ideal
- b) Usaha Dewasa
- c) Usaha Spekulatif
- d) Usaha Gawat

Dari matriks ini profil lingkungan eksternal dapat diketahui dan secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.1
Matriks ETOP

Tinggi	Usaha ideal	Usaha Spekulatif
Rendah	Usaha Dewasa	Usaha Gawat
		Tingkat Ancaman

**Tinggi
Rendah**

Sumber : Suwarsono, diolah

Langkah selanjutnya adalah menentukan ETOP dan SAP dari Bank “AA”, rangkuman analisis disajikan dalam suatu matrik ETOP-SAP untuk menggambarkan posisi perusahaan, selanjutnya disusun alternatif strategi yang dapat disarankan untuk Bank “AA”.

Alternatif strategi tersebut sesuai dengan posisi perusahaan seperti yang nampak berikut ini :

Gambar 3.2
Matriks ETOP - SAP

S A P \ E T O P	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

Sumber : Suwarsono, diolah

Posisi perusahaan dapat pada posisi *Invest* atau *Divest*. Posisi *Invest* merupakan posisi yang mempunyai alternatif strategi yang lebih banyak dibanding dengan posisi D (*Divest*)

BAB IV

PAPARAN KASUS

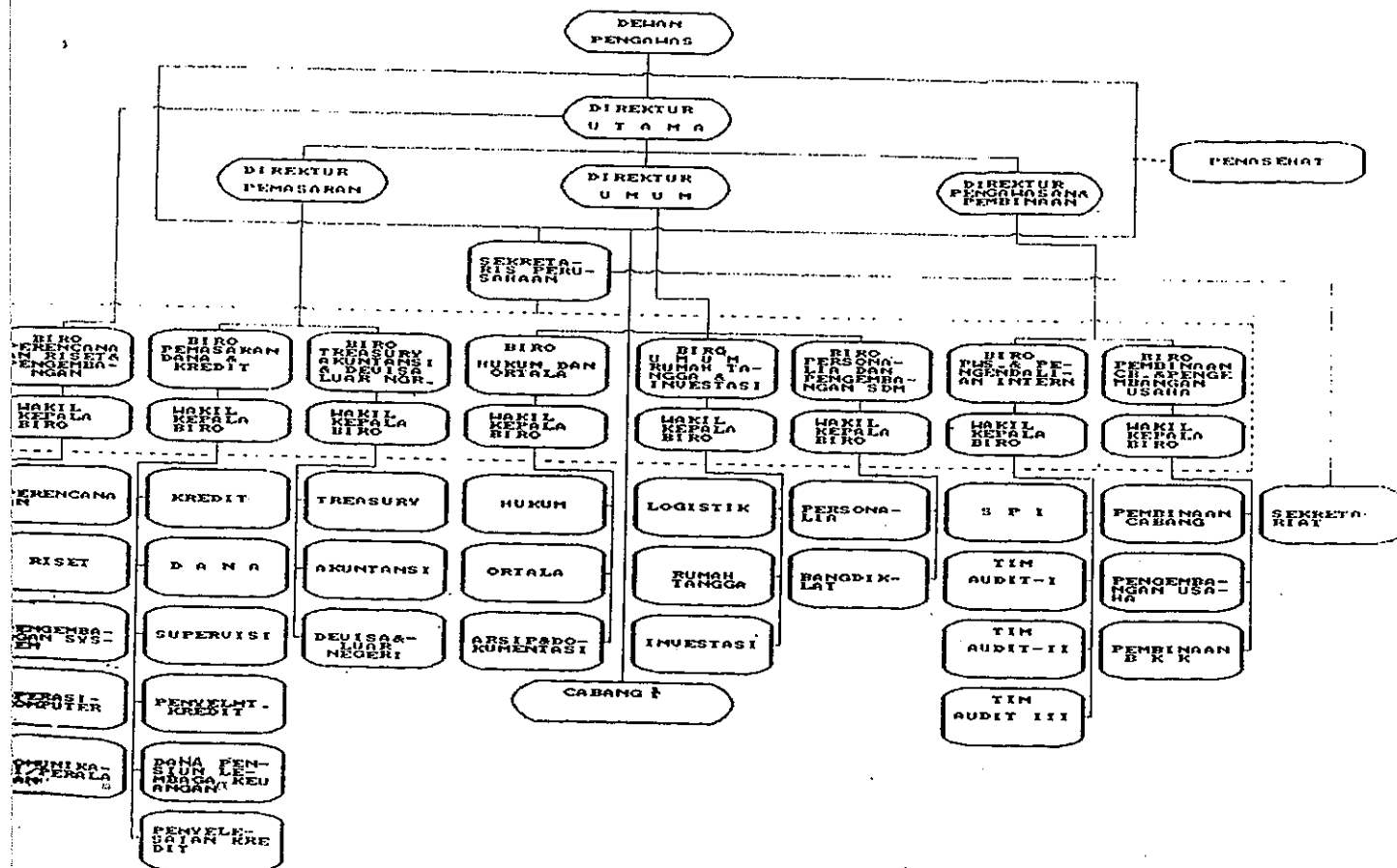
4.1. SEJARAH SINGKAT BANK "AA"

Bank "AA", merupakan salah satu Bank milik Pemerintah, dengan misi untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang dalam rangka meningkatkan pendapatan Pemerintah Daerah. Kinerja Bank "AA" menunjukkan perkembangan yang baik, hal ini dapat diketahui dari prestasi Bank "AA" selalu memperoleh predikat sebagai Bank Sehat dari Bank Indonesia serta predikat wajar tanpa pengecualian/wajar tanpa syarat dari Auditor baik BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) maupun Auditor lainnya. Bank "AA" juga telah berhasil mengembangkan jaringan kantornya di berbagai tempat strategis di seluruh wilayah operasionalnya yang didukung dengan komputerasi Bank "AA". Perkembangan *performance* operasional dan penilaian bank di atas, maka Bank "AA" telah berhasil ditingkatkan statusnya menjadi Bank Devisa pada bulan September tahun 1992

4.2. STRUKTUR ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia berjumlah 2.398 pegawai (Juni 1998) dengan struktur organisasi Bank "AA" yang dipimpin Direksi membawahi langsung fungsi Biro sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Direktur Umum membawahi Biro Umum, Rumah tangga dan Investasi dan Biro Pengembangan Sumber Daya Manusia serta Biro Hukum dan Ortala. Kemudian Direktur Pemasaran membawahi Biro Pemasaran Dana dan Kredit serta Biro Treasury, Akuntansi dan Devisa Luar Negeri, Direktur Pengawasan membawahi Biro Pengawasan dan Pengendalian Intern serta Biro Pembinaan Cabang dan Pengembangan usaha sedangkan Direktur Utama membawahi Biro Perencanaan, Riset dan Pengembangan dan seluruh kantor cabang. Mendasarkan gambar struktur Organisasi selengkapnya dibawah ini

dapat diketahui bahwa fungsi pemasaran di Kantor Pusat cukup ditangani oleh dua Desk, yaitu Desk Dana dan Desk Kredit, sedangkan di Kantor Cabang ditangani oleh Bagian Pemasaran atau Seksi Pemasaran, sehingga semakin kreatif dan aktifnya petugas yang menangani pemasaran bank dalam upaya meningkatkan daya saing Bank "AA", maka akan semakin baik kinerja dari bauran pemasaran bank tersebut.



4.3. TEKNOLOGI KOMPUTER

Perkembangan teknologi telah mendorong perbankan berlomba-lomba untuk meningkatkan daya saing layanannya kepada masyarakat. Sistem informasi dan implementasi teknologi komputer terus menerus dievaluasi dan disempurnakan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang optimal di Bank "AA". Jaringan *on line system* telah berjalan diseluruh kantor-kantor cabang sangat memudahkan untuk pengambilan keputusan dan memberikan pelayanan kepada nasabah yang semakin lebih baik. Sistem informasi telah berhasil meningkatkan layanan dengan telah berjalannya otomatisasi pembayaran gaji, *on line system* antar cabang dan fungsi, penggunaan jaringan telepon baru sehingga mampu menghemat biaya telepon kantor untuk berbagai wilayah di Jawa Tengah dengan beban pulsa lokal, Penyediaan informasi yang akurat dan cepat.

4.4. KINERJA PEMASARAN BANK "AA"

4.4.1. Produk yang ditawarkan

Produk yang ditawarkan pada masyarakat meliputi :

- 1) Produk penghimpunan dana, antara lain, giro, tabungan dan sebagainya
- 2) Produk Pendaya gunaan dana, terdiri dari Kredit Non Program dan Kredit Program yang mendapat bantuan dana dari Pemerintah. Adapun Kredit Non program tersebut antara lain Kredit berjangka dan Kredit Rekening Koran dan sebagainya.
- 3) Produk Layanan Jasa perbankan, antara lain transfer, jasa-jasa valas dan lainnya.

Bank "AA" merupakan salah satu Bank milik Pemerintah sehingga tidak dipungkiri memiliki pasar yang hanya dapat dilayani oleh Bank "AA" (*Captive market*) dari pemiliknya, namun Bank "AA" tetap berorientasi bisnis perbankan murni, antara lain dengan memberikan

pelayanan yang berkualitas dalam usaha memenuhi kebutuhan nasabah. Hal ini disebabkan bahwa peran *captive market* inti terhadap total operasional Bank "AA" relatif kecil atau untuk kredit hanya sekitar 4 % sampai 5 % dari total kredit yang disalurkan, walaupun posisi nilai kreditnya justru semakin meningkat. Hal ini menunjukkan walaupun pangsa kredit diuar *captive market* Bank "AA" semakin besar namun kredit yang disalurkan justru pangsa pasar semakin kecil, demikian pula terjadi pada dana masyarakatnya (giro, tabungan simpanan berjangka). Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.1. di bawah ini :

Tabel 4.1
Perkembangan peran *Captive Market*
Dana masyarakat dan Kredit Bank "AA"

(Rp 000.000)

	Total dana masy.	Peran <i>Captive Market</i> %	Total Kredit	Peran <i>Captive Market</i> %
Juni 1997	1.178	8,73	1.138	4,50
Agustus 1997	1.103	8,88	1.104	4,61
Oktober 1997	1.143	14,15	1.097	4,70
Desember 1997	1.178	9,97	1.154	4,63
Februari 1998	1.142	9,07	1.160	4,59
April 1998	1.078	4,80	1.136	4,81
Juni 1998	1.141	7,00	1.154	4,81

Sumber : Bank "AA", data diolah

Tabel 4.1. di atas dapat diketahui Bank "AA" tidak hanya mengandalkan *captive market*-nya saja guna mendukung operasional Bank, karena dalam penghimpunan dana masyarakat ini, Bank "AA" telah dapat menghimpun dana masyarakat yang cukup besar diluar *captive market*-nya walaupun dalam perkembangannya mengalami penurunan pangsa pasar seperti nampak pada tabel 1.1.

4.4.2. Distribusi

Pelayanan pada nasabah selalu diusahakan meningkat yang didukung dengan pengembangan tehnologi menuju elektronik banking yang disertai dengan tersedianya

Kantor-kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas Bank "AA" yang tersebar di daerah strategis di seluruh wilayah operasionalnya. Pembukaan kantor-kantor tersebut merupakan sarana mendekatkan penjualan jasa bank kepada nasabah atau merupakan sarana distribusi produk perbankan.

Bank "AA" dalam mendistribusikan layanan pada nasabah telah berhasil membuka kantornya di berbagai tempat strategis, yaitu pada akhir Juni 1988 telah mencapai 186 kantor yang terinci 1 (satu) Kantor Pusat, 1 (satu) Kantor Cabang Utama, 32 Kantor Cabang, 87 Kantor Cabang Pembantu, dan 65 Kantor Kas. Perkembangan jumlah kantor tersebut pada periode Juni 1997 sampai dengan Juni 1998 tidak mengalami peningkatan. Dalam upaya untuk mengoptimalkan pendaya-gunaan kantor cabang, telah dilaksanakan penyederhanaan dan penyempurnaan tata kerja untuk mempersingkat layanan. Peran teknologi Bank "AA" telah berhasil memperluas jaringan dengan terpasangnya ATM di 12 (dua belas) tempat strategis, serta sistim komputerisasi dengan layanan *on line system* antar unit operasional dan ATM.

4.4.3. Promosi

Kegiatan bauran promosi yang telah dilakukan Bank "AA" terdiri dari :

- 1) Iklan, dilakukan dengan pemilihan media di surat kabar, radio serta televisi
- 2) Promosi Penjualan, dilakukan melalui kegiatan sponsorship pada berbagai kegiatan, pemberian undian berhadiah untuk produk tabungan yang dilakukan kurang konsisten
- 3) *Personal Selling* dibebankan pada petugas pemasaran dibantu *customer service* di tiap-tiap kantor cabang

- 4) Publisitas telah dilakukan pada waktu yang tepat oleh Team *Corporate Secretary* dibantu Seksi humas yang ditayangkan melalui media di radio dan surat kabar maupun Televisi

4.4.4 Layanan.

Bank "AA" tetap mengupayakan peningkatan pelayanan kepada para nasabah seiring dengan meningkatnya tuntutan nasabah dan persaingan antar bank. Upaya-upaya yang telah ditempuh dalam rangka peningkatan pelayanan diantaranya adalah penyediaan gedung yang relatif cukup representatif, *layout* tata ruang yang relatif cukup nyaman, peningkatan keterampilan pegawai, serta penggunaan teknologi komputer perbankan. Kondisi layanan yang lebih baik di Bank "AA" dibanding pesaing utamanya yang nampak adalah layanan ATM.

4.4.5. Penetapan Harga

Penentuan tingkat harga merupakan salah satu faktor daya saing yang penting di pasar perbankan disamping faktor pelayanan. Bank "AA" dalam menentukan harga produk masih menunggu gerak pasar, yaitu melihat perkembangan harga produk Bank-bank Pemerintah dan Bank-bank Swasta yang cukup besar, sehubungan Bank "AA" bukan merupakan *market leader*. Hal ini disebabkan pangsa pasar yang diraihinya tidak dominan yaitu seperti terlihat pada tabel 1.1, sedangkan pangsa pasar dominan untuk total dana masyarakat dan total kredit diraih oleh Bank BNI yaitu ± 4 % diatas Bank "AA" dan Bank BCA ± 3 % diatas Bank "AA". Selain hal di atas terdapat pesaing yang lebih kuat baik di bidang jaringan kantor yang tersebar diseluruh Indonesia dan luar Negeri, maupun modal yang dimiliki, sehingga sarana, kualitas dan kuantitas pegawai yang dimiliki lebih baik dibanding Bank "AA".

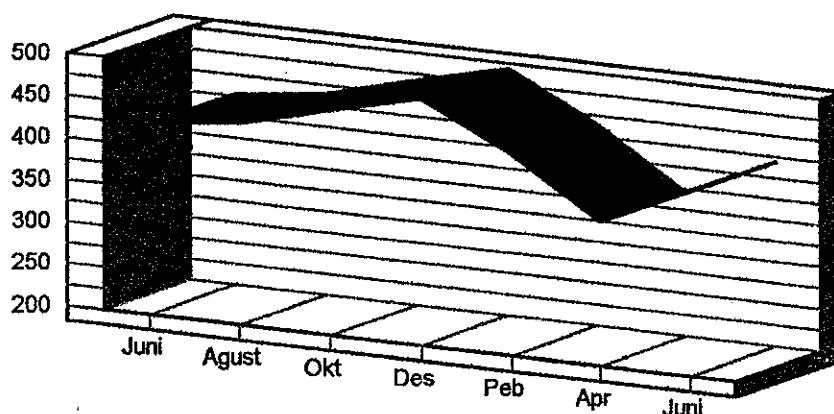
Dengan posisinya bukan sebagai *market leader* tersebut, penentuan tingkat bunga di Bank "AA" rata-rata relatif kurang bersaing dibanding pesaingnya, terlihat dari untuk produk tabungan tingkat bunga relatif lebih rendah dibanding bank pesaing utamanya dengan perbedaan tertinggi untuk tabungan wilayah nasional sebesar 4 % (empat prosen), sedangkan tingkat bunga tabungan wilayah daerah, tingkat bunga giro dan deposito relatif sama dengan pesaing utamanya. Kemudian untuk produk kredit non program untuk nasabah baru rata-rata relatif lebih tinggi sekitar 1 % (satu prosen) dibanding pesaing utamanya.

Mendasarkan uraian di atas, maka selama periode Juni 1997 sampai dengan Juni 1998, kinerja Penghimpunan Dana Masyarakat, Penyaluran Kredit serta kinerja Keuangan dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Penghimpunan Dana Giro.

Dalam rangka menunjang dunia usaha melalui lalu lintas giral, Bank "AA" menyediakan produk giro dengan perkembangan posisi sebagai berikut :

Gambar 4.1
Perkembangan Penghimpunan Giro Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998

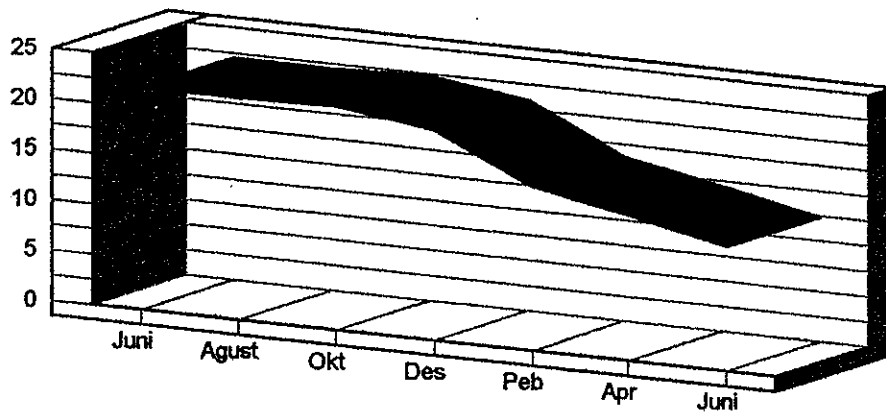


Sumber : Bank "AA", data diolah

Berdasarkan data perkembangan giro di atas dapat diketahui bahwa penghimpunan dana giro mengalami penurunan rata-rata 0,15 % /bulan selama 1 (satu) tahun terakhir.

Kontribusi Bank "AA" dalam menghimpun dana giro terhadap perbankan wilayah operasionalnya cukup besar namun secara rata-rata cenderung mengalami penurunan yaitu dari 22,04 % menjadi 12,37 %, seperti nampak pada 4.2. berikut :

Gambar 4.2
Perkembangan Pangsa Pasar Giro Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998

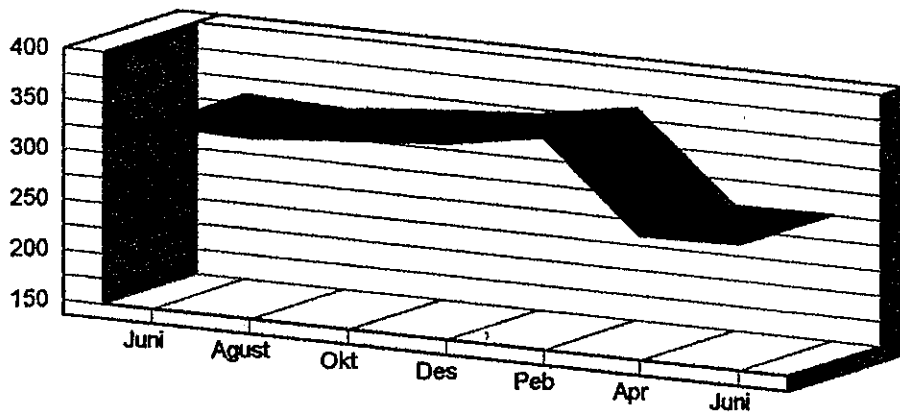


Sumber : Bank "AA", data diolah

b. Penghimpunan Dana Tabungan

Perkembangan jenis produk tabungan sangat pesat baik yang ditawarkan oleh Perbankan Pemerintah maupun Perbankan Swasta. Bank "AA" telah menawarkan produk tabungan berhadiah yang sejenis dengan perbankan lainnya misalnya Simpeda. Adapun perkembangan posisi tabungan Bank "AA" mulai Juni 1997 sampai dengan Juni 1998 sebagai berikut :

Gambar 4.3
Perkembangan Penghimpunan Tabungan Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998

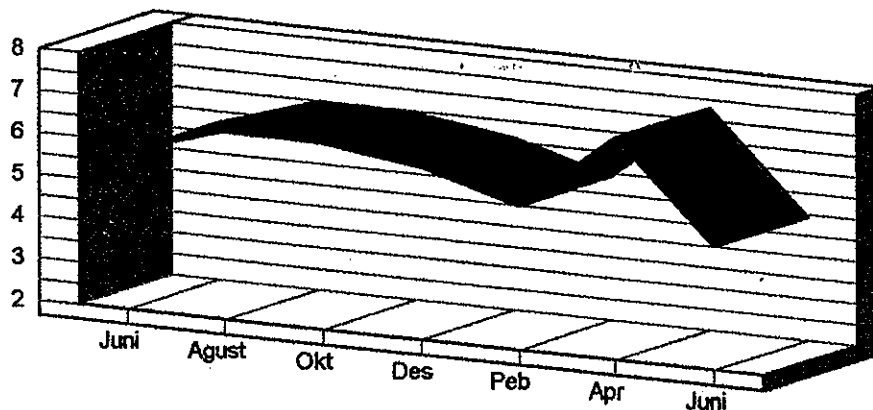


Sumber : Bank "AA", data diolah

Berdasar gambar 4.3. di atas dapat diketahui tabungan cenderung menurun dengan rata-rata pertumbuhan setiap bulan - 1,57 % dalam satu tahun terakhir.

Apabila hal di atas ditinjau dari kontribusinya terhadap total Tabunga di perbankan wilayah operasionalnya nampak sebagai berikut :

Gambar 4.4
Perkembangan Pangsa Pasar Tabungan Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998

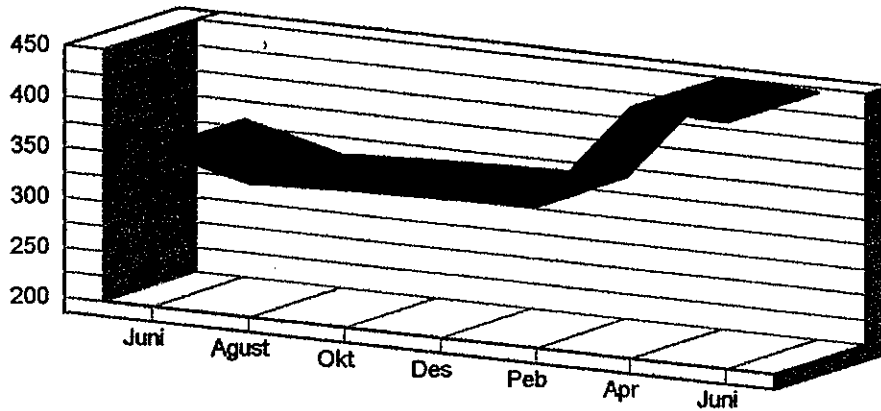


Sumber : Bank "AA", data diolah

c. Penghimpunan Dana Simpanan Berjangka

Perkembangan penghimpunan dana simpanan berjangka selama Juni 1997 sampai dengan Juni 1998 cukup tinggi sejalan tingkat bunga yang diterapkan Bank "AA". Hal ini dapat diketahui pada 4.5 di bawah ini.

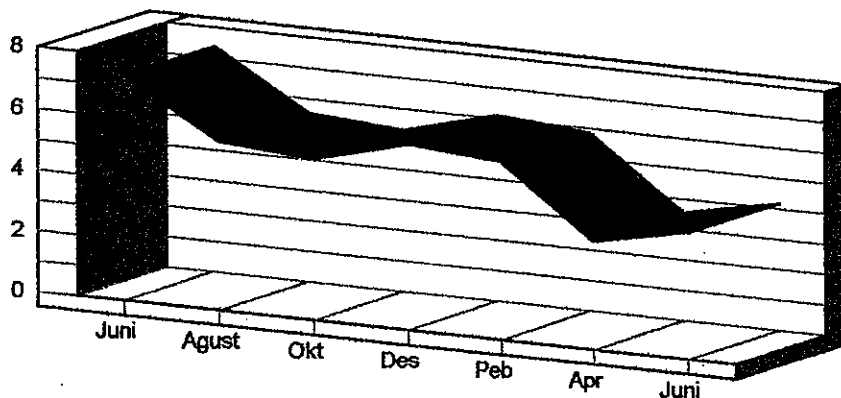
Gambar 4.5
Perkembangan Simpanan Berjangka Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998



Sumber : Bank "AA", diolah

Pertumbuhan rata-rata penghimpunan simpanan berjangka selama 1 (satu) tahun terakhir pada periode tersebut di atas \pm sebesar 1,86 %/bulan, disebabkan antara lain oleh peningkatan tingkat bunga simpanan berjangka pada saat krisis moneter. Apabila ditinjau dari kontribusi Bank "AA" terhadap perbankan Jateng selama 1 (satu) tahun terakhir periode Juni 1997 sampai dengan Juni 1998 adalah sebagai berikut :

Gambar 4.6
Perkembangan Pangsa Pasar Simpanan Berjangka Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998



Sumber : Bank "AA", data diolah

b) Kredit yang diberikan

Perbankan Indonesia masih bertumpu pada pendapatan bunga kredit sebagai sumber utama penghasilan, maka pengendalian kredit harus dilakukan sebaik-baiknya guna meminimumkan terjadinya kredit bermasalah dikemudian hari (Infobank, No 224, 1998). Bank "AA" telah berusaha memberikan kredit yang selektif sesuai kelayakan kredit dan ketentuan yang berlaku.

Sebagai bank yang memfokuskan diri di bidang *retail*, maka sasaran utama pembiayaan adalah para pengusaha kecil menengah, walaupun tidak menutup kemungkinan membiayai usaha-usaha skala besar. Bank "AA" dalam memberikan kredit sumber dana diperoleh dari masyarakat serta dari Pemerintah dalam bentuk dana murah utamanya yang berasal dari Bank Indonesia maupun dari Departemen Keuangan.

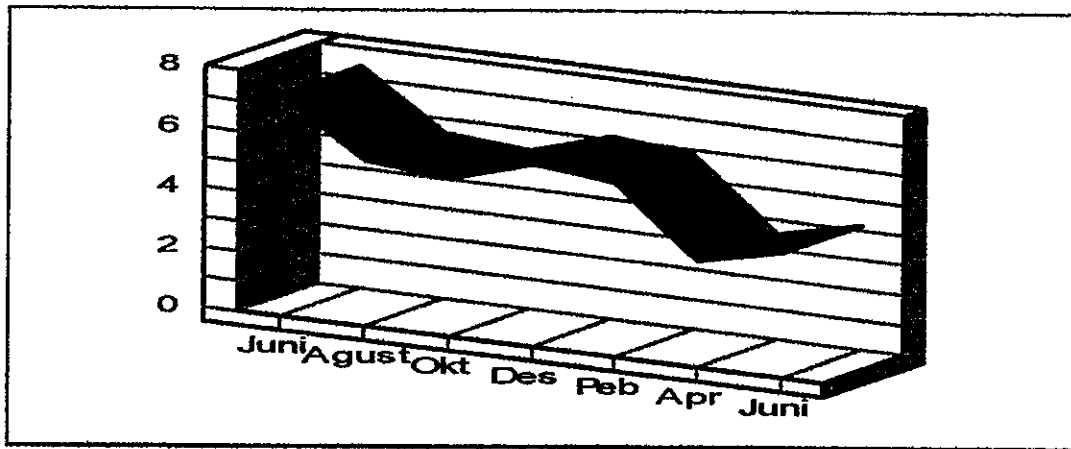
Bank "AA" membiayai kreditnya di seluruh sektor ekonomi, namun pembiayaan kredit diprioritaskan kepada sub sektor Perumahan, Pendidikan, Kesehatan, Industri kecil dan Proyek-proyek Pemda yang mempunyai prospek lebih baik. Prioritas pembiayaan ini diharapkan dapat mendukung pelaksanaan kegiatan pembangunan di Jawa Tengah dan kegiatan bank kemudian hari. Kredit non program bantuan dana dari Pemerintah untuk skala kecil segmen Kantor Cabang Pembantu diprioritaskan pada sektor perdagangan guna memperkecil risiko serta untuk mendukung perkembangan bank dimasa yang akan datang

Dengan kebijakan pemberian kredit tersebut, posisi kredit Bank "AA" mengalami perkembangan 0,61 % per bulan selama kurun waktu Juni 1997 sampai dengan Juni 1998.

Adapun perkembangan kredit selama 1 (satu) tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Gambar 4.7

Perkembangan Kredit diberikan Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998

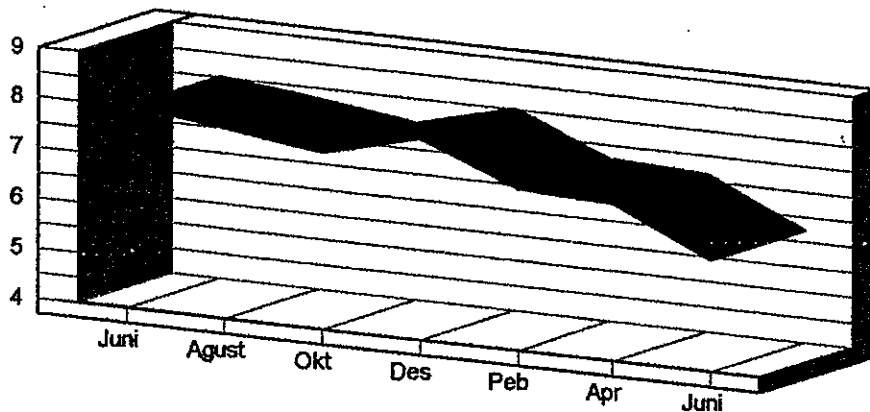


Sumber : Bank "AA", data diolah

Apabila perkembangan kredit Bank "AA" dibanding dengan perkembangan kredit perbankan Jawa Tengah, nampak bahwa pangsa pasar kredit Bank "AA" semakin menurun. Hal ini dapat diketahui pada 4.8. berikut ini :

Gambar 4.8

Perkembangan Pangsa Pasar Kredit diberikan Bank "AA" Juni 1997 s/d Juni 1998



Sumber : Bank "AA", data diolah

c) Kinerja Keuangan

Perkembangan pendapatan dan biaya serta laba usaha selama kurun waktu 1 (satu) tahun terakhir, nampak sebagai berikut :

Tabel 4.2
Perkembangan Hasil Usaha

(Rp 000.000)

URAIAN	TAHUN BUKU 1997		TAHUN BUKU 1998
	Jumlah	1997	Jumlah
Pendapatan Operasional			
- Pendapatan Bunga	144.913	151.454	173.909
- Pendapatan Lainnya	8.403	29.600	7.848
Biaya Operasional			
- Biaya Bunga	102.517	110.264	132.364
- Biaya lainnya	38.786	60.968	46.494
Laba Operasional	12.013	9.822	2.891
Pendapatan nonopers.	1.098	1.437	5.494
Biaya Non Operasional	1.583	1.887	968
Laba Non Operasional	- 485	-450	4.526

Sumber : Bank "AA", data diolah

Mendasarkan tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa kinerja laba sebelum pajak telah mengalami penurunan selama 3 (tiga) semester terakhir terutama disebabkan oleh semakin turunnya laba operasional dari Rp 12 milyar menjadi Rp 2,8 milyar yang terutama disebabkan oleh selisih pendapatan bunga dan biaya bunga semakin mengecil selama periode tersebut. Sehubungan kondisi penurunan di atas, Bank "AA" saat ini telah melakukan berbagai perbaikan kondisi intern dengan prioritas penanganan adalah restrukturisasi kredit, revitalisasi assets, dan peningkatan efisiensi.

4.5. LINGKUNGAN EKONOMI REGIONAL JAWA TENGAH

Kegiatan Bank "AA" dengan wilayah operasional utamanya di Jawa Tengah tidak dapat lepas dari kinerja kegiatan ekonomi di Jawa Tengah. Terdapat beberapa indikator ekonomi yang ada kaitannya dengan operasional perbankan. *Product Domestic Regional Brutto (PDRB)* di Jawa Tengah (harga konstan) mengalami peningkatan $\pm 3,03$ % pada tahun 1997, kemudian pada tahun 1996, PDRB Provinsi Jawa Tengah meningkat $\pm 7,3$ % dibanding tahun sebelumnya. Perkembangan PDRB selengkapnya nampak pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3
Perkembangan pertumbuhan *Product Domestic Regional Brutto*
Propinsi Jawa Tengah atas dasar harga konstan tahun 1993

(%)

Sektor Ekonomi	1995	1996	1997
Pertanian	5,51	3,37	- 3,2
Pertambangan dan Penggalian	9,01	11,86	11,17
Industri dan Pengolahan	8,19	8,71	2,87
Listrik, gas dan air minum	14,72	14,14	13,25
Bangunan	7,05	11,23	6,41
Perdagangan, Restoran dan Hotel	9,98	8,35	6,41
Pengangkutan dan komunikasi	9,57	12,84	3,64
Keuangan dan Persewaan	5,62	7,14	7,94
Jasa-Jasa	2,73	4,23	2,65
PDRB (atas dasar harga konstan)	7,20	7,30	3,03

\Sumber : Kantor Statistik Propinsi Jawa Tengah

Mendasarkan tabel 4.3 di atas, dapat diketahui tingkat pertumbuhan ekonomi di Jawa Tengah masih relatif baik, dalam hal ini sektor keuangan dan persewaan (di dalamnya terdapat sub sektor perbankan) dalam perkembangannya terus mengalami pertumbuhan, yaitu tahun 1997 sebesar 7,94 % atau meningkat 0,80 % dibanding pertumbuhan tahun sebelumnya yang hanya mencapai 7,14 %. Pertumbuhan sektor ini ternyata jauh lebih tinggi dibanding pertumbuhan ekonomi Jawa Tengah yang hanya 3,03 % pada tahun 1997.

Tingkat inflasi juga mempunyai pengaruh penting terhadap kegiatan perbankan karena tingkat inflasi dapat menggambarkan nilai riil pendapatan bunga yang diterima masyarakat. Apabila kita lihat dari perbandingan tingkat inflasi dapat diketahui pada tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4
Perkembangan laju Inflasi tingkat nasional dan beberapa kota di Jawa Tengah

TAHUN	NASIONAL	JAWA TENGAH			
		Semarang	Surakarta	Tegal	Purwokerto
1994	9,24 %	6,50 %	9,74 %	8,88 %	11,78 %
1995	8,64 %	8,45 %	8,63 %	7,45 %	8,53 %
1996	6,47 %	4,37 %	8,25 %	4,77 %	6,16 %
1997	11,05 %	10,88 %	9,86 %	10,44 %	9,35 %
1998	77,63 %	67,19 %	66,38 %	67,73 %	80,93 %

Sumber : Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Propinsi Jawa Tengah, berbagai penerbitan

Mendasarkan 4.4 di atas dapat diketahui bahwa perkembangan inflasi di Semarang (merupakan Kotamadya yang mewakili Jawa Tengah di tingkat nasional untuk tingkat Inflasi) rata-rata masih dibawah tingkat nasional, hal ini mengindikasikan terdapat kondisi yang lebih baik perkembangan harganya pada umumnya di Jawa Tengah dibanding kondisi di tingkat Nasional.

B A B V

PEMBASAHAN HASIL PENELITIAN

5.1. PREDIKSI KONDISI PERBANKAN INDONESIA

Prospek perbankan Indonesia dipengaruhi oleh prospek kestabilan kondisi politik dan moneter serta faktor ekstern lainnya. Dalam memprediksi kondisi pada situasi yang belum menentu saat ini sangat sulit mendekati realita, namun prediksi tetap diperlukan untuk merencanakan sesuatu dan persiapan dikemudian hari. Terdapat berbagai prediksi dalam memperkirakan prospek kondisi moneter Indonesia, yang kesemuanya mendasarkan asumsi yang dipakai dalam memprediksi tersebut guna mempengaruhi pandangan optimis atau pesimisnya suatu prediksi.

Mendasarkan adanya perbaikan kondisi moneter akhir-akhir ini yang antara lain terlihat dari turunnya suku bunga Sertifikat Bank Indonesia dari tertinggi 60 an % semester kedua tahun 1998 menjadi kisaran 30 an % pada awal tahun 1999, mulai adanya kecenderungan menguatnya nilai rupiah dari tertinggi \pm Rp 17.000 per US\$ pada bulan Oktober 1998 menjadi kisaran Rp 9.000 per US\$, pada bulan Januari 1999, serta mulai adanya kecenderungan bangkitnya sektor riil dengan bantuan program pemberdayaan ekonomi rakyat yang telah berlangsung saat ini, serta adanya berbagai kebijakan Pemerintah tentang penyehatan perbankan, maka tidaklah berlebihan perkiraan akan adanya perbaikan kondisi moneter dimasa yang akan datang. Dengan perbaikan kondisi tersebut, prediksi kondisi perbankan dimasa dalam satu dua yang akan datang diperkirakan akan lebih baik namun perbankan masih dihadapkan pada tantangan yang berat. Hal ini disebabkan antara lain oleh :

- a. Kondisi pelanggaran perbankan tahun 1998 dapat dikategorikan bahwa Bank yang melanggar BMPK (Batas Maksimum Pemberian Kredit) sebanyak 140 bank, melanggar *Loan to Deposit Ratio* (LDR) 40 bank dan dalam pemenuhan *Capital Adequacy Ratio* (CAR), Bank yang dikategorikan A (CAR diatas 4 %) 54 bank, Kategori B (CAR -25 % s/d 4 %) 56 bank dan Kategori C (CAR dibawah - 25 %) sebanyak 40 bank, dilain pihak perbankan banyak yang mengalami kerugian akibat besarnya *negatif spread* (Infobank, No 232, Desember 1998). Mendasarkan hal di atas, maka perbankan Indonesia akan sibuk membenahi diri atas segala ketidak mampuannya memenuhi persyaratan Bank Indonesia baik dalam bentuk perbaikan Batas Maksimum Pemberian Kredit, pemenuhan *Capital Adequacy Ratio*, memperkecil tekanan dari *non performing loan*, sehingga bank yang rusak dan tidak mampu membenahi diri diperkirakan akan masuk dalam pembinaan BPPN atau bahkan ada kemungkinan dibekukan operasinya. (Infobank, No 232, Desember 1998).
- b. Operasional perbankan akan makin berhati-hati mengingat perbankan harus melakukan pembenahan diri disaat kondisi sulit, dilain pihak pasar terbesar perbankan pada umumnya relatif mengecil yang terlihat dari Rencana APBN turun sekitar 17,8 %. (Bisnis Indonesia, 6 Januari 1999). Sedangkan bagi perbankan yang sejenis Bank "AA" justru akan menerima manfaat lebih banyak dengan adanya *statement* Menteri Keuangan akan mendapat prioritas pertama dalam menerima bantuan dana rekapitalisasi perbankan serta adanya bantuan perbaikan ekonomi rakyat.

Program perbaikan perbankan akan dilakukan dalam bentuk rekapitalisasi perbankan, restrukturisasi kredit, rencana perubahan UU Bank Sentral dan masih akan disempurnakannya UU Perbankan. Dengan penyempurnaan UU Bank Sentral maka peran Bank Sentral makin *independen* dan transparan dalam menjalankan fungsinya, dilain pihak perbankan akan makin *prudent* dan profesional. Hal ini sejalan dengan keterangan Miranda Gultom, Direksi Bank Indonesia (Infobank No. 232, Desember 1998), yang menyebutkan bahwa salah satu arahan Kebijakan Bank Indonesia dalam tahun 1999 adalah peran pengawasan pada perbankan makin ditingkatkan.

Program rekapitalisasi jika berhasil dilaksanakan dan disertai dengan pelaksanaan program-program tersebut di atas, maka kondisi perbankan dalam satu dua tahun ini baik ditingkat nasional maupun daerah diperkirakan oleh Ryan Kiryanto (*Business News*, No 6256, 4 Januari 1999), sebagai berikut :

a) Perbankan akan melakukan pembenahan baik dengan konsolidasi, merger, atau akuisisi guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan modal agar tercapai CAR minimum 4 % (SK Dir BI, No 31/146/Kep/Dir tanggal 12 November 1998) dengan modal disetor minimum Rp 250 milyar (Peraturan Pemerintah no 54 tahun 1998). Hal di atas jumlah bank akan berkurang, namun secara teknis dan manajemen bank-bank akan lebih solid dan sehat. Dalam hal ini tak menutup kemungkinan akan terjadi nasionalisasi perbankan melalui pengambil alihan kepemilikan bank oleh Pemerintah. Hal ini disebabkan bantuan dana likuiditas dari Bank Indonesia telah mencapai Rp 141 trilyun pada perbankan yang mendapat pembinaan dari Bank Indonesia,

- b) Penegakan hukum perbankan akan semakin diperkuat guna meningkatkan citra perbankan secara keseluruhan,
- c) Restrukturisasi kredit akan berlangsung terus hingga tingkat kesehatan bank menjadi baik, sehingga akan mampu mendorong keagairahan dunia usaha,
- d) Seleksi pegawai baik kenaikan jabatan, seleksi masuk dan kenaikan pangkat di perbankan semakin ketat dan transparan yang akan membawa pengaruh perbaikan kinerja perbankan,
- e) Otoritas moneter akan melonggarkan kebijakan likuiditasnya untuk menurunkan suku bunga secara bertahap namun demikian *negatif spread* (pendapatan bunga minus biaya bunga adalah negatif) masih tetap membayangnya, dilain pihak kebijakan perbankan tentang ketentuan tingkat kesehatan bank akan diperketat, misalnya tentang minimum *Capital Adequacy Ratio*, Modal minimum, Pembentukan Penghapusan Aktiva Produktif, Kualitas Aktiva Produktif,
- f) Perbankan Nasional akan tetap berada di bawah bayang-bayang gejolak politik baik setelah Pemilu maupun menjelang Pemilu.

Berdasar asumsi tidak terjadi kondisi politik yang dapat mengakibatkan perpecahan bangsa Indonesia atau perang saudara serta terdapat perbaikan kondisi ekonomi, maka kondisi perbankan nasional dalam jangka panjang diperkirakan oleh Data Consult (*Indonesian Commercial News Letter*, Laporan 243, 1998), sebagai berikut :

- 1) Penyempurnaan Undang-Undang (UU) Bank Sentral serta UU Perbankan akan berakibat perbankan semakin ketat melaksanakan *prudent banking* di seluruh kegiatannya. Hal ini akan merombak sistim pengelolaan perbankan dengan

mengacu pada profesionalisme pengelolaan disertai konsekuensi tanggung jawab yang tinggi akibat tuntutan hukum yang semakin transparan.

- 2) Operasional Perbankan Indonesia tidak dapat dilepaskan dari pengaruh operasional perbankan asing yang lebih unggul di bidang teknologi, produk, serta keuangannya. Dilain pihak pasar yang dimonopoli oleh perbankan tertentu akan semakin dikurangi, sehingga tingkat persaingan semakin ketat sekali. Hal ini akan mendorong perbankan Indonesia menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat baik dengan memperbaiki produknya, menyesuaikan operasionalnya, mendatangkan manajer yang profesional dari luar negeri, menambah modal dari luar negeri, sehingga diperkirakan operasional dan produknya akan terpengaruh oleh produk dan operasional bank asing yang beroperasi di Indonesia.
- 3) Jumlah perbankan nasional akan semakin berkurang namun akan tercipta perbankan yang solid dan sehat sejalan tuntutan perkembangan kondisi seperti pada butir satu dan dua di atas.

5.2. ANALISIS STRUKTUR INDUSTRI PERBANKAN

Berdasar metode analisis yang diterangkan dalam Bab III, maka analisis SWOT didukung dengan analisis pendukung yaitu analisis lima kekuatan pokok yang mempengaruhi Struktur Industri perbankan

Struktur Industri perbankan dapat diketahui dengan menggunakan konsep 5 (lima) kekuatan yang mempengaruhi industri dari Michael E Porter (1995).

Berdasar Lampiran A.2, kondisi Struktur Industri Perbankan secara garis besar sebagai berikut :

- a. Masuknya pesaing baru dinilai tidak penting, antara lain karena kondisi perbankan yang sedang dilanda kesulitan saat ini, dibutuhkannya skala ekonomis yang besar untuk dapat bersaing dengan perbankan yang telah ada, apalagi dengan adanya ketentuan Bank Indonesia yang menyebutkan modal minimum Rp 3 (tiga) triliun, kemudian untuk mampu bersaing dengan perbankan lain adalah cukup panjang. Hal ini menunjukkan bahwa ancaman akan adanya pendatang baru relatif lemah, sehingga *multiplier effect* nya terhadap tingkat persaingan industri perbankan rendah.
- b. Tekanan produk pengganti cukup besar, sehingga merupakan ancaman kuat bagi perbankan dan merupakan variabel yang tidak dapat dikontrol. Hal ini disebabkan banyaknya produk pengganti terutama dari pasar modal serta lembaga keuangan lainnya.
- c. Daya tawar menawar pembeli kuat, sehingga merupakan faktor ancaman yang kuat bagi industri perbankan., karena semakin pandainya nasabah dalam membandingkan produk dan harga di berbagai bank, serta adanya akses pembeli ke pasar modal, program Pemerintah dan bantuan luar negeri dalam meningkatkan pemberdayaan ekonomi rakyat, misalnya pemberian dana Likuiditas Bank Indonesia untuk pemberian kredit program.
- d. Daya tawar menawar pemasok merupakan faktor ancaman yang relatif kuat bagi industri perbankan, karena daya tawar menawar pemasok dinilai tinggi. Hal ini disebabkan pemasok (terutama) dari dana cenderung meminta harga yang tinggi,

tingkat keamanan yang tinggi serta kemudahan layanan, sedangkan perbankan masih sangat membutuhkan dana likuiditas. Dilain pihak adanya jaminan dari Pemerintah tentang penanaman dana masyarakat di Perbankan Nasional.

Mendasarkan butir b, c, d di atas secara *multiplier* akan mengakibatkan tekanan yang makin kuat terhadap persaingan antar perbankan itu sendiri. Dilain pihak tingkat persaingan antar perbankan sendiri sudah cukup ketat, dengan gambaran singkat sebagai berikut :

- e. Tingkat persaingan antar bank dalam industri perbankan adalah sangat ketat, sehingga merupakan ancaman bagi industri perbankan itu sendiri. Sedangkan Tingkat rivalitas Bank "AA" dengan pesaing utamanya pada saat ini semakin tinggi karena sama-sama beroperasi pada segmen skala kecil dengan jaringan kantor dan produk yang relatif sama. Keunggulan bersaing Bank "AA" dibanding pesaingnya terutama terletak pada kecepatan layanan jasa bank, misalnya transfer rupiah di Jawa Tengah, transfer valas ke dan dari luar negeri, inkaso rupiah di Jawa Tengah dan pengetrapan tehnologi komputer serta tarif propisi jasa-jasa bank.

Dukungan analisis diatas terhadap analisis SWOT adalah sebagai masukan penentuan variabel dalam analisis SWOT serta untuk mengetahui keunggulan bersaing Bank "AA" dibanding pesaing utamanya secara garis besar, sehingga dapat memberikan masukan dalam analisis SWOT.

5.3. ANALISIS SWOT

Analisis strategi pemasaran terhadap Bank "AA" diarahkan untuk mengetahui posisi perusahaan. Alat analisis posisi yang digunakan adalah analisis SWOT yang

mempunyai konsep dasar bahwa didalam perusahaan ada 2 (dua) titik pandang yang selalu harus menjadi pusat perhatian manajemen. Kedua titik pandang tersebut adalah bidang-bidang yang pada dasarnya diluar kendali manajemen, tetapi memiliki kemungkinan berdampak bagi manajemen.

Dari hasil analisis lingkungan eksternal diperoleh adanya peluang dan ancaman bagi industri, sedangkan dari analisis internal dapat diketahui keunggulan dan kelemahan dalam posisi bisnis. Dengan menggunakan analisis SWOT guna lebih memfokuskan analisis dalam rangka menetapkan strategi yang akan diambil, maka analisis SWOT tersebut diarahkan pada *key succes factor* yang dinilai dan diyakini akan merupakan kunci penting untuk suksesnya usaha Bank "AA" dimasa depan.

5.3.1. ANALISIS ETOP

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan pula oleh kemampuan beradaptasi dalam lingkungan serta cara dan saat yang tepat untuk bereaksi menghadapi perubahan lingkungan. Analisis terhadap lingkungan eksternal tersebut dilaksanakan dengan melakukan pendekatan terhadap elemen atau variabel *environmental opportunities* dan *Environmental threat*, sehingga dengan analisis ini dapat digambarkan tingkat-ancaman dan peluang dari lingkungan eksternal bagi perusahaan.

Berdasar hal diatas serta sebagaimana dijelaskan pada Bab II, analisis ETOP terhadap Bank "AA" dilaksanakan terhadap berbagai elemen-elemen ekstern Bank "AA", yaitu :

Elemen Peluang Lingkungan Bank "AA" :

- 1) Pertumbuhan Pasar
- 2) Kebijakan Pemerintah

- 3) Luasnya pasar
- 4) Kepercayaan masyarakat

Elemen Ancaman lingkungan Bank "AA" :

- 1) Tingginya suku bunga
- 2) Tingkat persaingan
- 3) Depresiasi nilai rupiah
- 4) Kondisi Industri Perbankan
- 5) Kekuatan pemasok
- 6) Kekuatan pemakai dana
- 7) Pertumbuhan ekonomi
- 8) Tehnologi komputer
- 9) Perubahan Politik
- 10) Tingkat inflasi
- 11) Perubahan perilaku konsumen
- 12) Tekanan Produk Pengganti

Mendasarkan langkah-langkah yang dilakukan sebagaimana yang dijelaskan pada Bab III, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

a. Perhitungan bobot variabel eksternal

Bobot variabel pertumbuhan pasar (Lampiran C.1, notasi P2) dihitung mendasarkan hasil tabulasi pada lampiran C.1, yaitu :

$$\text{Bobot} = 31/121 = 0,26$$

Dengan menggunakan perhitungan yang sama akan diperoleh hasil pembobotan untuk variabel lainnya (lampiran C.1.)

b. Perhitungan nilai variabel eksternal

Nilai variabel pertumbuhan pasar (Lampiran C1, notasi P2) dihitung berdasarkan hasil tabulasi pada lampiran C.1, sebesar 2,875, yaitu :

Nilai rata-rata = $23/82 = 2,875$ (dibulatkan 2,88)

Dengan menggunakan perhitungan yang sama akan diperoleh hasil nilai rata-rata untuk variabel lainnya (lampiran C.1.)

Hasil pembobotan dan penilaian variabel eksternal yang merupakan peluang dapat disajikan pada tabel berikut :

Tabel 5.1

Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Peluang Bank "AA"
Tahun 1998

No	Elemen Peluang Lingkungan	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai
1	Pertumbuhan Pasar	0,26	2,88	0,75
3	Luasnya pasar	0,25	2,75	0,68
3	Kebijakan Pemerintah	0,26	2,25	0,58
4	Kepercayaan Masyarakat	0,23	2,38	0,55
	Jumlah	1		2,56

Sumber : Data primer, diolah, lampiran C.1.

Mendasarkan perhitungan tabel 5.1, dapat diperoleh hasil perkalian antara Bobot x Nilai adalah 2,56 yang berarti Bank "AA" masih memiliki peluang bisnis walaupun *marginal*. Peluang bisnis yang terbesar adalah masih adanya pertumbuhan pasar dan adanya luas pasar. Hal ini disebabkan oleh sebagian besar responden yang sesuai kriteria ternyata sesuai dengan kondisi Bank "AA" yang mendapatkan bantuan dari Pemerintah serta perannya sebagai *agent of development* cukup besar sehingga masih terdapat adanya kesempatan pasar serta pertumbuhan pasar. Dilain pihak kondisi responden sebagian

besar mempunyai *captive market*, misalnya untuk Bank Pemerintah terdapat *captive market* baik dari kelompoknya serta non kelompoknya karena adanya keterkaitan dengan fasilitas dari Kantor Pusat-nya di Jakarta, maupun dari bantuan Pemerintah. Sedangkan untuk Bank Swasta terdapat *captive market* baik dari group usahanya maupun dari non kelompoknya karena adanya keterkaitan dengan fasilitas dari groupnya dan dari berbagai jaringan kantornya. Sedangkan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap Bank-Bank swasta karena kebijakan likuidasi, menyebabkan *rush* dana dari Bank swasta ke Bank milik Pemerintah (termasuk Bank milik Pemerintah Daerah) mampu memberikan peluang dengan nilai 0,55. Kemudian Kebijakan Pemerintah untuk meningkatkan peran ekonomi rakyat sebagaimana tercantum pada Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia guna mendorong tumbuhnya industri kecil dan menengah, (*Indonesian Commercial News Letter*, No 252, September 1998), akan mampu diraih lebih awal oleh Bank "AA" yang merupakan salah satu tangan panjang Pemerintah. Hal ini memberi kesempatan pada Bank "AA" untuk dapat meraih lebih awal potensi riil dana dan kredit sehingga mendasarka hasil jawaban kuestioner memberikan peluang dengan *score* (bobot x nilai) sebesar 0,60.

Hasil pembobotan dan penilaian variabel eksternal yang merupakan ancaman adalah sebagai berikut :

Tabel 5.2
Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Ancaman Bank "AA"
Tahun 1998

No	Elemen Ancaman Lingkungan	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai
1	Tingginya suku bunga	0,1	4,75	0,48
2	Tingkat persaingan	0,09	4,50	0,41
3	Depresiasi nilai Rupiah	0,09	4,25	0,38
4	Kondisi Industri Perbankan	0,09	4,25	0,38
5	Kekuatan Pemasok	0,09	4,25	0,38
6	Kekuatan pemakai dana	0,09	3,88	0,35
7	Pertumbuhan ekonomi	0,09	3,75	0,34
8	Perubahan Politik	0,08	4,13	0,33
9	Tehnologi komputer	0,09	3,50	0,32
10	Tingkat Inflasi	0,07	3,63	0,25
11	Perubahan perilaku konsumen	0,06	2,88	0,17
12	Tekanan Produk Pengganti	0,05	1,88	0,09
	J u m l a h	1		3,88

Sumber : Data Primer, diolah, lampiran C.1.

Tabel 5.2, dapat diketahui hasil perkalian antara bobot dengan nilai adalah sebesar 3,88, artinya Bank "AA" menghadapi ancaman yang cukup tinggi. Ancaman yang paling besar adalah tingginya suku bunga kemudian diikuti dengan tingkat persaingan. Kondisi ini disebabkan utamanya oleh jumlah kredit yang disalurkan perbankan di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup besar yaitu akhir tahun 1996 sebesar Rp 292 trilyun, kemudian Juni 1997 mencapai Rp 328 trilyun (Statistik Keuangan BI, Vol XXXI, Oktober 1998). Kredit tersebut disalurkan pada tingkat bunga yang sesuai dengan kemampuan nasabah. Dengan adanya peningkatan suku bunga dana telah berakibat tingkat bunga kredit meningkat jauh diatas kemampuan nasabah, sehingga perbankan

mengalami *negatif spread*. Dilain pihak pada suasana yang sulit tersebut, jumlah perbankan yang sangat banyak akan berusaha menyelamatkan dirinya agar terlepas dari ancaman. Hal ini mengakibatkan tingkat persaingan perbankan yang sudah ketat akan semakin ketat pada kondisi yang semakin sulit. Kondisi ini lebih diperparah oleh kualitas kredit yang disalurkan perbankan, karena perbankan akan berlomba-lomba menyetakan kreditnya pada kondisi yang kurang menguntungkan. Sedangkan jumlah kredit bermasalah sebesar Rp 31,867 trilyun atau 7,16 % dari total kredit untuk posisi Desember 1997 Kredit Macet Rp 9,021 trilyun, Diragukan Rp 11,186 trilyun, Kurang Lancar Rp 11,660 trilyun Kemudian pada bulan Juli 1998 jumlah kredit bermasalah meningkat tajam yaitu kredit macet mencapai Rp 36,274 trilyun, Diragukan Rp 54,589 trilyun, Kurang Lancar Rp 103,608 trilyun, ditambah yang dalam perhatian khusus (kriteria baru dari Bank Indonesia) sebesar Rp 102,68 trilyun sedangkan yang Lancar hanya Rp 325,636 trilyun (Infobank, edisi 220, tahun 1998).

Pada kondisi ancaman atas persaingan yang semakin ketat, ternyata telah dilengkapi dengan ancaman lain yang berat terlihat dari ancaman kekuatan pemasok (pemilik dana) yang tinggi sejalan dengan telaah penelitian terdahulu yang menyebutkan perilaku konsumen dimasa krisis saat ini lebih banyak yang menyukai memilih produk dengan harga yang paling menguntungkan bagi dirinya. Ancaman ini semakin kuat dengan adanya jaminan dari Bank Indonesia atas simpanan pada semua perbankan Indonesia yang memasang tingkat bunga dengan acuan tingkat bunga Sertifikat Bank Indonesia yang telah ditetapkan.

Hal di atas berarti bahwa Bank "AA" diupayakan untuk mengantisipasi berbagai perubahan suku bunga guna mengikuti perubahan perilaku pesaing.

Depresiasi nilai rupiah merupakan ancaman yang cukup dominan, hal ini dikarenakan Kebijakan Pemerintah dalam menstabilkan nilai rupiah menggunakan piranti tingkat bunga sebagai alat kebijakan dominan untuk memperkuat nilai rupiah, yaitu dengan menaikkan dan atau menurunkan tingkat bunga yang ada. (*Indonesian Commercial News Letter*, No 252, September 1998). Padahal tingkat bunga merupakan ancaman yang paling dominan bagi perbankan.

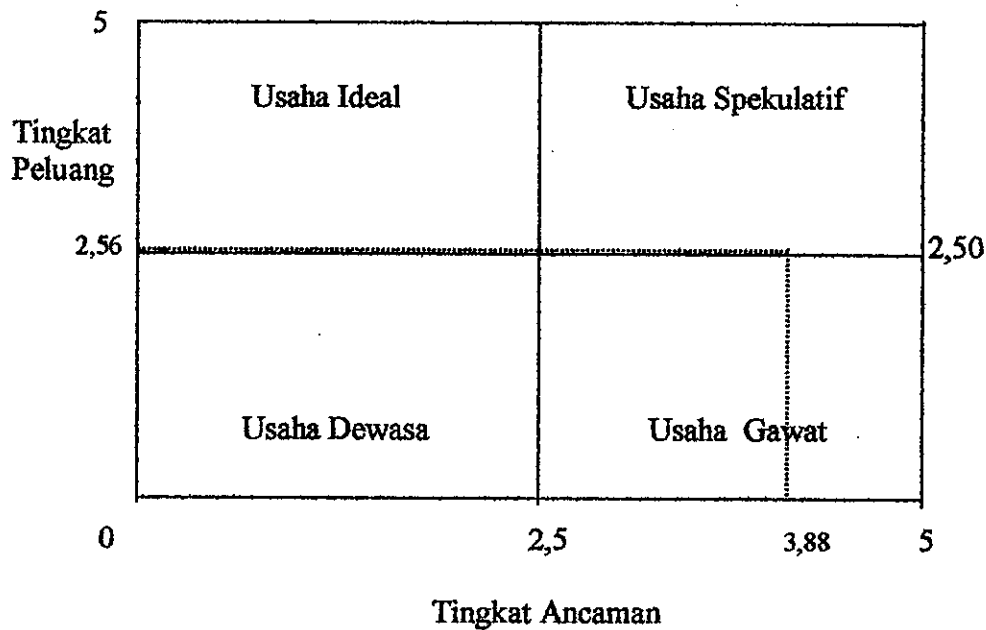
Nilai ancaman yang hampir sama nilainya dengan variabel depresiasi nilai rupiah adalah kondisi perbankan pada umumnya, hal ini disebabkan bahwa dalam upaya untuk mendaya-gunakan dana *idle* pada saat kondisi kredit lesu, perbankan banyak beroperasi di pasar uang antar bank. Dengan kondisi perbankan yang memburuk maka risiko penempatan pada bank lain semakin tinggi, sehingga pengaruh efek domino (saling terkait) pada perbankan yang pada umumnya semakin buruk akan meningkatkan ancaman bagi perbankan secara keseluruhan.

Dalam upaya mengatasi pengaruh di atas, Bank "AA" diharapkan akan mampu meminimisir risiko dengan penempatan dana yang selektif dan menetapkan harga yang tepat

Matriks ETOP

Mendasarkan pada analisis terhadap elemen faktor-faktor lingkungan eksternal dapat disusun matriks ETOP

Gambar 5.1
Matriks ETOP Bank "AA"
Tahun 1998



Sumber : data primer, diolah

Analisis terhadap matriks ETOP tersebut di atas menunjukkan bahwa Bank "AA" berada pada posisi usaha *spekulatif* di point 2,56 atau mendekati garis pembatas antara usaha *spekulatif* dan usaha *gawat* pada tahun 1998. Hal ini disebabkan sesuai yang diterangkan di depan akibat pemilihan responden yang mempunyai kondisi sesuai dengan kondisi Bank "AA" yang mendapatkan berbagai bantuan dari Pemerintah atau sebagai *agent of development*, serta pada umumnya responden terpilih mempunyai *captive market*. Dilain pihak produk Bank "AA" masih bersifat standar artinya produknya masih relatif sama dengan produk perbankan lain. Ancaman yang paling menonjol adalah tingkat bunga yang tinggi disertai tingkat persaingan yang makin tajam, serta kekuatan tawar menawar dari pemasok (pemilik dana). Hal ini disebabkan bahwa Bank merupakan lembaga keuangan yang salah satu fungsinya sebagai *intermediary fund* sehingga sangat

sensitif dengan perubahan tingkat bunga yang besar, sedangkan tingkat persaingan yang sudah ketat sebelum krisis menjadi lebih ketat lagi setelah krisis. Di lain pihak masih ada peluang yang dapat dimanfaatkan terutama pertumbuhan pasar akibat program Pemerintah dalam meningkatkan peran ekonomi rakyat, sedangkan Bank "AA" merupakan salah satu *agent of development* Pemerintah akan mendapatkan fasilitas untuk membantu program Pemerintah tersebut.

5.3.2. ANALISIS SAP

Dalam upaya untuk mendapatkan gambaran posisi perusahaan ditinjau dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor faktor kunci sukses internal, membandingkannya dengan perusahaan pesaing. Adapun Pesaing utama Bank "AA" adalah Bank Rakyat Indonesia Jawa Tengah.

Dari langkah-langkah yang dilakukan sebagaimana yang dijelaskan pada Bab III, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

a. Perhitungan bobot variabel Internal

Bobot variabel tingkat pentingnya manfaat produk (notasi P2) dihitung berdasarkan hasil tabulasi pada lampiran C.2 yaitu :

$$\text{Bobot} = 349 / 6.378 = 0,05$$

Dengan menggunakan perhitungan yang sama akan diperoleh hasil pembobotan untuk variabel lainnya (lampiran C.2)

b. Perhitungan nilai variabel internal

Nilai variabel tingkat pentingnya manfaat produk (notasi P2) dihitung berdasarkan hasil tabulasi pada lampiran C.2, yaitu :

$$\text{Nilai rata-rata} = 306 / 100 = 3,06$$

Dengan menggunakan perhitungan yang sama akan diperoleh hasil nilai rata-rata untuk variabel lainnya (lampiran C.2)

Hasil pembobotan dan penilaian variabel eksternal disajikan pada tabel 5.3. berikut :

Tabel 5.3.
Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Internal Bank "AA"
Tahun 1998

ELEMEN	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai
Bidang Pelayanan			
1. Kecepatan layanan nasabah	0,05	3,48	0,17
2. Kemampuan <i>teller</i>	0,05	3,23	0,16
3. Kenyamanan sarana layanan	0,05	2,82	0,14
4. Pelayanan petugas <i>customer service</i>	0,04	3,44	0,14
5. Keamanan menyimpan dana	0,05	2,64	0,13
6. Penggunaan teknologi komputer	0,03	3,50	0,11
7. Citra bank	0,04	2,29	0,09
8. Kemampuan staf penerima telepon	0,03	2,56	0,08
9. Penampilan petugas <i>front office</i>	0,03	2,46	0,07
Bidang Harga			
1. Tarif biaya Administrasi	0,05	3,15	0,16
2. Besarnya harga	0,05	2,67	0,13
3. Tarif jasa layanan lainnya	0,04	3,19	0,13
4. Variasi metode perhitungan bunga	0,04	2,81	0,11
Bidang Produk			
1. Manfaat Produk	0,05	3,06	0,15
2. Kemudahan persyaratan produk	0,05	3,09	0,15
3. Kelengkapan Produk yang ditawarkan	0,04	2,78	0,11
4. Inovasi Produk	0,03	1,83	0,05
Bidang Distribusi			
1. Jaringan Kantor cabang	0,05	2,53	0,13
2. Penampilan fisik bangunan kantor cabang	0,04	2,31	0,10
Bidang Promosi			
1. Kemampuan staf menawarkan produk	0,04	2,91	0,11
2. Penggunaan media Iklan	0,04	2,77	0,11
3. Publisitas	0,04	1,99	0,10
4. Promosi Penjualan	0,05	2,58	0,10
Jumlah	1		2,75

Sumber : data primer, diolah, Lampiran C2

Mendasarkan pada tabel 5.3, kondisi elemen internal Bank “AA” dapat diketahui sebagai berikut :

1) Keunggulan

Analisis internal dapat diperoleh kesimpulan atas keunggulan Bank “AA” yang dominan lebih baik dibanding pesaing utamanya meliputi hal-hal antara lain :

- a. Kecepatan layanan nasabah dengan *score* 0,17 sejalan dengan keramahan dan kemampuan *teller* (petugas yang melayani penerimaan uang dan pengambilan uang nasabah) yang merupakan keunggulan dengan *score* 0,16 serta adanya budaya perusahaan untuk bersama-sama memberikan pelayanan yang baik. Hal ini juga tidak lepas dari pendidikan karyawan yang diberikan, dukungan pemakaian teknologi komputer dalam sistim pelayanan *teller*
- b. Di bidang harga, tarif biaya administrasi dengan *score* sebesar 0,16. Hal ini disebabkan oleh dukungan komputerasi serta strategi antisipasi atas fasilitas dana murah yang diberikan Pemerintah pada pesaing utamanya jauh lebih besar dibanding Bank “AA”. Dengan dana murah tersebut pesaingnya lebih mampu menekan tingkat bunga kredit lebih besar dari pada Bank “AA”. Mendasarkan hal ini Bank “AA” dalam mengantisipasi pesaingnya di bidang harga diarahkan tarif propisi jasa perbankan lainnya dan tarif biaya administrasi yang lebih murah dari pesaing utamanya pada periode tersebut.

Adapun manfaat produk bagi nasabah dengan *score* 0,15 disebabkan relatif tepatnya waktu penerimaan dana bagi nasabah atas penggunaan jasa bank tersebut

- c. Kemudahan persyaratan produk yang diberikan pada nasabah di Bank "AA" lebih baik dibanding pesaing utamanya terlihat dengan *score* 0,15 , hal ini utamanya disebabkan oleh dukungan teknologi komputer yang mampu memberikan kelengkapan data lainnya serta budaya kebersamaan karyawan untuk memberikan pelayanan yang baik.
- d. Pelayanan petugas *customer service* (Petugas yang membantu memenuhi kebutuhan nasabah sebelum ke teller atau bagian lain) dengan *score* sebesar 0,14 disebabkan oleh dukungan sistim komputer, pendidikan yang diberikan, pemberian delegasi wewenang dalam memberikan informasi yang memadai, serta budaya kerukunan antar karyawan di Bank "AA" yang mendukung kecepatan Pelayanan

2) Kelemahan, antara lain :

- a. Inovasi Produk dengan *score* (bobot x nilai) 0,05 yang disebabkan utamanya semakin berkembangnya jenis produk pesaing utamanya, sedangkan Bank "AA" jenis produknya berkembang karena adanya tambahan fasilitas dana likuiditas dari Pemerintah untuk penyaluran kredit pada masyarakat. Kelemahan dalam inovasi produk ini dibarengi dengan kelemahan pada rendahnya variasi metode bunga sehingga besarnya harga (suku bunga) juga kurang bersaing.
- b. Rendahnya citra sebagai bank (daerah) disebabkan oleh pelayanan transfer dan inkaso ke dan dari luar Jawa Tengah relatif lama, serta adanya kelambatan penerimaan informasi aktual tentang kondisi perbankan, Sedangkan rendahnya kemampuan petugas telepon disebabkan oleh saluran telepon yang kurang, seringnya gangguan mesin penerima telepon, serta kurangnya disiplin petugas penerima telepon.

- c. Promosi penjualan dengan *score* 0,10, disebabkan rendahnya frekwensi pemberian hadiah atas produk simpanan dibanding pesaingnya dengan nilai pemberian hadiah jauh lebih rendah dibanding pesaingnya serta rendahnya efektivitas pemberian *sponsorship*. Hal ini disebabkan pesaing mempunyai produk dengan berbagai hadiah, misalnya Simpedes, pemberian hadiah dengan *scope* untuk Daerah Tingkat II, Simaskot, pemberian hadiah dengan *scope* untuk Daerah Tingkat I, Tabanas, pemberian hadiah dengan *scope* untuk tingkat Nasional.
- d. Penampilan fisik bangunan Kantor Cabang lebih rendah dari pesaingnya, karena masih adanya kondisi gedung lama baik milik sendiri maupun sewa yang belum disempurnakan sedangkan kemampuan keuangan pesaing lebih tinggi dibanding Bank "AA". Hal ini antara lain disebabkan masih rendahnya modal sendiri di Bank "AA" serta adanya beberapa anak perusahaan yang membutuhkan bantuan permodalan.

Mendasarkan analisis kelemahan dan keunggulan tersebut sudah sewajarnya Bank "AA" perlu memperkecil kelemahan sesuai kemampuannya dengan meningkatkan dominasi keunggulannya.

Matriks ETOP dan SAP

Sebagaimana diketahui bahwa posisi persaingan strategis dapat dibedakan menjadi :

1. Posisi persaingan Unggul (*Dominant*)
2. Posisi persaingan kuat (*Strong*)
3. Posisi persaingan mendukung (*Favorable*)

4. Posisi persaingan sedang/bertahan (*Tenable*)

5. Posisi persaingan lemah (*Weak*)

6. Posisi persaingan hilang harapan (*Avoid*)

Untuk menentukan SAP sebesar 2,75 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	<i>Avoid</i>
1,67 – 2,33	<i>Weak</i>
2,34 – 3,00	<i>Tenable</i>
3,01 – 3,67	<i>Favorable</i>
3,68 – 4,34	<i>Strong</i>
4,35 – 5,00	<i>Dominant</i>

Hasil perhitungan tabel 5.3 diperoleh nilai SAP sebesar 2,75 yang menunjukkan bahwa Bank “AA” pada posisi persaingan *tenable* yang berarti Bank “AA” hanya dapat bertindak terbatas karena akan membahayakan posisi jangka panjang perusahaan, apabila bertindak agresif. Dalam hal ini Bank “AA” perlu memprioritaskan strategi yang akan dilaksanakan.

Rangkuman analisis posisi Bank "AA" yang tergambar dalam matriks ETOP dan matriks SAP, dapat disajikan dalam suatu matriks ETOP-SAP. Matriks tersebut menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan kepada Bank "AA".

Hasil perhitungan ETOP didapatkan bahwa Bank "AA" berada pada usaha *spekulatif*, kemudian perhitungan SAP didapatkan bahwa Bank "AA" berada pada posisi *tenable*

Gambar 5.2
Matriks Posisi SWOT Bank "AA"
Tahun 1998

SAP \ ETOP	<i>Ideal Business</i>	<i>Mature Business</i>	<i>Spekulatif Business</i>	<i>Trouble Business</i>
<i>Dominan position</i>	I	I	I	I
<i>Strong position</i>	I	I	I	I
<i>Favourable position</i>	I	I	I	D
<i>Tenable position</i>	I	I	D	D
<i>Weak position</i>	I	D	D	D
<i>Avoid position</i>	D	D	D	D

Sumber : data primer, diolah

Keterangan :

●) Posisi Bank "AA"

I = Investasi; D = Divestasi

Mendasarkan gambar 5.2. di atas, Bank "AA" pada posisi *tenable*, yaitu posisi yang mempunyai alternatif strategi bertahan atau *divest* (Suwarsono, 1996). Mendasarkan analisis posisi di atas, perusahaan selaku salah satu Bank Pemerintah dengan kinerja yang masih dapat diperbaiki relatif kecil kemungkinannya untuk divest keluar dari pasar, dilain pihak Bank "AA" masih potensial untuk meraih peluang yang masih ada dengan keunggulannya, sehingga perusahaan akan mampu mengubah kelemahannya dan mengantisipasi ancamannya. Hal ini mengakibatkan perusahaan masih mungkin untuk

mempertahankan kelangsungan hidupnya melalui strategi bauran pemasaran disertai dukungan peningkatan pelayanan. Ditinjau dari berbagai unsur dalam analisis ETOP-SAP, maka kelemahan internal yang paling dominan, yaitu rendahnya inovasi produk Bank "AA", sedangkan dari sisi ancaman eksternal adalah tingkat bunga yang tinggi pada persaingan yang ketat pada saat kondisi ekonomi yang sedang mengalami krisis. Strategi alternatif perusahaan yang memungkinkan misalnya, perusahaan bertahan dengan peningkatan daya saing sesuai kemampuan, misalnya suku bunga *competitif*, pemanfaatan produk lama yang lebih memenuhi kebutuhan nasabah saat ini dengan mengkaitkan berbagai produk yang telah ada, efektifitas promosi yang tepat sasaran, peningkatan layanan, serta perbaikan distribusinya.

BAB VI

FORMULASI STRATEGI

Posisi manajerial sebagaimana telah dirumuskan dalam analisis ETOP-SAP di Bab V, yaitu Bank "AA" dalam posisi persaingan *Tenable* (sedang) pada *spekulatif business*, dilain pihak Bank "AA" bukan *market leader* namun merupakan salah satu Bank Pemerintah yang berperan besar sebagai *Agent of Development*, sedangkan kriteria penilaian Bank saat ini masuk dalam kategori B yang telah dijamin akan mendapat bantuan dana rekapitalisasi maka strategi yang sebaiknya dipilih Bank "AA" adalah Strategi bertahan. Sesuai dengan yang telah dijelaskan pada Bab II, strategi bertahan dapat dilakukan dengan peningkatan operasional dengan adanya peluang yang ada serta memperbaiki diri untuk mencegah kemungkinan atas hal-hal yang lebih buruk dimasa yang akan datang. Strategi ini sejalan dengan kondisi krisis saat ini, yaitu perbankan nasional dihadapkan pada kondisi konsolidasi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat dan kondisi yang sulit. Bank "AA" dalam memformulasi alternatif strategi bertahan di bidang pemasaran pada kondisi krisis saat ini perlu prioritas penanganan dalam mempertahankan pangsa pasarnya atau mungkin meningkatkannya. Adapun alternatif strategi berdasar prioritas tersebut adalah sebagai berikut :

6.1. STRATEGI PRODUK

Hasil analisis Bab V yaitu untuk analisis ETOP pada posisi yang *spekulatif business*, yaitu terdapat ancaman terbesar pada elemen suku bunga (*score* sebesar 0,48) disusul tingkat persaingan sangat ketat (*score* 0,41) namun dilain pihak masih adanya peluang dengan adanya pertumbuhan pasar (*score* 0,75) serta masih luasnya pasar ditunjang oleh Bank "AA" merupakan salah satu Bank Pemerintah.

Selanjutnya dalam analisis SAP pada posisi *tenable* dengan kelemahan utama pada *inovasi* produk dengan *score* terendah 0,05, maka Bank “AA” masih kalah bersaing dengan pesaing utamanya di bidang *inovasi* produk

Hal di atas, maka prioritas alternatif kebijakan Bank “AA” memperkecil kelemahan tersebut dengan membuat produk baru baik di bidang dana maupun kredit yang mampu sekaligus mengatasi ancaman di bidang suku bunga dan tingkat persaingan. Adapun alternatif strategi pengembangan dan inovasi produk berdasar prioritas sebagai berikut :

- 1) Bank “AA” merupakan salah satu Bank Pemerintah yang berfungsi pula sebagai *Agent of Development*, dilain sisi adanya program Pemerintah memberdayakan ekonomi rakyat, maka perlu dilanjutkan lagi pencarian bantuan dana likuiditas dari Pemerintah untuk disalurkan pada kredit kredit skala kecil dengan tingkat bunga yang bersaing. Penanganan skala kecil ini akan terbantu dengan keunggulan tehnologi yang dimiliki Bank “AA”, sehingga diharapkan akan memudahkan penanganannya. Demikian pula di bidang dana masyarakat, supaya diciptakan produk baru utamanya produk tabungan dengan nama yang baru dan sesuai kebutuhan masyarakat sehingga diharapkan akan mengurangi *image* produk lama yang kurang bersaing dengan pesaing uatamanya.

Produk baru tersebut dalam bentuk produk-produk yang sudah ada dirangkum menjadi paket produk yang memudahkan nasabah. Paket Produk tersebut adalah Produk Tabungan dan atau Simpanan Berjangka dan atau Giro yang disertai fasilitas untuk dibayarkannya tagihan rekening listrik, rekening telepon, rekening air minum (PDAM), serta Pajak Bumi dan Bangunan serta Iuran

lainnya dapat dilakukan dengan mudah melalui pemotongan rekening nasabah secara langsung. Untuk mendukung paket produk tersebut perlu didukung penyebaran informasi kepada para nasabah perihal paket produk tersebut serta nasabah diminta memberikan surat kuasa memotong rekening secara langsung khusus untuk pembayaran rekening-rekening dimaksud disertai dengan kewajiban bank untuk memberitahu pada nasabah jika saldonya kurang.

Dalam pembuatan paket produk ini juga perlu dibuatnya paket produk yang berisi produk simpanan dan kredit serta jasa-jasa bank untuk dapat memberikan harga yang minimal sama dibanding pesaingnya.

Mendasarkan penelitian terdahulu, pada kondisi krisis saat ini banyak nasabah yang menginginkan mendapatkan produk yang paling banyak menguntungkan, sehingga dimungkinkan perlu kerjasama dengan pihak asuransi (yang merupakan anak perusahaan) untuk menciptakan produk simpanan yang dapat memberikan bonus berupa asuransi jiwa atau asuransi lainnya

- 2) Penciptaan produk baru disektor kredit yang terdapat *share* dana sendiri perlu diperhatikan segmen pasar yang akan dikerjakan supaya mendasarkan kemampuan Bank dalam menanggung risiko. Dalam hal ini penciptaan produk dapat dilakukan berulang-ulang mendasarkan segmen sektor ekonomi yang sedang membaik namun tetap diprioritaskan pada skala kecil dan diusahakan dapat langsung mengatasi ancaman tingkat bunga melalui penetapan bunga yang bersaing dengan variasi metode bunga yang lebih bersaing.

- 3) Jumlah kredit untuk segmen pinjaman besar (*Corporate Banking*) dikurangi perannya terhadap total kredit secara bertahap selanjutnya untuk ditingkatkan pada segmen skala kecil dengan tetap memprioritaskan segmen yang sedang membaik, misalnya pengadaan sembilan bahan pokok.
- 4) Penyempurnaan produk simpanan yang telah ada supaya disesuaikan kondisi pasar, misalnya :
 - a) Produk tabungan supaya dapat dilakukan *print out* komputer pada setiap slip setoran penabung tentang posisi tabungan terakhir
 - b) Diciptakannya produk simpanan daerah di tiap wilayah Kabupaten atau Kotamadya yang mempunyai karakteristik berbeda dan dapat dilakukan Undian di tiap wilayah tersebut.

Prioritas alternatif strategi produk selanjutnya adalah :

- 1) Mulai ditingkatkan dukungan teknologi yang unggul di Bank "AA" dengan mengusahakan dapat diterapkannya transfer lewat ATM,
- 2) Penciptaan produk simpanan dengan tambahan bonus asuransi penabung. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan perlindungan pada penabung.
- 3) Peningkatan wewenang pejabat pemberi kredit yang secara otomatis disertai peningkatan tanggung jawab atas kredit tersebut

6.2. STRATEGI HARGA

Mendasarkan hasil analisis Bab V yaitu untuk analisis ETOP pada posisi yang *spekulatif business*, yaitu terdapat ancaman yang terbesar di elemen suku bunga (*score* sebesar 0,48) disusul tingkat persaingan sangat ketat (*score* 0,41) namun dilain pihak masih adanya peluang dengan adanya pertumbuhan pasar

(dengan *score* 0,75) serta masih luasnya pasar ditunjang oleh Bank "AA" merupakan salah satu Bank Pemerintah. Selanjutnya dalam analisis SAP pada posisi *tenable* dengan kelemahan di bidang harga adalah Bank "AA" masih kalah bersaing dengan pesaing utamanya di bidang suku bunga, maka Bank "AA" sebaiknya untuk merubah strategi harganya lebih bersaing dengan pesaing utamanya dengan tingkat bunga yang hampir sama dengan pesaingnya dan juga supaya menambah variasi perhitungan metode bunga. Dalam penentuan tingkat bunga ini dapat dilakukan secara sekaligus dengan strategi produk pada butir 6.1. di atas dengan tetap memprioritaskan penambahan variasi metode bunga. Penetapan tingkat bunga yang bersaing ini sejalan dengan telaah penelitian di Bab III yang menyatakan bahwa dalam kondisi krisis masyarakat lebih senang pada keunggulan harga yang ditawarkan oleh suatu perusahaan dilain pihak masih akan dilanjutkannya jaminan dari Pemerintah atas simpanan masyarakat di Perbankan Indonesia.

Dalam penataan strategi harga ini yang diarahkan untuk mampu bersaing dengan pesaingnya, supaya dilakukan proporsional dengan muatan *benefit* yang saling melengkapi dengan produk-produk yang ditawarkannya sesuai dengan kemampuan perusahaan. Strategi harga (suku bunga) ini dilakukan dengan prioritas menaikkan suku bunga dana tabungan yang masih di bawah pesaing untuk jenis produk yang sama, yaitu dari 18 % menjadi 20 %, (suku bunga tabungan simaskot bank pesaing sebesar 18 % untuk saldo di bawah Rp 5 juta dan 20 % saldo diatas Rp 5 juta), serta penurunan suku bunga kredit umum atau kredit berjangka menjadi antara 3 % s/d 4 % di atas bunga deposito (suku bunga kredit berjangka bank pesaing sekitar tiga prosen di atas bunga deposito) dengan pertimbangan harga

pokok dana atau *Cost of money* ditambah *overhead cost* masih cukup (lampiran D.1). Selanjutnya untuk nasabah kredit lama khususnya untuk segmen *Corporate* supaya diselaraskan dengan perbaikan kualitas pinjaman. Perbaikan tersebut dilakukan dengan memberikan keringanan pembayaran bunga sesuai kemampuan perusahaan yang diperhitungkan dengan Desk Treasury Kantor Pusat yang disertai dengan penataan kembali kewajiban debitur. Hal ini dimaksudkan agar nasabah mampu berusaha dalam kondisi krisis saat ini dan akhirnya nasabah akan memanfaatkan jasa layanan yang lebih banyak di Bank "AA".

6.3. STRATEGI PELAYANAN

Mendasarkan hasil analisis Bab V yaitu untuk analisis ETOP pada posisi yang *spekulatif business*, yaitu terdapat ancaman yang terbesar di elemen suku bunga (*score* sebesar 0,48) disusul tingkat persaingan sangat ketat (*score* 0,41), dilain pihak masih adanya peluang yaitu adanya pertumbuhan pasar (dengan *score* 0,75) serta masih luasnya pasar yang didukung Bank "AA" merupakan Bank Pemerintah sehingga masih mampu memberikan peluang (*score* 0,60) dan masih terdapatnya kepercayaan masyarakat pada Bank Pemerintah (*score* 0,55). Selanjutnya dalam analisis SAP pada posisi *tenable* dengan kelemahan di bidang pelayanan adalah Bank "AA" masih kalah bersaing dengan pesaing utamanya utamanya pada penampilan petugas *front office* (*score* 0,07) selanjutnya disusul Kemampuan staff penerima telepon (*score* 0,08), serta Citra bank (*score* 0,09). Mempertimbangkan hal di atas, maka Bank "AA" sebaiknya merubah strategi pelayanan, utamanya dalam meningkatkan penampilan petugas *front office* (petugas

yang berada langsung untuk melayani nasabah baik di dalam kantor maupun di luar kantor) serta memperbaiki citra bank.

Rendahnya citra bank ini disebabkan oleh pelayanan transfer dan inkaso rupiah dari dan keluar daerah Jawa Tengah yang relatif lama dibanding pesaingnya, *image* masyarakat akan banyak campur tangannya pemilik pada operasional perbankan, serta panduan ketepatan informasi kondisi nasional yang lebih lambat sehubungan dengan jaringannya hanya ada di Jawa Tengah. Sedangkan rendahnya kemampuan penerimaan telepon ini mendasarkan wawancara dengan responden disebabkan oleh kemampuan dalam berbahasa Inggris sangat kurang, kurangnya disiplin dan tanggung jawab karyawan dalam menggunakan telepon, saluran telepon yang kurang, gangguan *line* telepon mengakibatkan mesin penjawab telepon kurang mampu berfungsi optimal, rekaman suara penjawab telepon kurang bervariasi.

Adapun rendahnya penampilan petugas *front office*, (terutama bagian *teller*) utamanya disebabkan mutasi pegawai yang akan ditempatkan khusus untuk petugas *teller* lebih dipentingkan pada kemampuan dan karakternya, kurangnya pengetahuan akan penampilan yang baik, tunjangan untuk dapat berpenampilan baik serta disiplin petugas untuk berpenampilan baik.

Mendasarkan hal di atas, maka alternatif strategi pelayanan yang perlu dilakukan mendasarkan prioritas adalah :

- a) Peningkatan penampilan petugas *front office* melalui pemberian kursus kecantikan dan kepribadian, Pengetatan peraturan pada petugas *front office* untuk lebih berpenampilan baik, mutasi pegawai dan *rekrutment* pegawai yang

akan ditempatkan pada bagian *front office* perlu diprioritaskan juga yang berpotensi mempunyai paras awet ayu dan menarik, pemberian tunjangan tambahan untuk berpenampilan lebih baik, seragam khusus untuk petugas *teller* dibebaskan guna menunjang penampilan yang lebih baik, serta peningkatan tanggung jawab atas penampilannya dalam memberikan layanan pada nasabah dan adanya penilaian *teller* yang semakin ketat.

- b) Peningkatan kemampuan petugas penerima telepon ini dapat dilakukan dengan cara peningkatan pendidikan tambahan sebagai *customer service*, meningkatkan disiplin dan tanggung jawab pegawai dalam pemakaian telepon yang proporsional, menambah saluran telepon dan mengatasi seringnya terjadi gangguan saluran telepon,
- c) Peningkatan citra bank (sebagai Bank Daerah) supaya dilakukan dengan prioritas untuk memberi keterangan pada nasabah tentang kondisi Bank "AA" saat ini telah berbeda dengan sebelumnya. Selanjutnya Bank "AA" perlu meningkatkan hubungan koresponden dengan perbankan di Jakarta yang solid dan sehat. Prioritas selanjutnya dilakukan cara mengkaitkan strategi jaringan distribusi, yaitu membuka kantor cabang di Pusat kegiatan keuangan - Jakarta dengan memanfaatkan berbagai fungsi, misalnya memberikan kecepatan layanan transfer dan inkaso melalui pembukaan rekening di perbankan Jakarta., memberikan informasi perkembangan kondisi terakhir yang lebih cepat. Dilain pihak pembukaan kantor ini juga mampu memberikan peningkatan pendaya gunaan dana sehubungan perbedaan waktu kliring di Semarang dan di Jakarta.

Selanjutnya peningkatan pelayanan ini dibarengi dengan pelaksanaan operasional perbankan yang sehat sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan oleh lembaga terkait, sehingga akan meningkatkan *image* yang baik di masyarakat sebagai Bank Daerah yang solid.

6.4. STRATEGI PROMOSI

Mendasarkan hasil analisis Bab V yaitu untuk analisis ETOP pada posisi yang *spekulatif business*, yaitu terdapat ancaman yang terbesar di elemen suku bunga (*score* sebesar 0,48) disusul tingkat persaingan sangat ketat (*score* 0,41) namun dilain pihak masih adanya peluang dengan adanya pertumbuhan pasar (dengan *score* 0,75) serta masih luasnya pasar yang didukung bahwa Bank "AA" merupakan salah satu Bank Pemerintah sehingga masih mampu memberikan peluang (*score* 0,60) dan masih terdapatnya kepercayaan masyarakat pada Bank Pemerintah (*score* 0,55). Selanjutnya dalam analisis SAP pada posisi *tenable* dengan kelemahan di bidang Promosi adalah Bank "AA" masih kalah bersaing dengan pesaing utamanya pada publisitas dan promosi penjualan. Publisitas perusahaan mencapai *score* 0,10 demikian pula promosi penjualan, hal ini disebabkan oleh sangat langkanya dilakukan publisitas produk ke masyarakat tentang Bank "AA", serta tertundanya pelaksanaan undian tabungan berhadiah ditambah dengan belum sesuainya sasaran dalam pemberian *sponsorship*.

Hal di atas, maka prioritas kebijakan promosi saat ini perlu dikaitkan dengan strategi harga yaitu konsistensi pelaksanaan undian berhadiah bagi penabung serta pemberian *sponsorship* untuk segmen yang memberikan timbal balik keuntungan.

Dalam memberikan undian berhadiah ini supaya tetap mempertimbangkan tingkat bunga yang diberikan. Hal ini disebabkan pemberian hadiah pada penabung merupakan komponen biaya bunga bank. Dalam pemberian undian berhadiah ini perlu konsistensi pelaksanaan Undian Berhadiah, serta nilai hadiah yang diberikan supaya kompetitif dibanding bank pesaing utama dan diusahakan dapat diterima oleh banyak penabung, misalnya Undian Tabungan berhadiah dilaksanakan setiap periode tiga bulan sekali dengan hadiah yang dapat diterima orang banyak serta wujud barangnya sedang *trend* di masyarakat, misalnya Sepeda motor dengan merek paling *trend*, alat-alat elektronik mainan anak-anak yang paling *trend* saat sekarang.

Peningkatan publisitas dapat dilakukan sejalan dengan peningkatan citra Bank "AA" dengan menyebarkan informasi tentang adanya paket produk-produk baru tersebut dalam butir 6.1, adanya program-program pelayanan perbankan di Bank "AA" serta pengertian pada masyarakat tentang peningkatan peran Bank "AA" di era reformasi saat ini untuk membangun kembali *image* masyarakat tentang Bank "AA". Penyebaran informasi ini dapat dilakukan bersama-sama strategi penggunaan media iklan yang dapat menjangkau masyarakat luas, misalnya melalui penayangan kondisi dan prospek Bank "AA" saat ini di televisi swasta, maupun radio swasta yang banyak digemari masyarakat.

6.5. STRATEGI DISTRIBUSI

Hasil analisis Bab V yaitu untuk analisis ETOP pada posisi yang *spekulatif business* sedangkan untuk analisis SAP pada posisi *tenable* dengan rincian seperti

diterangkan di atas, khusus untuk nilai elemen distribusi yang paling lemah adalah penampilan fisik bangunan, sehingga perlu mendapat perhatian manajemen. Mendasarkan hal tersebut, maka prioritas kebijakan distribusi adalah ditingkatkan penampilan kantor cabang yang jauh di bawah kondisi kantor cabang pesaing utama yang terdekat, sejalan dengan kebijakan peningkatan layanan tentang peningkatan kenyamanan ruang tunggu nasabah seperti yang telah disebutkan di atas. Prioritas alternatif strategi di bidang distribusi selanjutnya dimasa yang akan datang adalah :

- a. Evaluasi kantor Cabang yang kinerja tidak baik, kemudian dilanjutkan dengan penggabungan kantor cabang pembantu/kantor kas yang sudah tidak potensial, relokasi kantor cabang pembantu.
- b. Bank "AA" perlu membuka Kantor Cabang di Jakarta untuk memberikan multi fungsi seperti diuraikan di muka. Dalam kaitannya untuk meningkatkan pendaya gunaan dana, dikarenakan selesainya waktu kliring di Semarang yang lebih awal dari pada di Jakarta yaitu sekitar 1 (satu) jam. Dengan demikian apabila Bank "AA" menang kliring, maka dana menang kliring di Semarang dapat di daya gunakan di Jakarta pada hari itu juga.
- c. Optimalisasi jaringan usaha agar menjadi *network* yang berdaya saing tinggi, dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi yang dimiliki misalnya Peningkatan fungsi jaringan ATM dalam melayani nasabah, informasi yang diberikan cabang dengan menggunakan komputer dapat akurat dan cepat serta mampu menghemat biaya.

Sejalan dengan perkiraan kondisi jangka panjang yang akan datang, strategi di atas akan berkembang dalam jangka panjang sesuai dengan tuntutan perubahan kondisi lingkungan serta sesuai kemampuan perusahaan

BAB VII

PENUTUP

7.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Bank "AA" menghadapi persaingan yang semakin ketat dan mengakibatkan pangsa pasar Bank "AA" cenderung mengalami penurunan berkelanjutan dan ketidak mampuan mencapai target penghimpunan dana dan penyaluran kreditnya.
- 2) Mendasarkan hasil analisis peluang dan ancaman dengan analisis elemen peluang lingkungan (EOE) dan analisis elemen ancaman lingkungan (ETE) menunjukkan bahwa ETOP Bank "AA" berada pada posisi bisnis yang spekulatif
- 3) Gambaran posisi strategi perusahaan dapat diketahui dari kompetisi atas dasar faktor kunci sukses internal dengan membandingkan perusahaan pesaing utama. Dengan menggunakan tehnik analisis *strategic advantage* (SAP) menunjukkan bahwa Bank "AA" berada pada posisi persaingan *tenable* (sedang).
- 4) Mendasarkan kedua analisis di atas, maka posisi Bank "AA" terletak pada posisi persaingan *tenable- spekulatif business* dengan tanda divest atau menggambarkan hanya terdapat beberapa alternatif strategi untuk mempertahankan perusahaan. Dilain pihak dengan adanya kondisi krisis ekonomi saat ini, serta Bank "AA" bukan sebagai *market leader* yang berperan sebagai salah satu *agent of development* maka strategi yang cocok untuk Bank "AA" adalah strategi bertahan. Hal ini berarti Bank "AA" supaya melaksanakan strategi berdasar prioritas yang

terpenting. Pada strategi bertahan ini Bank "AA" akan melakukan persiapan yang matang untuk *offensif* dimasa yang akan datang serta mencegah kemungkinan hal-hal yang lebih buruk dimasa yang akan datang.

5) Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi persaingan strategi perusahaan dalam bidang produk dan harga adalah yang paling perlu mendapat perhatian, karena yang paling kalah bersaing dengan bank pesaingnya serta menghadapi ancaman yang terbesar namun masih terdapat peluang untuk meraihnya. Strategi selanjutnya yang perlu mendapat perhatian adalah strategi di bidang pelayanan, strategi promosi serta yang terakhir strategi distribusi.

7.2. SARAN

- 1) Bank "AA" agar melaksanakan strategi pemasaran bertahan berdasar prioritas sesuai kemampuan perusahaan yaitu :
 - a) Penciptaan produk baru di bidang dana berupa paket produk yang berisi memberi kemudahan bagi nasabah untuk membayar berbagai keperluan bulannya dari membayar iuran telepon, air minum, dan lain-lain melalui kantor cabang dimana saja, serta dilengkapi fasilitas asuransi nasabah yang bekerja sama dengan perusahaan asuransi. Penciptaan produk dibidang kredit lebih diutamakan untuk menyalurkan kredit program dari Pemerintah, sedangkan kredit non program untuk skala kecil, jangka waktunya supaya dipersingkat. Dalam produk baru ini Bank "AA" supaya menetapkan strategi yang difokuskan pada usaha kecil (*retail*), untuk segmen usaha yang sedang membaik.

- b) Strategi harga supaya ditetapkan suku bunga produk simpanan tingkat wilayah daerah maksimal sama dengan pesaing utamanya. Selanjutnya untuk produk simpanan dapat ditetapkan dengan variasi metode bunga yang dapat diterima pada awal bulan, tengah bulan, akhir bulan atau pada tanggal-tanggal tertentu. Sedangkan strategi harga bidang kredit maksimal sama dengan pesaing utamanya, dengan menambah berbagai variasi metode bunga.
- c) Strategi pelayanan dengan peningkatan pelayanan utamanya untuk mengatasi masalah kalah bersaing dengan pesaing utamanya, yaitu
 - c.1) Peningkatan citra bank (sebagai Bank Daerah) melakukan operasional yang makin profesional dan meningkatkan hubungan koresponden dengan perbankan di Jakarta, serta perlunya menyewa *Reuters* untuk memonitor perkembangan berbagai informasi yang lebih akurat
 - c.2) Peningkatan disiplin pegawai dalam penggunaan telepon, serta menambah saluran telepon dan variasi rekaman suara untuk menjawab telepon.
 - c.3) Peningkatan penampilan petugas *front office* dalam bentuk pemberian tambahan tunjangan dan mutasi pegawai yang lebih tepat disertai peningkatan tanggung jawab dan disiplin
- d) Strategi promosi meliputi peningkatan promosi penjualan dengan melakukan pemberian undian berhadiah yang konsisten, dengan jenis barang undian yang akan diterimakan minimum sama dengan pesaing utamanya tentang nilainya

- e) Kebijakan distribusi yang perlu dilakukan adalah memperbaiki penampilan fisik kantor cabang utamanya untuk gedung milik sendiri (bukan sewa) yang penampilannya jauh di bawah pesaing utamanya di daerah setempat, misalnya perbaikan ruang tunggu nasabah, tampilan depan gedung, *lay out* ruang layanan nasabah.
2. Sehubungan keterbatasan waktu, biaya dan tenaga, maka perlu dilakukan analisis SWOT yang lebih ideal, dengan responden yang lebih banyak yang selanjutnya dikomparasi dengan hasil dari *Focus discussion group* dari seluruh jajaran yang ada di Bank "AA".
 3. Supaya dilakukan penelitian lanjutan, tentang strategi-strategi lain yang mendukung di bidang strategi pemasaran, misalnya penelitian tentang 5 (lima) kekuatan pokok dari Porter yang lebih menggambarkan perbandingan yang jelas dengan pesaingnya secara kuantitatif dan lebih mendalam, penelitian tentang analisis revitalisasi *assets*, analisis restrukturisasi Kredit, analisis Pengelolaan *Assets and liability management* yang optimum, analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Daftar Pustaka

- Aubrey Wilson, 1982. Manajemen Pemasaran Jasa, terjemahan, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Bank Indonesia, 1997. Laporan Tahunan Bank Indonesia Tahun 1997
- Bank Indonesia, Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Propinsi Jawa Tengah, Semarang, Oktober 1998.
- Bank Indonesia, Statistik Keuangan Indonesia, Jakarta, Vol XXXI, No. 10, Oktober 1998
- Cooper, D, Emory, W, 1997. Metode Penelitian Bisnis, terjemahan, Erlangga, Jilid 1, Jakarta.
- Data Consult, "Ekonomi Indonesia Tahun 1998 dan Prospek tahun 1999 dan 2000", Indonesian Commercial News Letter , Laporan 256, 16 Nopember 1998, hal 3 – 6
- Data Consult, "Bantuan Likuiditas Bank Indonesia Tak Cukup Mampu Menyelamatkan Perbankan", Indonesian Commercial News Letter , Laporan 252, 21 September 1998, hal 10 – 23
- Data Consult, "Prospek Perbankan Indonesia", Indonesian Commercial News Letter , Laporan 243, 4 Mei 1998, hal 9 – 21
- Eko Budi Supriyanto, "Bank Pelat Merah di Lampung Merah", Infobank, Edisi 230, Oktober 1998, Vol XX, hal 14 – 18
- Eko Budi Supriyanto, "Bisnis Uang 1999 Setelah 140 Bank Menabrak BMPK", Infobank, Edisi 232, Desember 1998, Vol XX, hal 14 – 18
- Eko Budi Supriyanto, "Perjudian Terakhir Para Bankir", Infobank, Edisi 233", Januari 1999, Vol XXI, hal 14 – 18
- Freddy Rangkuti, 1997. Analisis SWOT teknik membedah Kasus Bisnis, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Guttman, Louis, 1994. "A Basis for Scaling Qualitatif Data ", American Sociological Review 9
- Herry Pattula, "Perubahan perilaku nasabah bank akibat krisis", Swa Sembada, No15/XIV/23 Juli – 5 Agustus 1988, hal 41 – 43.
- Hermawan Kartajaya, Wijayanto, Yuswohadi, "Consumer Behaviour In The Economic Crisis And Its Implications For Marketing Strategy", Kelola, no 18/VII/1998, 1998.
- Jain, Cs, 1990. Marketing planning and Strategy, South Western Publishing, Co, Boston

- Kotler, P, 1994. Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, terjemahan Erlangga, Jilid 1, Jakarta.
- Kenneth Andrew, 1986. The Bank Marketing Hand book, Woodhead Faulkner Ltd, England.
- Leonard, B, Donelly, J , 1985. Marketing for Bankers, American Bankers Association, American Institute of Banking, sixth Printing
- Lovelock, C., 1991. Product Plus, New York, Mc Graw-Hill, Inc
- Marsindo Konsultan Prima, PT, "Studi Consumer Banking dan kualitas pelayanan perbankan", Hasil penelitian PT. Marsindo, 1997
- Murti Sumarni, 1996. Marketing Perbankan, Liberty Yogyakarta
- Porter, ME., 1980. Competitive Strategy-Tehcniques for Analyzing Industries and Competitors, New York : Three Press.
- Porter, ME., 1993. Keunggulan bersaing menciptakan dan mempertahankan Kinerja Unggul, terjemahan Binarupa Aksara Jakarta cetakan Pertama
- Rusdi Amrullah, " Kiat Si Pelat Merah Memerah Dana", Infobank, Edisi 201, September 1996, Vol XXI, hal 14 – 18
- Rusdi A. Mathori, "Permainan Kredit Nasabah Kakap", Infobank, Edisi 230, Oktober 1998, Vol XX, hal 22 – 24
- Ryan Kiryanto, "Perkiraan Perbankan tahun 1999", Business News, no 6256, 4 Januari 1999
- Suwarsono, 1996. Manajemen Strategik : Konsep, Alat analisa dan Konteks, Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Urban, Glen L., Steven H. Star, 1991. Advanced Marketing Strategy : Phenomena, Analysis, And Decisions, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.
- , "APBN 1999/2000 Strategi Fiskal Perlu Dipertajam", Bisnis Indonesia, 6 Januari 1999