16/41871.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

# ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN PADA PT. BANK NTB CABANG SUMBAWA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

**RINI RAHMANI**

**NIM: 016418065**

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf

# ABSTRACT

## Marketing Strategy Analysis of Bank of NTB's Saving Product Sumbawa Branch

Rini Rahmani
Universitas Terbuka
rini.rahmani@gmail.com

PT. Bank NTB, in third party fund raising program funded by customers' saving, experiences unstable growth. This condition indicates the strategy in marketing the product is not fully applied. This paper presents the results of the analysis to identify the internal and external marketing factors of saving product of Bank NTB, to assess their strength, weakness, opportunity and threat as well as to summarize marketing strategy alternative of the product which is more tenable. The analysis is derived from quantitiative descriptive research. The analysis of internal factor is based on segmenting, targeting, and positioning as well as marketing blending. The analysis shows that the highest score is 0,6420 for excellences in service factor and the lowest is 0,2520 for lack of product campaign and innovation factor. The analysis of external factor identifies the highest score is 0,6864 for the factor of the market that still big enough, whereas the lowest is 0,3841 for the competitors product facator. Next, the analysis of SWOT is applied to summarize marketing strategy alternative, the result of which is eight strategy combinations. To decide which strategy to be priotized, analysis of Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) is used. Based on the analyses, it is concluded that the alternative marketing strategy that can be implemented by Bank of NTB to increase the saving in line with the increasing number of customers is to continuously improve the marketing product campaign along along with product quality improvement by using the latest technology so that its product would be competitive.

Keywords: Bank of NTB, analysis of internal and external factors, SWOT, QSPM, marketing strategy in saving.



Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf

# ABSTRAK

## Analisis Strategi Pemasaran Produk Tabungan Pada Bank NTB Cabang Sumbawa

Rini Rahmani
Universitas Terbuka
rini.rahmani@gmail.com

PT. Bank NTB dalam kegiatan penghimpunan dana pihak ketiga yang bersumber dari tabungan mengalami pertumbuhan yang kurang stabil. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi yang digunakan dalam memasarkan produk tabungan belum maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal pemasaran produk tabungan Bank NTB, menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta merumuskan alternatif strategi pemasaran produk tabungan yang dapat dipertimbangkan untuk diterapkan pada Bank NTB Cabang Sumbawa dalam rangka meningkatkan pertumbuhan produk tabungan. Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian deskriptif dengan metode pendekatan kualitatif. Analisis lingkungan internal berdasarkan segmenting, targetting dan positioning serta bauran pemasaran mengidentifikasikan kekuatan utama dengan skor tertinggi sebesar 0,6420 pada pencapaian prestasi service excellence, sedangkan identifikasi kelemahan utama adalah inovasi dan promosi produk yang masih kurang dengan skor 0,2520. Analisis lingkungan eksternal yang mengidentifikasikan peluang terbesar adalah masih luasnya pasar potensial dengan skor 0,6864 sedangkan ancaman terberat adalah gencarnya promosi produk pesaing dengan skor 0,3841. Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan alternative strategi pemasaran dan menghasilkan delapan kombinasi strategi. Dalam menentukan urutan strategi prioritas digunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Strategi pemasaran alternatif yang dapat dilakukan Bank NTB dalam upaya peningkatan pertumbuhan tabungan yang seiring dengan peningkatan jumlah nasabah adalah meningkatkan promosi produk tabungan secara berkelanjutan dan berkesinambungan, disertai peningkatan kualitas produk dengan penggunaan teknologi terkini sehingga berdaya saing.

Kata Kunci : Bank NTB, analisis lingkungan internal dan eksternal, SWOT, QSPM, strategi pemasaran tabungan



Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

# LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

| | |
|---|---|
| Judul TAPM | : Analisis Strategi Pemasaran Produk Tabungan Pada Bank NTB Cabang Sumbawa |
| Penyusun TAPM | : Rini Rahmani |
| NIM | : 016418065 |
| Program Studi | : Magister Manajemen |
| Hari/Tanggal | : Minggu, 2 Maret 2014 |

Menyetujui:

| Pembimbing I, | Pembimbing II |
|---|---|
| **Drs.H.Budi Santoso,M.Com.Ph.D** | **DR.Doddy Sukmayadi,M.Sc** |
| NIP.19600712 198603 1 002 | NIP.19610727 198703 1 002 |

Penguji Ahli

**Prof.Dr.Darsono Prawironegoro**

Mengetahui,

| Ketua Bidang Ilmu/ Program Magister Manajemen | Direktur Program Pascasarjana |
|---|---|
| **Maya Maria, SE,MM** | **Suciati, M.Sc,Ph.D** |
| NIP.19720501 199903 2 003 | NIP.19520213 198503 2 001 |



Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf

# UNIVERSITAS TERBUKA
# PROGRAM PASCASARJANA
# PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

## PENGESAHAN

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | Rini Rahmani |
| NIM | : | 016418065 |
| Program Studi | : | Magister Manajemen |
| Judul TAPM | : | Analisis Strategi Pemasaran Produk Tabungan Pada PT. Bank NTB Cabang Sumbawa |

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

| | | |
|---|---|---|
| Hari / Tanggal | : | Minggu / 2 Maret 2014 |
| Waktu | : | 12.15 – 14.15 |

Dan telah dinyatakan LULUS

| **PANITIA PENGUJI TAPM** | Tanda Tangan |
|---|---|
| Ketua Komisi Penguji<br>Nama: Dr.Tita Rosita | ..... |
| Penguji Ahli<br>Nama : Prof.Dr.Darsono Prawironegoro | ..... |
| Pembimbing I<br>Nama : Drs.H.Budi Santoso,M.Com.Ph.D | ..... |
| Pembimbing II<br>Nama : DR.Doddy Sukmayadi,M.Sc | ..... |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

# PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **"Analisis Strategi Pemasaran Produk Tabungan Pada Bank NTB Cabang Sumbawa"** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Mataram, Desember 2013
Yang Menyatakan

METERAI TEMPEL
CDCDDACF198008209
ENAM RIBU RUPIAH
6000

( Rini Rahmani )
NIM.016418065



Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

# RIWAYAT HIDUP

| | |
|---|---|
| Nama | : Rini Rahmani |
| NIM | : 016418065 |
| Program Studi | : Magister Manajemen |
| Tempat/Tanggal Lahir | : Sumbawa Besar / 19 Agustus 1975 |
| Riwayat Pendidikan | : Lulus SD di Sumbawa Besar pada Tahun 1988 |
| | : Lulus SMP di Sumbawa Besar pada Tahun 1991 |
| | : Lulus SMA di Sumbawa Besar pada Tahun 1994 |
| | : Lulus S1 di Surabaya pada Tahun 1998 |
| Riwayat Pekerjaan | : Tahun 2000 s.d 2008 di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sumbawa |
| | Tahun 2008 s.d 2012 di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Sumbawa |
| | Tahun 2012 s.d Maret 2014 di Dinas Sosial Kabupaten Sumbawa |
| | Tahun 2014 s.d sekarang di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sumbawa |

Sumbawa Besar, Maret 2014

**Rini Rahmani**
NIM. 016418065



Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf

# KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada:

1) Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2) Kepala UPBJJ-UT Mataram beserta staf selaku penyelenggara Program Pascasarjana yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyelesaian penulisan TAPM ini;
3) Pembimbing I Bapak Drs. H. Budi Santoso, M.Com. Ph.D yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penulisan TAPM ini;
4) Pembimbing II Bapak Dr.Doddy Sukmayadi, M.Ed yang telah memberikan masukan dalam penulisan TAPM ini;
5) Ibu Maya Maria, SE, MM selaku Ketua Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka;
6) Pemerintah Kabupaten Sumbawa yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dana;
7) Bapak Masusung, SE dan jajaran manajemen Bank NTB yang memberikan kesempatan, bantuan dan memfasilitasi semua kebutuhan data serta mendukung penuh penelitian saya;
8) Suami, Orang tua dan anak-anak saya yang selalu memberikan doa dan dukungan moral;
9) Seluruh dosen mata kuliah Program Magister Manajemen Universitas Terbuka yang memberikan sumbangan wawasan dan ilmu pengetahuan kepada penulis;



Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

10) Pengurus program Pascasarjana Universitas Terbuka Kabupaten Sumbawa;
11) Sahabat, kerabat, teman-teman yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan TAPM ini;
12) Rekan-rekan mahasiswa program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka;

Akhir kata, semoga Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu.

Sumbawa Besar, Desember 2013

Penulis,

**Rini Rahmani**



Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

# DAFTAR ISI


| | Halaman |
|---|---|
| Abstrak..... | ii |
| Lembar Persetujuan..... | iv |
| Lembar Pengesahan..... | v |
| Lembar Pernyataan..... | vi |
| Riwayat Hidup..... | vii |
| Kata Pengantar..... | viii |
| Daftar Isi..... | x |
| Daftar Gambar..... | xii |
| Daftar Tabel..... | xiii |
| Daftar Lampiran..... | xv |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Identifikasi Masalah..... | 7 |
| C. Rumusan Masalah..... | 8 |
| D. Batasan dan Ruang Lingkup Masalah..... | 8 |
| E. Tujuan Penelitian..... | 9 |
| F. Manfaat Penelitian..... | 9 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Kajian Teori | 10 |
| B. Penelitian Terdahulu ..... | 49 |
| C. Kerangka Konsep Penelitian ..... | 53 |
| D. Operasionalisasi Variabel | 55 |




Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian..... 61

B. Sumber Informan dan Pemilihan Informan..... 61

C. Lokasi dan Waktu Penelitian..... 62

D. Prosedur dan Instrumen Pengumpulan Data..... 62

E. Sumber dan Jenis Data..... 63

F. Kredibilitas Data..... 64

G. Metode Analisis Data..... 65

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian..... 76

B. Hasil..... 83

C. Pembahasan..... 84

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan..... 127

B. Saran..... 129

C. Keterbatasan dan Saran Penelitian Berikutnya ..... 130

DAFTAR PUSTAKA 131



Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf

# DAFTAR GAMBAR


| | | |
|---|---|---|
| Gambar 2.1 | Kerangka Industri..... | 13 |
| Gambar 2.2 | Strategi Lima Kekuatan Persaingan Porter ..... | 26 |
| Gambar 2.3 | Strategi Generik Porter..... | 31 |
| Gambar 2.4 | Matriks Internal Eksternal..... | 43 |
| Gambar 2.5 | Analisis SWOT..... | 47 |
| Gambar 2.6 | Kerangka Konsep Penelitian..... | 53 |
| Gambar 3.1 | Matriks IE..... | 72 |
| Gambar 4.1 | Hasil Matriks IE..... | 112 |




Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf

# DAFTAR TABEL


| | | |
|---|---|---|
| Tabel 1.1 | Perkembangan Dana Pihak Ketiga Bank NTB ..... | 6 |
| Tabel 1.2 | Jumlah Nasabah Tabungan pada Bank NTB Cabang Sumbawa | 7 |
| Tabel 3.1 | Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal Perusahaan | 68 |
| Tabel 3.2 | Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) | 69 |
| Tabel 3.3 | Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal Perusahaan | 70 |
| Tabel 3.4 | Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) | 70 |
| Tabel 3.5 | Matriks SWOT | 73 |
| Tabel 3.6 | Matriks QSPM ..... | 75 |
| Tabel 4.1 | *Market Share* Bank NTB Terhadap Perbankan NTB | 79 |
| Tabel 4.2 | Peningkatan Kinerja Bank NTB. | 80 |
| Tabel 4.3 | Jumlah nasabah Dana Pihak Ketiga Bank NTB cabang Sumbawa | 81 |
| Tabel 4.4 | Suku Bunga Dana Pihak Ketiga Bank NTB | 83 |
| Tabel 4.5 | Komposisi Responden ..... | 84 |
| Tabel 4.6 | Lama Kepemilikan Rekening di Bank NTB | 86 |
| Tabel 4.7 | Motivasi Nasabah Menabung di Bank NTB | 87 |
| Tabel 4.8 | Alasan Tidak Tertarik menjadi nasabah Bank NTB | 88 |
| Tabel 4.9 | Alasan Menggunakan Produk Tabungan Bank NTB | 89 |
| Tabel 4.10 | Produk Tabungan Bank NTB yang dipilih Nasabah | 90 |
| Tabel 4.11 | Tanggapan nasabah terhadap fasilitas Produk Tabungan Bank NTB | 91 |
| Tabel 4.12 | Frekuensi Nasabah dan Non Nasabah Bank NTB dalam melihat iklan dan Jenis Iklan yang disukai | 92 |
| Tabel 4.13 | Tanggapan nasabah terhadap Pelayanan pada Bank NTB | 94 |
| Tabel 4.14 | Hasil Matrik Faktor Strategi Internal (IFE) | 108 |




Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

# DAFTAR LAMPIRAN


| | | |
|---|---|---|
| Lampiran 1 | Data Diri Responden..... | 135 |
| Lampiran 2 | Rekapitulasi Hasil Pengisian Kuesioner..... | 136 |
| Lampiran 3 | Hasil Penentuan Bobot oleh Responden..... | 138 |
| Lampiran 4 | Akumulasi Hasil Penentuan Bobot..... | 142 |
| Lampiran 6 | Hasil Penentuan Rating Faktor Strategis Internal..... | 143 |
| Lampiran 7 | Hasil Penentuan Rating Faktor Strategis Eksternal..... | 145 |
| Lampiran 8 | Matriks IFE dan Matriks EFE..... | 148 |
| Lampiran 9 | Hasil Kuesioner Penentuan *Attractive Score*..... | 149 |
| Lampiran 10 | Rekapitulasi Hasil AS Masing-Masing Strategi..... | 153 |
| Lampiran 11 | Hasil Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)..... | 161 |
| Lampiran 12 | Kuesioner Persepsi Nasabah..... | 162 |
| Lampiran 13 | Daftar Pertanyaan Wawancara..... | 165 |
| Lampiran 14 | Kuesioner Penilaian Bobot dan Rating..... | 169 |
| Lampiran 15 | Kuesioner Penentuan *Attractive Score*..... | 174 |




Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf


| | | |
|---|---|---|
| Tabel 4.15 | Hasil Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFE) | 111 |
| Tabel 4.16 | Hasil Analisis Matriks SWOT | 114 |
| Tabel 4.17 | Rekapitulasi Hasil Matriks QSPM | 120 |




Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Dalam perekonomian modern, kehidupan masyarakat menjadi tidak asing dengan aktivitas perbankan. Menurut Verryn Stuart (dalam Hasibuan, 2006) menyatakan bahwa sebuah bank dalam menjalankan kegiatan operasional dilakukan secara pasif dan aktif, yaitu mengumpulkan dana dari masyarakat yang kelebihan dana dan menyalurkan kredit kepada masyarakat yang mengumpulkan dana.

Dalam Booklet Perbankan Indonesia (2011:3) menyatakan bahwa;

> "Perbankan memiliki kedudukan yang strategis, yakni sebagai penunjang kelancaran sistem pembayaran, pelaksanaan kebijakan moneter dan pencapaian stabilitas sistem keuangan, sehingga diperlukan perbankan yang sehat, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan."

Bank sebagai lembaga perbankan sangat diperlukan partisipasinya dalam rangka meningkatkan aktivitas perdagangan dan dunia usaha melalui terciptanya iklim perbankan yang sehat (Hasibuan, 2006). Perubahan peraturan Pemerintah dengan berbagai merger bank Pemerintah membuat tingkat persaingan menjadi lebih ketat. Perubahan dalam tren teknologi informasi, demografi, perilaku konsumen, pertumbuhan ekonomi makro dan peningkatan pendapatan konsumen akan merubah sifat persaingan dalam industri perbankan (Alfansi,2010).

Sejak penerapan transaksi *online*, jasa perbankan menjadi bervariasi. Pelayanan yang diberikan menjadi lebih cepat, murah dan *fleksibel* yakni dapat dilakukan setiap saat dan dimana saja. Perubahan karakteristik demografi penduduk Indonesia juga akan mempengaruhi tingkat persaingan perbankan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

(Alfansi,2010). Distribusi penduduk akan lebih merata di masa mendatang dengan membaiknya perekonomian di setiap daerah sebagai bentuk implementasi pelaksanaan otonomi daerah. Fenomena ini akan memaksa bank untuk memperkuat jaringan kantor cabang mereka di Indonesia. Informasi tentang perubahan karakteristik demografi penduduk Indonesia dapat dijadikan informasi dasar untuk menentukan strategi segmentasi pasar perbankan.

Perubahan perilaku konsumen merupakan peluang dan tantangan tersendiri bagi industri perbankan. Kotler (1997) menyatakan bahwa dalam membangun suatu citra, sebuah bank harus mempelajari peluang dan mengambil posisi dalam pasar. Untuk menjadi bank yang disukai oleh segmen pasar tertentu, maka penetapan posisi merupakan usaha yang dapat membedakan bank dari pesaingnya dalam faktor-faktor yang nyata. Membantu pelanggan untuk mengetahui perbedaan yang nyata pada persaingan antar bank, sehingga pelanggan dapat memilih bank terbaik yang dapat memuaskan kebutuhan mereka merupakan tujuan dari penetapan posisi.

PT.Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat (selanjutnya disebut Bank NTB) adalah Bank milik Pemerintah Propinsi Nusa Tenggara Barat bersama–sama dengan Pemerintah Kota/Kabupaten se-Nusa Tenggara Barat. Bank NTB didirikan dan mulai beroperasi pada tanggal 5 Juli 1964 berdasarkan:

1. Peraturan Daerah Propinsi Nusa Tenggara Barat No.06 Tahun 1963 tentang Pendirian Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat, beserta beberapa perubahannya;

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2. Disempurnakan dengan Peraturan Daerah Propinsi Nusa Tenggara Barat No.08 Tahun 1984 tentang Bank Pembangunan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat;
3. Kemudian dirubah kembali dengan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat No. 01 Tahun 1993 tentang Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat.

Bank NTB didirikan dengan tujuan untuk mengelola keuangan daerah yaitu sebagai kas daerah. Selain itu tujuan pendirian Bank NTB untuk membantu meningkatkan perekonomian daerah dengan memberikan kredit kepada pengusaha kecil di Nusa Tenggara Barat (Laporan Tahunan PT.Bank NTB Tahun, 2012).

Bank Dunia *(World Bank)* memperkirakan bahwa dalam kondisi terburuk pertumbuhan ekonomi Indonesia masih akan berada di level 5,5 persen - 5,7 persen. Untuk menjaga pertumbuhan, satu dari beberapa hal yang harus diperhatikan adalah gejolak likuiditas perbankan. Hal itulah yang tengah dilakukan Bank Indonesia (BI) yaitu mengendalikan dan menjaga likuiditas perbankan di level yang cukup. Kondisi likuiditas perbankan kerap kali tercerminkan dari posisi dana pihak ketiga (ikatanbankir.com).

Dana Pihak Ketiga (DPK) perbankan sampai dengan Juli 2012 naik sebesar 20,18 persen menjadi 2.961,42 triliun rupiah dibandingkan dengan Juli 2011 yang sebesar 2.464,08 triliun rupiah. Dari total DPK perbankan, kelompok bank umum swasta nasional (BUSN) devisa yang paling cepat meningkatkan DPK-nya hingga mencapai 42,22 persen dengan pertumbuhan mencapai 33,07 persen. Posisi berikutnya diikuti dengan kelompok bank persero yang mencapai 32,08 persen dengan pertumbuhan 18,10 persen. Bank pembangunan daerah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

(BPD) juga mencatatkan pertumbuhan DPK yang signifikan, yaitu sebesar 29,67 persen. Namun bagian DPK BPD terhadap total DPK perbankan pada Juli 2012 masih jauh di bawah bank persero dan BUSN, yakni sebesar 10,37 persen (Ikatan Bankir.com; 2013)

Tren tabungan BPD dalam lima tahun terakhir terus meningkat dengan rata-rata pertumbuhan 22,10 persen ( Ikatan Bankir.com; 2013). Pertumbuhan rata-rata itu juga masih di atas pertumbuhan rata-rata industri selama lima tahun ke belakang yang hanya 20,46 persen. Hal itu menunjukkan bahwa produk tabungan BPD mulai dilirik nasabah. Selama ini nasabah utama BPD adalah karyawan pemerintah daerah (pemda) dan pegawai negeri sipil (PNS) yang menjadi *nicher market*-nya. Meski tumbuh di atas rata-rata industri, sebenarnya pangsa tabungan BPD masih sangat kecil. Bahkan, dalam lima tahun terakhir, pangsa tabungan BPD seperti tidak bergerak, yakni di kisaran 7 persen dari 2006 hingga 2010. Memasuki 2011 pangsanya mengalami peningkatan menjadi 8,01 persen, tapi pada pengujung 2012 kembali turun ke posisi 7,18 persen.

Menurut hasil riset *Indonesian Bank Loyalty Index (IBLI) 2013*, (Ikatan Bankir.com; 2013) menurunnya pasar tabungan BPD tak lepas dari tingginya persaingan dalam memperebutkan dana murah di industri perbankan nasional. Selama ini pasar tabungan masih dikuasai beberapa bank Pemerintah yang memiliki pangsa 44,85 persen, disusul bank swasta nasional devisa sebesar 39,99 persen. Dua kelompok bank itulah yang menjadi pesaing ketat BPD dalam memperebutkan dana murah berbentuk tabungan. Bank Pemerintah seperti Bank Rakyat Indonesia (BRI) dan Bank Mandiri, memiliki jaringan hingga ke daerah-daerah, bahkan sampai masuk ke kantong-kantong utama BPD. Apalagi, dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dukungan infrastruktur jaringan teknologi informasi (TI) modern, BPD hampir tak bisa untuk mengikuti langkah bank BUMN itu. Sebab kunci utama untuk mendapatkan segmen tabungan di pasar ritel yaitu kekuatan *delivery channel*, promosi, inovasi fitur produk, dan kualitas layanan.

Menghadapi bank swasta nasional devisa pun tidak berbeda jauh dengan BUMN. Bank-bank swasta seperti Bank Central Asia (BCA), PermataBank, Bank Mega, Bank CIMB Niaga, dan Bank Internasional Indonesia (BII), yang terus mengeluarkan produk inovasi dan imbalan hadiah besar untuk menarik nasabah tabungan sebanyak-banyaknya. Bayang-bayang kedua kelompok bank itulah yang membuat loyalitas nasabah BPD sering terpengaruhi. PNS dan pegawai pemda, meski telah menjadi nasabah tabungan BPD, juga memiliki tabungan di bank dari salah satu atau dua kelompok bank tersebut. Kemudahan transaksi menjadi alasan utama mengapa nasabah BPD pun menjalin hubungan dengan bank BUMN maupun bank swasta nasional devisa tersebut.

Bank Indonesia dalam Kajian Ekonomi Regional Nusa Tenggara Barat Triwulan IV tahun 2012 (2012:30), menunjukkan data kegiatan penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) pada bank umum di Nusa Tenggara Barat pada triwulan IV-2012 mengalami pertumbuhan yang cenderung melambat. Secara keseluruhan, jumlah DPK yang berhasil dihimpun oleh bank umum di NTB masih didominasi Bank Pemerintah dengan pangsa 71,97 persen atau mencapai nilai 9,16 triliun rupiah. Dana yang dihimpun dalam bentuk dana jangka pendek yaitu tabungan dengan pangsa sebesar 62,46 persen atau mencapai 7,95 triliun rupiah dengan jumlah rekening sebanyak 1,36 juta atau sekitar 65,70 persen dari jumlah penduduk yang bekerja di NTB pada Agustus 2012 sebanyak 2,07 juta.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Dari jumlah dana masyarakat yang tersimpan pada tabungan, kepemilikannya didominasi oleh rekening perorangan mencapai 75,07 persen.

Perkembangan dana pihak ketiga Bank NTB dalam lima tahun terakhir terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel.1.1
Perkembangan Dana Pihak Ketiga Bank NTB

| Dana Pihak Ketiga | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|
| Giro | 619.911 | 653.890 | 517.560 | 536.741 | 507.633 |
| Tabungan | 1.091.477 | 1.155.415 | 809.879 | 586.391 | 602.824 |
| Deposito | 1.123.366 | 863.084 | 652.354 | 311.241 | 191.250 |
| Jumlah | 2.834.753 | 2.672.389 | 1.979.793 | 1.434.373 | 1.301.707 |

(Sumber:Laporan Tahunan – *Bank NTB Annual Report* 2012 :21 ) (dalam juta rupiah)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pertumbuhan dana pihak ketiga mengalami trend peningkatan setiap tahun. Peningkatan yang terjadi pada ketiga komponen sumber dana cenderung *fluktuatif*. Dana yang bersumber dari deposito mengalami peningkatan per tahun secara terus menerus, namun berbeda dengan pertumbuhan giro dan tabungan. Tabungan mengalami penurunan pada tahun 2009 dan tahun 2012, sedangkan giro mengalami penurunan pada tahun 2010 dan tahun 2012. Ketidakstabilan pertumbuhan tabungan sebagai satu dari beberapa sumber dana pihak ketiga menunjukkan bahwa bank NTB belum maksimal dalam memasarkan produk tabungannya.

Semakin bertambahnya jumlah bank konvensional di Kabupaten Sumbawa menunjukkan adanya perkembangan bisnis perbankan dan tingginya tingkat persaingan antar Bank. Hal ini tentu akan memaksa PT.Bank NTB untuk mempersiapkan diri menghadapi pesaing-pesaing yang memiliki keunggulan lebih terutama di sisi penggunaan teknologi. Keunggulan teknologi yang lebih unggul

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

secara nyata lebih mampu menyajikan fasilitas tabungan yang lebih sesuai dengan kebutuhan konsumen saat ini. Penggunaan internet dalam perbankan sudah tidak menjadi sesuatu yang istimewa, namun keharusan sebagai fasilitas pelengkap produk tabungan untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan nasabah.

Melihat kondisi tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi Bank NTB cabang Sumbawa dalam peningkatan pertumbuhan produk tabungannya. Hal ini sangat terkait dengan strategi pemasaran yang digunakan dalam penciptaan kepuasan pelayanan nasabah untuk mempertahankan nasabah dengan tujuan pembentukan loyalitas nasabah serta menarik nasabah baru. Namun upaya yang dilakukan belum menunjukkan hasil yang memuaskan, sehingga dibutuhkan strategi yang lebih tepat dalam pencapaian tujuan.

Tabel 1.2
Jumlah Nasabah Tabungan pada Bank NTB Cabang Sumbawa

| **Jenis produk Tabungan** | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
|---|---|---|---|---|---|
| Simpeda | 13.294 | 12.821 | 12.507 | 12.096 | 12.080 |
| Tambora | 881 | 399 | 224 | 281 | 359 |
| Tabunganku | 7.175 | 5.309 | 1.710 | - | - |
| Taharah | 269 | 218 | 204 | 177 | 128 |
| **Jumlah** | 21.619 | 18.747 | 14.645 | 12.554 | 12.567 |

*Sumber : Data Bank NTB Cabang Sumbawa*

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah yang ada adalah :

a. Tingginya tingkat persaingan dalam perebutan dana murah terutama produk tabungan sehingga menyebabkan pertumbuhan produk tabungan Bank NTB menjadi tidak stabil.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b. Penggunaan teknologi yang belum memadai menyebabkan fasilitas produk tabungan belum mampu bersaing secara maksimal.

c. Strategi pemasaran produk tabungan yang tepat diharapkan mampu meningkatkan pangsa pasar tabungan.

## C. Rumusan Masalah

1. Berdasarkan analisis terhadap faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal, faktor-faktor apakah yang mempengaruhi pemasaran produk tabungan Bank NTB oleh Bank NTB Cabang Sumbawa?
2. Apakah yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam pemasaran produk tabungan Bank NTB yang dilaksanakan oleh Bank NTB Cabang Sumbawa?
3. Alternatif strategi pemasaran apa yang dapat diterapkan oleh Bank NTB Cabang Sumbawa agar dapat meningkatkan pertumbuhan produk tabungan Bank NTB?

## D. Batasan dan Ruang Lingkup Masalah

Untuk menghindari pembiasan masalah dalam penelitian serta mengingat luasnya bidang penelitian yang dikaji maka perlu dibuat beberapa batasan dalam penelitian, yaitu :

1. Penelitian dilakukan pada Kantor PT.Bank NTB Cabang Sumbawa dengan memfokuskan pada pelaksanaan pemasaran produk tabungan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2. Penelitian juga dilakukan untuk mengkaji permasalahan dan berbagai kemungkinan perubahan dalam pemasaran produk Tabungan Pt.Bank NTB Cabang Sumbawa.

## E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal pemasaran produk tabungan Bank NTB pada kantor Bank NTB Cabang Sumbawa.
2. Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada pemasaran produk tabungan Bank NTB pada kantor cabang Sumbawa.
3. Merumuskan alternatif strategi pemasaran produk tabungan yang dapat dipertimbangkan untuk diterapkan pada Kantor PT.Bank NTB Cabang Sumbawa dalam rangka meningkatkan pertumbuhan produk Tabungan.

## F. Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan positif bagi manajemen dalam penyusunan strategi pemasaran produk Tabungan PT.Bank NTB Cabang Sumbawa.
2. Diharapkan penelitian ini memberikan tambahan referensi bagi peneliti berikutnya dalam memahami dan menganalisa strategi pemasaran penghimpunan Dana Pihak Ketiga pada PT.Bank NTB.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## A. Kajian Teori

### 1. Strategi Pemasaran

Pemasaran pada dasarnya merupakan suatu proses perpindahan produk baik barang atau jasa dari tangan produsen ke tangan konsumen. Lebih lanjut beberapa ahli memberikan bermacam-macam batasan tentang pemasaran diantaranya dikemukakan oleh Philip Kotler (1997:13) menyatakan bahwa:

> "Pemasaran adalah semua proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, manawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain."

Sedangkan pengertian manajemen pemasaran menurut Philip Kotler (1997:13) adalah sebagai berikut:

> "Manajemen Pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan organisasi."

Terdapat lima konsep sebagai bentuk filosofi dalam pemasaran yaitu :

a. Konsep produksi

yaitu konsep yang berorientasi produksi yaitu menekankan pada kegiatan yang mengutamakan produksi dan dilakukan sebanyak-banyaknya untuk memenuhi permintaan. Tujuan konsep produksi adalah untuk mencapai efisiensi produksi, biaya rendah, dan distribusi massa.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b. Konsep produk

yaitu konsep yang menekankan bahwa sukses pemasaran bergantung pada kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Perusahaan yang memakai konsep ini selalu berusaha memenangkan persaingan melalui penciptaan produk unggulan, dimana perusahaan senantiasa berupaya menghasilkan produk berkulitas dan terus memperbaiki serta meningkatkan kualitas produknya.

c. Konsep penjualan

konsep ini menekankan pada konsumen, dimana seorang konsumen tidak akan mengkonsumsi produk dari suatu perusahaan, apabila perusahaan tersebut tidak melakukan usaha promosi dan penjualan yang agresif.

d. Konsep pemasaran

merupakan konsep yang lebih difokuskan pada kepentingan pelanggan atau kepuasan konsumen.

Pemasaran merupakan fungsi manajemen yang memiliki komunikasi paling besar dengan lingkungan eksternal, dimana diketahui bahwa perusahaan memiliki kendali yang terbatas pada lingkungan eksternal (Tjiptono,2008). Oleh karena itu pemasaran memiliki peranan penting dalam pengembangan strategi. Dalam konteks penyusunan strategi, pemasaran memiliki dua dimensi, yaitu dimensi saat ini dan dimensi masa yang akan datang. Dimensi saat ini mengaitkan hubungan yang telah ada antara perusahaan dan lingkungannya. Sedangkan dimensi masa yang akan datang mencakup hubungan masa yang akan datang yang diharapkan dapat terjalin dengan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

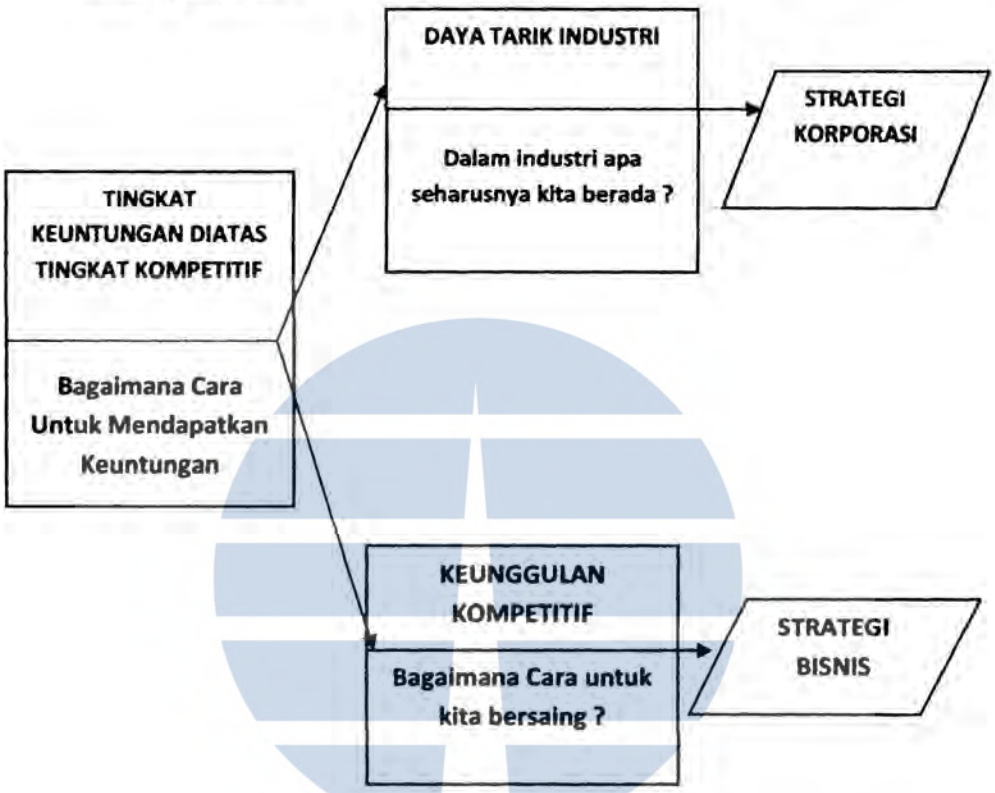
Strategi pemasaran sejatinya merupakan pernyataan baik secara eksplisit maupun implisit, tentang tata cara suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya (Bennett dalam Tjiptono, 2008). Menurut Tull dan Kahle (dalam Tjiptono, 2008) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat paling mendasar yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan pengembangan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan sistem pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Dalam suatu perusahaan terdapat tiga level strategi (Hayes dan Wheelwright dalam Stoner, Freeman, dan Gilbert,Jr. dalam Tjiptono, 2008) yaitu :

a. Strategi level korporasi, dikonsep oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Dalam mengembangkan sasaran level korporasi, setiap perusahaan perlu menentukan salah satu dari beberapa alternatif, antara lain; kedudukan dalam pasar, inovasi, produktivitas, sumber daya fisik dan finansial, profitabilitas, prestasi dan pengembangan manajerial, prestasi dan sikap karyawan serta tanggung jawab sosial.
b. Strategi level unit bisnis, lebih mengarah pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Pada level ini ditentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya serta prosedur pelaksanaan pendekatan tersebut dengan pemanfaatan sumber daya dan dalam kondisi pasar tertentu.
c. Strategi level fungsional, merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

d. Strategi korporasi mendefinisikan bidang industri dan pasar dimana perusahaan tersebut bersaing. Strategi bisnis berkaitan dengan bagaimana perusahaan bersaing dalam satu industri atau pasar (Grant, dalam Sofiansyah, 2008)




Gambar 2.1
Kerangka Industri
(Sumber :Grant dalam Sofiansyah,2008)

Strategi pemasaran merupakan bagian yang menyatu dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen dalam suatu organisasi. Menurut Corey (Dolan dalam Tjiptono, 2008) strategi pemasaran terdiri dari lima elemen yang saling terkait, yaitu :

a. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dimasuki. Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar kemudian memilih pasar sasaran yang paling menguntungkan untuk dilayani oleh perusahaan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b. Perencanaan produk, meliputi produk khusus yang dijual, pembentukkan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini.

c. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.

d. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.

e. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, direct marketing dan *public relation*.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor-faktor sebagai berikut :

a. Faktor lingkungan, analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi, peraturan pemerintah, perkembangan teknologi, tingkat inflasi dan gaya hidup. Hal-hal tersebut merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan untuk diketahui pengaruh yang ditimbulkan pada bisnis perusahaan.

b. Faktor pasar, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti, ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend dalam sistem distribusi, pola perilaku pembelian, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang masih berkembang dan peluang-peluang yang belum terpenuhi.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

c. Faktor Persaingan, perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk atau pasar pesaing, apa strategi pesaing, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing serta kapasitas produksi pesaing.

d. Faktor analisis kemampuan internal, perusahaan perlu menilai kemampuan dan kelemahannya sebagai perbandingan dengan para pesaingnya.

e. Faktor Perilaku konsumen, analisis perilaku konsumen dapat dilakukan dengan penelitian (riset pasar), baik melalui observasi maupun metode survei.

f. Faktor Analisis ekonomi, dalam analisis ini perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan perolehan laba.

**2. Penyusunan Strategi Pemasaran**

Menurut Assauri (2012) menyatakan bahwa dalam bidang pemasaran terdapat keputusan stratejik selain keputusan operasional. Pemasaran stratejik merupakan kegiatan yang dilakukan dibidang pemasaran yang memberikan dampak keseluruhan pada perusahaan dan bersifat jangka panjang. Dalam penyusunan rencana pemasaran stratejik, terdapat beberapa rangkaian proses :

**a. Analisis kompetensi internal perusahaan**

Analisis dilakukan untuk mengetahui kompetensi internal suatu perusahaan yang dapat memberikan informasi tentang kekuatan atau keunggulan yang dimiliki perusahaan, disamping kelemahannya.

**1). Lingkungan Internal**

Lingkungan internal adalah semua sumber daya manusia dan fisik yang mempengaruhi organisasi. Pihak yang berkepentingan secara internal adalah organisasi itu sendiri.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Komponen lingkungan internal:

(1). Sumber daya (*resources)*

Secara umum, sumber daya sering diartikan sebagai input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk proses operasi/ produksi.

(2). Kemampuan *(capability)*

Kemampuan atau kapabilitas merupakan suatu sekumpulan sumber daya yang secara *integrative* digunakan dalam aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan. Perusahaaan mendapatkan keunggulan bersaing melalui serangkaian aktivitas penting. Hal inilah yang disebut dengan istilah faktor-faktor internal kunci. Esensi pemasaran adalah upaya yang bertujuan mengungguli para pesaing dalam penciptaan nilai yang dapat dirasakan konsumen atau pelanggan, yaitu proposisi nilai yang unggul untuk pelanggan (Assauri,2012).

(3). Kompetensi Inti (*Core Competence*)

Kompetensi inti diperkenalkan oleh Hamel dan Prahalad (dalam Christiananta,dkk, 2010). Kompetensi inti merupakan himpunan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan suatu perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan agar bersaing lebih efektif.

Kemampuan atau kapabilitas merupakan kompetensi inti jika memenuhi empat kriteria, yakni:

- Kemampuan yang bernilai *(Valuable Capabilities)*, yakni kemampuan yang dimiliki perusahaan sehingga dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman ekternal.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

- Kemampuan yang langka (*Rare Capabilities*), yakni kemampuan yang hanya dimiliki oleh sangat sedikit pesaing, baik pesaing saat ini maupun pesaing yang akan datang.
- Kemampuan yang tidak dapat ditiru secara sempurna (*Imperfectly Imitable Capabilities*) yakni kemampuan yang sukar untuk dikembangkan oleh perusahaan lain.
- Kemampuan yang tidak dapat diganti (*Nonsubstitutable Capabilities*), yakni kemampuan yang sukar untuk digantikan.

Tjiptono (2008) menyatakan bahwa inti pemasaran strategis terdiri atas 3 langkah pokok yaitu *Segmenting, Targeting, dan Positioning (STP)*. *Segmenting, Targeting, dan Positioning* (STP) merupakan suatu kapabilitas perusahaan dalam pemasaran stratejik yang mengarah pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan serta pencapaian objektif tujuan jangka panjang perusahaan (Assauri, 2012).

1) ***Segmenting* (Segmentasi Pasar)**

Merupakan tindakan mengidentifikasi variabel segmentasi dan membagi suatu pasar menjadi bagian atau segmen dengan kecenderungan bersifat homogen dalam segala aspek (Assauri,2012). Sehingga perusahaan dapat mengembangkan program-program pemasaran yang terpisah untuk memenuhi kebutuhan khas masing-masing segmen. Segmentasi pasar dikelompokkan berdasarkan :

- Geografis (seperti : wilayah, ukuran kota, kepadatan, iklim)
- Demografis (usia, jenis kelamin, pendidikan, penghasilan, pekerjaan, agama, kewarganegaraan)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

- Psikografis ( Kelas sosial, gaya hidup, kepribadian)
- Perilaku konsumen (peristiwa, manfaat, sikap, tanggapan terhadap produk, status kesetiaan, tingkat pemakaian).

Manfaat segmentasi pasar ( Christiananta dkk, 2010:8.7) :

- Untuk meningkatkan penjualan melalui pasar dan produk baru dengan cara pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar dan diversifikasi.
- Memaksa perusahaan beroperasi dengan penggunaan sumber daya yang terbatas karena adanya produksi, distribusi dan promosi massal.
- Memberikan kemungkinan perusahaan kecil mampu bersaing dengan perusahaan besar dengan memaksimalkan keuntungan per unit dan penjualan per segmen.
- Keputusan segmentasi pasar secara langsung mempengaruhi variabel bauran pemasaran.

Menurut Tjiptono (2008) agar dapat bermanfaat secara maksimal, segmen-segmen pasar harus memenuhi lima karakteristik berikut:

- Dapat diukur (*measurable*), antara lain terhadap ukuran, daya beli dan profil segmen.
- Besar (*substansial*), yaitu bahwa segmen harus cukup besar dan menguntungkan untuk dilayani.
- Dapat dijangkau (*accessible*), segmen dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

- Dapat dibedakan (*differentiable*), segmen-segmen dapat dipisah secara konseptual dan memberikan tanggapan yang berbeda terhadap unsur dan program-program bauran pemasaran yang berbeda.
- Dapat diambil tindakan *(actionable)*, program-program yang efektif dapat dirumuskan untuk menarik dan melayani segmen.

**2) *Targeting* (Penetapan Pasar Sasaran)**

Merupakan tindakan atau upaya perusahaan untuk memilih satu atau lebih segmen yang memiliki persyaratan nilai yang dapat memberikan kesesuaian terbaik dengan kapabilitas perusahaan (Assauri, 2012). Penetapan pasar sasaran dengan cara pengevaluasian daya tarik masing-masing segmen dan memilih segmen-segmen sasaran. Dalam mengevaluasi segmen-segmen pasar yang berbeda, perusahaan harus melihat pada tiga faktor yaitu: ukuran segmen, daya tarik segmen dan tujuan serta sumber daya perusahaan. Pendekatan dari penetapan pasar sasaran ditekankan pada dua kategori utama yaitu penetapan pasar sasaran dari segmen yang ada dan penetapan pasar sasaran melalui diferensiasi produk.

Ada empat kriteria yang harus dipenuhi untuk mendapatkan pasar sasaran yang optimal (Shinta 2012:71)

*1. Responsif*

Pasar sasaran harus memiliki responsif terhadap produk dan program pemasaran yang dikembangkan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2. Potensi penjualan

Semakin luas pasar sasaran, semakin tinggi nilainya. Luasnya pasar tidak hanya dari populasi, tetapi juga daya beli dan keinginan pasar untuk memiliki produk tersebut.

3. Pertumbuhan memadai

4. Jangkauan media

Terkadang pemasar gagal mencapai pasar karena tidak memiliki pengetahuan yang baik tentang *media planning* dan karakter-karakter yang ada. Biasanya pemilihan media massa diwewenangkan sepenuhnya kepada biro iklan sehingga terkadang cara penyampaiannya tidak sesuai dengan tujuan.

**3) *Positioning* (Penentuan Posisi Pasar atau Merek Produk)**

Menurut Astuti (2009) menyatakan bahwa positioning adalah suatu kegiatan yang merancang perusahaan dan citranya untuk menempati tempat yang berbeda dalam benak konsumen. Tujuan positioning adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sementara itu, Tjiptono (2008) menyatakan bahwa positioning merupakan tindakan membangun dan mengkomunikasikan manfaat pokok yang istimewa dari produk di dalam pasar. Beberapa cara untuk menetapkan *positioning* sebagaimana yang diungkapkan oleh Shinta (2012) adalah sebagai berikut:

1. *Positioning* berdasarkan perbedaaan produk. Pemasar dapat menunjukkan kepada pasarnya dimana letak perbedaan produknya terhadap pesaing.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2. *Positioning* berdasarkan manfaat produk. Kemudahan, waktu, kejelasan, kejujuran, kenikmatan, murah, jaminan.
3. *Positioning* melalui imajinasi. Menggunakan imajinasi seperti: tempat, orang, benda-benda, situasi.

Strategi posisi produk dapat dilakukan sebagai berikut:

- Memposisikan produk dalam hubungannya dengan pesaing
- Memposisikan produk melalui atribut produk
- Memposisikan produk melalui harga dan kualitas
- Memposisikan produk dalam hubungannya dengan kegunaan produk
- Memposisikan produk dalam hubungannya dengan pasar sasaran
- Memposisikan produk dalam hubungannya dengan kelas produk.

**Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)**

Penerapan dari strategi pemasaran atas pemposisian dilakukan dengan dengan program bauran pemasaran. Menurut Assauri (2012) menyatakan bahwa bauran pemasaran merupakan perkumpulan tentang harga, produk, saluran distribusi, komunikasi dan manajemen hubungan pelanggan yang merupakan implementasi dari strategi pemasaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa bauran pemasaran merupakan strategi, taktik dan alat pemasaran yang tersedia dengan tujuan untuk mempengaruhi pembeli.

Komponen bauran pemasaran :

- *Price* (Harga); merupakan pembebanan atau nilai yang didapatkan konsumen untuk memperoleh atau menggunakan suatu produk. Dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf

juga dikatakan bahwa harga menyangkut penetapan nilai jual produk yang sesuai dengan kualitas produk dan dapat dijangkau oleh konsumen.

- *Product* (Produk); merupakan kemasan secara keseluruhan dari manfaat yang diciptakan atau diberikan oleh suatu perusahaan yang ditawarkan kepada konsumen.
- *Promotion* (Promosi); merupakan penggunaan unsur-unsur komunikasi audio dan visual dalam pemasaran yang bertujuan memberikan suatu pesan bagi pasar.
- *Place* (Tempat/penyaluran); yaitu berkaitan dengan pemilihan cara pendistribusian barang atau jasa sehingga sampai ke tangan konsumen.

Sejalan dengan perkembangan waktu, bauran pemasaran diperluas dengan mencakup unsur-unsur:

- *People* (Orang), menunjukkan partisipasi dari karyawan dan pelanggan dalam proses pertukaran pemasaran.
- Proses, merupakan tata cara, mekanisme serta arus aktivitas dengan mana jasa dikonsumsi.
- Bukti fisik, merupakan lingkungan dimana jasa diserahkan atau diberikan termasuk barang berwujud yang membantu mengkomunikasikan dan melakukan pemberian jasa pelayanan.

**b. Analisis daya tarik pasar serta industri dan persaingan**

Faktor-faktor yang dianalisis bagi upaya pengembangan pasar sebuah perusahaan adalah kajian yang merupakan analisis eksternal pemasaran

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

perusahaan. Peralatan analisis yang dapat digunakan untuk mengkaji faktor eksternal pemasaran perusahaan adalah :

**1). Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal adalah semua faktor di luar organisasi yang relevan untuk operasi. Unsur-unsur di luar organisasi sulit dikendalikan namun berpengaruh terhadap organisasi. Organisasi tidak dapat berdiri sendiri atau memenuhi kebutuhannya sendiri. Organisasi mengambil input seperti bahan baku, uang, tenaga kerja dan energi dari lingkungan eksternal yang mengubahnya menjadi produk atau jasa sebagai output. Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua yaitu lingkungan khusus dan lingkungan umum.

- **Lingkungan Khusus**

Lingkungan khusus terdiri dari; konsumen, pemasok, pesaing, dan kelompok kepentingan. Elemen pertama adalah konsumen. Konsumen atau pelanggan menukarkan sumber daya yang dimiliki yaitu uang dengan produk atau jasa. Dalam rangka menaikkan pangsa pasar, organisasi dapat melakukan dua cara, pertama mendapatkan lebih banyak konsumen, kedua, dengan mengalahkan pesaing untuk memenangkan pasar. Untuk itu organisasi harus menganalisis pesaing dan menetapkan strategi tertentu agar menang dalam persaingan. Pada berbagai usaha atau bisnis tidak terlepas dari persaingan. Banyak hal yang dapat ditiru oleh pesaing, seperti jenis produk, kemasan produk, cara penjualan, hingga nama produk yang dibuat hampir sama.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

- **Lingkungan Umum**

Elemen-elemen lingkungan umum meliputi sosial budaya, hukum, ekonomi, politik, dan teknologi. Variabel sosial antara lain demografik, gaya hidup dan nilai-nilai sosial. Variabel sosial budaya berkaitan dengan etika, benar-salah, dan tugas-wajib. Perkembangan penduduk, angkatan kerja, struktur kerja partisipasi kerja dan pendidikan mempengaruhi nilai-nilai sosial budaya.

- Demografik atau keadaan penduduk pada suatu wilayah seperti bertambahnya usia angkatan kerja.
- Gaya hidup juga membawa pengaruh terhadap organisasi.
- Faktor nilai-nilai sosial antara satu negara dengan negara lainnya berbeda.
- Variabel ekonomi yaitu, kondisi ekonomi pada umumnya yang mempengaruhi aktivitas sebuah organisasi. Indikator ekonomi mengukur pendapatan, tabungan, investasi, harga, upah, produktivitas, lapangan kerja, aktivitas pemerintah serta transaksi internasional.
- Variabel politik yaitu berbagai faktor yang mungkin mempengaruhi aktivitas suatu organisasi sebagai hasil dari proses atau iklim politik.
- Variabel teknologi meliputi perkembangan baru dalam produk atau proses serta pengetahuan seperti fisika yang mempengaruhi aktivitas organisasi. Teknologi dapat mengubah segala sesuatu secara cepat dan adakalanya masyarakat tidak siap atau belum siap akan perubahan teknologi.

Organisasi mendapatkan informasi tentang keadaan lingkungan umum dari berbagai sumber, seperti dari hubungan informal dalam industri, manajer organisasi lain, data dari dalam organisasi, laporan dan statistik pemerintah, jurnal atau majalah ekonomi, serta data-data dari internet.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

**2). Lingkungan Industri**

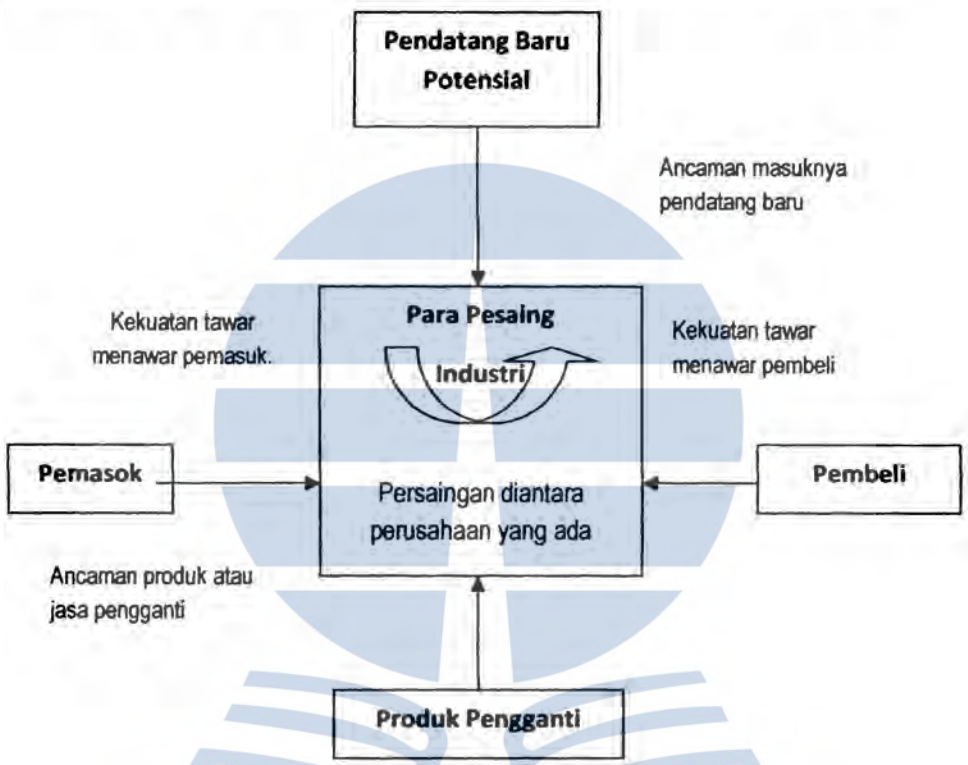
Lingkungan industri adalah serangkaian elemen-elemen ancaman dari pelaku bisnis baru, *supplier*, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan dan tanggapan kompetitifnya. Semakin besar kapasitas perusahaan untuk mempengaruhi lingkungan industri, semakin besar kemungkinan perusahaan untuk menghasilkan laba di atas rata- rata. Laba di atas rata-rata adalah kelebihan penghasilan yang diharapkan seorang investor dari investor lain dengan jumlah risiko serupa. Risiko adalah ketidakpastian investor tentang laba atau rugi yang dihasilkan oleh investasi tertentu.

Bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang para pesaing mereka disebut analisis pesaing. Kombinasi dari ketiga analisis ini digunakan untuk memahami pengaruh lingkungan eksternal terhadap perkembangan misi strategis, tujuan strategis dan tindakan strategis perusahaan. Jika Analisis lingkungan umum terfokus pada masa yang akan datang, maka analisis lingkungan industri terfokus pada pemahaman akan factor-faktor dan kondisi-kondisi yang akan mempengaruhi profitabilitas perusahaan; dan analisis pesaing terfokus pada prediksi terhadap dinamika tindakan-tindakan, respon-respon, dan kemauan para pesaing. Secara singkat, dapat disimpulkan bahwa Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal perusahaan yang menghasilkan bagian komponen yang sejatinya memiliki dampak yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan.

Michael Porter dalam bukunya "Competitive Strategy" (2008) menjelaskan Lima kekuatan persaingan (*the five forces model of industry*

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

*competition*) sebagai berikut; (1) ancaman produk pengganti, (2) kekuatan tawar-menawar pembeli, (3) kekuatan tawar menawar pemasok, (4) masuknya pendatang baru, (5) serta persaingan di antara pesaing yang ada, dimana persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada pemain konvensional yang ada. Produk pengganti, pembeli, pemasok, serta pendatang baru potensial, semuanya merupakan pesaing bagi perusahaan-perusahaan dalam industri.




Gambar 2.2
Strategi Lima Kekuatan Persaingan Porter (2008)

Kelima kekuatan persaingan di atas secara keseluruhan menentukan intensitas persaingan dan kemampuan perolehan laba dalam industri, dan kekuatan yang paling besar akan sangat menentukan serta menjadi sesuatu yang sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

(1) Tekanan Dari Produk Pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri secara luas akan bersaing dengan produk pengganti. Meskipun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman dari produk substitusi ini kuat jika konsumen dihadapkan pada sedikitnya *switching cost* dan jika produk substitusi tersebut mempunyai nilai yang lebih murah atau kualitasnya sama bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

(2) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Para pembeli biasanya akan membeli barang dengan harga termurah yang dapat diperolehnya. Untuk mengurangi biaya, biasanya pembeli mengharapkan kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta yang terpenting harga yang lebih murah. Tindakan ini akan menyebabkan persaingan yang ketat di antara perusahaan yang ada dalam suatu industri yang sama. Biasanya kekuatan tawar menawar pembeli meningkat jika situasi berikut terjadi :

- Pembeli membeli dalam jumlah besar.
- Produk yang dibeli adalah produk standar dan tidak terdiferensiasi.
- Pembeli memperoleh laba yang rendah.
- Produk industri adalah tidak terlalu penting untuk produk atau jasa pembeli.
- Pembeli menempatkan suatu ancaman melakukan integrasi kehulu untuk membua produk industri.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1641871.pdf

(3) Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

Pemasok memiliki andil untuk menekan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga serta menurunkan kualitas barang yang dijualnya. Jika perusahaan tidak mampu menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka perolehan laba perusahaan tersebut dapat menurun karena tindakan pemasok tadi.

Pemasok memiliki tawar menawar jika:

- Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- Produknya adalah unik.
- Industri tersebut bukanlah pelanggan yang penting dari pemasok.
- Pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi hilir.

(4) Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Pendatang baru dalam industri kerap kali dapat mengancam pesaing yang ada disebabkan karena pendatang baru seringkali; (1) membawa kapasitas baru, (2) ingin merebut pangsa pasar yang ada, (3) memiliki sumberdaya yang besar. Maka akan ada tingkatan persaingan yang baru yang dihadapi perusahaan-perusahaan terdahulu.

Secara sederhana kemungkinan perusahaan memasuki suatu industri adalah fungsi dari dua faktor, (1) yaitu halangan memasuki industri dan (2) reaspon dari perusahaan yang sudah ada. Apabila halangan untuk masuk adalah tinggi, dan pendatang baru mendapatkan respon yang tajam dari pemain lama dalam industri, maka tentu pendatang baru tersebut tidak menimbulkan suatu ancaman masuk yang serius.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

(5) Tingkat Rivalitas Di Antara Para Pesaing Yang Ada

Rivalitas (*rivalry*) di kalangan pesaing yang ada berbentuk kompetisi untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan pesaing mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya sehingga dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut. Dalam arti, perusahaan-perusahaan tersebut saling ketergantungan satu dengan yang lain (*mutually dependent*). Intensitas persaingan diantara perusahaan merupakan fungsi dari beberapa faktor seperti:

- Adanya beberapa pesaing yang seimbang.
- Pertumbuhan industri yang lambat.
- Kurangnya diferensiasi atau *switching cost*.
- Pertambahan kapasitas yang tinggi.
- Pesaing yang berbeda-beda
- Hambatan pengunduran diri yang tinggi

Terdapat beberapa penghambat untuk memasuki industri diantaranya adalah sebagai berikut :

- Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)
- Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*)
- Persyaratan Modal (*Capital Requirement*)
- Biaya Peralihan Pemasok (*Switching Cost*)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1941871.pdf

- Akses ke Saluran Distribusi (*Acces to distribution channels*)
- Kerugian biaya yang tidak berhubungan dengan skala (*cost disadvantages independent of scales*)
- Kebijakan Pemerintah (*Government policies*)
- Selain berbagai faktor di atas, harapan dari lawan yang potensial terhadap reaksi pesaing yang sudah ada di dalam industri juga mempengaruhi keputusannya untuk memasuki suatu industri. Perusahaan baru tampaknya harus berfikir dua kali apabila perusahaan yang sudah berada di dalam industri sebelumnya pemah memukul pendatang baru atau apabila; (1) perusahaan yang sekarang berkuasa memiliki sumber daya yang potensial dan substansial untuk balas memukul. (2) perusahaan yang berkuasa berupaya untuk mengurangi harga dengan tujuan untuk mempertahankan pangsa pasar atau adanya kapasitas industri yang berlebihan, (3) pertumbuhan industri yang lamban, sehingga akan mempengaruhi kemampuannya untuk menyerang pendatang baru bahkan menngakibatkan kinerja keuangan dari semua pihak yang terlibat menurun.

**3). Keunggulan bersaing**

Merupakan keunggulan relatif suatu organisasi atau perusahaan yang dapat melebihi pesaingnya. Penentuan keunggulan bersaing didasarkan pada kemampuan organisasi untuk mendorong keunggulan atas tiga unsur, yaitu keunggulan biaya, keunggulan diferensiasi dan keunggulan pemasaran (fokus).

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1341871.pdf

**Keunggulan Bersaing**

| | Biaya rendah | Diferensiasi |
|---|---|---|
| Sasaran Luas | Keunggulan Biaya | Diferensiasi |
| Segmen tertentu | Fokus Biaya | Fokus Differensiasi |

Gambar 2.3
Tiga Strategi Generik Porter (2008)

Menurut Porter (dalam Alimuddin, 2003) menjelaskan tentang keunggulan bersaing, terdiri dari :

1) Diferensiasi *(Differentiation)*

Diferensiasi adalah menjadikan pelanggan sebagai titik prioritas utama. Strategi ini fokus pada membangun persepsi pelanggan akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, image berat, bahan atau pelayanan. Keunggulan diferensiasi merupakan nilai relatif yang berbeda ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen untuk satu atau dua unsur apabila dibandingkan dengan pesaing. Perusahaan dapat menawarkan beberapa keunggulan, antara lain; - diferensiasi produk, kualitas pelayanan/pelayanan tambahan, reputasi merk, merupakan keunggulan dari pesan sosial yang terikat dan terkait dengan nilai yang ditawarkan organisasi dibandingkan dengan pesaing.

Persyaratan untuk strategi ini adalah :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

19/41871.pdf

a) Ketrampilan dan sumber daya umum yang di perlukan

b) Kemampuan pemasaran yang kuat,bakat yang kreatif, perekayasaan produk, kemampuan yang kuat dalam riset dasar, reputasi korporat untuk kepemimpinan mutu dan teknologi, strategi yang lama dalam industri atau gabungan yang unik dari ketrampilan yang diambil dari usaha-usaha yang lain, kerjasama yang kuat dari saluran-saluran.

c) Persyaratan Organisasi Umum

d) Koordinasi yang kuat antara fungsi-fungsi dalam riset dan pengembangan produk, dan pemasaran, Pengukuran dan insentif yang subyektif, Suka menarik tenaga yang kreatif.

2) Kepemimpinan biaya menyeluruh (*Overall cost leadership*)

Adalah strategi yang lebih memperhatikan para pesaing daripada pelanggan. Perusahaan memfokuskan pada nilai jual yang murah pada pembeli. Keunggulan biaya dapat diperoleh dari proses yang menghasilkan nilai yang ditawarkan dengan biaya rendah, sehingga penerimaan per unit lebih besar untuk harga pasar yang sama.

Persyaratan strategi ini adalah :

a) Keterampilan dan Sumber Daya Umum yang diperlukan; investasi modal secara berkelanjutan dan akses ke modal, kemampuan perekayasaan proses, supervisi tenaga kerja yang intensif, produk didesain untuk memudahkan produksi, sistem distribusi dengan biaya rendah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b) Persyaratan organisasi umum ; pengendalian biaya yang ketat, intensitas laporan dan laporan pengendalian yang rinci, insentif berdasarkan target kuantitatif yang ketat.

3) Fokus *(Focus)* :

Strategi ini dipakai oleh bisnis yang ingin menghindarkan diri dari pertempuran secara langsung dengan pesaingnya dengan cara berkonsebtrasi pada pangsa pasar yang kecil (*niches*). Prinsip dasarnya dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*low cost*).

Keunggulan pemasaran merupakan keunggulan bisnis dengan pencapaian melalui penggunaan taktik pemasaran, serta kemampuan untuk dapat menghalangi gerakan pesaing dengan penggunaan akses yang unggul dalam komunikasi, distribusi dan penjualan.

**3. Pengertian Jasa**

Jasa adalah setiap aktivitas atau kinerja yang diberikan oleh satu pihak kepada pihak yang lain yang bersifat tidak nyata (*intangible*), atau tidak dihasilkan dari kepemilikan sesuatu dan produksinya dapat terkait dengan suatu produk fisik atau tidak dapat. Jasa memiliki empat karakteristik yang memiliki pengaruh besar dalam rancangan program pemasaran, yaitu :

1) *Intangibility* ( Tidak berwujud), maksudnya bahwa jasa tidak dapat dilihat, didengar, dirasakan sebelum terbeli. Konsep ini memiliki 2 pengertian yaitu :(a). Sesuatu yang tidak disentuh dan dirasa, (b). Sesuatu yang tidak dapat dengan mudah didefinisikan, dirumuskan, atau dipahami secara rohaniah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1641871.pdf

2) *Inseparability* ( Tidak dapat terpisahkan), mengandung makna bahwa jasa akan selalu terlekat pada sumbernya atau pada penjualnya (tidak dapat diwakilkan).

3) *Variabilitas* ( Keanekaragaman), maksudnya bahwa jasa sangat bervariasi tergantung dari siapa kepada siapa, kapan dan dimana jasa tersebut dihasilkan.

4) *Perishability* (Tidak tahan lama /mudah rusak), mengandung arti bahwa jasa tidak dapat bertahan lama dan tidak dapat disimpan lama sebagai persediaan. Jasa akan mempunyai nilai disaat pembeli jasa membutuhkan pelayanan.

Menurut Pasuraman, Zeithalm dan Berry (dalam Astuti, 2009) bahwa terdapat lima penentu kualitas jasa :

1) Keandalan (*Reliability*), merupakan kemampuan dalam penyajian jasa secara andal dan akurat.

2) Ketanggapapan (*Responsiveness*), adalah kemauan untuk membantu pelanggan dan menyajikan jasa dengan cepat.

3) Terjamin (*Assurance*), merupakan pengetahuan dan rasa hormat karyawan atas kemampuannya untuk dapat dipercaya dan menjaga kepercayaan.

4) Empati (*Emphaty*), adalah sikap memberikan perhatian secara perorangan kepada pelanggan.

5) Keberwujudan (*Tangible*), merupakan ketersediaan fasilitas fisik, peralatan, sumber daya manusia dan materi komunikasi.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

## 4. Manajemen Bank

### a. Pengertian Bank

Menurut Undang-undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam dimensi simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dengan tujuan meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Hasibuan (2006;4) menyatakan bahwa :

> "Bank umum adalah lembaga keuangan, pencipta uang, pengumpul dana dan penyalur kredit,pelaksana lalu lintas pembayaran, stabilisator moneter, serta dinamisator pertumbuhan perekonomian."

Dari definisi bank di atas dapat ditarik kesimpulan, yaitu bank merupakan suatu lembaga yang kegiatannya menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, seperti tabungan, deposito, maupun giro, dan menyalurkan dana simpanan tersebut kepada masyarakat yang membutuhkan, baik dalam bentuk kredit maupun bentuk-bentuk lainnya.

Bank apabila dilhat dari fungsinya, terdiri atas :

1) Bank Sentral, yaitu bank yang berlaku sebagai bank pimpinan, penguasa moneter, dan mendorong serta mengarahkan semua jenis bank yang ada.
2) Bank Umum, yaitu bank milik negara, swasta ataupun koperasi yang dalam pengumpulan dananya dalam bentuk giro, deposito, serta tabungan dan dalam usahanya terutama memberikan kredit jangka pendek. Disebut bank umum karena karena mendapatkan keuntungan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dari selisih bunga yang diterima dari peminjam dengan yang dibayarkan kepada pemilik simpanan.

3) Bank tabungan , yaitu bank milik negara, swasta ataupun koperasi yang dalam pengumpulan dananya terutama simpanan dalam bentuk tabungan, sedangkan usahanya adalah menanamkan dananya dalam bentuk kertas berharga.

4) Bank Pembangunan, yaitu bank milik negara, swasta ataupun koperasi, baik pusat maupun daerah yang dalam pengumpulan dananya terutama menerima simpanan dan deposito dan atau mengeluarkan kertas berharga jangka menengah dan panjang, sedangkan usahanya yang utama memberikan kredit jangka menengah dan panjang di bidang pembangunan.

2. Klasifikasi bank berdasarkan kepemilikan.

a. Bank Milik Negara

Adalah bank yang seluruh sahamnya dimiliki oleh negara. Tahun 1999 lalu lahir bank pemerintah yang baru yaitu Bank Mandiri, yang merupakan hasil merger atau penggabungan bank-bank pemerintah yang ada sebelumnya.

b. Bank Pemerintah Daerah

Adalah bank-bank yang sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Bank milik Pemerintah Daerah yang umum dikenal adalah Bank Pembangunan Daerah (BPD), yang didirikan berdasarkan UU Nomor 13 Tahun 1962. Masing-masing Pemerintah Daerah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

telah memiliki BPD sendiri. Di samping itu beberapa Pemerintah Daerah memiliki Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

c. Bank Swasta Nasional

Setelah pemerintah mengeluarkan paket kebijakan deregulasi pada bulan Oktober 1988 (Pakto 1988), muncul ratusan bank-bank umum swasta nasional yang baru. Namun demikian, bank-bank baru tersebut pada akhirnya banyak yang dilikuidasi oleh pemerintah. Bentuk hukum bank umum swasta nasional adalah Perseroan Terbatas (PT), termasuk di dalamnya Bank Umum Koperasi Indonesia (BUKOPIN), yang telah merubah bentuk hukumnya menjadi PT tahun 1993.

d. Bank Swasta Asing

Adalah bank-bank umum swasta yang merupakan perwakilan (kantor cabang) bank-bank induknya di negara asalnya. Pada awalnya, bank-bank swasta asing hanya boleh beroperasi di DKI Jakarta saja. Namun setelah dikeluarkan Pakto 27, 1988, bank-bank swasta asing ini diperkenankan untuk membuka kantor cabang pembantu di delapan kota, yaitu Jakarta, Surabaya, Semarang, Bandung, Denpasar, Ujung Pandang (Makasar), Medan, dan Batam. Bank-bank asing ini menjalankan fungsi sebagaimana layaknya bank-bank umum swasta nasional, dan mereka tunduk pula pada ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1041871.pdf

e. Bank Umum Campuran

Bank campuran *(joint venture bank)* adalah bank umum yang didirikan bersama oleh satu atau lebih bank umum yang berkedudukan di Indonesia dan didirikan oleh warga negara dan atau badan hukum Indonesia yang dimiliki sepenuhnya oleh warga negara Indonesia, dengan satu atau lebih bank yang berkedudukan di luar negeri.

Fungsi-fungsi bank umum yang diuraikan di bawah ini menujukkan betapa pentingnya keberadaan bank umum dalam perekonomian modern, yaitu :

1) Penciptaan uang, uang yang diciptakan bank umum adalah uang giral, yaitu alat pembayaran lewat mekanisme pemindahbukuan (kliring). Kemampuan bank umum menciptakan uang giral disebabkan karena posisi dan fungsinya dalam pelaksanaan kebijakan moneter.
2) Bank sentral dapat mengurangi atau menambah jumlah uang yang beredar dengan cara mempengaruhi kemampuan bank umum menciptakan uang giral.
3) Mendukung Kelancaran Mekanisme Pembayaran

   Fungsi lain dari bank umum yang juga sangat penting adalah mendukung kelancaran tata cara pembayaran. Beberapa jasa yang amat dikenal adalah kliring, transfer uang, penerimaan setoran-setoran, pemberian fasilitas pembayaran dengan tunai, kredit, fasilitas-fasilitas pembayaran yang mudah dan nyaman, seperti kartu plastik dan sistem pembayaran elektronik.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

4) Penghimpunan Dana Simpanan Masyarakat

Dana yang paling banyak dihimpun oleh bank umum adalah dana simpanan. Di Indonesia dana simpanan terdiri atas giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan dan atau bentuk lainnya yang dapat dipersamakan dengan itu. Kemampuan bank umum menghimpun dana jauh lebih besar dibandingkan dengan lembaga-lembaga keuangan lainnya. Dana-dana simpanan yang berhasil dihimpun akan disalurkan kepada pihak-pihak yang membutuhkan, utamanya melalui penyaluran kredit.

- Giro, merupakan simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menerbitkan cek untuk penarikan tunai atau bilyet giro untuk pemindahbukuan. Cek atau bilyet giro dipergunakan sebagai alat pembayaran oleh pemiliknya.
- Deposito berjangka adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan ketika waktu yang telah ditentukan sesuai dengan kesepakatan antara deposan dengan bank.
- Tabungan adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan sesuai dengan syarat yang disepakati antara penabung sebagai pemilik tabungan dengan bank. Penarikan tabungan dengan menggunakan buku tabungan, kartu ATM, dan debet card.

5) Mendukung Kelancaran Transaksi Internasional

Bank umum juga sangat dibutuhkan untuk memudahkan dan atau memperlancar transaksi internasional, baik transaksi barang/jasa maupun transaksi modal. Kesulitan-kesulitan transaksi antara dua pihak yang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

berbeda negara selalu muncul karena kondisi perbedaan geografis, jarak, budaya dan sistem moneter masing-masing negara. Kehadiran bank umum yang beroperasi dalam skala internasional akan memudahkan penyelesaian transaksi-transaksi tersebut.

6) Penyimpanan Barang-Barang Berharga, penyimpanan barang-barang berharga adalah merupakan satu jasa yang paling awal yang ditawarkan oleh bank umum. Masyarakat dapat menyimpan barang-barang berharga yang dimilikinya seperti perhiasan, uang, dan ijazah dalam kotak-kotak yang sengaja disediakan oleh bank untuk disewa (*safety box* atau *safe deposit box*). Perkembangan ekonomi yang semakin pesat menyebabkan bank memperluas jasa pelayanan dengan menyimpan sekuritas atau surat-surat berharga.

7) Pemberian Jasa-Jasa Lainnya,

   Di Indonesia pemberian jasa-jasa lainnya oleh bank umum juga semakin banyak dan luas. Saat ini kita sudah dapat membayar listrik, telepon membeli pulsa telepon seluler, mengirim uang melalui atm, membayar gaji pegawai dengan menggunakan jasa-jasa bank.

**b. Dana Bank**

Dana Bank merupakan sekumpulan dana yang dimiliki dan dikuasai oleh suatu bank dalam kegiatan operasional sebuah bank (Hasibuan,2006).

Dana bank berasal dari dua sumber, yaitu :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1) Dana sendiri ( dana *intern*) yaitu dana yang bersumber dari dalam bank seperti setoran modal / penjualan saham, pemupukan cadangan, laba ditahan, dll. Dana ini bersifat tetap.
2) Dana asing (dana *ekstern* ) yaitu dana yang bersumber dari pihak ketiga seperti deposito, giro, tabungan, *call money*, dll. Dana ini bersifat sementara dan harus dikembalikan.

Wardiah (2013), mengungkapkan bahwa penghimpunan dana dari masyarakat harus dilakukan dengan mekanisme tertentu sehingga efisien dan dapat digunakan sesuai dengan perencanaan. Keberhasilan dalam penghimpunan dana asing dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1) Kepercayaan masyarakat , deskripsi sebuah bank secara umum mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini meliputi kepercayaan moral, komersial dan keuangan. Semakin tinggi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sebuah bank semakin tinggi pula kemampuan bank tersebut dalam menghimpun dana.
2) Kemudahan pencairan tabungan, termasuk luas jaringan operasional bank dan penyediaan fasilitas penarikan dengan mudah dapat merangsang masyarakat untuk menyimpan dananya pada bank tersebut.
3) Perkiraan tingkat bunga tabungan. Bunga adalah jumlah pendapatan yang akan diberikan kepada pemilik dana dari hasil menyimpan dananya dibank.
4) Pelayanan yang diberikan oleh bank sebagai penyimpan dana. Pelayanan yang baik dan benar adalah pelayanan yang diberikan secara cepat, tepat, adil, ramah dan menyenangkan bagi orang yang dilayani.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16741871.pdf

**5. Matriks IFE dan EFE**

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE matriks), matriks ini digunakan sebagai alat perumusan strategi yang berguna meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis dalam suatu usaha. Alat ini juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan diantara bidang-bidang ini. Dalam mengembangkan matriks IFE diperlukan pertimbangan-pertimbangan berdasar intuisi. Demikian pula dengan Matriks Evaluasi Eksternal *(EFE matriks)*, membuat perencanaan strategi untuk mengevaluasi informasi yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal perusahaan, baik lingkungan umum, lingkungan khusus maupun lingkungan persaingan (Christiananta,dkk, 2010).

**6. Matriks Internal Eksternal (IE)**

Matriks IE digunakan dengan tujuan untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat secara lebih rinci (Rangkuti, 1997). Parameter yang digunakan adalah kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

| DAYA TARIK INDUSTRI | Kekuatan Internal Bisnis: Tinggi | Rata-rata | Lemah |
|---|---|---|---|
| Tinggi | I GROW AND BUILD | II GROW AND BUILD | III HOLD AND MAINTAIN |
| Sedang | IV GROW AND BUILD | V HOLD AND MAINTAIN | VI HARVEST ATAU DIVESTITURE |
| Rendah | VII HOLD AND MAINTAIN | VIII HARVEST ATAU DIVESTITURE | IX HARVEST ATAU DIVESTITURE |

Gambar 2.4
Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks IE memposisikan 9 sel strategi perusahaan , yang pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikategorikan menjadi tiga strategi utama yaitu:

a. Strategi *Grow and Build* ( berkembang dan membangun )

Pada strategi ini tampaknya penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau integrasi vertikal ke belakang dan ke depan serta integrasi horizontal cocok untuk SBU ini ( terletak pada sel I,II, atau IV)

b. Strategi *Hold and maintain* ( Dipertahankan dan dipelihara)

SBU yang berada pada kuadran III, V dan VII biasanya menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

3. Strategi Harvest atau Divest

SBU yang menggunakan stretegi ini berada pada kuadran VI, VIII atau IX

Perusahaan maupun organisasi yang dianggap paling sukses adalah apabila memiliki nilai yang menempati pada kuadran I.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

**7. Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah suatu metoda penyusunan strategi perusahaan atau organisasi yang bersifat satu unit bisnis tunggal. Batasan bisnis tunggal tersebut dapat berupa domestik maupun multinasional. SWOT itu sendiri merupakan singkatan dari Strength (S), Weakness (W), Opportunities (O), dan Threats (T) yang artinya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau kendala, dimana yang secara sistematis dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor luar (O dan T) dan faktor didalam perusahaan (S dan W). Kata-kata tersebut dipakai dalam usaha penyusunan suatu rencana matang untuk mencapai tujuan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Rangkuti (1997) menyatakan bahwa analisa SWOT merupakan suatu analisis kondisi dan situasi yang mengidentifikasikan berbagai faktor secara beraturan untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada suatu pemikiran yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths)* dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesess*) dan ancaman (*Threats*).

Petunjuk umum yang sering diberikan untuk perumusan adalah :

a) Memanfaatkan kesempatan dan kekuatan (O dan S). Analisis ini diharapkan membuahkan rencana jangka panjang.

b) Atasi atau kurangi ancaman dan kelemahan (T dan W). Analisa ini lebih condong menghasilkan rencana jangka pendek, yaitu rencana perbaikan (*short-term improvement plan*).

Tahap awal proses penetapan strategi adalah menaksir kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki organisasi. Analisa SWOT

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1641871.pdf

memungkinkan organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan strategi utama sebagai tahap lanjut pelaksanaan dan tujuan organisasi, dalam analisa SWOT informasi dikumpulkan dan dianalisa. Hasil analisa dapat menyebabkan dilakukan perubahan pada misi, tujuan, kebijaksanaan, atau strategi yang sedang berjalan.

Dalam penyusunan suatu rencana yang baik, perlu diketahui daya dan dana yang dimiliki pada saat akan memulai usaha, mengetahui segala unsur kekuatan yang dimiliki, maupun segala kelemahan yang ada. Data yang terkumpul mengenai faktor-faktor internal tersebut merupakan potensi di dalam melaksanakan usaha yang direncanakan. Dilain pihak perlu diperhatikan faktor-faktor eksternal yang akan dihadapi yaitu peluang-peluang atau kesempatan yang ada atau yang diperhatikan akan timbul dan ancaman atau hambatan yang diperkirakan akan muncul dan mempengaruhi usaha yang dilakukan.

Dapat disimpulkan bahwa *analisis SWOT* adalah perkembangan hubungan atau interaksi antar unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Didalam penelitian *analisis SWOT* kita ingin memproleh hasil berupa kesimpulan-kesimpulan berdasarkan ke-4 faktor dimuka yang sebelumnya telah dianalisa :

a. Strategi Kekuatan-Peluang (S dan O atau Maxi-maxi)

   Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi. Misalnya bila kekuatan perusahaan adalah pada keunggulan teknologinya, maka keunggulan ini dapat dimanfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan kualitas yang lebih maju.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b. Strategi Kelemahan-Peluang (W dan O atau Mini-maxi)

Kesempatan yang dapat diidentifikasi tidak mungkin dimanfaatkan karena kelemahan perusahaan. Pilihan strategi lain adalah mengatasi kelemahan agar dapat memanfaatkan kesempatan.

c. Strategi Kekuatan-Ancaman (S atau T atau Maxi-mini)

Dalam analisa ancaman ditemukan kebutuhan untuk mengatasinya. Strategi ini mencoba mencari kekuatan yang dimiliki perusahaan yang dapat mengurangi atau menangkal ancaman tersebut.

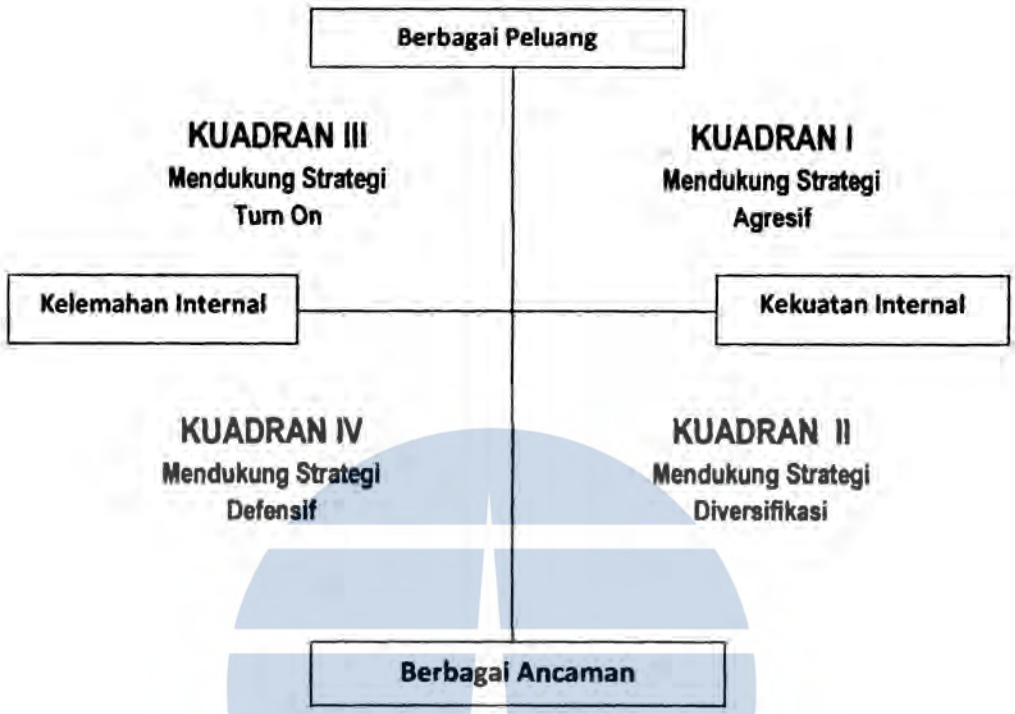
d. Strategi Kelemahan-Ancaman (W dan T atau Mini-mini)

Dalam situasi menghadapi ancaman dan sekaligus kelemahan intern, strategi yang umumnya dilakukan adalah keluar dari situasi yang terjepit tersebut. Keputusan yang diambil adalah mencairkan sumber daya yang terikat pada situasi yang mengancam tersebut, dan mengalihkannya pada usaha lain yang lebih cerah. Siasat lainnya adalah mengadakan kerjasama dengan satu perusahaan yang lebih kuat, dengan harapan ancaman di suatu saat akan hilang. *(sumber : e-je.blogspot.com)*

Analisa SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan *(advantage)* dari peluang *(opportunities)* yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan *(weaknesses)* yang mencegah keuntungan *(advantage)* dari peluang *(opportunities)* yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan *(strengths)* mampu menghadapi ancaman *(threats)* yang ada, dan terakhir adalah bagimana cara mengatasi kelemahan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

*(weaknesses)* yang mampu membuat ancaman *(threats)* menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.




Gambar 2.5
Analisis SWOT

Kuadran I :

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung pertumbuhan yang agresif.

Kuadran II :

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Kuadran III :

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar, tetapi perusahaan menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV :

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

***Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM)**

Sifat positif dari QSPM adalah rangkaian strategi ini dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan, dimana tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah rangkaian strategi yang dapat diperiksa sekaligus menggunakan QSPM. Sifat positif lainnya dari QSPM adalah alat ini mengharuskan perencana strategi untuk memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang berpengaruh ke dalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM dapat memberikan kemungkinan kecil terhadap faktor-faktor kunci terabaikan atau terbobot secara tidak sesuai (Sofiansyah, 2008).

QSPM pun tidak terlepas dari keterbatasan, yaitu proses ini selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang diperhitungkan (Christiananta, 2010) . Memberikan peringkat dan nilai daya tarik menggunakan keputusan yang subjektif, namun prosesnya harus menggunakan informasi objektif. Adapun keterbatasan lainnya dari QSPM adalah bahwa alat ini dapat berperan dengan baik hanya sebatas prasyarat informasi dan analisa pencocokan yang menjadi landasannya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

## B. Penelitian Terdahulu

Darwanto (2012) dalam artikel yang berjudul :" Kesiapan Bank Pembangunan Daerah (BPD) dalam menghadapi *ASEAN Economic Community* " mengemukakan bahwa dalam menghadapi AEC BPD memiliki peluang besar bagi untuk memacu daya saing ekonomi lokal sesuai dengan fungsi perbankan dalam mensukseskan AEC yaitu membantu merangsang peningkatan pertumbuhan ekonomi melalui kegiatan penyaluran modal. Di lain pihak, BPD perlu mengembangkan lingkup pelayanan untuk meningkatkan daya saing dalam era pasar bebas ASEAN. Sedangkan juga harus bersaing dengan perbankan lain yang mempunyai karakteristik sama lebih luas, yaitu, skala pelayanan lokal, nasional, maupun global. Persaingan ini menyangkut segmentasi pasar dan permodalan yang kuat. BPD membutuhkan bantuan dari berbagai pihak untuk memecahkan permasalahan tersebut. Permasalahan lain yang dihadapi internal BPD seperti kualitas SDM, produk, dan operasional perusahaan harus segera dibenahi. BPD perlu melakukan penguatan kapabilitas dan manajemen resiko yang baik.

Dalam Jurnal Keuangan dan Perbankan Vol 14, Teddy Hikmat Fauzi (2007) dengan judul penelitian : " Strategi dan Arah Kebijakan Bisnis Perbankan Nasional", bahwa terhadap formulasi strategi, prioritas perhatian adalah terhadap dimensi kebijakan organisasi. Sehingga manajemen Bank seharusnya melakukan pengamatan dan mempertimbangkan secara serius dan hati-hati setiap perkembangan yang terjadi diluar lingkungannya, terutama yang diidentifikasikan sebagai faktor-faktor yang akan mempengaruhi operasional perusahaan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Penelitian yang dilakukan oleh Asih Triyatati (2001) dengan judul penelitian : "Analisis Tanggapan dan Kepuasan Nasabah Tabungan Plus Utama BNI Sebagai Dasar menyusun Startegi Pemasaran", menunjukkan bahwa konsep determinan nilai tambah sangat sesuai dengan konsep keunggulan kompetitif yang merupakan kunci bagi keberhasilan bisnis saat ini, dan kepercayaan (citra bank) adalah pondasi bisnis perbankan. Bisnis perbankan tidak lepas dari citra bank karena bisnis perbankan identik dengan bisnis kepercayaan.

Menurut Kusmuriyanto(2002) dengan judul penelitian : "Daya Tarik Bauran Promosi untuk Produk Tabungan Plus BNI 1946 (Analisis Keputusan Menabung Pada Bank BNI Cabang Semarang)" bahwa keputusan menabung pada Taplus BNI bersama-sama dipengaruhi oleh daya tarik bauran promosi (iklan, promosi, penjualan, personal selling, dan publisitas) dengan iklan sebagai pengaruh yang dominan.

Irwan Sofiansyah (2008) dengan judul penelitian : " Analisa strategi Jasindo Takaful Dalam Menghadapi Persaingan Asuransi Kerugian Syariah Di Indonesia" menyatakan bahwa dalam mengembangkan formulasi strategi perusahaan untuk memenangkan persaingan, maka terdapat tiga alternatif yang dipertimbangkan manajemen terkait dengan strategi penetrasi pasar yaitu: mengoptimalkan saluran distribusi yang sudah ada, memperbanyak jalur distribusi dan melakukan promosi.

Endah Purnawati Sari Latutuaparaya (2003) dengan judul penelitian : " Strategi Pemasaran Taplus Utama PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Tangerang" menyatakan bahwa prioritas strategi yang dapat dijalankan oleh BNI dalam upaya peningkatan nasabah adalah antara lain :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

meningkatkan jalinan kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta yang berada diwilayah kerja BNI, pemasaran agresif dengan memanfaatkan jaringan kantor layanan yang tersebar disekitarnya, peningkatan kualitas produk, peningkatan mutu pelayanan dan kualitas SDM, peningkatan promosi, mempertahankan image.

Sri Melati dan Mila Novira ,SE (2010) dalam artikel pada http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis SWOT , http: / milamashuri.wordpress.com /2010/ 01 / 29 yang berjudul " Pengaruh Analisis SWOT Terhadap Perbankan pada Bank Pembangunan Daerah Cabang DKI Jakarta, menyatakan bahwa, analisis tentang posisi Bank Jabar cabang Jakarta dalam menghadapi persaingan berdasarkan hasil analisis SWOT, diketahui nilai posisi bisnis Bank Jabar Cabang Jakarta pada diagram SWOT berada pada kuadran I A. Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan.

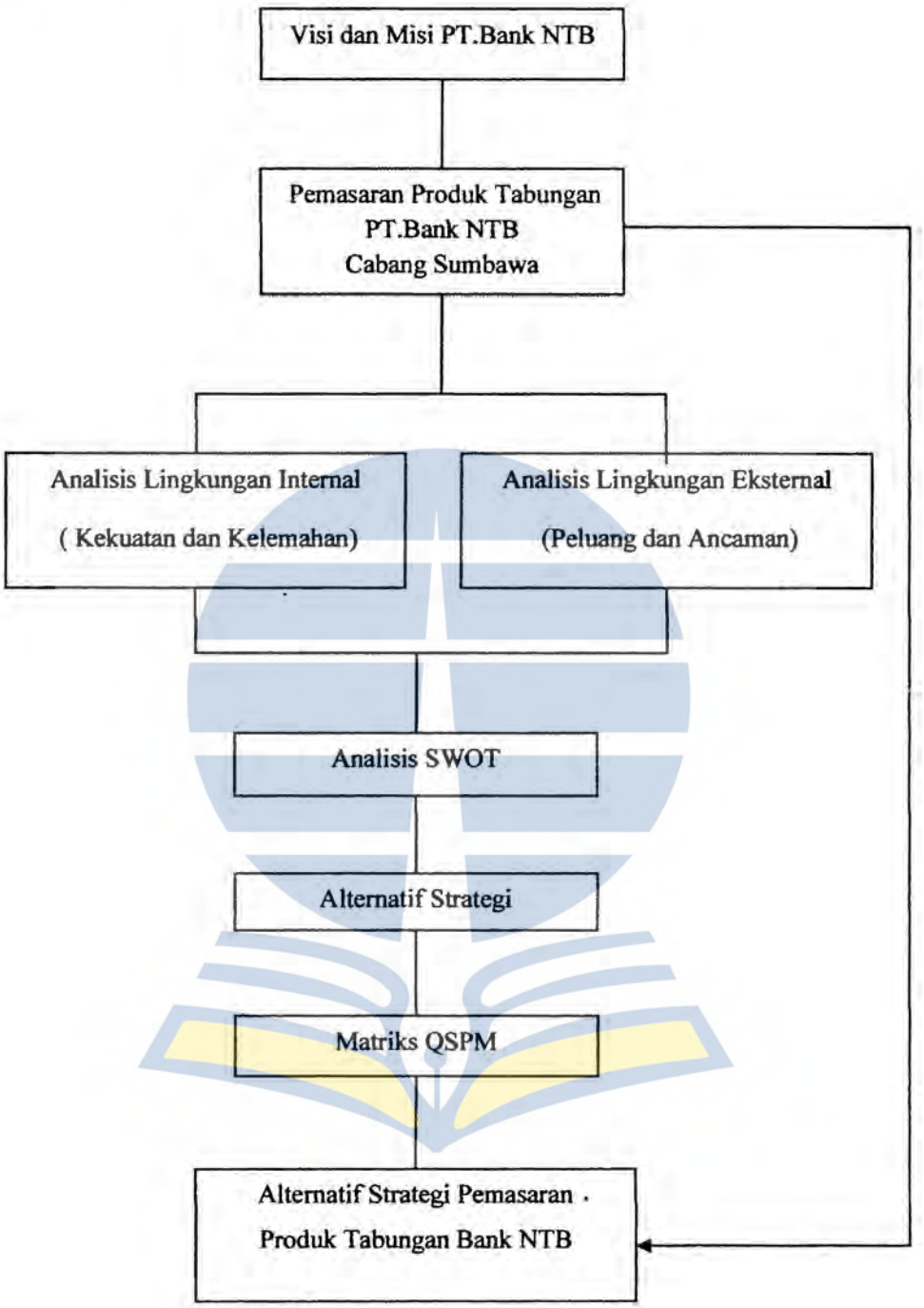
Ita Oktavianti (2012), dengan judul: " Analisis Strategi Pemasaran Produk Tabungan BSM PT.Bank Syariah Mandiri, KCP Lebak-Banten" mengemukakan berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE, diketahui bahwa kekuatan utama yang dimiliki BSM KCP Lebak adalah citra perusahaan yang baik di mata investor maupun masyarakat, sedangkan kelemahan utamanya adalah masih kurangnya jumlah kantor. Peluang utama bagi BSM KCP Lebak adalah perluasan jaringan perbankan syariah, sedangkan ancaman yang dihadapi adalah semakin banyak Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah yang tumbuh di Indonesia. Berdasarkan QSPM diperoleh alternatif strategi pemasaran yang tepat dalam penelitian ini adalah *market penetration strategy*.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Ratna Diana Sari Sutopo, dengan judul : "Strategi Pemasaran Produk Tabungan Britama Junio PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Bogor Pajajaran" menyebutkan bahwa berdasarkan hasil penelitian, faktor yang paling berpengaruh dalam penyusunan strategi pemasaran adalah promosi, *skill* SDM, pertumbuhan pesaing dan teknologi. Aktor yang berpengaruh dalam penyusunan strategi pemasaran perusahaan yaitu *Funding officer*, Pemimpin Cabang, *Account Officer* dan Asisten Manajer Operasional. Tujuan yang paling ingin dicapai dalam penyusun strategi pemasaran Britama Junio adalah menjalin hubungan baik dengan *stakeholder*. Alternatif strategi pemasaran yang dapat dilakukan oleh PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Bogor Pajajaran adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan kualitas SDM, *product development*, *market development*, dan *market penetration*.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

## C. Kerangka Konsep Penelitian




Gambar 2.6
Kerangka Konsep Penelitian

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Untuk dapat menentukan strategi yang baik dan tepat, dilakukan dengan menganalisis kondisi lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal berasal dari perusahaan itu sendiri yang menunjukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dasar analisis yang digunakan untuk lingkungan internal berdasarkan analisis Segmenting, Targetting dan Positioning serta identifikasi bauran pemasaran yang terdiri dari 8P, yaitu *product, price, place, promotion, people, process, physical evidence,* dan *productivity and quality* terhadap hasil kuesioner yang diperoleh dari responden. Sedangkan lingkungan eksternal berasal dari luar perusahaan yang menunjukan kondisi berupa peluang dan ancaman. Analisis terhadap lingkungan eksternal diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak manajemen perusahaan berdasarkan daftar pertanyaan wawancara yang telah disiapkan dan dokumen laporan keuangan tahunan Bank NTB, serta beberapa artikel terkait.

Tahapan berikutnya setelah melakukan analisis lingkungan perusahaan dengan analisis STP dan bauran pemasaran, yaitu melakukan proses identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan strategi pemasaran produk tabungan Bank NTB. Faktor-faktor yang berasal dari lingkungan internal dimasukkan ke dalam matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan faktor-faktor yang berasal dari lingkungan eksternal ke dalam matriks EFE (External Factor Evaluation). Hasil yang diperoleh dari faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian dijadikan dasar untuk dianalisis dengan menggunakan matriks SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats), sehingga diperoleh beberapa alternatif strategi pemasaran.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tahapan terakhir, yaitu tahap pengambilan keputusan untuk memilih urutan strategi pemasaran terbaik yang telah dihasilkan matriks SWOT, yakni dengan menggunakan matriks QSPM *(Quantitative Strategic Planning Matrix)*. Alternatif strategi yang memiliki nilai TAS *(Total Attractive Score)* tertinggi adalah alternatif strategi pemasaran yang menempati urutan tertinggi yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

## D. Operasionalisasi Variabel

Pada penelitian ini, variabel yang digunakan adalah:

1. Lingkungan Internal

   Merupakan faktor internal yang berasal dari dalam PT Bank NTB Cabang Sumbawa Besar yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Lingkungan internal terdiri dari kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weaknesses)* ditentukan dari kondisi atau situasi lingkungan dalam perusahaan itu sendiri. Lingkungan internal yang berpengaruh terhadap perkembangan Bank NTB adalah Faktor-faktor internal yang dianalisis adalah *segmenting*, *targetting*, dan *positioning* serta bauran pemasaran yang terdiri dari harga, produk, promosi, tempat (penyaluran), orang (SDM), proses dan bukti fisik:

a) *Segmenting* ( segmentasi pasar )

   Merupakan proses pengidentifikasian pembeli, sehingga didapat adanya sub-kelompok pembeli didalam pasar. Assauri (2012) menyatakan bahwa pensegmentasian pasar konsumen dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan pertama adalah dengan melihat karateristik deskriptifnya (geografis, demografis, psikografis) dan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

pendekatan kedua adalah dengan melihat kebutuhan dan tanggapannya terhadap produk (perilaku). Variabel perilaku terdiri atas alasan penggunaan produk, manfaat produk, penggunaan produk, kesiapan pembelian, loyalitas pembeli, sikap pembeli.

b) *Targeting* (Penetapan Pasar Sasaran)

Mengevaluasi setiap segmen kemudian memilih salah satu atau segmen pasar yang akan dilayani, dengan cara mengembangkan ukuran dan daya tarik segmen kemudian memilih segmen yang diinginkan.

c) *Positioning* (Pemposisian Pasar atau Merk Produk)

Menurut Purwanto (2008) sebagaimana dikutip oleh Oktaviani (2012) menyatakan bahwa positioning merupakan tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan agar menempati suatu posisi kompetitif yang berarti dan berbeda dalam benak pelanggan sasarannya.

d) Harga

Harga merupakan nilai suatu barang, baik barang yang digunakan selama proses maupun barang atau produk yang dihasilkan dari proses tersebut. Harga dalam penelitian ini merupakan besaran suku bunga dari produk tabungan yang ditawarkan kepada nasabah.

e) Produk

Produk yang dimaksudkan adalah suatu bentuk hasil penawaran jasa yang didapat dari proses yang dijalankan oleh perusahaan, untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah dari sisi kualitas jasa, kecepatan dan keterampilan pelayanan.

f) Promosi

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Promosi merupakan bentuk memperkenalkan produk tabungan Bank NTB kepada masyarakat luas yang akan menjadi nasabah untuk produk yang ditawarkan.

g) Tempat atau saluran distribusi

Menurut Kasmir (dalam Ita Noviani, 2012) menyebutkan bahwa lokasi sebuah bank adalah tempat di mana diperjualbelikannya produk perbankan dan pusat pengendalian perbankan.

h) Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimaksudkan disini adalah para pegawai, manajer, marketing, direktur perusahaan atau semua orang yang berkecimpung didalam Bank NTB. SDM dimasukkan dalam faktor internal perusahaan karena berperan penting di dalam pelaksanaan operasional perusahaan.

i) Proses

Merupakan metode pengoperasian atau serangkaian tindakan tertentu yang diperlukan. Sebuah proses menjelaskan metode dan urutan kerja dari sistem yang beroperasi.

j) Bukti Fisik

merupakan lingkungan dimana jasa diserahkan atau disampaikan termasuk barang berwujud yang membantu mengkomunikasikan dan melakukan pemberian jasa pelayanan. Bukti fisik dapat juga dikatakan sebagai petunjuk visual atau berwujud lainnya yang memberikan bukti atas kualitas jasa.

2. Lingkungan Eskternal

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Merupakan faktor eksternal yang ditentukan dari kondisi atau situasi lingkungan luar Bank NTB. Faktor eksternal terdiri dari lingkungan makro dan mikro. Analisis lingkungan makro bertujuan mengidentifiksasi peluang dan ancaman makro yang berdampak terhadap nilai yang dihasilkan oleh Bank NTB. Analisis lingkungan mikro diterapkan pada lingkungan yang lebih dekat dengan institusi yang bersangkutan. Lingkungan eksternal atau lingkungan luar terdiri dari peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threath*).

Lingkungan Eksternal Bank NTB, terdiri dari :

a) Ekonomi

Ekonomi menjadi faktor eksternal karena segala kondisi ekonomi yang terjadi di suatu negara pasti akan berpengaruh pada kondisi keuangan suatu perusahaan. maka dari itu, ekonomi dijadikan sebagai faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kondisi banyak perusahaan.

b) Sosial

Lingkungan sosial masyarakat dapat berpengaruh terhadap kondisi perusahaan. sebab, jika lingkungan sosial disekitar perusahaan itu baik maka, kondisi perusahaan juga akan ikut terdukung dengan kondusifnya lingkungan sosial masyarakat.

c) Demografi

Merupakan lingkungan kependudukan meliputi jumlah, lokasi, gender, ras, dan statistik kepedudukan lainnya. Lingkungan demografi menjadi

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

penting karena melibatkan orang, dan dengan orang terbentuk suatu pasar (Astuti, 2004)

d) Politik

Gejolak politik yang terjadi di suatu negara pasti akan berpengaruh kepada kondisi perusahaan manapun. Karena politik disini berhubungan dengan kebijakan pemerintah. Segala bentuk usaha yang didirikan pasti harus mematuhi beberapa peraturan atau kebijakan yang dibuat pemerintah yang berlaku di negara tersebut.

e) Teknologi

Teknologi dan informasi yang semakin pesat dapat menciptakan pasar dan peluang baru bagi suatu perusahaan. Perusahaan harus mampu dengan cermat mengamati trend teknologi, yaitu cepatnya perubahan teknologi, anggaran penelitian dan pengembangan yang tinggi, konsentrasi pada perbaikan-perbaikan kecil dan regulasi.

f) Budaya

Lingkungan budaya dibangun oleh kekuatan lain yang mempengaruhi nilai dasar, persepsi, preferensi, dan perilaku masyarakat. Seseorang yang tumbuh dalam suatu masyarakat tertentu membentuk kepercayaan dan nilai dasar mereka.

g) Pendatang Baru

Merupakan pihak diluar perusahaan yang membawa kapasitas baru dan keinginan merebut pasar dengan sumberdaya yang baru dan besar.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

h) Pesaing yang ada

Merupakan pihak lain yang bergerak dalam industri yang sama, dimana terjadi persaingan dengan suku bunga, fasilitas produk tabungan serta keinginan berinovasi untuk mencari pembedaan terhadap produk tabungan yang ditawarkan.

i) Produk substitusi

Merupakan produk dengan penawaran fasilitas, layanan dan pencapaian nilai yang sama.

j) Kekuatan Nasabah

Merupakan kekuatan tawar menawar nasabah yang dapat mempengaruhi kualitas layanan, suku bunga, fasilitas produk yang ditawarkan.

k) Kekuatan Pemasok

Pemasok dalam hal ini adalah lembaga yang berfungsi sebagai nasabah dan memiliki daya tawar terhadap pemasaran produk tabungan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

# BAB III

# METODE PENELITIAN

## A. Desain Penelitian

Penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan menggambarkan situasi dan karakteristik objek penelitian dengan sebenarnya yang kemudian akan dianalisis untuk mengetahui dan menyusun strategi yang paling efisien. Dalam hal ini hipotesis tidak mutlak diperlukan.

## B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

### 1. Sumber Informasi

Sumber informasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah nasabah dan non nasabah tabungan pada PT.Bank NTB cabang Sumbawa Besar, yang berdomisili di kota Sumbawa Besar. Penyebaran jumlah kuesioner menggunakan data dasar jumlah nasabah tabungan pada Bank NTB.

**Pemilihan Informan / Sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti (Ridwan, 2010). Sampling adalah suatu proses memilih sebagian dari unsur populasi yang jumlahnya mencukupi secara statistik, sehingga dengan mempelajari sampel serta memahami karakteristik-karateristiknya akan diketahui informasi tentang keadaan populasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, karena populasi yang akan digunakan telah diketahui yaitu jumlah nasabah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

tabungan pada bank NTB cabang Sumbawa sampai dengan tahun 2012 adalah sebanyak 21.619 nasabah.

Rumus Slovin (Ridwan, 2010) untuk menentukan sampel minimal (n) jika diketahui populasi (N = 21.619 ) pada taraf signifikansi $\alpha = 0,1\%$ adalah:

$$N = \frac{N}{(1 + N\alpha^2)}$$

$$N = \frac{21.619}{(1 + 21.619\,(0,1)^2)}$$

$$N = \frac{21.619}{217,19}$$

$$N = 99,54 \sim 100 \text{ responden}$$

## C. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian dan perolehan data serta bahan-bahan lain yang dibutuhkan berkaitan dengan penelitian ini dilakukan di kantor Bank NTB Cabang Sumbawa Jl.DR.Wahidin No.3 Sumbawa Besar. Penelitian dilakukan sejak bulan Juli s.d sampai dengan September 2013. Wilayah survey responden meliputi wilayah kota dalam Kabupaten Sumbawa Besar.

## D. Prosedur dan Instrumen Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dengan pendekatan studi kasus yang kemudian dianalisis untuk menjawab pertanyaan mengenai strategi pemasaran tabungan pada Bank NTB Cabang Sumbawa. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1. Wawancara, dilakukan kepada narasumber yang terkait di kantor Bank NTB cabang Sumbawa, yaitu, Pimpinan Cabang, Wakil Pimpinan, Pimpinan Bidang Dana dan Jasa, serta staf yang menangani pemasaran secara langsung. Wawancara yang dilakukan berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah disiapkan terkait dengan data produk tabungan, perkembangan tabungan, serta strategi pemasaran produk tabungan yang dilakukan selama ini.

   Pihak-pihak manajemen yang menjadi responden wawancara juga akan memilih prioritas alternatif strategi pemasaran produk Tabungan dalam matriks QSPM.
2. Penyebaran kuesioner kepada responden untuk mengetahui tanggapannya terhadap pemasaran produk tabungan Bank NTB . Daftar pertanyaan pada kuesioner mengacu dan memodifikasi kuesioner yang dikembangkan oleh Endah Purnawati Sari Latutuaparaya dan Ita Oktavianti.
3. Studi pustaka, dilakukan dengan tujuan untuk mengumpulkan teori pendukung maupun penelitian yang relevan yang mendukung dan memperkuat kajian dan argumentasi penelitian ini.
4. Dokumentasi, yaitu Laporan Tahunan Bank NTB

## E. Sumber dan Jenis Data

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari hasil wawancara, disamping penyebaran kuesioner kepada responden yang dapat berupa data

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

mengenai produk, fasilitas, persyaratan serta hal-hal yang terkait dengan pemasaran tabungan Bank NTB. Data yang dapat dikaitkan dengan *kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman* dari kebijakan pemasaran yang dilakukan oleh Bank NTB Cabang Sumbawa, seperti:

1) Strategi pemasaran yang telah diterapkan selama oleh Bank NTB Cabang Sumbawa.
2) Jenis promosi yang telah dilakukan dalam rangka memperkenalkan dan menarik minat nasabah untuk menabung pada Bank NTB.
3) Tanggapan nasabah atas pelayanan yang diberikan.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data kompilasi yang diperoleh dari jurnal-jurnal, buku-buku, media masa baik cetak maupun elektronik. Data sekunder ini memberikan landasan teori di dalam penelitian.Selain itu data sekunder juga didapat dari data Laporan Keuangan Tahunan Bank NTB yang diterbitkan secara berkala, serta data lainnya yang berkaitan dengan penelitian sebagai data pendukung penelitian.

**F. Kredibilitas Data**

Anis Chariri (2007) menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif keabsahan data sering dinamakan dengan kredibilitas. Creswell dan Miller (2000) menawarkan 9 prosedur untuk meningkatkan kredibilitas penelitian kualitatif: *triangulation, disconfirming evidence, research reflexivity, member checking, prolonged engagement in the field, collaboration, the audit trail, thick and rich*

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

*description dan peer debriefing.* Dalam penelitian ini dilakukan beberapa prosedur yang sesuai dengan fokus penelitian dan kondisi lapangan yaitu:

1) *Triangulation, yaitu dengan* menggunakan berbagai pendekatan antara lain dengan interview, analisis dokumen dan observasi sehingga data yang tersaji konsisten .
2) *Member checking,* yaitu kembali ke *research setting* untuk memverifikasi kredibilitas informasi. Langkah yang dapat dilakukan antara lain:
   - Setiap temuan didiskusikan dan dicek validitasnya dengan orang dalam organisasi yang mengetahui fenomena yang diteliti.
   - Melakukan penelusuran terhadap data/temuan tersebut sehingga dapat diinterpretasikan sama baik oleh peneliti maupun orang lain.
3) *Thick and rich description,* yaitu berupaya untuk menjelaskan secara rinci tentang hasil penelitian.
4) *Peer debriefing,* yaitu dilakukan dengan cara me*review* data dan kegiatan penelitian berdasarkan fenomena yang diteliti.

## G. Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik analisis kualitatif dengan pendekatan konsep-konsep manajemen strategis yang ada. Beberapa alat analisis yang digunakan dalam penelitian dipaparkan dibawah ini.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran secara mendalam mengenai hal-hal yang berkaitan dengan obyek penelitian. Untuk membantu memaparkan hasil analisis ini maka informasi akan disajikan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dalam bentuk tabulasi sesuai dengan hasil yang didapat dari penyebaran kuesioner kepada nasabah maupun non nasabah Bank NTB cabang Sumbawa dan responden dari pihak manajemen.

2. Analisis Tiga Tahap Formulasi Strategi

Tahapan analisis ini dilakukan dengan mengevaluasi keragaman umum perusahaan serta mengindentifikasi faktor-faktor internal yang didapat dari kuesioner yang disebarkan kepada responden nasabah maupun non nasabah Bank NTB cabang Sumbawa yang menghasilkan kekuatan dan kelemahan dan identifikasi faktor eksternal perusahaan yang didapat dari pihak manajemen yang menghasilkan kekuatan dan kelemahan. Hasil identifikasi tersebut selanjutnya dikembangkan menjadi beberapa alternatif strategi. Alternatif strategi ini dipilih dengan skala prioritas untuk kemudian dicari alternatif strategi yang terbaik.

**a. Tahap Input**

Pada tahap input ini, setelah dilakukan segmentasi, targeting dan positioning beserta *marketing mix* yang terdiri dari *product, price, place* dan *promotion* terhadap produk-produk tabungan yang dijabarkan dalam beberapa pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang ditunjukan untuk responden nasabah dan non nasabah Bank NTB cabang Sumbawa, maka didapat identifikasi faktor strategis internal yang diklasifikasikan dalam suatu kekuatan dan kelemahan terhadap produk tabungan. Adapun identifikasi faktor strategi eksternal yang akan menghasilkan peluang dan ancaman terhadap kelangsungan produk tabungan di dapat dari hasil

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

wawancara sesuai dengan daftar pertanyaan kepada pihak manajemen Bank NTB cabang Sumbawa.

Tahap input, dengan menggunakan dua macam maktriks yaitu matriks IFE dan EFE:

1) Matriks IFE dapat dikembangkan dengan langkah-langkah sebagai berikut (Christiananta, dkk, 2010) :

✓ Membuat daftar faktor internal kunci yang telah diidentifikasi yang meliputi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan.

✓ Berikan penilaian bobot setiap faktor-faktor strategis internal. Dalam menetukan bobot, setiap variabel menggunakan skala 1,2 dan 3 dengan ketentuan sebagai berikut :

**1** : Indikator horizontal **kurang penting** daripada indikator vertikal.
**2** : Indikator horizontal **sama penting** dengan indikator vertikal.
**3** : Indikator horizontal **lebih penting** daripada indikator vertikal.

Bobot tiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variable terhadap jumlah nilai keseluruhan variable dengan menggunakan rumus:

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^{n} X_i}$$

Keterangan : $a_i$ =bobot variabel ke i

$X_i$ = nilai variabel ke i

i = 1, 2, 3, ……..,n

n = jumlah variabel

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 3.1
Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal Perusahaan

| Faktor strategis Internal | A | B | ..... | Total Xi |
|---|---|---|---|---|
| (A) | | | | |
| (B) | | | | |
| ..... | | | | |
| **Total** | | | | $\frac{X_i}{\sum_{i=1}^{n} X_i}$ |

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0.

- ✓ Tentukan nilai rating antara 1 sampai 4 pada masing-masing faktor untuk menunjukkan bahwa faktor-faktor merupakan kelemahan atau kekuatan, dengan keterangan;

  1 = kelemahan utama  2 = kelemahan kecil
  3 = kekuatan kecil  4 = kekuatan utama

- ✓ Rating 1 dan 2 hanya untuk kelemahan, sedangkan rating 3 dan 4 hanya untuk kekuatan. Rating diberikan berdasarkan keadaan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan keadaan industri.
- ✓ Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh factor pembobotan pada kolom 4. Hasilnya merupakan skor pembobotan untuk masing-masing factor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai dengan 1,0
- ✓ Jumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan-perusahaan tertentu bereaksi terhadap factor-faktor strategis internalnya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 3.2
Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

| Faktor-Faktor Strategis | Bobot | Rating | Skor |
|---|---|---|---|
| Kekuatan: | | | |
| | | | |
| | | | |
| Kelemahan: | | | |
| | | | |
| | | | |

2). Langkah – langkah yang digunakan dalam pengembangan matriks EFE adalah :

- ✓ Membuat daftar faktor-faktor eksternal yang telah diidentifikasi dengan cara membuat daftar peluang terlebih dahulu kemudian ancaman.
- ✓ Berikan penilaian bobot setiap faktor-faktor strategis eksternal. Dalam menetukan bobot, setiap variabel menggunakan skala 1,2 dan 3 dengan ketentuan sebagai berikut :

**1** : Indikator horizontal **kurang penting** daripada indikator vertikal.
**2** : Indikator horizontal **sama penting** dengan indikator vertikal.
**3** : Indikator horizontal **lebih penting** daripada indikator vertikal.

Bobot tiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variable terhadap jumlah nilai keseluruhan variable dengan menggunakan rumus:

$$a_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^{n} x_i}$$

Keterangan : $a_i$=bobot variabel ke i

$X_i$ = nilai variabel ke i

i = 1, 2, 3, …….,n

n= jumlah variabel

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 3.3
Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal Perusahaan

| **Faktor strategis Eksternal** | **A** | **B** | **.....** | **Total Xi** |
|---|---|---|---|---|
| **(A)** | | | | |
| **(B)** | | | | |
| ..... | | | | |
| **Total** | | | | $\frac{X_i}{\sum_{i=1}^{n} X_i}$ |

- ✓ Memberikan nilai antara 1 sampai 4 pada setiap faktor ekternal yang menandakan seberapa efektifnya strategi perusahaan merespon terhadap faktor tersebut. Rating menunjukkan efektivitas strategi dari perusahaan terhadap setiap faktor:

  4= Respon sangat baik  3 = Respon diatas rata-rata

  2= Respon rata-rata  1= Respon jelek
- ✓ Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh factor pembobotan pada kolom 4. Hasilnya merupakan skor pembobotan untuk masing-masing factor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai dengan 1,0.
- ✓ Jumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan-perusahaan tertentu bereaksi terhadap factor-faktor strategis eksternalnya.

Tabel 3.4
Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

| Faktor-Faktor Strategis | Bobot | Rating | Skor |
|---|---|---|---|
| Peluang: | | | |
| | | | |
| | | | |
| Ancaman: | | | |
| | | | |
| | | | |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Setelah didapat faktor strategis baik internal maupun eksternal maka masing- masing identifikasi faktor tersebut diklasifikasikan ke dalam peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan untuk dibuat ramuan strategi yang dilakukan pada tahap pemaduan.

**b. Tahap Pemaduan**

1). Matriks IE

Matriks IE bertitik pada dua dimensi kunci, yaitu nilai total IFE tertimbang pada sumbu x dan nilai total EFE tertimbang pada sumbu y. Pada sumbu x nilai total IFE tertimbang sebesar 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal lemah; nilai 2,0 – 2,99 menunjukkan posisi internal sedang, dan nilai 3,0 – 4,0 menunjukkan posisi internal yang kuat. Begitu pula dengan sumbu y, nilai total EFE tertimbang sebesar 1,0-1,99 menunjukkan posisi eksternal rendah, nilai 2,00 – 2,99 menunjukkan posisi sedang, dan nilai 3,0 – 4,0 menunjukkan posisi eksternal tinggi. Matriks IE dapat dilihat pada gambar 3.1 di bawah ini:

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

| Nilai EFE Tertimbang | Nilai Total IFE Tertimbang: 4,0 Kuat – 3,0 Sedang | 2,0 Lemah – 1,0 | |
|---|---|---|---|
| Tinggi 3.0 | I | II | III |
| Sedang 2,0 | IV | V | VI |
| Rendah 1,0 | VII | VIII | IX |

Gambar 3.1
Matriks IE

2). Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat membantu analisis strategi untuk melakukan pemanduan kondisi internal dan eksternal untuk menghasilkan alternatif strategi yaitu panduan antara kekuatan dan peluang (strategi SO), kekuatan dengan ancaman (strategi SW), kelemahan dengan peluang (strategi WO), serta kelemahan dengan ancaman (strategi WT).

Penggunaan matriks SWOT diawali dengan penentuan peluang dan ancaman, dan kekuatan serta kelemahan. Penentuan peluang dan ancaman mengacu pada fenomena yang disajikan dalam deskripsi umum dan faktor kunci strategis lingkungan eksternal dengan mempertimbangkan pengaruhnya terhadap perusahaan secara khusus dan industri secara umum. Penentuan peluang dan ancaman tersebut

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

didukung pula oleh pemikiran dan penilaian *(personal judgement)* responden internal dan responden eksternal perusahaan. (Latutuaparaya:2003)

Kekuatan dan kelemahan perusahaan ditentukan dengan pendekatan kemampuan perusahaan mengakomodir faktor kunci strategis lingkungan internal yang secara jelas ditunjukan oleh penilaian responden internal dan responden eksternal terhadap kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Ilustrasi matriks SWOT dapat dilihat pada gambar 3.2 dibawah ini.

Tabel 3.5
Matriks SWOT

| | **Strengths(S)** | **Weaknesses(W)** |
|---|---|---|
| **Oportunities(O)** | **Strategi SO**<br>Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | **Strategi WO**<br>Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang |
| **Threats (T)** | **Strategi ST**<br>Menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman | **Strategi WT**<br>Minimisasi kelemahan dan ancaman |

Pada akhirnya akan dirumuskan strategi alternatif yang layak dapat dipakai untuk memenangkan persaingan dalam pemasaran produk tabungan dan juga menetapkan media yang tepat sebagai ajang promosinya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

**c. Tahap Keputusan**

Setelah berhasil mengembangkan sejumlah alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta situasi lingkungan eksternal. Untuk itu dapat digunakan QSPM (*Quantitative StrategicPlanning Matrix*). Ada enam langkah yang harus di ikuti untuk membuat QSPM, yaitu:

- Mengidentifikasi faktor kunci strategis eksternal internal
- Memberikan bobot untuk masing-masing faktor kunci strategis eksternal dan internal
- Menuliskan alternatif strategi yang akan dievaluasi
- Bila faktor yang bersangkutan berpengaruh terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan. Nilai AS (*Altractiveness score*) yang diberikan berkisar dari 1 sampai dengan 4.

  Nilai: 1= tidak memiliki daya tarik

  2= agak menarik

  3= menarik

  4= sangat menarik
- Menghitung *weighted attractiveness score*
- Menghitung total dari *weighted attractiveness score*
- Mengurutkan skala prioritas alternative strategi berdasarkan total *attractiveness score (TAS)* dari urutan yang paling besar ke yang paling kecil sebagai prioritas strategi bagi perusahaan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 3.6
Matriks QSPM

| Faktor-Faktor Strategis | Bobot | Strategi 1 | | Strategi 2 | | Strategi 3 | | Strategi... | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Internal | | | | | | | | | |
| - | | | | | | | | | |
| - | | | | | | | | | |
| Eksternal | | | | | | | | | |
| - | | | | | | | | | |
| - | | | | | | | | | |

Keterangan: AS = Attractive Score (Nilai daya tarik)
TAS = Total Attractive Score (Total nilai daya tarik)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

# BAB IV

# HASIL DAN PEMBAHASAN

## A. Deskripsi Objek Penelitian

Bank NTB merupakan Bank milik Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat bersama-sama dengan Pemerintah Kota/Kabupaten se-Nusa Tenggara Barat. Bank NTB didirikan dan mulai beroperasi pada tanggal 5 Juli 1964. Bank NTB didirikan dengan tujuan untuk mengelola keuangan daerah yaitu sebagai kas daerah. Selain itu tujuan didirikannya Bank NTB untuk membantu meningkatkan perekonomian daerah dengan memberikan kredit kepada para pengusaha kecil di Nusa Tenggara Barat.

Seiring dengan berjalannya waktu, Bank NTB terus berkembang hingga saat ini memiliki Kantor yang berjumlah 32 kantor yang terdiri dari 1 kantor pusat, 1 kantor cabang utama, 8 kantor cabang, 14 kantor cabang pembantu, 2 kantor kas dan 5 payment point. Guna mendukung kualitas pelayanan Bank NTB 71 ATM yang tersebar diseluruh kota/Kabupaten se-NTB. Bank NTB didukung oleh karyawan dan karyawati sampai dengan 31 Desember 2012 berjumlah 748 orang.

Bank Pembangunan Daerah (BPD) merupakan Bank Pemerintah Daerah yang sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Dalam Pasal 2 Keputusan Menteri Dalam Negeri (Kepmendagri) Nomor 62 Tahun 1999 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Bank Pembangunan Daerah (BPD) disebutkan bahwa BPD mempunyai tugas pokok mengembangkan perekonomian dan menggerakkan pembangunan daerah melalui kegiatannya sebagai bank (Booklet Brc, Bank

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Indonesia-Asbanda,2010). Selanjutnya, dalam Pasal 3 dijelaskan bahwa dalam rangka melaksanakan tugas pokok tersebut, BPD akan menyelenggarakan beberapa fungsi, yaitu:

a. Pendorong terciptanya tingkat pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat;
b. Pemegang Kas Daerah dan atau menyimpan Uang Daerah;
c. Salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD).

**1. Visi Misi dan Nilai Budaya Bank NTB**

Visi Bank adalah Menjadi Bank Terkemuka, Amanah dan Kebanggaan Masyarakat dengan penjabaran sebagai berikut :

- Menjadi Bank terkemuka yaitu selalu terdepan dan terpilih serta mengutamakan pemenuhan kebutuhan pelanggan melalui layanan prima dan dikenal secara luas;
- Amanah dimaksudkan bahwa dalam menjalankan tugas selalu dilakukan secara professional, penuh tanggung jawab dan konsisten yang dilandasi dengan niat baik
- Kebanggaan masyarakat dimaksudkan adalah bahwa bank mempunyai kinerja dan image yang baik sehingga menjadi pilihan, selain memberikan kontribusi dan mendorong perekonomian Pemerintah Daerah NTB.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

**Misi PT Bank NTB**:

- Memberikan layanan prima dan menyediakan produk perbankan yang lengkap sesuai kebutuhan nasabah.
- Mengembangkan SDM yang professional.
- Mengembangkan teknologi dan jaringan kantor yang luas.
- Memberikan kontribusi maksimal kepada pemegang saham dan meningkatkan peran kepedulian sosial.
- Mendorong pertumbuhan perekonomian daerah.

**Nilai-nilai Budaya:**

- Menjalankan dan menjaga amanah:
  - Jujur, tulus, dan ikhlas.
  - Kompeten dan bertanggung jawab.
  - Displin dan konsisten.
- Respek terhadap orang lain:
  - Empati dan saling menghargai.
  - Berpikir positif dan sangka baik.
- Berorientasi kepada pelanggan:
  - Responsif dan pro aktif.
  - Santun dan ramah.
- Melakukan penyempurnaan berkelanjutan:
  - Selalu belajar dan mengembangkan diri.
  - Berinisiatif, kreatif, dan inovatif.
  - Berwawasan dan peduli lingkungan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Di era persaingan perbankan yang cukup ketat, Bank NTB senantiasa berupaya memacu diri untuk bisa bersaing dengan bank-bank terdepan dalam merebut *market share*. Upaya yang dilakukan adalah meningkatkan pelayanan yang sudah menunjukkan hasil yang membanggakan. Hal ini tercermin dari prestasi yang telah diraih Bank NTB dalam tahun 2012 dibidang pelayanan sebagai *the best service excellence* untuk kali kedua secara berturut-turut dengan harapan apa yang kita capai ini akan meningkatkan *relationship* dengan nasabah yang akan berpengaruh dalam meningkatkan bisnis khususnya upaya merebut *market share* dari sisi *funding* sehingga Bank NTB ke depan bisa menjadi Bank Kebanggaan Masyarakat.

Bank NTB selalu optimis menghadapi tantangan ke depan dalam upaya mengembangkan bisnis secara *sustainable* sebagai pendorong perekonomian daerah, manajemen akan senantiasa berupaya mencermati dan mengantisipasi kondisi perekonomian secara makro serta regulasi yang ada guna mendorong pencapaian indikator seperti tingkat inflasi maupun pertumbuhan ekonomi secara Nasional. Terkait dengan rencana strategis Bank NTB pada tahun 2013 yang dilandasi pada optimisme dalam menjalankan misinya sebagai Bank yang berorientasi pada peningkatan dana ritel prioritas produk tabungan serta menjalin hubungan dengan pihak korporasi.

Tabel 4.1
*Market Share* Bank NTB Terhadap Perbankan NTB

| Uraian | Perbankan NTB | | Bank NTB | | Market Share (%) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 |
| Total Aset | 20.773.914 | 17.382.439 | 4.118.202 | 3.469.105 | 19,82% | 19,96% |
| Total DPK | 12.885.573 | 11.007.652 | 2.834.755 | 2.672.389 | 22,00% | 24,28% |
| Total Kredit | 17.780.865 | 13.807.907 | 3.073.226 | 2.710.685 | 17,28% | 19,63% |

Sumber: Bank Indonesia, data diolah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

## 2. Arah Kebijakan Bank NTB

Sesuai misi Bank NTB serta memperhatikan kinerja secara keseluruhan dalam periode berjalan terdapat *issues* yang perlu terus disempurnakan dan ditingkatkan agar kinerja Bank NTB yang direpresentasikan oleh tingkat kesehatan Bank NTB minimal tetap berada pada peringkat komposit 2 (dua), dengan predikat Sehat. Oleh karena itu kebijakan Bank NTB dalam periode mendatang diarahkan untuk memperkuat kelembagaan melalui upaya perbaikan terhadap kuantitas (nilai) dan kualitas yang berkaitan dengan faktor-faktor tingkat kesehatan bank yang untuk pencapaiannya dijabarkan dalam target-target jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

Tabel 4.2
Peningkatan Kinerja Bank NTB

| Uraian | Tahun 2012 | Tahun 2011 |
|---|---|---|
| Total Aset | 4.118.202 | 3.469.105 |
| Dana Pihak Ketiga | 2.834.754 | 2.672.388 |
| Penyaluran Kredit | 3.073.226 | 2.710.685 |
| Laba Bersih | 170.840 | 141.425 |

Sumber: Laporan Tahunan Bank NTB Tahun 2012 (data diolah) (dalam juta rupiah)

## 3. Penghimpunan Dana

*Treasury* adalah salah satu aktivitas finansial perbankan yang berkaitan dengan 3 (tiga) aktivitas utama yaitu manajemen kas, investasi kas, dan transaksi pembayaran. Ketiga aktivitas *treasury* tersebut memiliki tujuan dan sasaran yang berbeda-beda. Kegiatan *treasury* (pendanaan) lebih diutamakan kepada pengelolaan dana. Hal ini dimaksudkan agar diperoleh kinerja yang optimal dalam memperoleh dana serta memaksimalkan alokasi dana kepada aktiva produktif.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Kegiatan tersebut antara lain meliputi:

- Mengelola sumber dan penggunaan dana bank secara optimum sehingga dapat memberikan hasil maksimal dengan memperhatikan pemenuhan terhadap ketentuan Bank Indonesia (GWM), kemampuan bank memenuhi kewajiban terhadap nasabah, dan kesempatan memperoleh keuntungan melalui investasi;
- Menyajikan keadaan *asset and liabilities management* (ALMA) bank;
- Mengelola likuiditas dan batas-batas Posisi Devisa Netto (PDN);
- Melaksanakan transaksi produk *treasury* untuk meningkatkan pendapatan diluar bunga;
- Mengembangkan perdagangan surat berharga sebagai portofolio perusahaan. Aktivitas tresury, mengandung risiko perbankan, baik risiko likuiditas dan risiko pasar. Yaitu risiko yang timbul atas fluktuasi dinamika pada pasar uang. Oleh karena itu sebagai lembaga yang *highly regulated institution*, banyak peraturan-peraturan Bank Indonesia yang secara khusus menyangkut treasury.

Tabel 4.3
Jumlah nasabah Dana Pihak Ketiga Bank NTB cabang Sumbawa

| **Dana Pihak Ketiga** | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
|---|---|---|---|---|---|
| Giro | 1.599 | 1.512 | 1.412 | 1.360 | 1.336 |
| Tabungan | 21.619 | 18.747 | 14.645 | 12.554 | 12.567 |
| Deposito | 149 | 154 | 126 | 67 | 35 |
| **Jumlah** | 23.367 | 20.413 | 16.183 | 13.981 | 13.938 |

Sumber: Data Bank NTB Cabang Sumbawa

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

**4. Produk Tabungan**

Untuk meningkatkan minat menabung dari masyarakat, Bank NTB memberikan hadiah-hadiah menarik yang bisa diperoleh bagi setiap penabung, yaitu melalui undian tabungan berhadiah yang dilaksanakan 2 kali dalam setahun antara lain 1 (satu) kali undian simpeda nasional dan 1 (satu) kali undian simpeda lokal khusus bagi penabung yang berdomisili di Propinsi Nusa Tenggara Barat.

Jenis-jenis produk tabungan Bank NTB terdiri dari:

- Tambora

  Tabungan masyarakat bumi gora (Tambora) dalam mata uang rupiah yang diperuntukkan bagi masyarakat Nusa Tenggara Barat, dilakukan penarikan undian berhadiah secara periodik dengan tingkat suku bunga yang menarik. Dapat ditarik secara tunai melalui 5.300 outlet ATM Bersama.

- Simpeda

  Simpanan Pembangunan Daerah (SIMPEDA) tabungan berhadiah yang diundi secara Nasional dan Regional setiap 6 (enam) bulan. Tingkat suku bunga menarik, dapat ditarik melalui 5.300 outlet ATM Bersama.

- Taharah

  Tabungan Haji dan Umrah (TAHARAH) Bank NTB memberikan kemudahan bagi masyarakat Nusa Tenggara Barat dalam merencanakan ibadah Haji menuju tanah suci Mekkah dengan diberikan perlindungan Asuransi Jiwa bagi Jemaah Calon Haji.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

• Tabunganku

Tabungan yang diperuntukkan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama-sama oleh Bank-bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Tabel 4.4
Suku Bunga Dana Pihak Ketiga Bank NTB

| No. | Jenis Dana | Suku Bunga |
|---|---|---|
| 1. | Giro Kasda | 3,75% |
| 2. | Giro Umum | |
| | ≤ 150.000 | 0,00% |
| | >150.000-10.000.000 | 1,00% |
| | >10.000.000-50.000.000 | 2,25% |
| | >50.000.000 | 3,25% |
| 3. | Deposito | |
| | - 1 bulan | 4,50% |
| | - 2 bulan | 4,75% |
| | - 6 bulan | 5,00% |
| | - 12 bulan | 5,25% |
| | - 24 bulan | 5,50% |
| 4. | Tabungan | |
| | ≤100.000 | 0,00% |
| | >100.000-1.000.000 | 1,00% |
| | >1.000.000-5.000.000 | 2,00% |
| | >5.000.000-25.000.000 | 2,50% |
| | >25.000.000 | 3,00% |

Sumber: Laporan Tahunan Bank NTB Tahun 2012

## B. Hasil

### 1. Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini berjumlah 100 responden dan mengembalikan serta menjawab kuesioner sebanyak 100 responden. Namun tidak semua responden menjawab semua pertanyaan yang terdapat pada kuesioner.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Responden terdiri dari nasabah bank NTB dan non nasabah bank NTB. Komposisi responden dengan rincian, nasabah bank NTB sebanyak 69 responden dan non nasabah 31 responden dapat dilihat pada table 4.5 dibawah ini :

Tabel 4.5
Komposisi Responden

| No. | Responden | Jumlah | % |
|---|---|---|---|
| 1. | Nasabah Bank NTB | 69 | 69% |
| 2. | Non Nasabah Bank NTB | 31 | 31% |
| | Jumlah | 100 | 100% |

Sumber: Lampiran 2

Profil responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan, usia, pekerjaan dan penghasilan secara lengkap tercantum dalam lampiran 2.

## C. Pembahasan

### 1. Analisis Lingkungan Internal

### a. Segmenting Targeting Positioning

#### 1) *Segmenting* (Segmentasi Pasar)

Menurut Astuti (2009) bahwa terdapat dua variable yang digunakan dalam mensegmentasi pasar konsumen yaitu dengan karakteristik konsumen dengan melihat factor-faktor geografis, demografis dan psikografis serta respon konsumen terhadap manfaat yang dicari, situasi penggunaan dan merek. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen bank NTB, bahwa segmen pasar yang dituju dalam pemasaran produk tabungan bank NTB adalah segmentasi berdasarkan geografis, demografis, psikografik dan perilaku terhadap produk. Segmentasi geografis adalah segmentasi pasar produk tabungan bank NTB yang dilakukan oleh kantor cabang Sumbawa adalah berada di wilayah Kabupaten Sumbawa. Segmentasi demografis berdasarkan hasil kuesioner yang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

diisi responden usia nasabah bank NTB berkisar antara 20 tahun hingga 50 tahun. Hasil tertinggi usia responden adalah berusia 31-40 tahun sebanyak 51 orang (51persen) dan kedua berkisar antara usia 41-50 tahun sebanyak 19 responden (19 persen). Hal ini menunjukkan bahwa segmen pasar produk tabungan bank NTB dari sisi demografis adalah usia-usia produktif.

Segmentasi berdasarkan psikografik adalah masyarakat kelas menengah, yang ditunjukkan oleh hasil jawaban responden terhadap kriteria penghasilan, dengan penghasilan berkisar antara 2,1juta rupiah – 3 juta rupiah sebanyak 52 responden (52 persen), diikuti dengan penghasilan sebesar 3,1 juta – 4 juta sebanyak 27 responden (27 persen) dan ketiga berpenghasilan 1,1 juta – 2 juta sebanyak 9 responden (9 persen).

**2) Targeting (Penetapan Pasar Sasaran)**

Menurut Assauri (2012) yang menyatakan bahwa pasar sasaran merupakan pijakan dari titik pelayanan perusahaan pada pelanggan secara intensif, sehinggan menghasilkan kepuasan pelanggan dan tercapainya keuntungan perusahaan. Berdasarkan data profil responden, tergambar bahwa pada latar belakang pekerjaaan responden menunjukkan pasar sasaran produk tabungan bank NTB. Dari hasil pengisian kuesioner, komposisi tertinggi pekerjaan responden adalah Pegawai Negeri Sipil sebanyak 79 responden (79persen), selanjutnya diikuti oleh karyawan swasta sebanyak 7 responden (7persen) dan pelajar/mahasiswa sebanyak 5 responden (5 persen). Komposisi terbesar ditempati oleh Pegawai Negeri Sipil karena saat ini kartu Pegawai Negeri Sipil elektronik (e-Karpeg) bekerja sama dengan Bank Pembangunan Daerah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Sehingga secara langsung setiap pegawai negeri akan memiliki rekening tempat penggajian pada bank NTB.

Apabila dilihat dari lama kepemilikan rekening pada hasil kuesioner yang diisi oleh responden, menunjukkan bahwa nasabah bank NTB memiliki loyalitas yang baik terhadap bank, dengan lama kepemilikan rekening diatas lima tahun sebesar 35 responden (50,72 persen), diikuti dengan kepemilikan selama tiga sampai empat tahun sebesar 16 responden (23,19 persen) dan kepemilikan selama dua sampai dengan tiga tahun sebesar 10 responden (14,49 persen). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.6
Lama Kepemilikan Rekening di Bank NTB

| Lama Kepemilikan | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|
| < 1 Tahun | 3 | 4,35% |
| 1-2 Tahun | 5 | 7,25% |
| 2-3 Tahun | 10 | 14,49% |
| 3-4 Tahun | 16 | 23,19% |
| Diatas 5 Tahun | 35 | 50,72% |
| Jumlah | 69 | 100% |

Sumber: Lampiran 2

**3).Positioning (Pemposisian produk)**

Positioning merupakan tindakan merancang penawaran perusahaan dan citranya untuk menempati posisi tertentu dalam benak konsumen (Astuti, 2009). Hasil akhir dari tindakan positioning adalah suksesnya kreasi proposisi nilai berfokus pasar yang merupakan satu alasan kuat dari pasar sasaran untuk membeli produk. Berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden, dapat diketahui motivasi nasabah untuk tertarik menabung pada bank NTB adalah tergambar pada tabel 4.7 dibawah ini.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.7
Motivasi Nasabah Menabung di Bank NTB

| Alasan | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|
| Lokasi Strategis | 22 | 31,88% |
| Produk Menarik | 4 | 5,80% |
| Aman | 20 | 28,99% |
| Nyaman | 4 | 5,80% |
| Petugas Ramah | 5 | 7,24% |
| Pelayanan Cepat | 14 | 20,29% |
| Jumlah | 69 | 100% |

Sumber: Lampiran 2

Motivasi nasabah untuk menabung pada bank NTB berdasarkan hasil jawaban responden yang merupakan nasabah bank NTB adalah terbanyak menjawab karena lokasi strategis sebanyak 22 responden (31,88 persen), kemudian diikuti dengan alasan bank NTB adalah bank yang aman sebanyak 20 responden (28,99 persen) dan alasan karena pelayanan cepat sebanyak 14 responden (20,29 persen).

Melihat hasil jawaban responden sebagaimana tergambar diatas, bahwa Bank NTB memiliki nilai lebih pada lokasi atau tempat beroperasi yang mudah terjangkau dan strategis ditambah dengan alasan bahwa bank NTB adalah bank yang aman dan memberikan pelayanan yang cepat. Ketiga hal ini memberikan peluang besar kepada bank NTB untuk memasarkan produk tabungannya tanpa harus mempertimbangkan terlalu banyak atribut pendukung. Bank NTB harus mampu melakukan pengembangan dan berinovasi terhadap produk tabungan yang dimiliki untuk memberikan daya tarik tersendiri kepada nasabah. Predikat sebagai bank yang aman dan memiliki pelayanan yang cepat harus dapat dipertahankan untuk mempertahankan loyalitas nasabah. Lokasi strategis bank harus didukung oleh gedung kantor yang nyaman, penggunaan teknologi yang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

memadai sesuai dengan kebutuhan nasabah serta meninjau kembali besaran suku bunga tabungan agar lebih kompetitif dan menarik nasabah yang baru.

Tabel 4.8
Alasan Tidak Tertarik menjadi nasabah Bank NTB

| Alasan | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|
| Teknologi kurang baik | 4 | 12,90% |
| Produk Tidak Menarik | 6 | 19,35% |
| Tempat Tidak Nyaman | 3 | 9,68% |
| Pelayanan Lambat | 5 | 16,13% |
| Suku Bunga Kecil | 3 | 9,68% |
| Lainnya | 10 | 32,26% |
| Jumlah | 31 | 100% |

Sumber: Lampiran 2

**b. Bauran Pemasaran**

**1) Harga**

Harga merupakan pembebanan atau nilai yang didapatkan konsumen untuk memperoleh atau menggunakan suatu produk (Assauri, 2012). Nasabah bank NTB dalam memilih produk tabungan pada bank NTB memiliki beberapa alasan, dan berdasarkan jawaban hasil kuesioner menunjukkan bahwa alasan kemudahan dalam bertransaksi memiliki persentase tertinggi akni sebesar 46,38 persen. Suku bunga pada produk tabungan bank NTB ternyata bukan merupakan pertimbangan utama bagi nasabah tabungan bank NTB. Sebagaimana diketahui bahwa suku bunga dalam pemasaran produk tabungan merupakan faktor yang penting untuk dipertimbangkan, namun hasil dari kuesioner yang dijawab oleh responden nasabah bank NTB menunjukkan bahwa hanya 5,80 persen yang memilih suku bunga sebagai alasan menggunakan produk tabungan bank NTB .

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Alasan kemudahan dalam bertransaksi ini diperoleh nasabah karena bank NTB memiliki lokasi yang strategis serta ketersediaan Anjungan Tunai Mandiri yang didukung kerjasama dengan bank lainnya pada penggunaan ATM bersama. Alasan lainnya dalam pemilihan produk tabungan bank NTB menjadi jawaban beberapa responden karena pilihan jawaban responden yang tidak tersedia pada kuesioner. Namun dari hasil wawancara mendalam dengan nasabah bank NTB bahwa alasan memilih produk tabungan bank NTB adalah biaya administrasi lebih murah dibandingkan dengan bank lainnya. Secara rinci tentang alasan penggunaan produk tabungan Bank NTB dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Alasan Menggunakan Produk Tabungan Bank NTB

| Alasan | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|
| Bunga Yang tinggi | 4 | 5,80% |
| Kemudahan Bertransaksi | 32 | 46,38% |
| Fasilitas ATM | 15 | 21,73% |
| Lainnya | 18 | 26,09% |
| Manfaat Asuransi | 0 | 0% |
| Jumlah | 69 | 100% |

Sumber: Lampiran 2

**2) Produk**

Sebagaimana yang dinyatakan oleh Assauri (2012) bahwa produk merupakan kemasan keseluruhan dari manfaan yang diciptakan atau diberikan oleh suatu perusahaan untuk ditawarkan kepada pemakai sasaran. Bank NTB memiliki beberapa varian produk tabungan yaitu : Simpeda, Tambora, Taharah dan Tabunganku. Berdasarkan hasil pengisian kuesioner, responden yang merupakan nasabah tabungan bank NTB menjawab memilih Simpeda sebagai

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

tempat menabung sebesar 55 responden (61,11 persen) , diikuti dengan Tabunganku sebanyak 30 responden (33,33 persen) serta Tambora sebanyak 5 responden (5,56 persen). Responden diperkenankan memilih jawaban lebih dari satu produk tabungan apabila responden memang memiliki rekening pada produk tabungan tersebut. Produk tabungan Taharah tidak menjadi pilihan responden karena produk tersebut merupakan produk tabungan khusus dalam rangka menunaikan ibadah haji. Rincian jawaban responden terhadap pemilihan produk tabungan bank NTB dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Produk Tabungan Bank NTB yang dipilih Nasabah

| Jenis Produk | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|
| Tambora | 5 | 5,56% |
| Simpeda | 55 | 61,11% |
| Taharah | 0 | 0 % |
| Tabunganku | 30 | 33,33% |
| Jumlah | 90 | 100% |

Sumber: Lampiran 2

Adapun pendapat nasabah bank NTB terhadap fasilitas pendukung pada produk tabungan bank NTB menjawab bahwa fasilitas yang dimiliki komplit sebanyak 34 responden (49,27 persen), yang menjawab menjawab tidak komplit sebanyak 25 responden (36,23 persen) dan yang menjawab ketinggalan sebanyak 10 responden (14,50 persen). Berdasarkan hasil kuesioner tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan fasilitas produk tabungan yang ditawarkan bank NTB masih kurang memadai dalam memenuhi kebutuhan bertransaksi nasabah. Akumulasi dari jawaban responden yang menyatakan bahwa fasilitas tidak komplit dan ketinggalan lebih besar yaitu sebesar 50,73 persen daripada jawaban komplit sebesar 49,27 persen. Hal ini memberikan sinyal bahwa produk tabungan bank NTB harus dilakukan pengembangan dan penambahan fasilitas produk sehingga

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dapat memenuhi kebutuhan bertransaksi nasabah. Secara rinci tanggapan responden terhadap fasilitas produk tabungan bank NTB sebagai berikut:

Tabel 4.11
Tanggapan nasabah terhadap fasilitas Produk Tabungan Bank NTB

| Tanggapan | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|
| Komplit | 34 | 49,27% |
| Tidak Komplit | 25 | 36,23% |
| Ketinggalan | 10 | 14,50 % |
| Jumlah | 69 | 100% |

Sumber: Lampiran 2

**3) Promosi**

Promosi merupakan tindakan memperkenalkan produk kepada masyarakat melalui periklanan dengan menggunakan unsur-unsur komunikasi audio dan visual (Hasibuan, 2006). Berdasarkan jawaban responden terhadap promosi produk tabungan bank NTB bahwa responden yang merupakan nasabah bank NTB menjawab pernah melihat iklan produk tabungan bank NTB sebanyak 32 responden (46,38 persen) dan menjawab tidak pernah melihat iklan sebanyak 37 responden ( 53,62 persen). Sedangkan responden Non nasabah bank NTB menjawab pernah melihat sebanyak 7 responden (22,58 persen), diikuti dengan jawaban tidak pernah melihat sebanyak 15 responden (48,39 persen) serta tidak menjawab sebanyak 9 responden (29,03 persen). Hal ini menunjukkan bahwa promosi terhadap produk tabungan dalam bentuk iklan sangat kurang dilakukan oleh bank NTB cabang Sumbawa. Promosi merupakan media atau sarana untuk memperkenalkan suatu produk kepada konsumen atau nasabah. Promosi harus dilakukan secara berkesinambungan sehingga masyarakat dan nasabah akan dapat mengingat dengan baik produk yang ditawarkan tersebut. Untuk memiliki brand

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

awareness masyarakat terhadap produk tabungan bank NTB, maka promosi mutlak diperlukan. Secara rinci tentang pendapat responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12
Frekuensi Nasabah dan Non Nasabah Bank NTB dalam melihat iklan dan Jenis Iklan yang disukai

| Uraian | Nasabah Bank NTB | | Non Nasabah | |
|---|---|---|---|---|
| | Responden (Orang) | % | Responden (Orang) | % |
| Sering Melihat Iklan | | | | |
| Ya | 32 | 46,38% | 7 | 22,58% |
| Tidak | 37 | 53,62% | 15 | 48,39% |
| Tidak Menjawab | | | 9 | 28,11% |
| Jumlah | 69 | 100% | 31 | 100% |
| Media Iklan Yang disukai | | | | |
| Televisi | 12 | 17,39% | 8 | 25,81% |
| Radio | 4 | 5,80% | 4 | 12,90% |
| Brosur | 26 | 37,68% | 6 | 19,36% |
| Majalah/Koran | 7 | 10,14% | 4 | 12,90% |
| Lainnya | 20 | 28,99% | 9 | 29,03% |
| Jumlah | 69 | 100% | 31 | 100% |

Sumber: Lampiran 2

**4) Tempat (*place*)**

Tempat dapat diartikan sebagai sarana lokasi bagi nasabah dalam bertransaksi perbankan atau dapat dikatakan sebagai lokasi kantor bank. Dari jawaban responden terhadap motivasi nasabah menabung di bank NTB, alasan karena lokasi strategis merupakan jawaban dengan komposisi persentase tertinggi. Hal ini dapat dibenarkan, karena senyatanya bahwa lokasi bank NTB memang berada dipusat kota dan terletak dilingkungan pusat perdagangan di Sumbawa Besar serta dilalui oleh angkutan umum dengan kondisi jalan yang bagus. Sehingga masyarakat dalam melakukan transaksi perbankan di bank NTB dapat lebih menghemat waktu dan mudah mencapai lokasi bank. Lokasi bank

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

NTB yang strategis merupakan kekuatan internal yang dimiliki dalam upaya pemasaran produk tabungan yang lebih efektif untuk meningkatkan jumlah nasabah tabungan.

**5) Orang (Sumber daya manusia)**

Menurut Assauri (2012) bahwa unsur orang dalam bauran pemasaran menunujukkan peran dari karyawan dan pelanggan dalam proses transaksi pemasaran. Bank NTB sebagai bank milik daerah tumbuh dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika kehidupan masyarakat. Karyawan bank NTB yang merupakan putra daerah dari berbagai suku yang ada di NTB, diharapkan mampu untuk memahami karakteristik dan budaya masyarakat daerah. Bank NTB senantiasa melakukan penataan organisasi dan SDM secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi dan kompensasi dengan tujuan dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Ketersediaan SDM sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan harus tetap terus terjaga demi menopang pertumbuhan perusahaan. Karyawan bank NTB cabang Sumbawa berjumlah 50 orang dengan latar pendidikan rata-rata sarjana. Hasil wawancara dengan pihak bank NTB menyebutkan bahwa dalam upaya peningkatan kualitas SDM dilakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai secara rutin yaitu setiap enam bulan sekali. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan secara rutin bertujuan untuk meningkatkan kompetensi SDM sejalan dengan kebutuhan peningkatan kualitas perusahaan.

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner terhadap pelayanan yang diberikan oleh bank NTB, responden menjawab bahwa pelayanan yang diberikan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

biasa-biasa saja sebesar 38 responden (55,07persen), cepat sebanyak 16 responden (23,19 persen) dan yang menjawab lambat sebanyak 15 responden (21,74 persen). Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh bank NTB bernilai cukup, dalam persepsi nasabah pelayanan yang diberikan belum mampu memberikan nilai lebih. Pelayanan secara maksimal dan bernilai baik merupakan upaya yang harus dilakukan, karena dalam pelayanan yang baik akan meningkatkan loyalitas dan kepercayaan nasabah terhadap bank. Pelayanan yang baik akan memberikan rasa nyaman bagi transaksi perbankan nasabah serta memberikan kemudahan bagi bank dalam mempromosikan produk-produknya. Secara rinci tanggapan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13
Tanggapan nasabah terhadap Pelayanan pada Bank NTB

| Tanggapan | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|
| Cepat | 16 | 23,19% |
| Lambat | 15 | 21,74% |
| Biasa-biasa saja | 38 | 55,07% |
| Jumlah | 69 | 100% |

Sumber: Lampiran 2

Untuk menjelaskan tentang bagian mana kelambatan pelayanan dirasakan oleh responden, bagian teller merupakan bagian tempat pelayanan yang mengalami kelambatan dengan jumlah responden sebanyak 20 responden (35,71 persen). Namun tidak semua responden menjawab tentang kelambatan pelayanan, hanya 56 dari 69 responden nasabah yang menanggapinya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

**6) Proses**

Proses merupakan nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Assauri (2012) menyebutkan bahwa proses merupakan prosedur, mekanisme dan alur aktivitas bagaimana suatu jasa dikonsumsi. Dalam hal ini diharapkan semua karyawan memiliki kemampuan yang menyeluruh dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Sejalan dengan implementasi service excellence yang merupakan pedoman pelayanan utama kepada nasabah, seluruh karyawan harus dapat memahami dan melaksanakan apa yang telah ditetapkan perusahaan sebagaimana yang nilai-nilai budaya yang dianut oleh perusahaan. Pelayanan prima yang diberikan oleh karyawan dapat memudahkan karyawan dalam mempromosikan produk-produk perbankan sehingga nasabah tertarik dan menggunakan produk tersebut. Persaingan yang sangat ketat serta upaya peningkatan laba dan keberlangsungan bisnis perusahaan dapat disikapi dengan pemberian pelayanan prima kepada nasabah secara berkesinambungan.

**7) Bukti Fisik**

Merupakan lingkungan dimana jasa diserahkan atau disampaikan termasuk barang berwujud yang membantu mengkomunikasikan dan melakukan pemberian jasa pelayanan (Assauri, 2012). Bank NTB dalam perjalanan peningkatan kinerja dan pertumbuhan sebagai bank milik daerah telah meraih beberapa penghargaan sebagai bentuk pengakuan keberadaan dan upaya yang dilakukan oleh bank NTB. Penghargaan-penghargaan tersebut membuat citra

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

perusahaan semakin baik dalam penilaian masyarakat dan investor. Sehingga hal ini dapat membentuk kepercayaan masyarakat untuk menyimpn dananya di bank NTB.

2. **Analisis Lingkungan Eksternal**

**a. Ekonomi**

Kondisi perekonomian berpengaruh secara langsung terhadap pola pembelanjaan konsumen dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap bank. Daya beli konsumen dipengaruhi oleh pendapatan dan perubahan harga produk dan jasa dipasar. Apabila terjadi inflasi yang tinggi maka akan diikuti dengan peningkatan biaya kebutuhan hidup karena peningkatan harga pasar, sehingga akan mengurangi simpanan di bank.

Kondisi perekonomian di wilayah Kabupaten Sumbawa saat ini membaik dan cukup stabil. Peningkatan pertumbuhan perekonomian ditandai dengan bermunculannya bank-bank konvensional maupun syariah untuk beroperasi dan membidik nasabah di wilayah kabupaten Sumbawa. Meningkatnya pertumbuhan sektor perdagangan, hotel dan restoran merupakan sumber pembiayaan potensial bagi bank. Hal ini memberikan angin segar bagi masyarakat dalam peningkatan kesempatan berusaha.

**b. Sosial**

Faktor sosial mempengaruhi nilai di masyarakat terhadap produk dan jasa yang ditawarkan. Persepsi, perilaku dan budaya masyarakat mempengaruhi keputusan nasabah dalam memilih bank. Keberagaman gaya hidup masyarakat memberikan persepsi dan penilaian tersendiri terhadap produk bank NTB.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Masyarakat dengan kelas sosial yang berbeda merupakan segmen pasar tersendiri yang dapat dijadikan pertimbangan dalam pemasaran produk tabungan bank NTB Memperhatikan kehidupan sosial yang terus dinamis, memberikan inspirasi bagi bank dalam memilih segmen terhadap pemasaran produk tabungannya.

**c. Demografi**

Pertumbuhan dan penyebaran penduduk yang semakin meningkat seiring dengan membaiknya kondisi perekonomian, memberikan peluang yang baik bagi pemasaran produk bank NTB. Kebijakan Pemerintah dalam peningkatan pembangunan infrastruktur yang berkesinambungan diseluruh Indonesia dan pelaksanaan otonomi daerah juga memberikan pengaruh dalam kegiatan perbankan. Penyebaran penduduk usia produktif akan menjadi segmen pasar potensial bagi penghimpunan dana pihak ketiga bank NTB, terutama tabungan perorangan.

**d. Politik**

Kebijakan politik Pemerintah berpengaruh terhadap kebijakan deregulasi Bank Indonesia. Sejauh ini Bank Indonesia selalu berupaya untuk tetap menjaga kondisi sistem keuangan dan stabilitas perbankan. Bank NTB sebagai bank milik daerah menjadi bagian sistem keuangan daerah karena berperan sebagai kas daerah. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajemen bank NTB, menyatakan bahwa kebijakan politik dan hukum sangat berpengaruh untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap bank NTB dan bersedia untuk menempatkan dananya pada bank NTB. Kondisi politik daerah yang kondusif yang senantiasa

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

terjaga oleh Pemerintah Daerah diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kenyamanan dan ketenangan pada nasabah dalam aktivitas perbankan.

**e. Teknologi**

Pesatnya peningkatan penggunaan teknologi sangat berpengaruh terhadap kondisi aktivitas perbankan. Teknologi yang memadai sangat diperlukan untuk mendukung produk-produk bank NTB agar mampu bersaing dengan bank umum dan swasta yang telah lebih unggul. Penggunaan teknologi menjadi syarat mutlak dalam pengembangan produk tabungan dan perluasan jaringan. Produk-produk tabungan yang ditawarkan minimal memberikan kemudahan kepada nasabah dalam bertransaksi, dengan perhitungan efisiensi waktu. Informasi yang akurat dan terus ter-*update* dengan pemanfaatan teknologi serta maraknya pembelanjaan dengan transaksi online semakin menambah kebutuhan masyarakat terhadap fasilitas produk tabungan.

**f. Budaya**

Bank NTB sebagai bank milik daerah tumbuh dan berkembang dengan akar budaya masyarakat yang kuat. Budaya daerah menjadi bagian dari kekuatan bank NTB untuk tumbuh ditengah masyarakat dan menjadi mitra pemerintah daerah dalam peningkatan pembangunan regional. Bank NTB dengan sumber daya yang dimiliki berjalan sesuai dengan visi dan misi bank NTB, dimana budaya merupakan bagian dari proses dalam pencapaian tujuan. Pemahaman dan pelestarian budaya dapat dijadikan pertimbangan dalam pengembangan produk tabungan bank NTB. Diharapkan dengan masuknya pengaruh budaya lokal dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

fitur-fitur produk tabungan bank NTB mampu membangkitkan semangat dan rasa memiliki terhadap kekayaan daerah termasuk terhadap bank miliki daerah. Implementasi service excellence secara berkesinambungan dalam rangka mengutamakan dan memaksimalkan pelayanan kepada nasabah merupakan langkah yang dilakukan oleh bank NTB untuk enjadikan pelayanan sebagai satu dari beberapa budaya perusahaan.

**g. Pendatang Baru**

Kondisi perbankan yang stabil memberikan ruang bagi pelaku bisnis untuk mencoba ikut dalam bisnis perbankan. Di wilayah Kabupaten Sumbawa pun tidak luput dari banyaknya pendatang baru dalam bisnis perbankan. Pendatang baru tersebut merupakan kantor cabang dari bank konvensional maupun syariah yang mencoba mengambil segmen pasar yang masih tersisa. Maraknya bermunculan pendatang baru semakin memperketat persaingan, dan mengharuskan bank NTB untuk terus berinovasi terhadap pengembangan produk-produk tabungan dan mencari jalan untuk mempertahankan loyalitas nasabah.

**h. Pesaing yang ada**

Persaingan yang semakin ketat dalam bisnis perbankan di wilayah Kabupaten Sumbawa diwarnai dengan pendatang dan pesaing yang telah ada. Pesaing yang telah ada senantiasa berupaya untuk melakukan sesuatu yang bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada nasabahnya. Meningkatkan loyalitas nasabah terhadap bank dengan berbagai cara seperti pemberian undian berhadiah, souvenir, suku bunga dan peningkatan kualitas pelayanan. Upaya

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

pesaing tidak dapat dipandang sebelah mata, bank NTB harus segera menyikapi dengan berbagai strategi untuk merebut hati nasabah agar tetap loyal.

**i. Produk substitusi**

Pemasaran produk tabungan pesaing harus diamati secara jeli, dengan tujuan untuk dapat dideteksi secara dini akan adanya produk serupa dengan produk tabungan bank NTB. Karena apabila hal itu terjadi dan bank NTB tidak memiliki upaya-upaya dalam pengembangan produknya, maka dikhawatirkan nasabah akan beralih ke produk serupa yang dimiliki pesaing. Keunggulan produk harus ditonjolkan dan dipertahankan sebagai sebuah produk yang unik dan memiliki daya tawar yang tinggi. Sehingga nasabah akan tetap bertahan dan loyalitasnya akan terjaga.

Berdasarkan hasil wawancara tertulis dengan manajemen bank NTB bahwa produk tabungan bank NTB tidak memiliki produk substitusi. Hal ini menunjukkan bahwa Bank NTB memiliki keunikan produk, sehingga dengan keunikan tersebut bank NTB dapat mempertahankan loyalitas nasabah yang dimiliki dan menarik nasabah baru. Namun terdapat suatu produk tabungan yang diperuntukkan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama-sama oleh Bank-bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Produk tabungan tersebut adalah "Tabunganku", dari data jumlah nasabah tabungan bank NTB, Tabunganku sampai dengan tahun 2012 memiliki nasabah sebanyak 7.175 atau 33,19% dari akumulasi nasabah tabungan bank NTB. Hal ini

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

menunjukkan bahwa dengan kepemilikan produk yang sama dalam industri, bank NTB mampu menjual produk tabunganku dengan baik.

**j. Kekuatan Nasabah**

Nasabah merupakan pembeli yang memiliki hak penuh untuk memilih produk tabungan yang sesuai dengan kebutuhannya. Keberadaan nasabah menjadi kekuatan yang sangat besar dan memberikan motivasi dalam upaya bank untuk selalu meningkatkan pelayan dan pengembangan produk. Nasabah akan memberikan pengaruh pada lingkungannya terhadap penilaian mereka pada bank. Nasabah akan memberikan nilai positif apabila mendapatkan kepuasan terhadap pelayanan bank dan sebaliknya. Nasabah juga mampu untuk menjual produk tabungan yang dinilainya memberikan kepuasan yang tinggi pada lingkungan terdekatnya.

3. **Identifikasi Kekuatan,Kelemahan,Peluang dan Ancaman**

Hasil yang diperoleh dari analisis lingkungan internal dan eksternal Bank NTB cabang Sumbawa adalah beberapa kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam memasarkan produk tabungan bank NTB.

**a. Kekuatan**

1) Citra Bank Baik

Bank NTB cabang Sumbawa memiliki citra dan reputasi yang baik di mata masyarakat. Hal ini terbukti dengan pengalamannya sebagai bank milik daerah yang tetap dapat terus bertahan dan mengembangkan diri

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

ditengah gencarnya serangan pesaing baik dari bank Pemerintah maupun bank swasta lainnya. Bank NTB sebagai bank milik daerah didirikan dengan tujuan untuk mengelola keuangan daerah yaitu sebagai kas daerah. Peran serta bank NTB dalam mendukung peningkatan perekonomian daerah menjadi nilai tambah tersendiri di mata masyarakat.

2) Lokasi Bank Strategis

Lokasi bank sebagai kantor tempat pelayanan nasabah sangat strategis dan mudah terjangkau oleh nasabah. Lokasi yang dekat dengan pusat perdagangan dan dilalui oleh angkutan umum menjadi pendukung alasan nasabah memilih bank NTB sebagai tempat bertransaksi perbankan. Hal ini juga dibuktikan dengan jawaban responden tentang motivasi nasabah menyimpan dananya di bank NTB adalah karena lokasi bank NTB strategis.

3) Saham milik Pemerintah Daerah

Kepemilikan saham bank NTB di miliki oleh seluruh pemerintah daerah dalam wilayah provinsi Nusa Tenggara Barat, dengan komposisi kepemilikan yang diatur dengan peratuaran daerah. Hal ini memberikan nilai kekuatan tersendiri bagi bank NTB. Pemerintah Daerah sebagai stake holder sangat berperan dalam memberikan jaminan kepercayaan kepada masyarakat untuk bersedia menyimpan dananya di bank NTB.

4) Pencapaian Prestasi Service excellence sebagai modal peningkatan bisnis.

Bank NTB dalam dua tahun terakhir ini telah berhasil meraih " The best Service Excellence (Bank terbaik dalam pelayanan prima)" untuk kategori Bank Pembangunan Daerah. Hal ini membuktikan bahwa bank

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

NTB secara berkesinambungan melakukan pembenahan terhadap peningkatan pelayanan nasabah. Untuk dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas nasabah, bank NTB berupaya untuk melakukan tata kelola dan pelayanan yang baik sebagai bank umum.

**b. Kelemahan**

1) Daya dukung teknologi dan informasi yang masih terbatas

Bank NTB dalam penggunaan system teknologi informasi belum maksimal untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Kerjasama dengan berbagai perusahaan dalam pemanfaatan teknologi belum cukup memadai untuk mampu bersaing dengan bank umum dan bank swasta yang lebih unggul. Fasilitas ATM saja tidak mencukupi kebutuhan transaksi perbankan nasabah. Dukungan fasilitas layanan elektronic banking *(e-banking)* bank NTB belum mampu untuk bersaing dengan bank-bank besar milik Pemerintah maupun bank-bank swasta lainnya.

2) Inovasi dan promosi produk masih kurang

Bank NTB memiliki empat varian produk tabungan, yaitu Simpeda, Tambora, Taharah dan TabunganKu. Simpeda merupakan produk bersama Bank Pembangunan Daerah sebagai pemersatu BPD di seluruh Indonesia, sedangkan TabunganKu merupakan produk bersama seluruh bank konvensional di Indonesia sebagai bentuk kesepekatan dalam upaya meningkatkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Taharah merupakan tabungan khusus bagi nasabah yang merencanakan ibadah haji dan umrah. Tambora merupakan tabungan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

khusus bagi masyarakat NTB, atau dapat dikatakan bahwa Tambora murni merupakan produk bank NTB secara regional. Keempat produk tabungan tersebut mengalami pertumbuhan yang tidak seimbang, serta belum mampu bersaing dengan produk bank-bank umum lainnya dalam hal fitur-fitur pendukung transaksi yang serba elektronik. Hal inilah yang menunjukkan bahwa produk tabungan bank NTB kurang berinovasi serta promosi yang dilakukan tidak intensif dan berkelanjutan namun masih bersifat momentum atau sebatas promo acara sehingga.

3) Kompetensi sumber daya manusia yang masih perlu ditingkatkan guna peningkatan produktivitas pegawai.

Sumber daya yang dimiliki oleh bank NTB memiliki kapabilitas yang cukup memadai sebagai karyawan apabila dilihat dari sisi pendidikan yang dimiliki. Namun untuk meningkatkan produktivitas bank NTB, dibutuhkan karyawan dengan kompetensi yang ideal sejalan dengan kebutuhan bank NTB dalam pencapaian tujuan sebagai bank terus tumbuh diatas pertumbuhan rata-rata perbankan. Kompetensi ini harus senantiasa ditingkatkan dengan berbagi pendidikan dan pelatihan yang mendukung peningkatan kinerja serta peningkatan motivasi sebagai bagian yang memiliki andil dalam pencapaian tujuan serta visi misi bank NTB. Pelayanan yang baik merupakan hal yang penting dalam upaya peningkatan kepercayaan dan loyalitas nasabah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

**c. Peluang**

1) Pasar sasaran potensial masih luas.

Sumber daya alam di Nusa Tenggara barat yang masih luas untuk dikelola dan ditopang dengan peningkatan rata-rata pendidikan masyarakat memberikan kesempatan berusaha dan mandiri. Pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik yang berimplikasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Meningkatnya kesejahteraan masyarakat serta makin beragamnya kelas sosial masyarakat merupakan pasar sasaran potensial bagi bank NTB. Kesempatan berusaha yang masih terbuka, serta pandangan masyarakat terhadap konsep masa depan memberikan kesadaran tersendiri untuk menyimpan sebagian dana yang dimiliki. Hal ini merupakan peluang yang baik bagi bank NTB untuk berupaya menumbuhkan kepercayaan masyarakat serta menarik minat nasabah untuk menyimpan dananya di bank NTB.

2) Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional.

Pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik yang diikuti dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat sangat ditentukan oleh dukungan pemerintah daerah. Pemerintah daerah sebagai pemilik bank NTB berkewajiban memberikan jaminan kepercayaan kepada masyarakat untuk senantiasa menjaga stabilitas pertumbuhan ekonomi, sehingga masyarakat dapat menjalankan usahanya dengan baik. Hal ini memberikan peluang bagi bank NTB untuk secara berkesinambungan mempromosikan produk tabungannya untuk menarik minat dan meningkatkan loyalitas nasabah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

3) Kerjasama kelembagaan antar bank dan antar instansi yang masih terbuka memampukan bank NTB untuk meningkatkan pelayanan yang lebih luas. Dalam rangka memperluas jaringan pelayanan, bank NTB harus bekerjasama dengan bank lain dan instansi yang terkait guna peningkatan pertumbuhan produk tabungan. Kerjasama kelembagaan sebagai upaya nyata bank NTB untuk meningkatkan perluasan pelayanan. Jaringan pelayanan yang luas merupakan satu dari beberapa fasilitas pendukung bagi produk tabungan untuk mampu bersaing dengan produk tabungan bank lainnya. Dengan luasnya jaringan pelayanan akan memberikan kemudahan bertransaksi bagi nasabah sehingga dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi nasabah. Apabila bank mampu memenuhi kebutuhan bertransaksi perbankan nasabah dan memberikan kepuasan layanan pada nasabah maka hal itu dapat berimplikasi pada peningkatan loyalitas nasabah.

**d. Ancaman**

1) Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan.

Pertumbuhan bank umum yang semakin baik yang diikuti dengan pembukaan kantor cabang diberbagai daerah semakin menambah jumlah keberadaan bank konvensional maupun syariah. Hal ini menunjukkan bahwa persaingan dalam bisnis perbankan semakin ketat. Perebutan dana murah dari masyarakat menjadi hal yang sulit bagi bank-bank kecil.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2) Varian layanan produk pesaing lebih menarik.

Rendahnya rata-rata suku bunga tabungan yang mengacu pada BI rate, membuat bank-bank pesaing menyiasati dengan meluncurkan produk-produk baru untuk menarik minat nasabah. Tabungan berencana dan tabungan pendidikan menjadi alternative bagi pesaing. Bahkan ada beberapa bank menawarkan hadiah langsung, sementara bank lainnya ada memberikan penawaran suku bunga yang setara dengan deposito.

3) *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih rendah.

Brand awareness merupakan kemampuan seseorang (pembeli potensial) untuk mengingat suatu produk, atau iklan secara spontan atau setelah dirancang dengan kata-kata kunci tertentu. Brand awareness masyarakat terhadap bank NTB lebih rendah dibandingkan dengan brand awareness terhadap bank umum. Hal ini berpotensi mengurangi minat nasabah terhadap produk tabungan bank NTB, sehingga kurang diminati oleh nasabah dan akhirnya akan menyebabkan kepercayaan nasabah menurun.

4) Gencarnya promosi produk pesaing.

Promosi produk tabungan yang dilakukan oleh pesaing sangat gencar dengan menggunakan berbagai media. Sehingga nasabah lebih tertarik dengan produk pesaing karena promosi yang lebih intensif dan mengena. Pesaing menggunakan media iklan, televisi, media cetak, radio dan pemberian hadiah langsung serta undian berhadiah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

4. **Perumusan Strategi Pemasaran**

**a. Tahap Input**

**1) Analisis Matrik Faktor Strategi Internal*(Internal Factors Evaluation)***

Matriks IFE disusun berdasarkan identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang dianalisis dari lingkungan di dalam perusahaan sebagai factor strategis internal, yang kemudian dirangkum dalam sebuah tabel IFE. Bobot dan rating diperoleh dari pengisian kuesioner oleh manajemen bank NTB yaitu : 1).Pimpinan PT.Bank NTB cabang Sumbawa, 2).Wakil Pimpinan cabang, 3).Penyelia Dana dan Jasa, 4).Asisten Administrasi Dana dan Jasa. Penentuan bobot oleh responden dapat dilihat pada lampiran 4 dan 5 sedangkan penentuan rating dapat dilihat pada lampiran 5 dan 7.

Adapun hasil perhitungan dari matriks IFE dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14
Hasil Matrik Faktor Strategi Internal (IFE)

| No. | Faktor-Faktor Strategis Internal | Bobot | Rating | Skor |
|---|---|---|---|---|
| | **A.Kekuatan** | | | |
| 1 | Citra Bank baik | 0,1547 | 4 | 0,6188 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | 0,1496 | 4 | 0,5984 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | 0,1551 | 4 | 0,6204 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | 0,1605 | 4 | **0,6420** |
| | **B.Kelemahan** | | | |
| 1 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | 0,1171 | 1 | 0,1171 |
| 2 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | 0,1260 | 2 | **0,2520** |
| 3 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | 0,1370 | 1,75 | 0,2398 |
| | Total | | | **3,0885** |

Sumber: Lampiran 8

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Berdasarkan hasil matriks IFE pada tabel diatas dapat dilihat bahwa Bank NTB cabang Sumbawa memiliki kekuatan utama yaitu pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis dengan skor tertinggi sebesar 0,6420. Penghargaan sebagai bank terbaik dalam pelayanan prima diraih oleh bank NTB untuk kategori Bank Pembangunan Daerah selama dua tahun berturut-turut. Penghargaan ini diberikan oleh majalah Info Bank bekerjasama dengan Marketing Riset Indonesia (MRI). Pencapaian prestasi ini menunjukkan bahwa bank NTB memiliki kekuatan utama dalam pelayanan yang sejalan penjabaran visi bank NTB untuk menjadi Bank terkemuka yaitu selalu terdepan dan terpilih serta mengutamakan pemenuhan kebutuhan pelanggan melalui layanan prima dan dikenal secara luas.

Adapun kekuatan utama yang kedua adalah saham milik Pemerintah Daerah dengan skor total sebesar 0,6204. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan bank NTB sebagai milik pemerintah daerah menjadi kekuatan tersendiri dalam menjalankan misinya dengan berdasarkan pada nilai-nilai budaya yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Dukungan penuh pemerintah daerah terhadap perkembangan bank NTB sangat berpengaruh dalam menumbuhkan kepercayaan nasabah terhadap bank.

Kelemahan utama yang dimiliki bank NTB berdasarkan hasil analisis matriks IFE adalah inovasi dan promosi produk masih kurang dengan total skor sebesar 0,2520 dan diikuti dengan kelemahan utama kedua adalah kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan sebesar 0,2398 . Kedua kelemahan utama tersebut merupakan kondisi yang dimiliki oleh bank NTB dalam lingkungan internalnya. Produk yang masih terbatas dalam fasilitas dan fitur-fitur pendukung

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dibandingkan dengan produk pesaing serta SDM yang belum dapat memenuhi permintaan pasar secara menyeluruh menjadi kendala bagi bank NTB untuk mengungguli pesaingnya.

**2). Analisis Matrik Faktor Strategi Eksternal *(Eksternal Factors Evaluation)***

Matriks EFE disusun berdasarkan identifikasi peluang yang dimiliki dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dianalisis dari lingkungan di luar perusahaan sebagai factor strategis eksternal, yang kemudian dirangkum dalam sebuah tabel EFE. Bobot dan rating diperoleh dari pengisian kuesioner oleh manajemen bank NTB yang terdiri dari empat orang yaitu : 1).Pimpinan PT.Bank NTB cabang Sumbawa, 2).Wakil Pimpinan cabang, 3).Penyelia Dana dan Jasa, 4).Asisten Administrasi Dana dan Jasa. Penentuan bobot oleh responden dapat dilihat pada lampiran 4 dan 5 sedangkan penentuan rating dapat dilihat pada lampiran 5 dan 7. Adapun hasil perhitungan dari matriks IFE dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah ini:

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.15
Hasil Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFE)

| No. | Faktor-Faktor Strategis Eksternal | Bobot | Rating | Skor |
|---|---|---|---|---|
| | **A.Peluang** | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | 0,1716 | 4 | **0,6864** |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | 0,1663 | 4 | 0,6652 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | 0,1632 | 4 | 0,6528 |
| | **B.Ancaman** | | | |
| 1 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | 0,1379 | 2,5 | 0,3447 |
| 2 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | 0,1172 | 2,5 | 0,2930 |
| 3 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | 0,1041 | 2,25 | 0,2342 |
| 4 | Gencarnya promosi produk pesaing | 0,1397 | 2,75 | **0,3842** |
| | Total | | | **3,2605** |

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis eksternal sebagaimana yang tercantum dalam tabel matriks EFE diatas, dapat dilihat bahwa peluang terbesar yang dimiliki oleh bank NTB adalah pasar sasaran potensial yang masih luas yang memiliki skor tertinggi yaitu sebesar 0,6864. Sebagai bank milik pemerintah daerah dengan dukungan penuh terhadap perkembangan bank, bank NTB memiliki peluang pasar yang masih luas. Daya dukung pemerintah dalam upaya peningkatan perekonomian masayarakat, serta pertumbuhan pembanguan yang semakin meningkat merupakan pasar potensial.

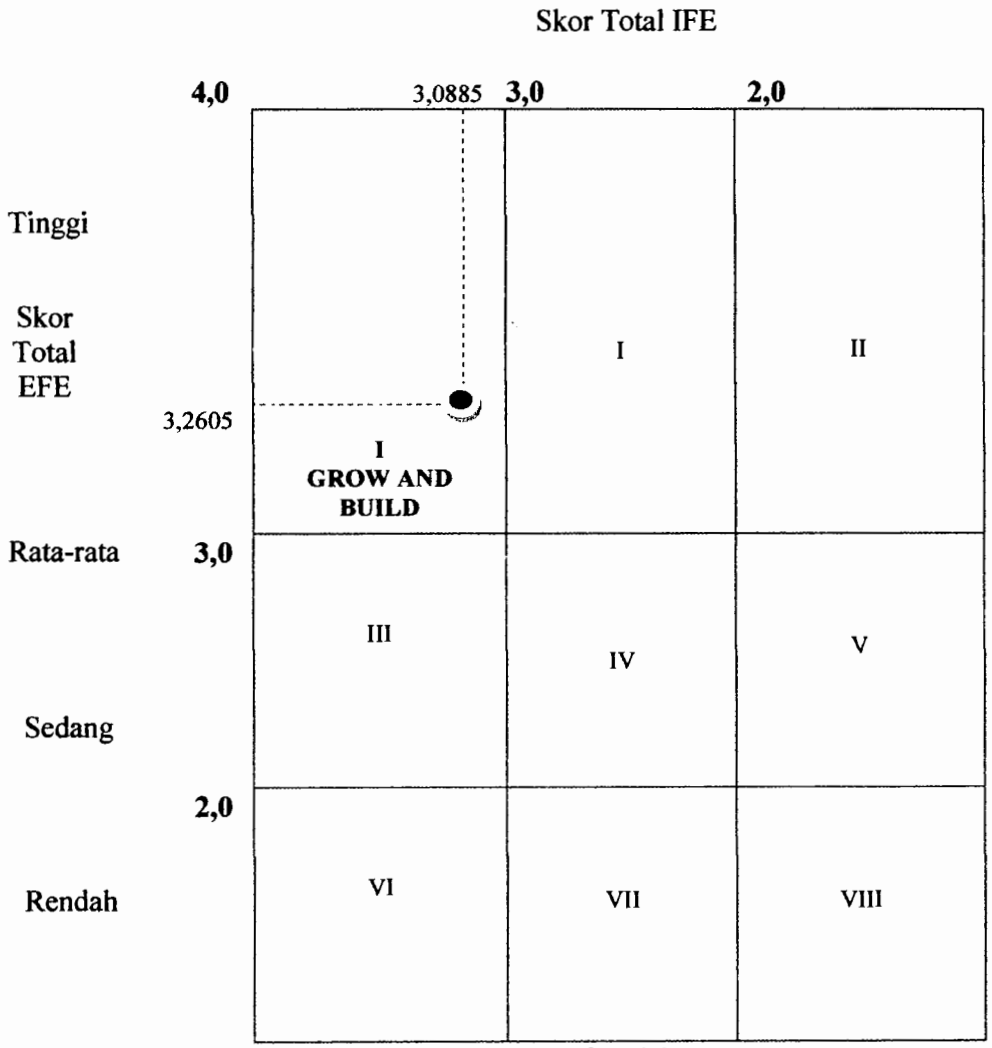
Adapun yang menjadi ancaman terberat bagi bank NTB adalah gencarnya promosi produk pesaing dengan skor tertinggi yaitu 0,3841. Hal ini dapat dilihat dari maraknya bank pesaing dalam mempromosikan produknya baik dengan pemberian hadiah langsung, hadiah undian maupun penyediaan *souvenir-souvenir* produk terkait, menjadi daya tarrik tersendiri bagi nasabah. Kondisi ini

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

harus dapat segera ditangkis dan dihadang oleh bank NTB dengan melakukan promosi yang sama atau melakukan kegiatan-kegiatan promosi yang berbeda yang dapat merebut perhatian nasabah.

**b. Tahap Pencocokan**

**1). Matriks IE**




Gambar 4.1
Hasil Matriks IE

Berdasarkan hasil matriks internal eksternal pada gambar 4.1 diatas, tergambar bahwa ordinat antara nilai rata-rata tertimbang matriks IFE dan EFE

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

berada pada kuadran I yang menunjukkan bahwa Bank NTB berada pada posisi *Grow and Build* ( berkembang dan membangun). Menurut Christiananta (2010) bahwa strategi yang cocok pada kuadran I ini adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan penbgembangan produk atau integrasi vertikal ke belakang dan kedepan serta integrasi horizontal.

**2). Matriks SWOT**

Matriks TOWS atau matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan kemungkinan empat kombinasi alternative strategis (Rangkuti, 1997:31).

Kombinasi dari keempat strategi tersebut dapat dilihat pada tabel 4.16

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Table 4.16
Hasil Analisis Matriks SWOT

| IFAS ( Internal Strategic Factors Analisys Summary) / EFAS (External Strategic Factors Analisys Summary) | **Strengths(S)**<br>1. Citra Bank baik<br>2. Lokasi Bank Strategis<br>3. Saham milik Pemerintah Daerah<br>4. Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | **Weaknesses(W)**<br>1. Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas<br>2.Inovasi dan promosi produk masih kurang<br>3. Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan |
|---|---|---|
| **Oportunities(O)**<br>1.Pasar sasaran potensial masih luas<br>2.Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional<br>3. Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | **Strategi SO**<br>1.Meningkatkan jalinan kerjasama dengan Pemerintah Daerah dan instansi swasta lainnya dalam perluasan pasar produk tabungan (S2, S3, O1, O2, O3)<br>2.Mempertahankan prestasi dalam pelayanan secara berkelanjutan untuk meningkatkan loyalitas nasabah dan sebagai daya tarik pemasaran produk tabungan ( S1, S4, O1) | **Strategi WO**<br>1.Meningkatkan kualitas produk dengan penggunaan system teknologi dan informasi terkini sehingga mampu bersaing dan menarik nasabah (W1, W2, O1, O2)<br>2. Peningkatan kompetensi SDM untuk mendukung peningkatan kualitas produk dan perluasan pasar sasaran ( W2, W3,O1) |
| **Threats (T)**<br>1. Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan<br>2. Varian layanan produk pesaing lebih menarik<br>3. *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang<br>4. Gencarnya promosi produk pesaing | **Strategi ST**<br>1.Mempertahankan citra sebagai bank milik daerah yang aman untuk meningkatkan loyalitas nasabah (S1, S2, S3, T1,T3)<br>2.Peningkatan promosi secara berkelanjutan untuk memperluas pasar sasaran dan meningkatkan brand awareness masyarakat terhadap produk bank NTB (S1,S2, S3,S4, T3,T4) | **Strategi WT**<br>1.Melakukan inovasi dan pengembangan layanan produk sehingga lebih mampu bersaing (W1,W2, T2,T4)<br>2.Meningkatkan kualitas SDM sebagai daya dukung peningkatan promosi (W1,W2,W3, T2, T3,T4) |

Matriks SWOT menghasilkan empat kombinasi alternative strategi itu yaitu:

1. Strategi SO *(Strenghts – Opportunies)*

   Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang merupakan strategi perusahaan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

memanfaatkan peluang yang ada. Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT bank NTB, alternative dari strategi SO:

a) Meningkatkan jalinan kerjasama dengan Pemerintah Daerah dan instansi swasta lainnya dalam perluasan pasar produk tabungan. Jalinan kerjasama dengan berbagai pihak dapat menggali potensi-potensi ekonomi daerah sebagai sumber pembiayaan potensial. Dengan meningkatnya sumber pembiayaan potensial, menciptakan peluang bagi bank untuk memasarkan produk tabungannya. Kerjasama ini dapat dilakukan dengan melakukan personal selling kepada nasabah yang menjadi karyawan pada instansi tersebut, misalnya dengan sistem jemput bola secara berkala dan terjadwal sehingga nasabah mendapat kemudahan tanpa harus ke bank untuk menabung. Perluasan pasar sasaran selain meningkatkan loyalitas dan menarik nasabah juga dapat mengurangi ruang gerak pesaing.

b) Mempertahankan prestasi dalam pelayanan secara berkelanjutan untuk meningkatkan loyalitas nasabah dan sebagai daya tarik pemasaran produk tabungan. Perhargaan yang dicapai oleh bank NTB dalam implementasi pelayanan prima dalam kurun waktu 2 tahun terakhir menjadi modal bisnis yang potensial, yang menunjukkan bahwa bank NTB sangat peduli terhadap pelayanan yang baik kepada nasabah. Pelayanan yang baik dapat dijadikan media promosi yang sangat efektif terhadap pemasaran produk tabungan. Pelayanan membentuk suatu jalinan komunikasi antara petugas bank dengan nasabah. Sehingga

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

kepercayaan nasabah dapat lebih meningkat dan diharapkan mampu memberikan pengaruh positif pada lingkungan terdekatnya.

2. Strategi ST (Strenghts- Treaths)

Strategi ST atau strategi kekuatan –ancaman merupakan strategi kombinasi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi dampak ancaman dari lingkungan eksternal. Berdasarkan hasil matriks SWOT bank NTB, diperoleh alternative strategi sebagai berikut:

a. Mempertahankan citra sebagai bank milik daerah yang aman untuk meningkatkan loyalitas nasabah. Sebagai bank milik daerah, citra bank NTB sangat melekat dengan Pemerintah Daerah. Menjadi bagian dari Pemerintah daerah dan berfungsi sebagai kas daerah memberikan nilai tersendiri yang berbeda dengan bank umum. Dengan kondisi tersebut masyarakat memiliki keyakinan tentang penjaminan bank NTB sebagai bank yang aman bagi masyarakat dalam bertransaksi perbankan, baik untuk menyimpan dana maupun transaksi lainnya. Image ini harus senantiasa terjaga, untuk menjaga kepercayaan masyarakat dan meningkatkan loyalitas nasabah. Memiliki nasabah yang loyal menunjukkan bahwa bank tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan keamanan dan kenyamanan pada nasabahnya.

b. Peningkatan promosi secara berkelanjutan untuk memperluas pasar sasaran dan meningkatkan brand awareness masyarakat terhadap produk bank NTB. Promosi yang berkelanjutan dengan memanfaatkan momen-momen tertentu serta menggunakan media promosi lainnya

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dapat meningkatkan brand awareness masyarakat terhadap produk tabungan bank NTB. Promosi yang diikuti dengan pemberian hadiah secara langsung maupun hadiah berundian merupakan daya tarik yang tinggi bagi nasabah. Promosi dapat dilakukan juga melalui media televise, radio, koran, brosur dan penjualan langsung (personal selling). Promosi harus dilakukan secara teratur dan terus menerus untuk memberikan stimulasi kepada nasabah dalam menciptakan kekuatan dalam benak pikiran nasabah, sehingga dapat meningkatkan brand awareness masyarakat terhadap produk bank.

3. Strategi WO (Weakness-Opportunities)

Strategi WO atau strategi kelemahan – peluang merupakan kombinasi strategi yang meminimalkan kelemahan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.

a. Meningkatkan kualitas produk dengan penggunaan system teknologi dan informasi terkini sehingga mampu bersaing dan menarik nasabah. Tingginya tingkat persaingan yang diikuti dengan penawaran produk layanan tabungan yang bervariasi dengan penggunaan system teknologi informasi yang terkini oleh pesaing, mengharuskan bank NTB untuk bergerak dan menghasilkan produk layanan yang mampu bersaing. Untuk dapat menarik perhatian nasabah, bank NTB harus dapat menawarkan produk tabungan dengan fitur-fitur yang dapat memenuhi kebutuhan bertransaksi nasabah dan didukung dengan penggunaan teknologi.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b. Peningkatan kompetensi SDM untuk mendukung peningkatan kualitas produk dan perluasan pasar sasaran. Kualitas SDM yang belum mampu menyesuaikan dengan standar pasar dan belum dapat memenuhi kebutuhan pasar mengakibatkan pemanfaatan potensi ekonomi daerah kurang maksimal. Untuk itu peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan secara berkesinambungan mampu menghasilkan SDM yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan bank dan pasar. Pendidikan dan pelatihan ini dapat dilakukan dengan melakukan kerjasama dengan lembaga atau institusi penyedia program-program perbankan. Sehingga upaya bank untuk menghasilkan produk yang bersaing dapat didukung oleh kompetensi SDM yang dimiliki.

4. Strategi WT (Weaknesess-Treaths)

Strategi WT atau kelemahan-ancaman merupakan strategi yang meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada.

a. Melakukan inovasi dan pengembangan layanan produk sehingga lebih mampu bersaing. Inovasi terhadap produk tabungan yang telah dimiliki dapat dilakukan dengan diversifikasi produk untuk memberikan alternative pilihan bagi nasabah. Bervariasinya produk yang ditawarkan disertai dengan daya tarik pemberian hadiah dapat mengimbangi langkah yang dilakukan pesaing dalam upaya pemasaran produknya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b. Meningkatkan kualitas SDM sebagai daya dukung peningkatan promosi.

Sumber daya manusia yang memiliki berkualitas sangat dibutuhkan oleh bank dalam menghadapi ketatnya persaingan. Gerak langkah pesaing dalam memasarkan produknya harus dihadapi untuk dapat mempertahankan loyalitas dan kepercayaan nasabah. Perilaku nasabah dalam memilih produk bank senantiasa untuk dipahami oleh SDM selaku operasional pelaksanaan kegiatan perbankan. Komunikasi yang efektif dengan nasabah dapat menggali sumber-sumber ide yang dapat dilakukan oleh bank sehingga mampu memenuhi kebutuhan transaksi perbankan nasabah. Apabila bank NTB mampu untuk melihat kondisi ini dan bersegera melakukan pembenahan serta upaya-upaya pendukung lainnya, maka bank NTB mampu untuk menghadapi ketatnya persaingan dan bahkan unggul dibandingkan pesaing.

**c. Tahap Keputusan**

Tahap akhir dari proses perumusan alternative strategi pemasaran produk tabungan bank NTB adalah tahap pengambilan keputusan terhadap urutan alternative strategi terbaik yang dilakukan oleh bank NTB. Tahap pengambilan keputusan ini menggunakan alat analisis QSPM ( Quantitative Strategis Planning Matrix) berdasarkan hasil analisis SWOT. Pengambilkeputusan untuk menentukan urutan prioritas strategi pemasaran yang akan dilakukan oleh bank NTB untuk meningkatkan nasabah tabungan adalah manajeman bank NTB berjumlah empat orang yaitu: 1).Pimpinan PT.Bank NTB cabang Sumbawa, 2).Wakil Pimpinan cabang, 3).Penyelia Dana dan Jasa, 4).Asisten Administrasi

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Dana dan Jasa. Hasil dari pengisian kuesioner matriks QSPM dapat dilihat pada lampiran 9, 10 dan 11.

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner oleh pihak manajemen bank NTB, terlihat bahwa terdapat tiga alternative strategi yang memiliki total nilai kemenarikan (TAS) yang sama. Sehingga pengurutan alternative strategi terhadap ketiga strategi tersebut berdasarkan urutan yang tercantum dalam kuesioner. Munculnya total nilai TAS yang sama adalah hasil akumulasi perhitungan dari data yang tercantum dalam isian kuesioner. Rekapitulasi total attractive score dari masing-masing strategi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Rekapitulasi Hasil Matriks QSPM

| Urutan | Strategi | TAS |
|---|---|---|
| I. | Meningkatkan kualitas produk dengan penggunaan system teknologi dan informasi terkini sehingga mampu bersaing dan menarik nasabah | 7,611 |
| II. | Peningkatan promosi secara berkelanjutan untuk memperluas pasar sasaran dan meningkatkan brand awareness masyarakat terhadap produk bank NTB | 7,592 |
| III. | Melakukan inovasi dan pengembangan layanan produk sehingga lebih mampu bersaing | 7,517 |
| IV. | Peningkatan kompetensi SDM untuk mendukung peningkatan kualitas produk dan perluasan pasar sasaran | 7,488 |
| V. | Meningkatkan jalinan kerjasama dengan Pemerintah Daerah dan instansi swasta lainnya dalam perluasan pasar produk tabungan | 7,442 |
| VI. | Mempertahankan prestasi dalam pelayanan secara berkelanjutan untuk meningkatkan loyalitas nasabah dan sebagai daya tarik pemasaran produk tabungan | 7,442 |
| VII. | Mempertahankan image sebagai bank milik daerah yang aman untuk meningkatkan loyalitas nasabah | 7,442 |
| VIII. | Meningkatkan kualitas SDM sebagai daya dukung peningkatan promosi | 7,352 |

Sumber: Lampiran 11

Urutan prioritas alternative strategi yang dihasilkan dengan analisis matriks QSPM adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas produk dengan penggunaan system teknologi dan informasi terkini sehingga mampu bersaing dan menarik nasabah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Total nilai kemenarikan yang diperoleh untuk strategi ini adalah sebesar 7,611. Hal ini menunjukkan bahwa produk yang berkualitas dengan dukungan fasilitas serta fitur-fitur produk tabungan yang menggunakan system teknologi dan informasi terkini, diharapkan mampu bersaing dengan produk-produk pesaing yang lebih unggul dalam aplikasi teknologi. Kualitas produk dapat ditingkat dengan cara antara lain: penambahan fasilitas sms banking, pembayaran berbagai tagihan melalui ATM, penambahan jumlah ATM, dll Dengan peningkatan kualitas produk, maka nasabah memiliki pilihan yang bervariasi dan menarik sesuai dengan kebutuhan transaksi perbankannya. Ketertarikan nasabah terhadap produk tabungan bank NTB dapat meningkatkan loyalitas nasabah terhadap bank.

2. Peningkatan promosi secara berkelanjutan untuk memperluas pasar sasaran dan meningkatkan brand awareness masyarakat terhadap produk bank NTB.

   Pada urutan kedua dari prioritas alternative strategi dengan total skor sebanyak 7,592 merupakan strategi promosi yang harus dilakukan oleh manajemen bank NTB secara berkesinambungan untuk perluasan pasar sasaran. Dengan promosi yang berkelanjutan dan terus menerus diharapkan mampu menumbuhkan dan menguatkan brand awareness produk bank NTB dalam benak masyarakat. Apabila brand awareness masyarakat terhadap produk bank NTB telah kuat, maka upaya perluasan pasar sasaran menjadi lebih mudah. Promosi dapat dilakukan melalui media televisi lokal maupun nasional, melalui media cetak

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

antara lain Koran lokal, majalah, pembuatan brosur produk dan ditempatkan dilokasi yang mudah diperolah nasabah, personal selling dengan kerjasama dengan instansi lain, promosi melalui momen tertentu seperti pameran, expo, dll. Promosi juga dapat dilakukan dengan pemasangan spanduk di jalan-jalan strategis, sebagai sponsor pada kegiatan-kegiatan missal, dll.

3. Melakukan inovasi dan pengembangan layanan produk sehingga lebih mampu bersaing.

   Strategi ketiga memiliki total nilai skor sebanyak 7,517. Strategi ini dalam matriks SWOT merupakan kombinasi dari upaya mengatasi kelemahan yang dimiliki dengan ancaman yang datang dari luar. Inovasi dan pengembangan layanan produk tabungan dilakukan untuk mengurangi kelemahan dan mengimbangi produk pesaing dalam menciptakan kemenarikan produk bagi nasabah. Langkah pengembangan ini membutuhkan biaya tersendiri dan merujuk pada strategi jangka panjang yang dimiliki perusahaan. Tentulah hal ini harus mengedepankan kebijakan dan kondisi perusahaan. Inovasi yang dilakuakn antara lain diversifikasi produk yang ada, penciptaan produk baru yang lebih menarik, memberikan sentuhan kedaerahan pada produk tabungan untuk masing-masing wilayah.

4. Peningkatan kompetensi SDM untuk mendukung peningkatan kualitas produk dan perluasan pasar sasaran.

   Strategi yang keempat dengan total nilai sebanyak 7,488 merupakan strategi perusahaan dalam upaya peningkatan kualitas SDM yang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dimiliki perusahaan sebagai sumber daya pendukung dalam peningkatan kualitas produk. Hal ini secara nyata dan berkelanjutan sudah dilaksanakan oleh bank NTB, namun tingginya permintaan pasar terhadap sumber daya yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan perusahaan belum dapat diimbangi dengan upaya yang telah dilakukan. Sehingga kebutuhan terhadap peningkatan kualitas SDM satu dari beberapa menjadi strategi yang diharapkan mampu menjadi titik tolak peningkatan kualitas bank NTB secara keseluruhan. Peningkatan SDM dapat dilakukan dengan Pendidikan dan Pelatihan terhadap program-program pendukung dan terkini, menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga penyelenggara training perbankan.

5. Meningkatkan jalinan kerjasama dengan Pemerintah Daerah dan instansi swasta lainnya dalam perluasan pasar produk tabungan.

   Strategi yang menempati urutan kelima ini memiliki total skor sebanyak 7,442. Strategi ini merupakan kombinasi antara kekuatan yang dimiliki oleh bank NTB dengan peluang yang ada. Penggunaan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan jalinan kerjasama yang dilakukan bersama pemerintah daerah maupun instansi swasta terkait, diharapkan dapat memberikan ruang tersendiri dalam upaya perluasan pasar sasaran produk tabungan bank NTB. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan kesepakatan dengan instansi pemerintah untuk menjemput bola dalam transaksi tabungan, menyelenggarakan transaksi perbankan dengan penggunaan mobil layanan sehingga menjangkau daerah-daerah terpencil.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

6. Mempertahankan prestasi dalam pelayanan secara berkelanjutan untuk meningkatkan loyalitas nasabah dan sebagai daya tarik pemasaran produk tabungan.

   Prestasi yang diraih dengan penghargaan sebagai bank terbaik dalam pelayanan prima dalam kurun waktu dua tahun berturut-turut menjadi kekuatan sebagai daya tarik tersendiri. Total skor dalam analisis matriks QSPM untuk strategi ini adalah sebanyak 7,442. Pelayanan prima kepada nasabah merupakan bagian dari penjabaran visi bank NTB. Bagi bank NTB, pelayanan prima merupakan awal terbentuknya loyalitas nasabah kepada bank dan sebagai media promosi yang lebih dekat dengan nasabah. Komunikasi yang terjalin dalam pelayanan memudahkan untuk memperkenalkan produk tabungan bank NTB dan memberikan informasi terkini kepada nasabah. Sehingga komunikasi yang terjalin dalam pelayanan memiliki nilai yang sangat berarti bagi kepuasan nasabah.

7. Mempertahankan citra sebagai bank milik daerah yang aman untuk meningkatkan loyalitas nasabah.

   Strategi yang ketujuh ini memiliki skor yang sama dengan stratgei kelima dan keenam yaitu 7,442. Citra bank yang melekat dimasyarakat terhadap bank NTB adalah merupakan bank miliki daerah yang memilki tingkat keamanan yang dapat dijamin oleh pemerintah daerah. Kemanan sebuah bank sangat penting bagi masyarakat dalam menempatkan dananya di bank. Image sebagai bank daerah yang aman harus senantiasa terjaga untuk meningkatkan loyalitas nasabah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

8. Meningkatkan kualitas SDM sebagai daya dukung peningkatan promosi.

   Strategi yang terakhir memilki total nilai skor sebanyak 7,352. Secara umum peningkatan kualitas SDM sangat dibutuhkan oleh bank NTB dalam rangka peningkatan kualitas perusahaan dan upaya peningkatan kualitas produk. Peningkatan kualitas SDM diharapkan memberikan pengaruh dan dampak yang baik pada semua sisi pendukung upaya peningkatan dan perluasan pasar produk tabungan. SDM yang memilki kompetensi yang diperlukan akan lebih mampu untuk mempromosikan produk-produk yang dimiliki bank NTB. Kemampuan ini berawal dari pengetahuan tentang produk, fasilitas, fitur-fitur yang terkait dengan produk. Sehingga semua informasi yang dibutuhkan nasabah dapat dipenuhi dalam rangka peningkatan nasabah.

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana yang teruraikan diatas, bank NTB secara keseluruhan dalam upaya memasarkan produk tabungannya mengarah pada strategi intensif, yaitu strategi yang dilakukan dengan mengerahkan berbagai usaha yang intensif dengan syarat perusahaan dapat memperbaiki posisi kompetitifnya dengan produk yang dimiliki saat ini (Pratanto,2011).

Strategi intensif dibagi menjadi 3, yaitu:

a. Strategi Penetrasi Pasar *(Market Penetration Strategy)*

   Strategi ini dijalankan untuk meningkatkan market share dari produk yang ada saat melalui usaha-usaha yang lebih gencar, pada pasar yang ada saat ini. Strategi penetrasi pasar paling sering digunakan dan dikombinasikan dengan strategi lain. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

menggencarkan unsur bauran pemasaran yaitu promosi dan harga, antara lain melalui peningkatan jumlah tenaga pemasaran, meningkatkan anggaran iklan, menawarkan secara gencar berbagai item promosi produk tabungan , atau bahkan meningkatkan aktivitas publisitas.

b. Strategi Pengembangan Pasar *(Market Development Strategy)*

Memperkenalkan produk tabungan yang ada saat ini pada pasar baru atas hasil usaha perluasan pasar. Strategi Pengembangan pasar ke n*ew market* ini dijalankan dengan memperluas area geografi baru, menambah segmen pasar baru, mengubah dari bukan nasabah menjadi nasabah, menarik nasabah pesaing dengan daya tarik produk yang lebih menarik.

c. Strategi Pengembangan Produk *(Product Development Strategy)*

Merupakan strategi yang dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Menjalankan strategi ini memerlukan biaya penelitian dan pengembangan yang besar. Sehingga strategi ini sangat ditentukan oleh kondisi keuangan perusahaan serta memerlukan pertimbanagn yang sangat mendalam dan teliti.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

# BAB V

# KESIMPULAN DAN SARAN

## A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap faktor lingkungan bank NTB baik secara internal maupun eksternal yang diperoleh dari hasil wawancara maupun pengisian kuesioner oleh responden, diperoleh factor-faktor strategis lingkungan yang berpengaruh terhadap pemasaran produk tabungan bank NTB. Faktor-faktor strategis tersebut kemudian didentifikasi sehingga menghasilkan kekuatan, kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi. Adapun secara rinci identifikasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebagai berikut:

- Kekuatan, yang dihasilkan dari analisis lingkungan internal bank NTB cabang Sumbawa adalah Citra bank yang baik, lokasi bank yang strategis, saham milik pemerintah daerah, dan pencapaian prestasi excellence service sebagai modal peningkatan bisnis.
- Kelemahan yang dimilki oleh bank NTB dari hasil lingkungan internal bank NTB adalah daya dukung teknologi dan informasi yang masih terbatas, inovasi dan promosi produk tabungan yang masih terbatas, serta kompetensi sumber daya manusia yang masih perlu ditingkatkan.
- Peluang yang dimiliki oleh bank NTB sebagai hasil analisis lingkungan eksternal antara lain : pasar sasaran potensial bagi bank NTB yang masih luas, dukungan pemerintah daerah dalam pengembangan ekonomi

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

regional, kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan.

- Ancaman yang dihadapi oleh bank NTB dari hasil analisis lingkungan eksternal antara lain : meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan, varian layanan produk yang dimiliki pesaing lebih menarik, brand awareness masyarakat terhadap bank NTB yang masih kurang, gencarnya promosi produk yang dilakukan pesaing.

Dengan menggunakan analisis matriks SWOT, maka berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi, dapat disusun formulasi alternative rumusan strategi pemasaran produk tabungan bank NTB yang sesuai dengan kebutuhan nasabah tabungan. Berbagai rumusan alternative strategi yang dihasilkan, dapat dijadikan acuan strategi pelaksanaan pemasaran produk tabungan bank NTB sehingga lebih mampu bersaing , serta dapat meningkatkan pertumbuhan tabungan sehingga memberikan kontribusi yang berarti dalam penghimpunan dana pihak ketiga.

Berdasarkan analisis matriks QSPM, diperoleh urutan prioritas rumusan strategi pemasaran produk tabungan bank NTB adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas produk dengan penggunaan system teknologi dan informasi terkini sehingga mampu bersaing dan menarik nasabah.
2. Peningkatan promosi secara berkelanjutan untuk memperluas pasar sasaran dan meningkatkan brand awareness masyarakat terhadap produk bank NTB.
3. Melakukan inovasi dan pengembangan layanan produk sehingga lebih mampu bersaing.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

4. Peningkatan kompetensi SDM untuk mendukung peningkatan kualitas produk dan perluasan pasar sasaran.
5. Meningkatkan jalinan kerjasama dengan Pemerintah Daerah dan instansi swasta lainnya dalam perluasan pasar produk tabungan.
6. Mempertahankan prestasi dalam pelayanan secara berkelanjutan untuk meningkatkan loyalitas nasabah dan sebagai daya tarik pemasaran produk tabungan.
7. Mempertahankan citra sebagai bank milik daerah yang aman untuk meningkatkan loyalitas nasabah.
8. Meningkatkan kualitas SDM sebagai daya dukung peningkatan promosi.

**B. Saran**

Sesuai dengan hasil penelitian dan analisis sebagaimana teruraikan diatas, agar pihak manajemen bank NTB lebih mengintensifkan pemasaran produk tabungan dengan melakukan promosi yang berkelanjutan dan berkesinambungan dengan menggunakan berbagai media. Promosi dalam bentuk personal selling yang memanfaatkan jalinan kerjasama dengan Pemerintah Daerah. Promosi dengan periklanan pada berbagai media, partisipasi pada *event-event* tertentu dan penyebaran brosur *(publicity)* kepada nasabah dan calon nasabah potensial, serta pemasangan spanduk-spanduk dalam rangka peningkatan *brand awareness* mayarakat terhadap bank NTB.

Bank NTB agar lebih memperhatikan peningkatan kualitas produk tabungan dengan fasilitas pendukung serta fitur-fitur yang memberikan dampak efisensi waktu bagi nasabah seperti akses transaksi dengan sms banking,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

*e-banking*, penyediaan pembayaran tagihan *online*. Peningkatan kualitas produk juga dapat didukung dengan pemberian hadiah langsung, penyediaan *souvenir*, serta pemberian hadiah undian.

## C. Keterbatasan dan Arah Penelitian Kedepan

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penetapan ukuran sampel responden. Seharusnya tingkat kesalahan (α) yang digunakan dalam rumus Slovin lebih kecil dari 10 persen, untuk mendapatkan jumlah responden lebih banyak sehingga penilaian yang diberikan lebih bervariasi dan mencerminkan karakteristik nasabah bank NTB.
2. Pada tahap pencocokan hanya menggunakan satu alat analisis, sehingga posisi bank berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis dalam lingkungan industry tidak tergambarkan.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menganalisis keunggulan strategi bersaing serta melakukan analisis terhadap posisi pesaing dalam industri perbankan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

# DAFTAR PUSTAKA

Agustina Shinta, M.P. (2011). Manajemen Pemasaran cetakan I, Tim UB Press Malang, Jawa Timur.

Alimuddin, A. (2003). Manajemen Strategi, Modul kuliah program magister manajemen,Universitas Narotama Surabaya. Diambil 21 September 2012 http://mfile.narotama.ac.id/files/Arasy%20Alimudin/materi%20kuliah%20Manajemen%20Strategi/MODUL%20KULIAH%20strategi.doc.

Assauri, Sofjan. (2012), Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value. Jakarta: Rajawali Pers.

Astuti, Sri Wahyuni. (2004). Manajemen Pemasaran, Buku materi pokok Universitas Terbuka, cetakan ketiga, Jakarta.

Bowo, Arief. (2012). Modul Pengantar Manajemen Pertemuan #2 Lingkungan Organisasi Perusahaan, diambil 21 September 2012. http://www.docstoc.com/docs/121431174/lingkungan-organisasi-perusahaan.

Chariri, Anis. (2007). Thesis S2 Mungkinkah dengan Pendekatan Kualitatif? Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, diambil 9 Desember 2011 http://staff.undip.ac.id/akuntansi/anis/research/.

Christiananta B, Supratiwi, Daniel Debby. R. (2010). Manajemen strategik, Buku materi pokok Universitas Terbuka,cetakan keempat, Jakarta.

Darwanto, (2012), Kesiapan Bank Pembangunan Daerah (BPD) dalam Menghadapi *ASEAN Economic Community* diambil 18 Juni 2013. http://eprints.unisbank.ac.id/260/1/artikel-48.pdf

Ekaputra, Tarsih. (2010). Geliat 20 Tahun Tabungan SIMPEDA Bank Pembangunan Daerah. Diambil 21 Juni 2013. http://ekonomi.kompasiana.com/bisnis/2010/08/19/geliat-20-tahun-tabungan-simpeda-bank-pembangunan-daerah-231570.html

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Fauzi, Teddy Hikmat. (2007). *Strategi dan Arah Kebijakan Bisnis Perbankan Nasional*, Jurnal Keuangan dan Perbankan Vol 14. No. 3 September 2010, hlm. 479–490. Diambil 24 Oktober 2012. *jurku**bank**.files.wordpress.com/.../11_teddyhikmatfauzi_encrypted.pdf*

Fery, Mardian Alfajar. (2004). *Strategi Pemasaran Produk Taplus PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk pada kantor Utama Tebet* diambil 20 Maret 2013. http://repository.mb.ipb.ac.id/1013/

Hasibuan, Malayu. (2006). Dasar-dasar Perbankan, cetakan kelima, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.

Kotler, Philip. (1997). Manajemen Pemasaran, terjemahan Hendra Teguh, edisi Indonesia. Jakarta: Prenhalindo.

Kusmuriyanto. (2002). *Daya Tarik Bauran Promosi untuk Produk Tabungan Plus BNI 1946 (Analisis Keputusan Menabung Pada Bank BNI Cabang Semarang)* diambil 20 Maret 2013. library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/.../2011-2-00822-MC%20Bab2001....

Latutuaparaya, Endah Purnawati Sari. (2003). *Strategi Pemasaran Taplus Utama PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Tangerang.*

Lizar,Alfansi (2010), Financial Services Marketing:Membidik Konsumen Perbankan Indonesia, Salemba Empat, Jakarta.

Melati, Sri dan Novira Mila. (2010). *Pengaruh analisis SWOT terhadap perbankan pada Bank Pembangunan Daerah cabang DKI Jakarta*, diambil 18 Juni 2013. http://milamashuri.wordpress.com/2010/01/29/pengaruh-analisis-swot-terhadap-perbankan-pada-bank-pembangunan-daerah-cabang-dki-jakarta/#comment-88

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Oktavianti, Ita. (2012). *Analisis strategi pemasaran produk tabungan BSM. PT Bank Syariah Mandiri, KCP Lebak-Banten*, diambil 1 Juni 2013, repository.ipb.ac.id/handle/123456789/55813

Porter, Michael, E. (2008). Keunggulan Bersaing. Tangerang: Karisma publishing group.

Pratanto Christophel ,(2011),Strategi Korporasi, diambil 7 November 2013 http://cpratanto.blogspot.com/2011/11/strategi-korporasi.html

Riduwan. (2010). Metode dan Teknik Menyusun Tesis. Cetakan Ketujuh.Bandung: Penerbit Alfabeta.

Saepudin, Encep. (2013). Tabungan Simpeda, Bertahannya Produk Tabungan Bersama BPD. Diambil 21 Juni 2013. http://inafinance.com/2013/01/24/tabungan-simpeda-bertahannya-produk-tabungan- bersama-bpd/

Sofiansyah, Irwan. (2008). dengan judul penelitian: " *Analisa strategi Jasindo Takaful Dalam Menghadapi Persaingan Asuransi Kerugian Syariah Di Indonesia"* diambil 4 juli 2013 http://lontar.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail.jsp?id=116737&lokasi=lokal

Sutopo, Ratna Diana Sari. (2012). *Strategi Pemasaran Produk Tabungan Britama Junio PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Bogor Pajajaran*, diambil 23 Maret 2013. http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/56207

Tjiptono, F. (2008). Strategi Pemasaran. Yogyakarta: Andi Offset.

Triyatati, Asih. (2001). *Analisis Tanggapan dan Kepuasan Nasabah Tabungan Plus Utama BNI sebagai Dasar Menyusun Strategi Pemasaran.*

Wardiah, Mia L,(2013). Dasar-Dasar Perbankan, cetakan pertama, Bandung: CV. Pustaka Setia.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Wijayanto, D. (2012). Pengantar Manajemen, Cetakan Pertama, Jakarta: Gramedia.

_____Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (asbanda.com), diambil 22 juni 2013.

_____Booklet BPD *Regional Champion Bank, diambil 22 Juni 2013* http://www.asbanda.com/index.php?option=com_phocadownload&view=section&id=3%3Abrc&Itemid=62

_____Booklet perbankan Indonesia (2011), diambil 3 April 2013, http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/1ED163F5-82EE-4949-A5CC-3ABA6432E199/22827/BookletPerbankanInd2011ok.pdf

_____Ikatan Bankir Indonesia,(2013). Biaya Mahal Rebut Tabungan. Diambil 21 Juni 2013 http://ikatanbankir.com/ibi/news.php?id=1852

_____Infobanknews, (2011). Produk Simpanan Makin Bervariasi. Diambil 21 Juni 2013 http://www.infobanknews.com/2011/05/produk-simpanan-makin-bervariasi/

_____Ikatan Bankir Indonesia,(2013). Bank Jateng Sukses Bentuk Nasabah Loyal. Diambil 21 Juni 2013, http://ikatanbankir.com/ibi/news.php?id=1940

_____Kajian Ekonomi Regional Provinsi Nusa Tenggara Barat, (2011), Bank Indonesia Mataram, diambil 30 Maret 2013, http://www.bi.go.id/web/id/Publikasi/Ekonomi_Regional/KER/NTB/ker_ntb_tw111.

_____Laporan Tahunan Bank NTB 2012, diambil 6 juni 2013 www.bankntb.co.id/files/AnnualReport-BankNTB2012.pdf.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 1. Profil Responden

| No. | Uraian | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| 1. | Jenis Kelamin | | |
| | - Laki-Laki | 51 | 51.00 |
| | - Perempuan | 49 | 49.00 |
| | Jumlah | 100 | 100.00 |
| 2. | Usia | | |
| | - Dibawah 20 tahun | 6 | 6.00 |
| | - 20-30 tahun | 18 | 18.00 |
| | - 31-40 tahun | 51 | 51.00 |
| | - 41-50 tahun | 19 | 19.00 |
| | - Diatas 50 tahun | 6 | 6.00 |
| | Jumlah | 100 | 100.00 |
| 3. | Pendidikan | | |
| | - SD | 0 | 0.00 |
| | - SMP | 5 | 5.00 |
| | - SMU | 27 | 27.00 |
| | - Sarjana | 66 | 66.00 |
| | - Pascasarjana | 2 | 2.00 |
| | Jumlah | 100 | 100.00 |
| 4. | Pekerjaan | | |
| | - Peg.negeri Sipil | 79 | 79.00 |
| | - Karyawan Swasta | 7 | 7.00 |
| | - Wiraswasta | 3 | 3.00 |
| | - Pegawai BUMN | 2 | 2.00 |
| | - Pelajar/Mahasiswa | 5 | 5.00 |
| | - ABRI/TNI | 0 | 0.00 |
| | - Lainnya | 4 | 4.00 |
| | Jumlah | 100 | 100.00 |
| 5. | Kisaran Penghasilan | | |
| | - Dibawah Rp.1 juta | 4 | 4.00 |
| | - Rp.1,1-2 juta | 9 | 9.00 |
| | - Rp.2,1 -3 juta | 52 | 52.00 |
| | - Rp.3,1 - 4 juta | 27 | 27.00 |
| | - Rp.4,1 - 5 juta | 4 | 4.00 |
| | - Diatas Rp.5 juta | 4 | 4.00 |
| | Jumlah | 100 | 100.00 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf

Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Kuesioner

| No. | Uraian | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| 1. | Komposisi Nasabah dan Non Nasabah | | |
| | Nasabah | 69 | 69.00 |
| | Non Nasabah | 31 | 31.00 |
| | Jumlah | 100 | 100.00 |
| 2. | Alasan tidak menjadi nasabah Bank NTB | | |
| | Teknologi kurang baik | 4 | 12.90 |
| | Produk Tidak Menarik | 6 | 19.35 |
| | Tempat tidak nyaman | 3 | 9.68 |
| | Pelayanan Lambat | 5 | 16.13 |
| | Suku Bunga Kecil | 3 | 9.68 |
| | Lainnya..... | 10 | 32.26 |
| | Jumlah | 31 | 100.00 |
| 3. | Lama Kepemilikan Rekening di Bank NTB | | |
| | < 1 tahun | 3 | 4.35 |
| | > 2 tahun -3 tahun | 5 | 7.25 |
| | > 1 - 2 tahun | 10 | 14.49 |
| | > 3-4 tahun | 16 | 23.19 |
| | Diatas 5 tahun | 35 | 50.72 |
| | Jumlah | 69 | 100.00 |
| 4. | Alasan menjadi nasabah Bank NTB | 22 | 31.88 |
| | Lokasi strategis | 4 | 5.80 |
| | Produk menarik | 20 | 28.99 |
| | Aman | 4 | 5.80 |
| | Nyaman | 5 | 7.25 |
| | Petugas ramah | 14 | 20.29 |
| | Jumlah | 69 | 100.00 |
| 5. | Alasan tidak menjadi nasabah Bank NTB | | |
| | Teknologi kurang baik | 4 | 12.90 |
| | Produk Tidak Menarik | 6 | 19.35 |
| | Tempat tidak nyaman | 3 | 9.68 |
| | Pelayanan Lambat | 5 | 16.13 |
| | Suku Bunga Kecil | 3 | 9.68 |
| | Lainnya..... | 10 | 32.26 |
| | Jumlah | 31 | 100.00 |
| 6. | Alasan menggunakan produk tabungan Bank NTB | | |
| | Bunga yang Tinggi | 4 | 5.80 |
| | Kemudahan bertransaksi | 32 | 46.38 |
| | Fasilitas ATM | 15 | 21.74 |
| | Lainnya..... | 18 | 26.09 |
| | Asuransi Jiwa | 0 | 0.00 |
| | Jumlah | 69 | 100.00 |
| 7. | Produk Tabungan Bank NTB yang digunakan nasabah | | |
| | Tambora | 5 | 5.56 |
| | Simpeda | 55 | 61.11 |
| | Taharah | 0 | 0.00 |
| | Tabunganku | 30 | 33.33 |
| | Jumlah | 90 | 100.00 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf

Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Kuesioner (lanjutan)

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8. | Tanggapan nasabah terhadapa fasilitas produk Tabungan Bank NTB | | |
| | Komplit | 34 | 49.28 |
| | Tidak Komplit | 25 | 36.23 |
| | Ketinggalan | 10 | 14.49 |
| | Jumlah | 69 | 100.00 |
| 9. | Tanggapan nasabah terhadap Pelayanan pada Bank NTB | | |
| | Cepat | 16 | 23.19 |
| | Lambat | 15 | 21.74 |
| | Biasa-biasa saja | 38 | |
| | Jumlah | 69 | 44.93 |
| 10. | Frekuensi nasabah dalam melihat iklan Bank NTB | | |
| | Sering Melihat | | |
| | Ya | 32 | 46.38 |
| | Tidak | 37 | 53.62 |
| | Jumlah | 69 | 100.00 |
| 11. | Media iklan yang disukai nasabah Bank NTB | | |
| | TV | 12 | 17.39 |
| | Radio | 4 | 5.80 |
| | Brosur | 26 | 37.68 |
| | Majalah/Koran | 7 | 10.14 |
| | Lainnya..... | 20 | 28.99 |
| | Jumlah | 69 | 100.00 |
| 12. | Frekuensi Non Nasabah dalam melihat iklan | | |
| | Sering Melihat | | |
| | Ya | 32 | 46.38 |
| | Tidak | 37 | 53.62 |
| | Jumlah | 69 | 100.00 |
| 13. | Media iklan yang disukai Non Nasabah | | |
| | TV | 12 | 17.39 |
| | Radio | 4 | 5.80 |
| | Brosur | 26 | 37.68 |
| | Majalah/Koran | 7 | 10.14 |
| | Lainnya..... | 20 | 28.99 |
| | Jumlah | 69 | 100.00 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 3

**PENENTUAN BOBOT FAKTOR STRATEGIS INTERNAL DAN EKSTERNAL PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

**Internal**

Responden 1 : Pimpinan PT.Bank NTB Cab.Sumbawa

| No. | Faktor-faktor Strategis Internal | A | B | C | D | E | F | G | TOTAL | RATA-RATA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Citra Bank baik (A) | | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 | 0.1461 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis(B) | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 0.1348 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah (C) | 2 | 2 | | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0.1685 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis (D) | 2 | 2 | 2 | | 3 | 3 | 3 | 15 | 0.1685 |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas (E) | 2 | 2 | 2 | 2 | | 1 | 1 | 10 | 0.1124 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang (F) | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 12 | 0.1348 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan (G) | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 12 | 0.1348 |
| | Total | 12 | 12 | 12 | 12 | 14 | 14 | 13 | 89 | 1 |

Responden 2 : Wakil Pimpinan PT.Bank NTB Cab.Sumbawa

| No. | Faktor-faktor Strategis Internal | A | B | C | D | E | F | G | TOTAL | RATA-RATA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Citra Bank baik (A) | | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 14 | 0.1538 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis(B) | 2 | | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 | 0.1429 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah (C) | 2 | 2 | | 2 | 1 | 3 | 2 | 12 | 0.1319 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis (D) | 2 | 2 | 2 | | 3 | 3 | 2 | 14 | 0.1538 |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas (E) | 2 | 2 | 2 | 2 | | 3 | 2 | 13 | 0.1429 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang (F) | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 10 | 0.1099 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan (G) | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | | 15 | 0.1648 |
| | Total | 11 | 11 | 12 | 13 | 14 | 18 | 12 | 91 | 1 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf



Lampiran 3 (Lanjutan)

Responden 3: Penyelia Dana dan Jasa

| No. | Faktor-faktor Strategis Internal | A | B | C | D | E | F | G | TOTAL | RATA-RATA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik (A) | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 0.1463 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis(B) | 2 | | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0.1829 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah (C) | 2 | 2 | | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 | 0.1707 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis (D) | 2 | 2 | 2 | | 3 | 2 | 2 | 13 | 0.1585 |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas (E) | 1 | 2 | 1 | 1 | | 2 | 2 | 9 | 0.1098 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang (F) | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | | 2 | 9 | 0.1098 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan (G) | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 10 | 0.1220 |
| | Total | 9 | 11 | 10 | 10 | 15 | 13 | 14 | 82 | 1 |

Responden 4 : Asisten Administrasi Dana dan Jasa

| No. | Faktor-faktor Strategis Internal | A | B | C | D | E | F | G | TOTAL | RATA-RATA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik (A) | | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0.1724 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis(B) | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 0.1379 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah (C) | 2 | 2 | | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 | 0.1494 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis (D) | 2 | 2 | 2 | | 2 | 3 | 3 | 14 | 0.1609 |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas (E) | 2 | 1 | 1 | 1 | | 2 | 2 | 9 | 0.1034 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang (F) | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | | 2 | 13 | 0.1494 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan (G) | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 11 | 0.1264 |
| | Total | 11 | 11 | 11 | 11 | 14 | 15 | 14 | 87 | 1 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf



Lampiran 3 (Lanjutan)

**Eksternal**

Responden 1 : Pimpinan PT.Bank NTB Cab.Sumbawa

| No. | Faktor-faktor Strategis Eksternal | A | B | C | D | E | F | G | TOTAL | RATA-RATA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas (A) | | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 | 0.1609 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional (B) | 2 | | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 0.1839 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan(C) | 2 | 2 | | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 0.1724 |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan (D) | 2 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 12 | 0.1379 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik (E) | 1 | 1 | 1 | 2 | | 2 | 2 | 9 | 0.1034 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang (F) | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 10 | 0.1149 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing (G) | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 11 | 0.1264 |
| | TOTAL | 10 | 9 | 11 | 14 | 15 | 13 | 15 | 87 | 1 |

Responden 2 : Wakil Pimpinan PT.Bank NTB Cab.Sumbawa

| No. | Faktor-faktor Strategis Eksternal | A | B | C | D | E | F | G | TOTAL | RATA-RATA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas (A) | | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0.1596 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional (B) | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 0.1383 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan(C) | 2 | 2 | | 2 | 2 | 3 | 3 | 14 | 0.1489 |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan (D) | 2 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 12 | 0.1277 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik (E) | 2 | 2 | 2 | 3 | | 3 | 3 | 15 | 0.1596 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang (F) | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | | 2 | 9 | 0.0957 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing (G) | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | | 16 | 0.1702 |
| | TOTAL | 11 | 11 | 12 | 14 | 14 | 16 | 16 | 94 | 1 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf



Lampiran 3(Lanjutan)

Responden 3: Penyelia Dana dan Jasa

| No. | Faktor-faktor Strategis Eksternal | A | B | C | D | E | F | G | TOTAL | RATA-RATA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas (A) | | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 0.1798 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional (B) | 2 | | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0.1685 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan(C) | 2 | 2 | | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0.1685 |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan (D) | 2 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 12 | 0.1348 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik (E) | 1 | 1 | 1 | 2 | | 2 | 2 | 9 | 0.1011 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang (F) | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | | 2 | 9 | 0.1011 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing (G) | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | | 13 | 0.1461 |
| | TOTAL | 10 | 10 | 10 | 13 | 15 | 16 | 15 | 89 | 1 |

Responden 4 : Asisten Administrasi Dana dan Jasa

| No. | Faktor-faktor Strategis Eksternal | A | B | C | D | E | F | G | TOTAL | RATA-RATA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas (A) | | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 0.1860 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional (B) | 2 | | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0.1744 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan(C) | 2 | 2 | | 2 | 2 | 3 | 3 | 14 | 0.1628 |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan (D) | 2 | 2 | 2 | | 3 | 1 | 3 | 13 | 0.1512 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik (E) | 1 | 1 | 1 | 2 | | 2 | 2 | 9 | 0.1047 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang (F) | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | | 2 | 9 | 0.1047 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing (G) | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | | 10 | 0.1163 |
| | TOTAL | 9 | 9 | 9 | 13 | 15 | 15 | 16 | 86 | 1 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf



Lampiran 4

AKUMULASI HASIL RESPONDEN DALAM PENILAIAN BOBOT STRATEGI PEMASARAN TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA

| No. | Faktor-faktor Strategis Internal | BOBOT | | | | TOTAL | RATA-RATA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | | |
| 1 | Citra Bank baik (A) | 0.1461 | 0.1538 | 0.1463 | 0.1724 | 0.6187 | 0.1547 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis(B) | 0.1348 | 0.1429 | 0.1829 | 0.1379 | 0.5985 | 0.1496 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah (C) | 0.1685 | 0.1319 | 0.1707 | 0.1494 | 0.6206 | 0.1551 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis (D) | 0.1685 | 0.1538 | 0.1585 | 0.1609 | 0.6418 | 0.1605 |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas (E) | 0.1124 | 0.1429 | 0.1098 | 0.1034 | 0.4684 | 0.1171 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang (F) | 0.1348 | 0.1099 | 0.1098 | 0.1494 | 0.5039 | 0.1260 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan (G) | 0.1348 | 0.1648 | 0.1220 | 0.1264 | 0.5481 | 0.1370 |

| No. | Faktor-faktor Strategis Eksternal | BOBOT | | | | TOTAL | RATA-RATA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas (A) | 0.1609 | 0.1596 | 0.1798 | 0.1860 | 0.6863 | 0.1716 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional (B) | 0.1839 | 0.1383 | 0.1685 | 0.1744 | 0.6652 | 0.1663 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan(C) | 0.1724 | 0.1489 | 0.1685 | 0.1628 | 0.6527 | 0.1632 |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan (D) | 0.1379 | 0.1277 | 0.1348 | 0.1512 | 0.5516 | 0.1379 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik (E) | 0.1034 | 0.1596 | 0.1011 | 0.1047 | 0.4688 | 0.1172 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang (F) | 0.1149 | 0.0957 | 0.1011 | 0.1047 | 0.4165 | 0.1041 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing (G) | 0.1264 | 0.1702 | 0.1461 | 0.1163 | 0.5590 | 0.1397 |

R1 = Pimpinan PT.Bank NTB Cabang Sumbawa
R2 = Wakil Pimpinan
R3 = Penyelia Dana dan Jasa
R4 = Asisten Administrasi Dana dan Jasa

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 5

**HASIL KUESIONER PENENTUAN RATING FAKTOR STRATEGIS INTERNAL PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

Responden 1 : Pimpinan PT.Bank NTB Cab.Sumbawa

| No. | Faktor-faktor Strategis Internal | RATING | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **Kekuatan** | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | | | | √ |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | | | | √ |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | | | | √ |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | | | | √ |
| | **Kelemahan** | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | √ | | | |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | | √ | | |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | | √ | | |

Responden 2 : Wakil Pimpinan PT.Bank NTB Cab.Sumbawa

| No. | Faktor-faktor Strategis Internal | RATING | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **Kekuatan** | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | | | | √ |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | | | | √ |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | | | | √ |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | | | | √ |
| | **Kelemahan** | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | √ | | | |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | | √ | | |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | √ | | | |

Responden 3: Penyelia Dana dan Jasa

| No. | Faktor-faktor Strategis Internal | RATING | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **Kekuatan** | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | | | | √ |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | | | | √ |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | | | | √ |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | | | | √ |
| | **Kelemahan** | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | √ | | | |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | | √ | | |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | | √ | | |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 5 (Lanjutan)

**HASIL KUESIONER PENENTUAN RATING FAKTOR STRATEGIS INTERNAL PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

Responden 4 : Asisten Administrasi Dana dan Jasa

| No. | Faktor-faktor Strategis Internal | RATING | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **Kekuatan** | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | | | | √ |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | | | | √ |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | | | | √ |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | | | | √ |
| | **Kelemahan** | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | √ | | | |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | | √ | | |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | | √ | | |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 6

## HASIL KUESIONER PENENTUAN RATING FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA

Responden 1 : Pimpinan PT.Bank NTB Cab.Sumbawa

| No. | Faktor-faktor Strategis Eksternal | RATING | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **Peluang** | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | | | | √ |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | | | | √ |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | | | | √ |
| | **Ancaman** | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | | √ | | |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | | √ | | |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | | √ | | |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | | √ | | |

Responden 2 : Wakil Pimpinan PT.Bank NTB Cab.Sumbawa

| No. | Faktor-faktor Strategis Eksternal | RATING | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **Peluang** | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | | | | √ |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | | | | √ |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | | | | √ |
| | **Ancaman** | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | | √ | | |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | | √ | | |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | √ | | | |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | | | √ | |

Responden 3: Penyelia Dana dan Jasa

| No. | Faktor-faktor Strategis Eksternal | RATING | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **Peluang** | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | | | | √ |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | | | | √ |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | | | | √ |
| | **Ancaman** | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | | | √ | |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | | | √ | |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | | | √ | |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | | | √ | |
| | **Total** | | | | |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 6 (Lanjutan)

**HASIL KUESIONER PENENTUAN RATING FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

Responden 4 : Asisten Administrasi Dana dan Jasa

| No. | Faktor-faktor Strategis Eksternal | RATING | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **Peluang** | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | | | | √ |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | | | | √ |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | | | | √ |
| | **Ancaman** | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | | | √ | |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | | | √ | |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | | | √ | |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | | | √ | |
| | **Total** | | | | |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 7

**AKUMULASI PENENTUAN RATING FAKTOR STRATEGIS INTERNAL PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

| No. | Faktor-faktor Strategis Internal | RATING | | | | TOTAL | RATA-RATA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | | |
| | **Kekuatan** | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Kelemahan** | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 | 1.75 |

**AKUMULASI PENENTUAN RATING FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

| No. | Faktor-faktor Strategis Eksternal | RATING | | | | TOTAL | RATA-RATA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | | |
| | **Peluang** | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Ancaman** | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | 2 | 2 | 3 | 3 | 10 | 2.5 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | 2 | 2 | 3 | 3 | 10 | 2.5 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | 2 | 1 | 3 | 3 | 9 | 2.25 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 2.75 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 8

## HASIL MATRIKS IFE

| NO. | FAKTOR INTERNAL | BOBOT | RATING | SKOR |
|---|---|---|---|---|
| | **Kekuatan** | | | |
| 1 | Citra Bank baik | 0.1547 | 4 | 0.6187 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | 0.1496 | 4 | 0.5985 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | 0.1551 | 4 | 0.6206 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | 0.1605 | 4 | **0.6418** |
| | **Kelemahan** | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | 0.1171 | 1 | 0.1171 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | 0.1260 | 2 | **0.2520** |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | 0.1370 | 1.75 | 0.2398 |
| TOTAL | | 1 | | **3.0885** |

## HASIL MATRIKS EFE

| NO. | FAKTOR EKSTERNAL | BOBOT | RATING | SKOR |
|---|---|---|---|---|
| | **Peluang** | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | 0.1716 | 4 | **0.6863** |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | 0.1663 | 4 | 0.6652 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | 0.1632 | 4 | 0.6527 |
| | **Ancaman** | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | 0.1379 | 2.5 | 0.3447 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | 0.1172 | 2.5 | 0.2930 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | 0.1041 | 2.25 | 0.2343 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | 0.1397 | 2.75 | **0.3843** |
| TOTAL | | | | **3.2605** |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 9

**KUESIONER PENENTUAN STRATEGI TERPILIH DENGAN MATRIKS *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)***

Responden 1 : Pimpinan PT.Bank NTB Cab.Sumbawa

| No. | Faktor-faktor strategis | Strategi I | | | | Strategi II | | | | Strategi III | | | | Strategi IV | | | | Strategi V | | | | Strategi VI | | | | Strategi VII | | | | Strategi VIII | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **Kekuatan** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| | **Kelemahan** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | | √ | | | √ | | | | √ | | | | √ | |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | | √ | | | √ | | | | √ | | | | √ | |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | | √ | | | √ | | | | √ | | | | √ | |
| | **Peluang** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | √ | | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | √ | | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | √ | | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| | **Ancaman** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | | √ | | | √ | | | | √ | | | | √ | |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | | √ | | | √ | | | | √ | | | | √ | |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | | √ | | | √ | | | | √ | | | | √ | |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | | √ | | | √ | | | | √ | | | | √ | |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 9 (Lanjutan)

**KUESIONER PENENTUAN STRATEGI TERPILIH DENGAN MATRIKS *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)***

Responden 2 : Wakil Pimpinan PT.Bank NTB Cab.Sumbawa

| No. | Faktor-faktor strategis | Strategi I | | | | Strategi II | | | | Strategi III | | | | Strategi IV | | | | Strategi V | | | | Strategi VI | | | | Strategi VII | | | | Strategi VIII | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **Kekuatan** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| | **Kelemahan** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | |
| | **Peluang** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| | **Ancaman** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | √ | | |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 9 (Lanjutan)

**KUESIONER PENENTUAN STRATEGI TERPILIH DENGAN MATRIKS *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)***

Responden 3: Penyelia Dana dan Jasa

| No. | Faktor-faktor strategis | Strategi I | | | | Strategi II | | | | Strategi III | | | | Strategi IV | | | | Strategi V | | | | Strategi VI | | | | Strategi VII | | | | Strategi VIII | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **Kekuatan** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | √ | | | | √ | | |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| | **Kelemahan** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| | **Peluang** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| | **Ancaman** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41871.pdf



Lampiran 9

**KUESIONER PENENTUAN STRATEGI TERPILIH DENGAN MATRIKS *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)***

Responden 4 : Asisten Administrasi Dana dan Jasa

| No. | Faktor-faktor strategis | Strategi I | | | | Strategi II | | | | Strategi III | | | | Strategi IV | | | | Strategi V | | | | Strategi VI | | | | Strategi VII | | | | Strategi VIII | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **Kekuatan** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | | | √ | | √ | | | | √ | | | | | √ | | | √ | | |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| | **Kelemahan** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | √ | |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| | **Peluang** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| | **Ancaman** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ | | | | √ |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 10

**HASIL KUESIONER QSPM UNTUK MENENTUKAN ATTRACTIVE SCORE PADA MASING-MASING ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

1. Meningkatkan jalinan kerjasama dengan Pemerintah Daerah dan instansi swasta lainnya dalam perluasan pasar produk tabungan

| No. | Faktor-faktor strategis | Attractive Score | | | | Total | Rata-rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | | |
| | **Kekuatan** | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | 4 | 4 | 2 | 2 | 12 | 3 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Kelemahan** | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | 3 | 2 | 4 | 4 | 13 | 3.25 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| | **Peluang** | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Ancaman** | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 10

**HASIL KUESIONER QSPM UNTUK MENENTUKAN ATTRACTIVE SCORE PADA MASING-MASING ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

2. Mempertahankan prestasi dalam pelayanan secara berkelanjutan untuk meningkatkan loyalitas nasabah dan sebagai daya tarik pemasaran produk tabungan.

| No. | Faktor-faktor strategis | Attractive Score | | | | Total | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | | |
| | **Kekuatan** | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | 4 | 4 | 2 | 2 | 12 | 3 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Kelemahan** | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | 3 | 2 | 4 | 4 | 13 | 3.25 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| | **Peluang** | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Ancaman** | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 10

**HASIL KUESIONER QSPM UNTUK MENENTUKAN ATTRACTIVE SCORE PADA MASING-MASING ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

3. Mempertahankan citra sebagai bank milik daerah yang aman untuk meningkatkan loyalitas nasabah.

| No. | Faktor-faktor strategis | Attractive Score | | | | Total | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | | |
| | **Kekuatan** | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | 4 | 4 | 2 | 2 | 12 | 3 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Kelemahan** | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | 3 | 2 | 4 | 4 | 13 | 3.25 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| | **Peluang** | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Ancaman** | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 10

**HASIL KUESIONER QSPM UNTUK MENENTUKAN ATTRACTIVE SCORE PADA MASING-MASING ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

4. Peningkatan promosi secara berkelanjutan untuk memperluas pasar sasaran dan meningkatkan brand awareness masyarakat terhadap produk bank NTB

| No. | Faktor-faktor strategis | Attractive Score | | | | Total | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | | |
| | **Kekuatan** | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Kelemahan** | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | 3 | 2 | 4 | 4 | 13 | 3.25 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| | **Peluang** | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Ancaman** | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 10

**HASIL KUESIONER QSPM UNTUK MENENTUKAN ATTRACTIVE SCORE PADA MASING-MASING ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

5. Meningkatkan kualitas produk dengan penggunaan system teknologi dan informasi terkini sehingga mampu bersaing dan menarik nasabah

| No. | Faktor-faktor strategis | Attractive Score | | | | Total | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | | |
| | **Kekuatan** | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 3.5 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Kelemahan** | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | 4 | 2 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| | **Peluang** | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| | **Ancaman** | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 10

**HASIL KUESIONER QSPM UNTUK MENENTUKAN ATTRACTIVE SCORE PADA MASING-MASING ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

6. Peningkatan kompetensi SDM untuk mendukung peningkatan kualitas produk dan perluasan pasar sasaran

| No. | Faktor-faktor strategis | Attractive Score | | | | Total | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | | |
| | **Kekuatan** | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 3.5 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Kelemahan** | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | 3 | 2 | 4 | 3 | 12 | 3 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| | **Peluang** | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Ancaman** | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 10

**HASIL KUESIONER QSPM UNTUK MENENTUKAN ATTRACTIVE SCORE PADA MASING-MASING ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

7. Melakukan inovasi dan pengembangan layanan produk sehingga lebih mampu bersaing

| No. | Faktor-faktor strategis | Attractive Score | | | | Total | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | | |
| | **Kekuatan** | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 3.5 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Kelemahan** | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | 3 | 2 | 4 | 4 | 13 | 3.25 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| | **Peluang** | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Ancaman** | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 10

**HASIL KUESIONER QSPM UNTUK MENENTUKAN ATTRACTIVE SCORE PADA MASING-MASING ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

8. Meningkatkan kualitas SDM sebagai daya dukung peningkatan promosi

| No. | Faktor-faktor strategis | Attractive Score | | | | Total | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | | |
| | **Kekuatan** | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | 4 | 4 | 2 | 2 | 12 | 3 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Kelemahan** | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | 3 | 2 | 4 | 3 | 12 | 3 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| | **Peluang** | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 |
| | **Ancaman** | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3.75 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3.5 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | 3 | 2 | 4 | 4 | 13 | 3.25 |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 11

**HASIL KUESIONER PENENTUAN URUTAN STRATEGI PRIORITAS DENGAN MATRIKS *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)* PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA**

| No. | Faktor-faktor strategis | BOBOT | Strategi I | | Strategi II | | Strategi III | | Strategi IV | | Strategi V | | Strategi VI | | Strategi VII | | Strategi VIII | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| | **Kekuatan** | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | 0.1547 | 4 | 0.6187 | 4 | 0.6187 | 4 | 0.6187 | 4 | 0.6187 | 4 | 0.619 | 4 | 0.619 | 4 | 0.6187 | 4 | 0.6187 |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | 0.1496 | 3 | 0.4489 | 3 | 0.4489 | 3 | 0.4489 | 4 | 0.5985 | 3.5 | 0.524 | 3.5 | 0.524 | 3.5 | 0.5237 | 3 | 0.4489 |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | 0.1551 | 4 | 0.6206 | 4 | 0.6206 | 4 | 0.6206 | 4 | 0.6206 | 4 | 0.621 | 4 | 0.621 | 4 | 0.6206 | 4 | 0.6206 |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | 0.1605 | 4 | 0.6418 | 4 | 0.6418 | 4 | 0.6418 | 4 | 0.6418 | 4 | 0.642 | 4 | 0.642 | 4 | 0.6418 | 4 | 0.6418 |
| | **Kelemahan** | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | 0.1171 | 3.25 | 0.3806 | 3.25 | 0.3806 | 3.25 | 0.3806 | 3.25 | 0.3806 | 3.5 | 0.410 | 3 | 0.351 | 3.25 | 0.3806 | 3 | 0.3513 |
| 6 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | 0.1260 | 3.5 | 0.4409 | 3.5 | 0.4409 | 3.5 | 0.4409 | 3.5 | 0.4409 | 3.75 | 0.472 | 3.5 | 0.441 | 3.5 | 0.4409 | 3.5 | 0.4409 |
| 7 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | 0.1370 | 3.5 | 0.4795 | 3.5 | 0.4795 | 3.5 | 0.4795 | 3.5 | 0.4795 | 3.75 | 0.514 | 3.5 | 0.480 | 3.5 | 0.4795 | 3.5 | 0.4795 |
| | **Peluang** | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | 0.1716 | 4 | 0.6863 | 4 | 0.6863 | 4 | 0.6863 | 4 | 0.6863 | 3.75 | 0.643 | 4 | 0.686 | 4 | 0.6863 | 4 | 0.6863 |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | 0.1663 | 4 | 0.6652 | 4 | 0.6652 | 4 | 0.6652 | 4 | 0.6652 | 3.75 | 0.624 | 4 | 0.665 | 4 | 0.6652 | 4 | 0.6652 |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | 0.1632 | 4 | 0.6527 | 4 | 0.6527 | 4 | 0.6527 | 4 | 0.6527 | 3.75 | 0.612 | 4 | 0.653 | 4 | 0.6527 | 4 | 0.6527 |
| | **Ancaman** | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | 0.1379 | 3.75 | 0.5171 | 3.75 | 0.5171 | 3.75 | 0.5171 | 3.75 | 0.5171 | 4 | 0.552 | 3.75 | 0.517 | 3.75 | 0.5171 | 3.75 | 0.5171 |
| 5 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | 0.1172 | 3.5 | 0.4102 | 3.5 | 0.4102 | 3.5 | 0.4102 | 3.5 | 0.4102 | 3.75 | 0.439 | 3.5 | 0.410 | 3.5 | 0.4102 | 3.5 | 0.4102 |
| 6 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | 0.1041 | 3.75 | 0.3904 | 3.75 | 0.3904 | 3.75 | 0.3904 | 3.75 | 0.3904 | 4 | 0.416 | 3.75 | 0.390 | 3.75 | 0.3904 | 3.5 | 0.3644 |
| 7 | Gencarnya promosi produk pesaing | 0.1397 | 3.5 | 0.4891 | 3.5 | 0.4891 | 3.5 | 0.4891 | 3.5 | 0.4891 | 3.75 | 0.524 | 3.5 | 0.489 | 3.5 | 0.4891 | 3.25 | 0.4542 |
| | **TOTAL** | | | **7.442** | | **7.442** | | **7.442** | | **7.592** | | **7.611** | | **7.488** | | **7.517** | | **7.352** |
| | | | | V | | V | | V | | II | | I | | IV | | III | | VIII |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 12

## DAFTAR PERTANYAAN

BERILAH TANDA √ PADA KOTAK JAWABAN SAUDARA [√]

### I. TENTANG DIRI SAUDARA

1. Saudara adalah:
   [ ] Laki-laki [ ] Perempuan

2. Umur Saudara saat ini :
   [ ] Dibawah 20 tahun [ ] 31-40 tahun [ ] Diatas 50 tahun
   [ ] 20-30 tahun [ ] 41-50 tahun

3. Pendidikan terakhir Saudara :
   [ ] SD [ ] SMU [ ] Pasca Sarjana
   [ ] SMP [ ] Sarjana

4. Pekerjaan Saudara saat ini :
   [ ] Pegawai Negeri Sipil [ ] Wiraswasta [ ] Pelajar / Mahasiswa
   [ ] Karyawan Swasta [ ] Pegawai BUMN [ ] ABRI /TNI
   [ ] Lainnya :.....

5. Saudara bekerja disektor apa ? ( Jawaban bisa lebih dari satu )
   [ ] Pemerintahan [ ] Pertanian / Perkebunan [ ] Perhotelan
   [ ] Pertambangan [ ] Perbankan [ ] Transportasi
   [ ] Perdagangan [ ] Perindustrian [ ] Lainnya :.....

6. Jumlah penghasilan Saudara dalam sebulan :
   [ ] Dibawah Rp. 1 Juta [ ] Rp.3,1 Juta - 4 Juta
   [ ] Rp. 1,1 juta - 2 Juta [ ] Rp.4,1 Juta - 5 Juta
   [ ] Rp. 2,1 Juta - 3 Juta [ ] Diatas Rp. 5 Juta

### II. HUBUNGAN DENGAN BANK NTB

1. Apakah Saudara nasabah Bank NTB ?
   [ ] Ya [ ] Tidak

2. Apakah yang menjadi alasan saudara tidak menjadi nasabah Bank NTB
   [ ] Teknologi kurang baik [ ] Tempat tidak nyaman [ ] Suku Bunga Kecil
   [ ] Produk Tidak Menarik [ ] Pelayanan Lambat [ ] Lainnya.....

3. Apakah yang menjadi alasan saudara tidak menjadi nasabah Tabungan Bank NTB ?
   [ ] Bunganya Rendah [ ] Tidak mengenal [ ] Tidak memiliki fasilitas sms banking
   [ ] Sering Gangguan [ ] Fitur ATM Kurang [ ] Lainnya.....

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 12 (Lanjutan)

**DAFTAR PERTANYAAN**

BERILAH TANDA √ PADA KOTAK JAWABAN SAUDARA [√]

4. Sudah berapa lama Saudara menjadi nasabah Bank NTB ?
   [ ] < 1 tahun [ ] > 1 - 2 tahun [ ] Diatas 5 tahun
   [ ] > 2 tahun -3 tahun [ ] > 3-4 tahun

5. Apakah alasan Saudara menjadi nasabah Bank NTB ?
   [ ] Lokasi strategis [ ] Aman [ ] Petugas ramah
   [ ] Produk menarik [ ] Nyaman [ ] Pelayanan Cepat

6. Apakah Saudara berbankir tunggal pada Bank NTB ?
   [ ] Ya [ ] Tidak

7. Apakah Saudara mengenal produk Tabungan Bank NTB ?
   [ ] Ya [ ] Tidak

8. Apakah Saudara menggunakan produk tabungan Bank NTB ?
   [ ] Ya [ ] Tidak

9. Produk Tabungan Bank NTB manakah yang anda gunakan ?
   (Jawaban bisa lebih dari satu)
   [ ] Tambora [ ] Taharah
   [ ] Simpeda [ ] Tabunganku

10. Mengapa Saudara menggunakan produk Tabungan Bank NTB
    [ ] Bunga yang Tinggi [ ] Fasilitas ATM [ ] Asuransi Jiwa
    [ ] Kemudahan bertransaksi [ ] Lainnya.....

11. Bagaimana pendapat Saudara mengenai fasilitas produk tabungan Bank NTB ?
    [ ] Komplit [ ] Tidak Komplit [ ] Ketinggalan

12. Bagaimana pelayanan yang Saudara rasakan saat melakukan transaksi dengan Tabungan Bank NTB ?
    [ ] Cepat [ ] Lambat [ ] Biasa-biasa saja

13. Bila lambat, maka kelambatan pelayanan yang Bapak/Ibu rasakan adalah pada bagian :
    [ ] Customer Servise [ ] Teller [ ] Lainnya.....
    [ ] Prosedur [ ] Teknologi

14. Apakah Saudara pernah /sering melihat iklan produk Tabungan Bank NTB ?
    [ ] Ya [ ] Tidak

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 12 (Lanjutan)

## DAFTAR PERTANYAAN

BERILAH TANDA √ PADA KOTAK JAWABAN SAUDARA [√]

15. Di media manakah iklan yang Saudara sukai ?

[ ] TV [ ] Brosur [ ] Lainnya.....

[ ] Radio [ ] Majalah/Koran

16. Apakah Bank NTB memiliki kotak saran untuk menerima kritikan, kesan dan pesan dari nasabah?

[ ] Ya, tersedia [ ] Tidak tersedia

17. Siapakah yang mempengaruhi saudara dalam memilih Produk Bank NTB

[ ] Iklan [ ] Relasi/Teman [ ] Kemauan Sendiri

[ ] Keluarga [ ] Petugas Bank [ ] Lainnya.....

18. Dalam memilih bank mana yang lebih penting dari beberapa kriteria dibawah ini :
(Jawaban bisa lebih dari satu)

[ ] Lokasi Bank [ ] Petugas ramah [ ] Jam/hari kerja fleksibel

[ ] Pelayanan Cepat [ ] Gedung /ruang tunggu yang [ ] Lainnya.....

[ ] Aman /Terpercaya [ ] Antrian tertib

19. Dalam memilih tabungan mana yang lebih penting dari beberapa kriteria dibawah ini :
(Jawaban bisa lebih dari satu)

[ ] Bunga [ ] Gedung /ruang tunggu yang nyaman [ ] Lainnya.....

[ ] Kemuduhan Penarikan (Dapat ditarik setiap saat dan dibanyak cabang) [ ] Banyaknya kegunaan ( dapat dijadikan jaminan kredit, pembayaran telepon, listrik, dll)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 13

**PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN MANAJEMEN**
**PT BANK NTB CABANG SUMBAWA BESAR**
**Jalan DR.Wahidin Sumbawa Besar**

## I. Pertanyaan Mengenai Gambaran Umum Perusahaan

1. Bagaimanakah sejarah berdirinya PT Bank NTB?

   Catatan: Mohon ijin untuk dapat mengutip pada www.Bankntb.co.id

2. Apa yang menjadi visi dan misi PT.Bank NTB?

   Catatan: Mohon ijin untuk dapat mengutip pada www.Bankntb.co.id

3. Bagaimana struktur organisasi serta tugas dan wewenang pada setiap jabatan yang ada pada PT.Bank NTB Cabang Sumbawa Besar?

4. Fasilitas apa saja yang tersedia di PT.Bank NTB Cabang Sumbawa Besar sebagai dukungan pelaksanaan operasional perusahaan?

## II. Pertanyaan Mengenai Lingkungan Internal

- **Sumber Daya Manusia**

1. Berapa jumlah karyawan di Kantor PT.Bank NTB Cabang Sumbawa Besar?

2. Apa rata-rata latar pendidikan dari seluruh karyawan?
3. Berapa lama rata-rata bekerja dari seluruh karyawan?

4. Setiap berapa bulan diadakan evaluasi terhadap kinerja karyawan?

5. Pendidikan dan pelatihan apa saja yang sudah dilakukan untuk memperbaiki kualitas SDM (Sumber Daya Manusia)?

6. Apa saja upaya yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas baik dari segi kinerja karyawan maupun produk, terutama untuk produk Tabungan Bank NTB?

- **Produk Tabungan *(Segmentation, Targetting,* dan *Positioning)***

1. Segmen pasar mana yang dituju oleh PT.Bank NTB untuk produk Tabungan berdasarkan kriteria berikut :

   a. Segmentasi geografik (berdasarkan wilayah)

   b. Segmentasi demografik (usia, jenis kelamin, pendidikan, dll)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

c. Segmentasi psikografik ( Kelas sosial, gaya hidup, kepribadian)

d. Segmentasi perilaku (peristiwa, manfaat, sikap, tanggapan terhadap produk).

2. Mengapa perusahaan memilih segmen pasar tersebut?

3. Apakah ada pesaing yang menguasai segmen pasar tersebut?
   Ya
   Sebutkan .....
   Tidak

4. Siapa yang menjadi target pasar dari produk Tabungan PT.Bank NTB?

5. Mengapa perusahaan memilih target pasar tersebut?

6. Apakah ada target pasar lain yang lebih menguntungkan?

   Ya
   Sebutkan.....
   Tidak

7. Dalam penempatan posisi produk tabungan dibandingkan dengan pesaing dalam industri, Posisi apa yang ingin ditempati oleh Bank NTB Cabang Sumbawa Besar ?

8. Mengapa perusahaan memilih posisi tersebut?

9. Apa saja upaya yang dilakukan untuk mendapatkan posisi tersebut?

10. Bagaimana bentuk kegiatan promosi terhadap produk Tabungan PT.Bank NTB yang telah dilakukan oleh kantor cabang Sumbawa Besar ?

11. Media apa saja yang digunakan untuk sarana promosi?

12. Bentuk promosi apa yang menjadi andalan PT.Bank NTB Cabang Sumbawa Besar untuk menunjang kegiatan pemasaran produk Tabungan?

**III. Pertanyaan mengenai Lingkungan Eksternal**

- **Lingkungan Umum (Jauh)**

1. Bagaimana pengaruh kebijakan politik atau hukum pemerintah terhadap pemasaran produk Tabungan Bank NTB yang dilakukan Bank NTB Cabang Sumbawa?

2. Apakah terdapat Undang-Undang yang memiliki pengaruh terhadap berlangsungnya kegiatan pemasaran produk asuransi umum?
   Ya
   Sebutkan.....
   Tidak

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

3. Bagaimana pengaruh dari kondisi ekonomi Indonesia saat ini terhadap kebijakan perusahaan?
4. Bagaimana pengaruh inflasi yang cukup tinggi bagi perusahaan?
5. Bagaimana pengaruh suku bunga bagi perusahaan?
6. Apakah gaya hidup masyarakat yang semakin beragam mempengaruhi kegiatan pemasaran Bank NTB?
   Ya
   Sebutkan.....
   Tidak

➢ **Lingkungan Industri**

1. Apakah terdapat produk pengganti dalam industri ini?
   Ya
   Sebutkan.....
   Tidak
2. Siapa yang menjadi pesaing potensial dari perusahaan ini?
3. Bagaimana kekuatan-kekuatan pesaing potensial tersebut?
4. Apakah terdapat hambatan keluar dari industri ini?

   Ya
   Sebutkan.....
5. Bagaimana minat nasabah terhadap produk Tabungan Bank NTB pada Kantor Cabang Sumbawa Besar?
6. Apakah terdapat perusahaan baru yang memasuki pasar produk tabungan yang serupa atau hampir sama dengan produk tabungan Bank NTB?

   Ya
   Sebutkan.....
   Tidak
7. Apakah terdapat faktor-faktor yang mempermudah masuknya pendatang baru dalam pasar tabungan ? dilihat dari kompetensi yang telah dimiliki oleh perusahaan ?

TERIMA KASIH

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 14

KUESIONER PENELITIAN
PENENTUAN BOBOT DAN RATING FAKTOR STRATEGIS INTERNAL DAN FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL PEMASARAN

---

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA BESAR**

NAMA RESPONDEN :.....

JABATAN :.....

Dimohon kepada Bapak/Ibu dapat mengisi kuesioner ini secara lengkap, objektif, dan benar adanya, karena kuesioner ini adalah untuk penelitian tesis dengan tujuan ilmiah sehingga diperlukan data yang valid dan akurat.
Terima kasih.

Disusun Oleh:
RINI RAHMANI
NIM. 016418065

**PROGRAM PASCA SARJANA**
**UNIVERSITAS TERBUKA**
**2013**

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 14

## A. PENENTUAN BOBOT

**Tujuan:**

Untuk mendapatkan penilaian responden mengenai faktor-faktor strategis internal maupun eksternal pemasaran yaitu dengan cara pemberian bobot terhadap seberapa besar faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap keberhasilan pemasaran produk tabungan Bank NTB Cabang Sumbawa.

**Petunjuk Umum:**

1. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.
3. Dalam pengisian kuesioner, responden diharapkan tidak menunda jawaban untuk menghindari ketidakkonsistenan jawaban.
4. Responden berhak untuk menambahkan atau mengurangi hal-hal yang tercantum pada kuesioner ini, memiliki pandangan berbeda dengan responden lainnya, atau dengan peneliti. Hal ini dibenarkan jika dilengkapi dengan alasan yang kuat.

**Petunjuk Khusus:**

1. Nilai diberikan pada perbandingan berpasangan antara dua faktor (variabel horizontal dan variabel vertikal) berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Untuk menentukan bobot setiap faktor digunakan skala 1, 2, dan 3 dengan keterangan skala sebagai berikut:

   **Nilai 1** : Indikator horizontal **kurang penting** daripada indikator vertikal.
   **Nilai 2** : Indikator horizontal **sama penting** dengan indikator vertikal.
   **Nilai 3** : Indikator horizontal **lebih penting** daripada indikator vertikal.

2. Penentuan bobot merupakan pendapat masing-masing responden terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 14

## I. PENENTUAN BOBOT FAKTOR STRATEGIS INTERNAL PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA

| Faktor-faktor strategis Internal | A | B | C | D | E | F | G |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Citra Bank baik (A) | | | | | | | |
| Lokasi Bank Strategis(B) | | | | | | | |
| Saham milik Pemerintah Daerah (C) | | | | | | | |
| Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis (D) | | | | | | | |
| Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas (E) | | | | | | | |
| Inovasi dan promosi produk masih kurang (F) | | | | | | | |
| Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan (G) | | | | | | | |

## II. PENENTUAN BOBOT FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB CABANG SUMBAWA

| Faktor-faktor strategis Eksternal | A | B | C | D | E | F | G |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pasar sasaran potensial masih luas (A) | | | | | | | |
| Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional (B) | | | | | | | |
| Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan(C) | | | | | | | |
| Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan (D) | | | | | | | |
| Varian layanan produk pesaing lebih menarik (E) | | | | | | | |
| *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang (F) | | | | | | | |
| Gencarnya promosi produk pesaing (G) | | | | | | | |

*(Brand awareness: kemampuan seseorang (pembeli potensial) untuk mengingat suatu produk, atau iklan secara spontan atau setelah dirancang dengan kata-kata kunci tertentu)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 14

**B. PENENTUAN RATING**

**Petunjuk Khusus:**

1. Alternatif pemberian rating terhadap **faktor-faktor strategis internal** yang tersedia untuk kuesioner ini adalah:

   **1 = kelemahan utama**

   **2 = kelemahan kecil**

   **3 = kekuatan kecil**

   **4 = kekuatan utama**

2. Alternatif pemberian peringkat terhadap **faktor-faktor strategis eksternal** (peluang dan ancaman) adalah sebagai berikut:

   **1** = respon perusahaan **di bawah rata-rata** terhadap faktor-faktor tersebut

   **2** = respon perusahaan **rata-rata** terhadap faktor-faktor tersebut

   **3** = respon perusahaan **di atas rata-rata** terhadap faktor-faktor tersebut

   **4** = respon perusahaan **superior** terhadap faktor-faktor tersebut

3. Pemberian peringkat masing-masing faktor strategis dilakukan dengan memberikan tanda (√) pada skala likert (1 – 4) yang paling sesuai menurut responden.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 14

## I. PENENTUAN RATING FAKTOR STRATEGI INTERNAL PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB

| No | Faktor Internal | RATING | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **A.Kekuatan** | | | | |
| 1 | Citra Bank baik | | | | |
| 2 | Lokasi Bank Strategis | | | | |
| 3 | Saham milik Pemerintah Daerah | | | | |
| 4 | Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | | | | |
| | **B.Kelemahan** | | | | |
| 1 | Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | | | | |
| 2 | Inovasi dan promosi produk masih kurang | | | | |
| 3 | Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | | | | |

Ket: **1 = kelemahan utama** **3 = kekuatan kecil**
**2 = kelemahan kecil** **4 = kekuatan utama**

## II. PENENTUAN RATING FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL PEMASARAN PRODUK TABUNGAN BANK NTB

| No | Faktor Eksternal | RATING | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | **A.Peluang** | | | | |
| 1 | Pasar sasaran potensial masih luas | | | | |
| 2 | Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | | | | |
| 3 | Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | | | | |
| | **B.Ancaman** | | | | |
| 1 | Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | | | | |
| 2 | Varian layanan produk pesaing lebih menarik | | | | |
| 3 | *Brand awareness* masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | | | | |
| 4 | Gencarnya promosi produk pesaing | | | | |

*(Brand awareness: kemampuan seseorang (pembeli potensial) untuk mengingat suatu produk, atau iklan secara spontan atau setelah dirancang dengan kata-kata kunci tertentu)

Ket:

**1** = respon perusahaan **di bawah rata-rata** terhadap faktor-faktor tersebut

**2** = respon perusahaan **rata-rata** terhadap faktor-faktor tersebut

**3** = respon perusahaan **di atas rata-rata** terhadap faktor-faktor tersebut

**4** = respon perusahaan **superior** terhadap faktor-faktor tersebut

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 15

**KUESIONER PENENTUAN URUTAN STRATEGI TERPILIH DENGAN MATRIKS *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)***

**Tujuan:**

Untuk memperoleh kemenarikan relatif dari alternatif-alternatif strategi yang telah didapatkan melalui analisis matriks Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats (SWOT) yang berguna untuk merumuskan alternative strategi pengembangan produk terbaik untuk direkomendasikan kepada Bank NTB cabang Sumbawa.

**Alternatif strategi pemasaran produk yang dihasilkan adalah:**

1. Meningkatkan jalinan kerjasama dengan Pemerintah Daerah dan instansi swasta lainnya dalam perluasan pasar produk tabungan.
2. Mempertahankan prestasi dalam pelayanan secara berkelanjutan untuk meningkatkan loyalitas nasabah dan sebagai daya tarik pemasaran produk tabungan.
3. Mempertahankan image sebagai bank milik daerah yang aman untuk meningkatkan loyalitas nasabah
4. Peningkatan promosi secara berkelanjutan untuk memperluas pasar sasaran dan meningkatkan brand awareness masyarakat terhadap produk bank NTB

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 15

5. Meningkatkan kualitas produk dengan penggunaan system teknologi dan informasi terkini sehingga mampu bersaing dan menarik nasabah
6. Peningkatan kompetensi SDM untuk mendukung peningkatan kualitas produk dan perluasan pasar sasaran
7. Melakukan inovasi dan pengembangan layanan produk sehingga lebih mampu bersaing
8. Meningkatkan kualitas SDM sebagai daya dukung peningkatan promosi

**Petunjuk Pengisian:**

Tentukan *Attractive Score* (AS) atau daya tarik dari masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk masing-masing alternatif strategi pemasaran sebagaimana disebut di atas dengan cara memberikan tanda (√) pada pilihan Bapak/Ibu.

Pilihan *Attractive Score* (AS) pada isian berikut terdiri dari:

**1 = Tidak memiliki daya tarik**
**2 = Agak menarik**
**3 = Menarik**
**4 = Sangat Menarik**

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 15 : **Kuesioner Penilaian *Attractive Score* pada Matriks QSPM Strategi Pemasaran Produk Tabungan Bank NTB Cabang Sumbawa**

| Faktor-faktor Sukses Kritis | Strategi I | | | | Strategi II | | | | Strategi III | | | | Strategi IV | | | | Strategi V | | | | Strategi VI | | | | Strategi VII | | | | Strategi VIII | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **FAKTOR INTERNAL** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Citra Bank baik | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lokasi Bank Strategis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Saham milik Pemerintah Daerah | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pencapaian prestasi service excellence sebagai modal peningkatan bisnis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Daya dukung Teknologi dan Informasi yang masih terbatas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inovasi dan promosi produk masih kurang | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **FAKTOR EKSTERNAL** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pasar sasaran potensial masih luas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan ekonomi regional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kerjasama kelembagaan yang masih terbuka untuk perluasan pelayanan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Meningkatnya jumlah bank memperketat persaingan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Varian layanan produk pesaing lebih menarik | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Brand awareness masyarakat terhadap Bank NTB masih kurang | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gencarnya promosi produk pesaing | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka