

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PRODUK
PROGRAM PENGEMBANGAN OPERASIONAL (PPO)
(STUDY KASUS DI PT. BANK BTN (PERSERO) TBK.)**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

Edward Alimin Sjarief

NIM : 016762144

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAMBI
2012**

ABSTRACT

An Analysis of Competitive Strategy for Product Development Organization (PPO) (Case Study at PT. BANK BTN (Persero) Tbk.)

Edward Alimin Sjarief
Unirversitas Terbuka
edwardsjarief@yahoo.co.id

Keywords: analysis of product strategy, competitive advantage, environmental factors analysis and SWOT analysis, supporting aggressive strategy

This analysis is performed to determine whether the current account as a product is really an excellent product which reflects the bank's health. Therefore, it becomes the target of achievement that will provide greater benefits compared to other funds storage products. This research is conducted by using the stages to create a strategy of competitive advantage against competitors by considering both external (EFAS) and internal (IFAS) factors that influence and give value added to product excellence of BTN.

The next one is SWOT analysis that will shed light on the market position of the product. The analysis is focused on Development Program Operations (PPO) which is attached to the product accounts (i.e. current account). To support the analysis, the data is taken from three positions from December 2010 until June 2012. This is inline with the implementation of a program in order to improve core customer current accounts at the Bank BTN.

The results obtained from the analysis is that the total value of the internal power factor is 3.20 and the total weaknesses internal is 3.10; the difference between the two is 0.10. The total value of the external factors is 3.40 and the total value of external factors is 2.30; the difference between the two is 1.10. Based on the big difference between them, we can conclude that the collection of funds Giro by Bank BTN has the internal strength as apposed to its internal weaknesses. This can of course protects against threats.

In conclusion, based on the analysis, it proves that the product giro of Bank BTN supported by PPO still has a great chance to have market expansion in accordance with the results of the SWOT matrix quadrants I, namely aggressive generic strategy. It also proves that the product has a competitive advantage in the market.

ABSTRAK

Analisis Strategi Bersaing Produk Pengembangan Organisasi (PPO) (Study Kasus pada PT. BANK BTN (Persero) Tbk.)

Edward Alimin Sjarief
Unirversitas Terbuka
edwardsjarief@yahoo.co.id

Kata Kunci : Analisis produk, strategi keunggulan bersaing, analisa faktor lingkungan dan analisa *SWOT* , mendukung *Strategi Agresif*.

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui apakah produk giro (*current account*) benar merupakan satu produk unggulan menjadi primadona bagi kinerja perbankan, sehingga menjadi sasaran pencapaian kinerja yang akan memberikan keuntungan yang lebih besar dari produk penyimpanan dana lainnya. Penelitian ini dilakukan menggunakan tahapan-tahapan untuk menciptakan strategi keunggulan bersaing terhadap pesaing, dengan memperhatikan *external (EFAS)* dan *internal (IFAS)* faktor yang mempengaruhi dan menjadikan faktor penambah nilai untuk keunggulan produk BTN.

Analisis selanjutnya menggunakan analisa *SWOT* yang akan memberikan kejelasan posisi produk tersebut dipasar. Analisis difokuskan pada Program Pengembangan Operasional (PPO) yang melekat dengan produk giro (*current account*). Untuk mendukung analisis diambil 3 data posisi sejak Desember 2010 s/d Juni 2012, seiring dengan mulai di implementasikannya program untuk meningkatkan core customer giro di Bank BTN.

Hasil analisis yang diperoleh adalah total nilai faktor internal kekuatan 3,20 dan total nilai faktor internal kelemahan 3,10 diperoleh selisih 0,10. Total nilai faktor eksternal peluang sebesar 3,40 dan total nilai faktor eksternal ancaman sebesar 2,30 , dengan diperoleh selisih 1,10. Atas selisih yang sangat besar tersebut maka disimpulkan bahwa penghimpunan dana Giro Bank BTN memiliki kekuatan internal yang lebih besar dari kelemahan internalnya tentunya dapat menutupi ancaman eksternal.

Sebagai kesimpulan dari analisis yang dilakukan membuktikan bahwa produk giro Bank BTN di dukung PPO masih memiliki peluang besar untuk ekspansif dipasarkan kepada masyarakat sesuai dengan hasil pada kwadran I matrik *SWOT* yaitu *strategi generik agresif*. Hal ini membuktikan juga bahwa produk giro memiliki keunggulan bersaing dipasar.

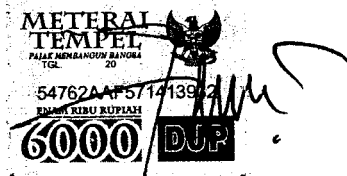
**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “**Analisis Strategi Bersaing Produk Pengembangan Operasional (PPO) (Study kasus pada PT. BANK BTN (Persero) Tbk.)**”
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.

Jambi, 23 Desember 2012

Yang Menyatakan



Edward Alimin Sjarief

NIM. 016762144

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PENGESAHAN

Nama : Edward Alimin Sjarief
 NIM : 016762144
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : Analisis Strategi Bersaing Produk Pengembangan Operasional (PPO) (Study Kasus pada PT. BANK BTN (Persero) Tbk.)
 Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :
 Hari/Tanggal : Minggu, 23 Desember 2012
 Waktu : 10.00 s/d 12.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi penguji : **Drs. Amril Latif, M.Si**



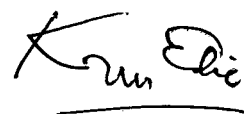
Penguji Ahli : **DR. Taufani Kurniatun**



Pembimbing I : **DR. Syaparudin S.E. MM**



Pembimbing II : **DR. Karnedi, MA**



LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : ANALISIS STRATEGI BERSAING PRODUK
PROGRAM PENGEMBANGAN OPERASIONAL
(PPO) (Study Kasus pada PT. Bank BTN (Persero)
Tbk.)

Penyusun TAPM : Edward Alimin Sjarief

NIM : 016762144

Program Studi : Magister Manajemen

Hari / Tanggal : Minggu, 23 Desember 2012

Menyetujui,

Pembimbing I



DR. Syaparudin S.E. MM

NIP.

Pembimbing II,



DR. Karnedi, MA

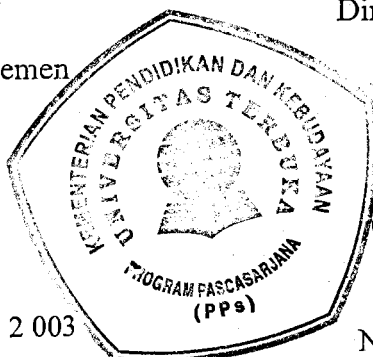
NIP. 196405081999031002

Mengetahui,

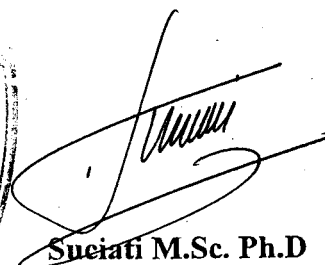
Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen



Maya Maria, SE, MM
NIP. 19720501 199903 2 003



Direktur Program Pascasarjana



Suciati M.Sc. Ph.D
NIP. 195202131985032001

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis yang berjudul “**ANALISIS STRATEGI BERSAING PRODUK PROGRAM PENGEMBANGAN OPERASIONAL (PPO) (STUDY KASUS PADA PT. BANK BTN (PERSERO) TBK.)**”

Atas berkat bantuan berbagai pihak yang telah memberikan segala yang dibutuhkan dalam penulisan Tesis ini, perkenankanlah penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Yth. Ibu **Suciati M.Sc. Ph.D**, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian.
2. Yth. Bapak **Drs. Amril Latif, M.Si**, selaku Ketua Program Studi MM UT UPPJJ Jambi, yang telah memberikan kesempatan untuk bergabung sebagai mahasiswa.
3. Yth. Bapak **Prof. DR. Udin S. Winataputra MA.**, selaku Ketua Komite, yang memastikan dan memberikan keyakinan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Yth. Bapak **DR. Syaparudin S.E. MM**, selaku Pembimbing I, dengan penuh kesabaran mendorong , mengarahkan dan membantu dalam penyelesaian tesis ini.
5. Yth. Bapak **DR. Karnedi, MA** selaku Pembimbing II, yang mendorong penulis untuk menyempurnakan dalam penulisan tesis ini.

6. Yth. Ibu **DR. Taufani Kurniatun** selaku Penguji Ahli, yang memberikan kesempatan dan menambah wawasan untuk penyempurnaan tesis ini.
7. Yth. Ibu **Rina Asterina**, selaku Koordinator MM UPJJB Jambi serta teman teman seperjuangan yang selalu memberikan perhatian dan memotivasi penulis untuk bersama-sama menyelesaikan studi.
8. Yts. Ayahanda **H. Alimin Syarief**, Istriku **Dr.Hj. Henny Rahayu N. MKM**, ananda **Emyr Rahadian** dan **Nadhira Ghassani**, sebagai pendorong dan selalu berkorban untuk penulis agar menyelesaikan studi.
9. Yth. Bpk. **Yusmansyah SE** dan Kel, selaku atasan yang memberikan referensi dan mendukung untuk menyelesaikan studi dijenjang strata dua.
10. Saudara sepekerjaanku **Ir.Iwan Soemantri MM**, **Takhari SE**, **Ir.Dedi Lesmana**, **Ir.Agustinus Primahadi**, yang selalu membantu penulis memberikan masukan agar penulisan ini dapat diselesaikan tepat waktu.
11. Dan seluruh pihak yang membantu penyelesaian tesis ini dari awal sampai dengan selesai

Penulis sangat menyadari akan kekurang sempurnaan penulisan tesis ini, oleh karena itu saran dan kritikan yang bersifat menyempurnakan sangat penulis harapkan agar dikemudian hari dapat membuat penulisan yang lebih baik.

Akhir kata, penulis berharap semoga pada seminar tesis kelak dapat memberikan manfaat berbagai pihak yang membacanya, khususnya tempat penulis berkarya dan berkarir.

Jambi, 23 Desember 2012
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	ii
Lembar Pengesahan.....	iv
Lembar Persetujuan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian.....	10
E. Keaslian Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	
A. Kajian Teori.....	
1. Manajemen Strategik.....	11
2. Pengertian Strategi.....	12
3. Tingkatan (Hirarchi) Strategi.....	13
4. Proses Manajemen Strategik.....	16
5. Analisis Lingkungan.....	17
6. Strategi Bersaing.....	28
7. Jenis Strategi Bersaing.....	33
8. Strategi Bersaing dalam Perkembangan Industri	35
9. Strategi Bersaing korporasi	39
10. Industri Perbankan.....	41
11. Sumber-Sumber Dana Perbankan.....	42
12. Strategi Pemasaran Produk Dana Pihak Ketiga....	44

13. Analisa SWOT.....	46
14. Faktor Lingkungan dalam Analisa SWOT.....	49
B. Kerangka Konseptual Penelitian.....	53
C. Tulisan Terdahulu.....	54
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	
A. Jenis Penelitian	58
B. Unit Analisis.....	58
C. <i>Sample</i> Informasi	58
D. Pengumpulan dan Pencatatan Data.....	59
E. Kredibilitas Data.....	60
F. Identifikasi dan Klasifikasi Variable	62
G. Definisi Operasional Variable	62
H. Metode Analisis Data	65
I. Menyusun Matriks Profile Kompetitif	66
J. Menyusun Analisis SWOT	69
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	
A. Gambaran Umum Bank BTN	74
B. Kinerja Penghimpunan Dana Pihak Ketiga Bank BTN	77
C. Pengertian Program Pengembangan Operasional...	80
D. Deskripsi Data	83
E. Analisa Data	87
1. Matrik Profile Kompetitif.....	87
2. Analisa SWOT	91
3. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif	101
F. Pembahasan	103
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.	
A. Kesimpulan	106
B. Saran	107
C. Keterbatasan dan arah penelitian kedepan.....	108
DAFTAR PUSAKA.....	109

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hirarki Strategi	13
Gambar 2.2 Gambar Kekuatan Persaingan Industri Michael Porter	14
Gambar2.3 Model Proses Manajemen Strategik Menurut Budiman Christiananta dkk.....	17
Gambar 2.4 Lingkungan Eksternal Organisasi.....	19
Gambar2.5. Lima Kekuatan Bersaing yang Menentukan Kemampuan untuk Memenangkan Persaingan.....	21
Gambar 2.6 Strategi Generik.....	28
Gambar 2.7. Analisis SWOT.....	48
Gambar 2.8. Kerangka Konseptual Penelitian	53
Gambar 3.1. Metode Analisis Data.....	65
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Bank BTN.....	76
Gambar 4.2. Analisis SWOT Produk PPO Bank BTN.....	99

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perkembangan Penghimpunan Dana Giro atau <i>Current Account</i> 10 Bank di Indonesia (Rp.M).....	4
Tabel 1.2 Komposisi Produk Giro Thd Total DPK 10 Bank Tahun 2009 s/d 2011(Rp. M).....	5
Tabel 1.3 Pertumbuhan Produk PPO Bank BTN.....	7
Tabel 2.1 Analisa Strategi SWOT.....	48
Tabel 3.1 Variable Faktor Internal Kekuatan Bank BTN.....	70
Tabel 3.2 Variable Faktor Internal Kelemahan Bank BTN.....	70
Tabel 3.2 Variable Faktor Eksternal Peluang Bank BTN.....	72
Tabel 3.2 Variable Faktor Eksternal Ancaman Bank BTN.....	72
Tabel 4.1. Perkembangan Posisi DPK Bank BTN 5 Tahun Terakhir Rp (000.000,-).....	79
Tabel 4.2 <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM) PPO.....	88
Tabel 4.3 Penjelasan Bobot dan Rating CPM Bank BTN	89
Tabel 4.4 Faktor Internal kekuatan Bank BTN.....	92
Tabel 4.5 Faktor Internal kelemahan Bank BTN.....	94
Tabel 4.6 Faktor Eksternal Peluang Bank BTN.....	96
Tabel 4.7 Faktor Eksternal Ancaman Bank BTN.....	98
Tabel 4.8 Matrix SWOT Bank BTN.....	100
Tabel 4.9 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif Bank BTN	102

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perbankan adalah bisnis kepercayaan untuk mengelola keuangan dari masyarakat yang akan digunakan kembali membiayai kepada yang membutuhkan atau lebih dikenal sebagai lembaga *intermediasi*. Sejalan dengan hal tersebut Perbankan di Indonesia tentunya harus memenuhi apa yang diatur oleh Bank Sentral dan juga memenuhi ketentuan Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 *juncto* UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan yang secara tegas memberikan definisi perbankan pada Bab 1; pasal 1 sebagai berikut : “ Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak “.

Memperhatikan lembaga perbankan adalah bisnis kepercayaan, maka Bank Indonesia yang bertugas sebagai bank sentral telah mengeluarkan Arah Bank Indonesia Tahun 2013 (*Destination Statement* BI 2013) yaitu, “Menjadi lembaga yang dipercaya sebagai penjaga stabilitas moneter dan sistem keuangan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkualitas”. Pada arah kebijakan tersebut disampaikan bahwa lembaga perbankan itu memiliki fungsi sebagai berikut : “Fungsi utama perbankan Indonesia adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat serta bertujuan untuk, kearah peningkatan taraf hidup rakyat banyak.” Hal ini pun merupakan penegasan dari Paket Kebijakan

Deregulasi Perbankan 27 Oktober 1988 atau dikenal Pakto 88 (Paket Deregulasi Perbankan- christomario) yang bertujuan sebagai berikut :

- ✓ Mendorong perluasan jaringan keuangan dan perbankan ke seluruh wilayah Indonesia serta *diversifikasi* sarana dana.
- ✓ Kemudahan pendirian bank-bank swasta baru, pembukaan kantor cabang baru, pendirian lembaga keuangan bukan bank di luar Jakarta, pendirian BPR, pemberian ijin penerbitan sertifikat deposito bagi lembaga keuangan bukan bank, perluasan tabungan.
- ✓ Penurunan *likuiditas* wajib minimum dari 25% menjadi 2%
- ✓ Penyempurnaan *Open Market Operation*.

Dengan diterbitkannya kebijakan *deregulasi* Pakto 88, dimaksudkan untuk meningkatkan jumlah perbankan yang beroperasi di Indonesia sehingga jaringan operasional berupa kantor dapat tersebar di seluruh wilayah Indonesia bukan saja di kota Jakarta. Begitu pula kemudahan perizinan pengembangan jaringan maupun produk dari Bank Indonesia diberikan untuk tujuan yang sama yaitu menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional.

Memperhatikan fungsi tersebut maka perbankan memiliki fungsi strategis yakni sebagai penunjang kelancaran sistem pembayaran, pelaksanaan kebijakan moneter dan pencapaian stabilitas sistem keuangan, sehingga diperlukan perbankan yang sehat, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Bisnis kepercayaan pada lembaga perbankan tersebut mendorong perbankan saling

bersaing untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat dengan berbagai upaya guna mendapatkan penghimpunan dana sebagai sumber pembiayaan bagi masyarakat. Disadari oleh Bank Indonesia bila persaingan antar bank tidak sehat akan merusak pasar oleh karena itu pengaturan lembaga perbankan perlu diterapkan secara tegas dan ketat. Pengalaman telah terjadi yang berulang menyebabkan rusaknya pertumbuhan ekonomi bahkan dapat menimbulkan krisis ekonomi, karena bank dapat menimbulkan dampak risiko sistemik (*systemic risk*). Made Gde Subha Karma : risiko sistemik pada perbankan menyampaikan, Peraturan Bank Indonesia Nomor 10/31/PBI/2008 tentang Fasilitas Pembiayaan Darurat untuk Bank Umum, pada Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat (8) terdapat istilah dampak sistemik, yang selanjutnya didefinisikan sebagai berikut: “Dampak sistemik adalah potensi penyebaran masalah (*contagion effect*) dari satu bank bermasalah yang dapat mengakibatkan kesulitan likuiditas bank-bank lain sehingga berpotensi menyebabkan hilangnya kepercayaan terhadap sistem perbankan dan mengancam stabilitas sistem keuangan.”

Penghimpunan dana masyarakat di sampaikan pada *Destination Statement* BI 2013, yaitu menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu. Dari jenis-jenis penghimpunan dana tersebut “giro (*current account*)” merupakan jenis penghimpunan dana yang relatif berbiaya murah dan cukup sulit untuk diperoleh dari masyarakat luas, kecuali diperoleh dari lembaga-lembaga pemerintah, pengusaha swasta nasional atau lembaga pendidikan dan lain-lain. Giro (*current account*) merupakan sumber

dana primadona bagi lembaga perbankan, data penghimpunan sebagai berikut dari tabel 1.1 :

Tabel 1.1 Perkembangan Penghimpunan Dana Giro atau *Current Account* 10 Bank di Indonesia (Rp.M)

No	Kelompok Bank	2007		2008		2009		2010		2011	
		Rp	%	Rp	%	Rp	%	Rp	%	Rp	%
1	Bank Mandiri	67.011	27,9%	69.087	27,0%	72.697	25,4%	68.372	20,1%	92.617	22,4%
2	Bank BRI	37.162	15,5%	39.923	15,6%	50.094	17,5%	77.364	22,7%	76.263	18,4%
3	Bank Central Asia	43.936	18,3%	51.172	20,0%	51.641	18,0%	63.991	18,8%	76.050	18,4%
4	Bank BNI	42.998	17,9%	42.131	16,5%	45.088	15,8%	48.278	14,2%	65.929	15,9%
5	Bank CIMB Niaga	17.047	7,1%	18.172	7,1%	19.946	7,0%	27.402	8,0%	30.674	7,4%
6	Bank Danamon Indonesia	5.920	2,5%	7.103	2,8%	7.398	2,6%	10.972	3,2%	12.994	3,1%
7	Bank Pan Indonesia	6.407	2,7%	8.774	3,4%	12.120	4,2%	14.769	4,3%	16.223	3,9%
8	Bank Permata	7.688	3,2%	9.385	3,7%	10.946	3,8%	14.039	4,1%	17.151	4,1%
9	Bank BII	9.626	4,0%	7.215	2,8%	8.949	3,1%	10.286	3,0%	12.497	3,0%
10	Bank BTN	2.246	0,9%	2.853	1,1%	7.364	2,6%	5.174	1,5%	13.070	3,2%
Total		240.041		255.815		286.243		340.647		413.468	

Sumber : Data diolah dari hasil audited

Tabel 1.1 menunjukkan pertumbuhan dan share atas persaingan 10 bank umum nasional mendapatkan dana dari masyarakat melalui produk giro, dari data di atas menunjukkan bahwa 4 bank menguasai kurang lebih 75 % dari total produk giro yang dihimpun 10 lembaga perbankan, sedangkan sisanya dihimpun oleh 6 bank lainnya termasuk Bank BTN. Keberhasilan penghimpunan dana giro oleh 4 bank secara sistematis telah dipersiapkan dalam waktu yang panjang, 3 diantara 4 bank penghimpun terbesar adalah tercatat sebagai Bank Umum Milik Negara (BUMN), kecuali satu bank swasta nasional. Ketiga bank milik negara tersebut ditetapkan sebagai bank operasional lalu lintas keuangan negara oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia sampai dengan 31 Desember 2012, sementara bank

umum swasta memiliki jaringan bisnis terpadu dengan perusahaan-perusahaan industri besar. Hal ini mendorong pertumbuhan penghimpunan dana giro yang konsisten di keempat perbankan tersebut.

Tabel 1.2 Komposisi Produk Giro Thd Total DPK 10 Bank Tahun 2009 s/d 2011 (Rp. M)

Kelompok Bank	2009			2010			2011		
	Giro	Total DPK	%	Giro	Total DPK	%	Giro	Total DPK	%
a	b	c	b/d	e	f	ef	g	h	gh
Bank Mandiri	72.697	319.550	22,75%	68.372	362.211	18,88%	92.617	422.251	21,93%
Bank BRI	50.094	255.928	19,57%	77.364	333.652	23,19%	76.263	374.913	20,34%
Bank Central Asia	51.641	245.140	21,07%	63.991	277.531	23,06%	76.050	323.457	23,51%
Bank BNI	45.088	188.469	23,92%	48.278	194.375	24,84%	65.929	231.296	28,50%
Bank CIMB Niaga	19.946	86.249	23,13%	27.402	117.846	23,25%	30.674	131.820	23,27%
Bank Danamon Indonesia	7.398	68.419	10,81%	10.972	80.921	13,56%	12.994	88.054	14,76%
Bank Pan Indonesia	12.120	56.308	21,52%	14.769	75.055	19,68%	16.223	85.537	18,97%
Bank Permata	10.946	45.720	23,94%	14.039	59.385	23,64%	17.151	82.784	20,72%
Bank BII	8.949	47.183	18,97%	10.286	59.508	17,29%	12.497	70.075	17,83%
Bank BTN	7.364	40.215	18,31%	5.174	47.546	10,88%	13.070	58.645	22,29%

Sumber : Data diolah dari hasil audited

Dari Tabel 1.2 menunjukkan bahwa komposisi penghimpunan dana giro dibandingkan total penghimpunan dana pihak ketiga masing-masing perbankan selama 3 tahun terakhir menunjukkan posisi yang tidak tumbuh bahkan sebagian ada yang menurun. Hal ini memperlihatkan bahwa upaya perbankan satu dengan yang lainnya bersaing keras menghimpun dana yang termasuk memiliki kesulitan cukup besar. Persaingan ini sangat beralasan bagi bisnis perbankan karena produk giro merupakan produk bank selain bermanfaat sebagai alat penyimpanan dana oleh nasabah juga bermanfaat sebagai alat pembayaran.

Pada Tabel 1.1 Bank BTN dalam 5 Tahun terakhir berupaya menghimpun dana masyarakat melalui produk giro, menunjukkan pertumbuhan yang sangat

jauh dibandingkan 5 bank pesaing lainnya. Bank BTN baru mampu mengambil *share market* 3,2 % pada Tahun 2011 dari total dana giro 10 bank besar, bahkan ditahun-tahun sebelumnya hanya mampu menghimpun 0,9 % sampai dengan 2,6 % saja. Disamping itu pada Tabel 1.2 , komposisi penghimpunan dana giro terhadap total dana pihak ketiga pada tahun 2011 mencapai 22,29 %, komposisi tersebut merupakan komposisi tertinggi yang pernah diperoleh oleh Bank BTN. Hal ini menandakan bahwa pertumbuhan penghimpunan dana masyarakat produk giro atau *current account* dari bank-bank besar lainnya di Indonesia bergerak sama, penghimpunan dana Bank BTN seharusnya lebih besar dari komposisi normal yang baru tercapai ditahun 2011.

Persaingan merupakan konsekuensi dari perkembangan yang terjadi dan hal ini meliputi seluruh produk perbankan berikut pelayanannya, tak lepas dari luasnya jaringan pelayanan untuk menghimpun dan melayani masyarakat. Maka diperlukan inovasi pengembangan produk rekening giro atau *current account* yang menjadikan produk giro sebagai sumber pendanaan bagi bank dan menjadi rekening simpanan sekaligus berfungsi untuk pembayaran yang dimiliki oleh seluruh lembaga perbankan pada umumnya. Seluruh bank berupaya menghimpun dana yang tergolong berbiaya murah dari masyarakat dengan berbagai cara dan kemampuannya. Untuk meningkatkan posisi penghimpunan dana yang relatif berbiaya murah tersebut, manajemen Bank BTN memandang perlu untuk meningkatkan daya saingnya terhadap pesaing dengan memastikan adanya jasa layanan yang menjadi *sweetener* atas penjualan produk giro.

Pertumbuhan giro Bank BTN masih belum signifikan dibandingkan produk dana deposito, karena nasabah giro (giran) masih belum optimal menggunakan rekening sebagai alat pembayaran sehingga penghimpunan dana yang ada tidak maksimal outstandingnya. Selain itu Bank BTN belum memiliki jaringan bisnis dari hulu sampai dengan hilir dari industri yang ada, sehingga sistem transaksi pembayaran tidak dapat optimal dilakukan oleh giran untuk menggunakan rekening giranya. Mitra Kementerian Keuangan pun belum diperoleh Bank BTN, sehingga proses transaksi lalu lintas uang negara yang sangat potensial belum dapat memberikan kontribusi bagi pertumbuhan rekening giro.

Oleh karena kekurangan menariknya fitur produk giro BTN harus ditutupi untuk memenangkan persaingan penghimpunan dana masyarakat Bank BTN dengan membuat Produk Pengembangan Operasional (PPO). Peluncuran layanan PPO tersebut bertujuan untuk mempertahankan jumlah outstanding giro dari giran yang loyal dengan Bank BTN. Strategi pemasaran produk PPO diprioritaskan kepada giran-giran *existing* dan selanjutnya menawarkan kepada nasabah-nasabah baru lembaga yang telah tersegmentasi menjadi lembaga pemerintah, lembaga swasta atau lembaga pendidikan, dan lain-lain. Pemasaran produk ini harus dilakukan secara *customize* sehingga memastikan kebutuhan dari masing-masing lembaga yang bekerjasama dapat terpenuhi. Data yang diperoleh dari seluruh jaringan Bank BTN dapat dilihat pada Tabel 1.3,

Tabel 1.3 Pertumbuhan Produk PPO Bank BTN

Periode	Jumlah Giran	Nominal PPO	Total Giro	%
a	b	c	d	ee
Des-10	137	1.500.000	5.174.000	28,99%
Des-11	124	1.601.736	13.070.000	12,26%
Jun-12	118	2.264.712	9.617.936	23,55%

Sumber : Data diolah dari hasil audited

Sejak di *launcing* sampai dengan posisi Juni 2012 mengalami peningkatan dari segi *outstanding* nominalnya walau terdapat penurunan dari jumlah *customer*, sebagaimana terlihat data pada menunjukkan bahwa penurunan jumlah giran yang bekerja sama untuk program PPO tersebut dikarenakan telah jatuh tempo sedangkan kalau kuantitas nominal rupiahnya bertambah dari tahun 2010 sampai dengan Juni 2012. Permasalahan penurunan jumlah tersebut adalah antara lain tidak diperpanjangnya perjanjian kerjasama pengikatan PPO, mengingat jangka waktu dapat dilakukan maksimal 5 Tahun, sehingga masa pengikatan kerjasama dapat dilakukan walau jangka waktunya kurang dari setahun.

Keberhasilan bank-bank pesaing dalam menghimpun dana dari produk giro yang diluncurkan masing-masing itulah yang menjadikan kemampuan semakin besar. Komposisi sumber pendanaan mereka dapat dijaga semaksimal mungkin sehingga range antara pendapatan bunga dengan biaya bunga memiliki kesenjangan yang cukup besar dan berdampak selisih bunga (*spread*) menjadikan keuntungan yang lebih besar. Disamping itu pelayanan serta kemampuan system dari management bank pesaing memungkinkan lebih handal. Sejalan dengan kondisi di atas, maka perlu dilakukan upaya untuk mengetahui strategi bersaing produk PPO sehingga dapat diperoleh kebutuhan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan penjualan produk.

B. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang di atas, maka identifikasi masalah yang ada adalah :

- a. Tingginya persaingan menyebabkan pergeseran pangsa pasar yaitu pada keadaan yang stagnasi (tidak bertambah) dan dapat mengalami penurunan terutama pada penghimpunan dana murah
- b. Bank BTN memiliki Program Pengembangan Operasional yang merupakan strategi bersaing sehingga diharapkan dapat meningkatkan *market share* dan memenangkan persaingan.

2. Perumusan Masalah

- a. Bagaimana kondisi Program Pengembangan Operasional saat ini?
- b. Bagaimana strategi bersaing produk Program Pengembangan Operasional ?
- c. Bagaimana kondisi market share yang terjadi setelah berjalannya produk Program Pengembangan Operasional ?

3. Batasan Masalah

Strategi bersaing pada dasarnya sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan, tetapi setiap perusahaan memiliki strategi bersaing yang berbeda guna mencapai visi dan misi internal perusahaan. Batasan masalah pada penelitian ini adalah lokasi penelitian dilakukan di Bank BTN, Strategi bersaing difokuskan bagi produk program pengembangan operasional Bank BTN dan variabel yang diteliti adalah lingkungan internal dan eksternal Bank BTN.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah strategi bersaing Bank BTN untuk meningkatkan *market share* penghimpunan

dana rekening giro atau *current account* melalui produk Program Pengembangan Operasional.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Dapat menunjukkan perlunya *value added* bagi produk di bidang perbankan.
2. Dapat memberikan masukan langsung maupun tidak langsung baik bagi Bank BTN maupun bagi penelitian sejenis di masa mendatang terutama yang terkait dengan strategi bersaing.
3. Secara akademik, sebagai salah satu syarat mendapatkan kebulatan studi Strata Dua (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian mengenai analisis strategi bersaing telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, tetapi lokasi dan subyek penelitian pada Bank BTN khususnya produk Program Pengembangan Operasional (PPO) sepengetahuan peneliti sampai saat ini belum pernah dilakukan. Keaslian penelitian ini juga dapat dijamin dari permasalahan yang dikaji di mana dilakukan penelitian analisis strategi bersaing produk dana komersial Bank BTN dalam meningkatkan *market share* dana pihak ketiga (dpk) khususnya rekening giro atau *current account*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen Strategik

Manajemen strategik untuk memenangkan persaingan sangat diperlukan untuk mengungguli persaingan yang terjadi. Yang dimaksud dengan manajemen strategik adalah merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Pearch dan Robinson (1997), menyatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulasi*), dan pelaksanaan (*iplementation*) rencana–rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Sedangkan Glueck & Jauch (1989), menyatakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi yang efektif memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan.

Nawawi , menyatakan perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operaional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan

diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkesinambungan terdiri dari *formulation*, *implementation* dan *evaluation* terhadap keputusan-keputusan antar fungsi dalam suatu perusahaan sehingga mencapai tujuan perusahaan.

2. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” (*stratos* = militer dan *agos* = memimpin) yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Glueck dan Jauch (1983, dalam Purnama, 2000:2) menyatakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan atau organisasi.

Rangkuti (1997 : 3) menyebutkan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan dengan demikian perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi eksternal dan internal dalam upaya merebut peluang yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan.

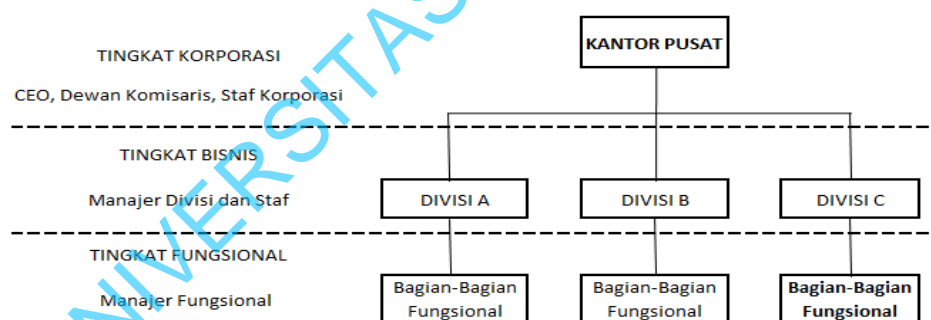
Sementara itu Swastha (1999 : 67) menyatakan bahwa strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan. Beberapa perusahaan mungkin memiliki tujuan yang sama tetapi strategi yang digunakan untuk mencapai

tujuan tersebut dapat berbeda sehingga strategi dibuat berdasarkan tujuan yang akan dicapai.

3. Jenjang (Hirarki) Strategi

Mengingat manajemen strategik merupakan seni atau ilmu dari manajemen maka tentunya seluruh tahapan proses juga terjadi pada manajemen strategik. Dalam aktifitasnya seorang manajer tidak akan melakukan proses manajemen strategik secara terpisah dari tugas lainnya, karena tugas operasional adalah bagian dari implementasi atas formulasi strategi yang direncanakan.

Pada umumnya setiap bidang usaha memiliki minimal Strategi Korporasi dan strategi fungsional, untuk lembaga yang memiliki struktur organisasi lengkap maka perusahaan tersebut juga akan memiliki strategi bisnis sebagaimana pada Gambar 2.1:



Sourche : Prof. Budiman Chr.

Gambar 2.1 Hirarki Strategi

a. Strategi Tingkat Korporasi.

Strategi korporasi (*Corporate Strategy*), menurut Andrews (1980:18-19) adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, di mana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*.

Dengan demikian strategi korporasi merupakan strategi induk (*grand strategic*) yang terdiri atas stabilitas, ekspansi dan penciutan usaha (*retrechment*).



2.2. Gambar Kekuatan Persaingan Industri Michael Porter

Pada gambar 2.2 Michael Porter menyarankan, bahwa dalam penyusunan strategi korporat, kita perlu mengetahui keunggulan bersaing yang dimiliki, atau akan diciptakan dan menemukannya pada masing-masing unit bisnis. Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu kepada pemain baru yang masuk pada industri, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok serta produk substitusi sejenis lainnya yang dianggap sebagai pesaing bagi produk yang dianalisis.

b. Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis (*Strategic buisnes units*), adalah menekankan peningkatan posisi bersaingnya dalam industri spesifik atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnisnya. Sebagaimana Hall, 1978 begitu pula Abell dan Hammond: 1979 menyampaikan, karakteristik bisnis strategi memiliki ciri a. Memiliki misi dan strategi, b. Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi, c. Menghasilkan produk atau jasa yang spesifik, dan d. Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas. Persaingan saat ini

sangat memperhatikan keinginan konsumen dimasa yang akan datang sehingga konsep dinamika dan pengembangan perencanaan strategis untuk merebut peluang dengan menggunakan konsep Kompetensi Inti. Menurut Hamel : 1995, kompetensi inti maksudnya sekumpulan ketrampilan dan teknologi dan bukan satu kompetensi dan teknologi yang berdiri sendiri. sehingga kompetensi inti mencerminkan hasil akumulasi pembelajaran dalam berbagai ketrampilan dan berbagai unit organisasi. Menurut Freddy R, 2008 :13, tiga karakter kompetensi inti yaitu : a. Nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*) , b. Diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), c. Dapat diperluas (*extendability*).

c. Strategi Tingkat Fungsional.

Strategi fungsional ini lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tnggaung jawabnya, seperti fungsi manajemen produksi. Sehingga mendukung tercapainya tujuan bisnis melalui cara maksimalisasi produktifitas sumber-sumber yang dimilikinya. Strategi ini berhubungan dengan penciptaan keunggulan kompetitif.

Sementara itu pendapat Rangkuti (1997:6), menyatakan bahwa strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi antara lain :

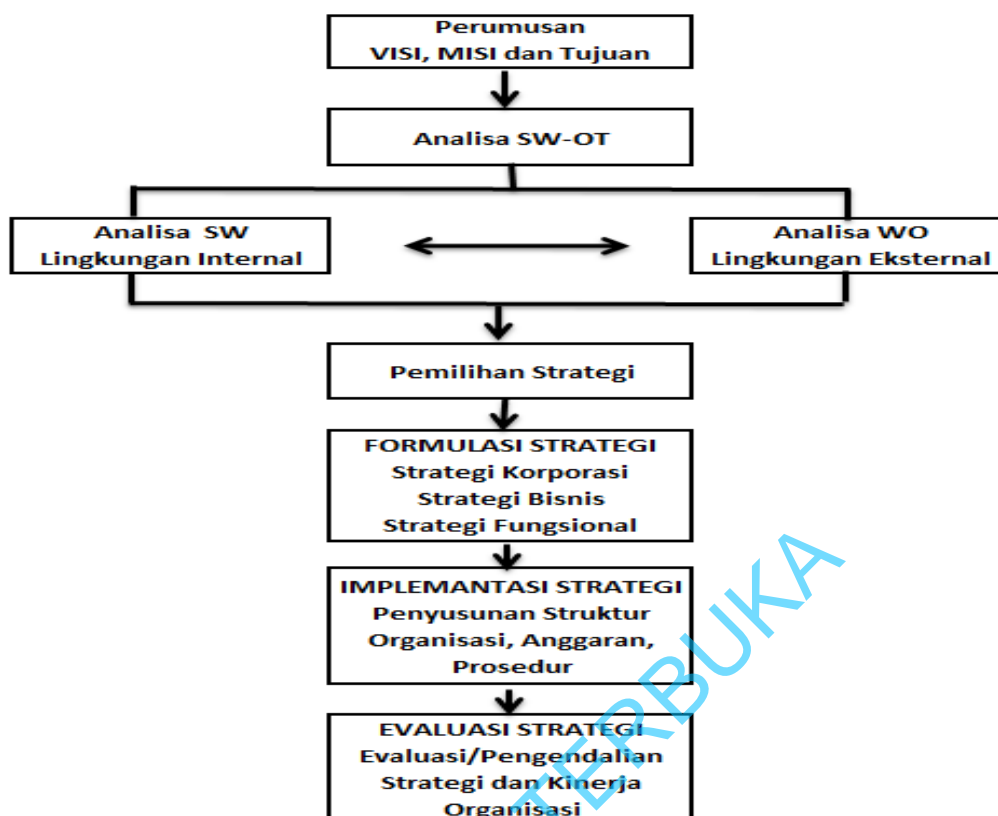
- 1) Strategi Manajemen : meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan secara makro. Contoh strategi ini antara lain strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi dan strategi pengembangan pasar.
- 2) Strategi Investasi : meliputi kegiatan yang berorientasi kepada investasi. Contoh strategi ini antara lain strategi penetrasi pasar, strategi bertahan dan strategi divestasi.
- 3) Strategi Bisnis : meliputi fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Contoh strategi ini antara lain strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi produksi, strategi distribusi dan strategi organisasi.

Dengan demikian masing-masing pendapat menyatakan adanya 3 tingkatan strategi yang disampaikan, perbedaan utama adalah Rangkuti lebih menyatakan bahwa strategi pada implementasinya sedangkan pendapat Budiman C. cenderung kepada pembuatan putusan strategis dibuat.

4. Proses Manajemen Strategik

Proses manajemen strategik menurut Budiman Christianata,dkk 2010; 1.20-1.21 adalah diawali dengan adanya visi dan misi dari lembaga atau perusahaan, dengan demikian tujuan jangka panjang yang akan dicapai telah direncanakan (*formulation*). Tahapan selanjutnya melakukan analisis terhadap SW (*Streght Weakness*) – OT (*Opportunity Threath*), yaitu membandingkan kekuatan/kelemahan lingkungan internal dengan ancaman/peluang dari lingkungan eksternal perusahaan. Hasil yang diperoleh adalah beberapa alternatif strategi. Atas alternatif strategi tersebut manajemen menyusun beberapa skenario tentang keadaan masa mendatang untuk disusun beberapa strategi kontijensi (*contigency strategies*), Atas strategi tersebut makaakan dipilih stratgi yang paling tepat oleh fungsional untuk diterapkan (*implementation*). Setelah pelaksanaannya tentunya sebagai fungsi manajemen maka dipersiapkan pula umpan balik dari pelaksanaan di operasional sebagai langkah evaluasi (*evaluation*) penerapan strategi yang dipilih.

Jelasnya dapat dilihat langkah langkah tersebut pada gambar 2.3 :



Gambar 2.3 Model Proses Manajemen Strategik Menurut Budiman Christiananta dkk.

5. Analisis Lingkungan

Tjiptono (2000 : 8) menyatakan bahwa strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang berada di luar perusahaan (lingkungan eksternal) dan lingkungan di dalam perusahaan (lingkungan internal). Lingkungan eksternal mencakup variabel OT (peluang dan ancaman) yang berada di luar dan biasanya tidak dapat dikontrol oleh perusahaan antara lain politik, ekonomi, sosial, hukum, teknologi, pesaing yang sudah ada, pendatang baru, produk substitusi, kekuatan tawar pembeli dan pemasok. Dengan mengetahui lingkungan eksternal maka dapat diidentifikasi berbagai peluang dan ancaman. Peluang merupakan kondisi pada lingkungan eksternal yang dapat mendukung perusahaan

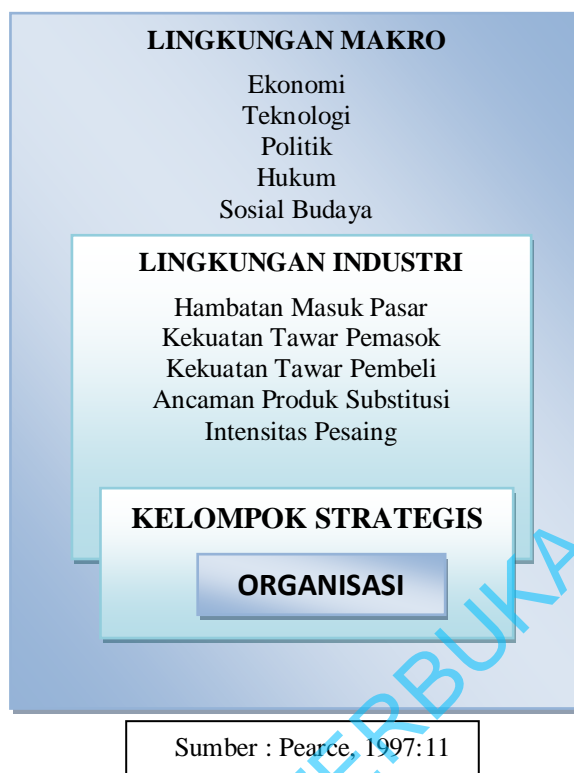
dan ancaman adalah kondisi yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Lingkungan internal meliputi variabel SW (kekuatan dan kelemahan) dan biasanya dapat dikendalikan oleh perusahaan. Sumberdaya manusia, fisik, keuangan, promosi dan sebagainya adalah variabel dalam lingkungan internal sehingga dengan mengetahui variabel-variabel tersebut maka perusahaan dapat memanfaatkannya untuk mencapai tujuannya.

Setiap pelaku bisnis saat ini harus lebih mengarahkan pemikiran untuk memahami kecenderungan lingkungan serta perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi dalam lingkungan industri dimana perusahaan tersebut menjalankan bisnisnya. Perhatian serta pengetahuan yang mendalam mengenai perilaku para pesaing dan karakteristik para pesaing dan industri tersebut akan dapat membentuk pemikiran strategis yang berkualitas yang sangat diperlukan untuk pengembangan perusahaan jangka panjang secara sehat. Dengan demikian analisa lingkungan merupakan proses awal dalam manajemen strategik yang akan menentukan di dalam pengambilan keputusan strategis yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Secara umum lingkungan organisasi dapat dikategorikan ke dalam tingkatan yang berbeda yaitu lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan internal perusahaan.

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok yang saling berhubungan yaitu Lingkungan makro, Lingkungan industri dan Kelompok strategis (Pearce, 1997:11) sebagaimana Gambar 2.4 :



Gambar 2.4. Lingkungan Eksternal Organisasi

1). Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu antara lain faktor ekonomi, politik dan hukum, teknologi dan sosial budaya. Penjelasan faktor-faktor tersebut antara lain (Pearce, 1997:12) :

- a) Faktor Ekonomi antara lain perkembangan pendapatan daerah, tingkat inflasi, tingkat suku bunga, tingkat pengangguran dan sebagainya.
- b) Faktor Politik dan hukum antara lain peraturan perpajakan, stabilitas pemerintahan dan peraturan lainnya.
- c) Faktor Teknologi antara lain perkembangan infrastruktur telekomunikasi, kemajuan *internet availability*, *mobile application*, *web based application* dan sebagainya.

- d) Faktor Sosial Budaya antara lain tingkat kelahiran, distribusi umur dari populasi, tingkat pendidikan, demografi penduduk dan sebagainya.

Lingkungan ini menghadapkan perusahaan kepada peluang, ancaman dan keterbatasan-keterbatasan tetapi suatu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini.

2). Lingkungan Industri

Merupakan tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang memiliki implikasi relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan. Analisa lingkungan industri lebih menentukan aturan persaingan dibandingkan dengan analisa lingkungan makro karena kekuatan lingkungan makro dalam mempengaruhi persaingan sifatnya sangat relatif dalam arti jika terjadi perubahan dalam lingkungan makro seperti faktor ekonomi, politik dan hukum, teknologi, sosial dan budaya, maka yang terkena pengaruh akibat perubahan tersebut tidak hanya sebuah organisasi namun seluruh organisasi yang ada dalam industri.

Porter dalam Carpenter and Sanders (2009:142), menyatakan bahwa keadaan persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan pokok yaitu: masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (*substitusi*), kekuatan tawar menawar pemasok dan persaingan sebagaimana pada Gambar 2.5 :



Sumber : Porter (1993:5)

Gambar 2.5. Lima Kekuatan Bersaing yang Menentukan Kemampuan untuk Memenangkan Persaingan

Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing ini menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh laba. Kekuatan dari kelima kekuatan bersaing tersebut bervariasi dari suatu industri ke industri lain dan dapat berubah sejalan dengan perkembangan industri.

a). Ancaman Pendatang Baru

Bila secara relatif terdapat kemudahan untuk masuk ke dalam suatu pasar, maka dapat dinyatakan bahwa industri sangat bersaing. Oleh sebab itu identifikasi pendatang baru sangat penting karena akan menjadi ancaman pangsa pasar dari para pesaing yang ada. Pendatang baru yang potensial akan mengancam karena adanya tambahan kapasitas industri sehingga secara intensif pendatang baru akan mengancam atau mengurangi pangsa pasar dan dapat mengganggu keseimbangan antara permintaan dan penawaran. Keinginan pendatang baru akan masuk tergantung kepada hambatan untuk masuk dan bagaimana keinginan pesaing yang dimasuki melakukan reaksi.

b). Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi persaingan dalam suatu industri. Peningkatan harga, penurunan kualitas dan pembatasan kuantitas atau jumlah merupakan cara potensial yang dapat digunakan pemasok sebagai kekuatan yang mendesak perusahaan dan mempengaruhi pola persaingan dalam industri. Bila perusahaan tidak dapat menutupi biaya yang meningkat dari pemasok melalui struktur biayanya sendiri, maka keuntungan perusahaan akan tergerus oleh tindakan para pemasok.

Kondisi-kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal sebagai berikut (Porter, 1993:6) :

- Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi di industri di mana mereka menjual.
- Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri.
- Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok.
- Produk pemasok merupakan *input* penting bagi kelompok pemasok.
- Produk pemasok merupakan *input* penting bagi bisnis pembeli.
- Produk kelompok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.
- Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

c). Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Pembeli cenderung untuk membeli barang dengan harga yang relatif murah, tapi menginginkan kualitas yang tinggi, pelayanan yang baik serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Semuanya dengan mengorbankan kemampuan laba perusahaan. Kelompok pembeli akan memiliki kekuatan tawar menawar apabila (Porter, 1993:6) :

- Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah relatif besar terhadap penjualan pihak penjual.
- Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya pembelian yang cukup besar dari pembeli.
- Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
- Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
- Pembeli mendapatkan laba yang kecil.
- Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
- Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.
- Pembeli mempunyai informasi yang lengkap.

d). Ancaman Produk dan Jasa Pengganti

Produk dari suatu industri dapat disubstitusi produk dari industri lainnya sehingga dapat memperluas lawan dari produk tersebut. Oleh sebab itu produk substitusi merupakan barang atau jasa dari luar industri tertentu yang manfaat dan fungsinya sama seperti produk yang dihasilkan industri tersebut. Hadirnya produk substitusi merupakan ancaman bagi perusahaan bila pelanggan atau

nasabah merasa puas dengan suatu produk baru. Hal ini dapat terjadi bila biaya perpindahan atau switching costs dan harga produk substitusi lebih rendah disamping kualitas atau kapabilitas kinerjanya lebih baik atau sama dengan produk saingan.

e). Tingkat Persaingan antara Perusahaan

Persaingan di kalangan perusahaan yang ada berupa perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena salah satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat adanya peluang untuk memperbaiki posisi. Persaingan yang tajam merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural yang saling berintegrasi antara lain (Porter, 1993:4) :

- Jumlah pesaing yang seimbang.
- Pertumbuhan industri yang lamban.
- Biaya tetap atau biaya penyimpangan yang tinggi.
- Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan.
- Pertambahan kapasitas dalam jumlah besar.
- Persaingan yang beragam.
- Taruhan strategis yang besar.
- Hambatan pengunduran diri yang tinggi.

Faktor-faktor yang menentukan intensitas persaingan dapat dan memang akan berubah seperti misalnya perubahan dalam pertumbuhan industri. Bila suatu industri beranjak dewasa, maka tingkat pertumbuhan menurun, sehingga

mengakibatkan meningkatnya persaingan, penurunan laba dan kegoncangan besar. Meskipun perusahaan harus hidup dengan faktor yang menentukan *intensitas* persaingan industri, mereka dapat mempunyai ruang gerak tertentu untuk memperbaiki keadaan peralihan strategi.

Dengan demikian analisis lingkungan eksternal adalah upaya untuk melakukan *identifikasi* dan analisis terhadap berbagai faktor lingkungan luar perusahaan seperti pengaruh perkembangan ekonomi, politik, hukum, ekologi, teknologi, kependudukan, sosial budaya dan lingkungan industri yang mempunyai pengaruh terhadap kebijakan perusahaan. Analisis lingkungan eksternal pada dasarnya mencakup dua aspek yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*).

b. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Faktor internal ini juga merupakan kunci perusahaan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dan sebagai dasar untuk menentukan strategi selanjutnya.

Faktor internal adalah kemampuan dasar perusahaan, keterbatasan dan juga ciri khas yang dimiliki perusahaan yang mencakup bidang pemasaran, keuangan dan akunting, produksi, sumber daya manusia serta manajemen organisasi secara umum. Perusahaan sendiri merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang nantinya dapat digunakan untuk membentuk *market position* tertentu.

1). Sumber Daya

Sumber daya sering diartikan sebagai *input* yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk suatu poses produksi. Secara sederhana sumber daya perusahaan dapat dikelompokkan menjadi 3 yaitu *tangible*, *intangibile* dan *human resources*.

2). Kapabilitas

Kapabilitas adalah suatu kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integratif. Untuk menentukan kapabilitas suatu perusahaan biasanya didasarkan kepada pendekatan pertama yaitu pendekatan fungsional yang menentukan kapabilitas perusahaan secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan, seperti pemasaran, penjualan dan distribusi, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, produk serta organisasi secara umum. Sebaliknya pendekatan kedua berdasarkan rantai nilai (*value chain*) yaitu kapabilitas didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan yang merupakan sekumpulan aktivitas nilai yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim dan mendukung produk dan jasa mereka.

3). Kompetensi inti

Sumber utama dari kompetensi inti sebuah perusahaan adalah kapabilitas, sedangkan sumber kapabilitas adalah sumber daya. Jika perusahaan dianalogikan sebagai sebuah pohon, maka kompetensi inti merupakan akar yang menumbuhkan pohon secara keseluruhan. Kompetensi inilah yang membuat perusahaan dapat memiliki daya saing yang terus berkelanjutan. Kompetensi ini

bersumber dari kapabilitas dan sumber daya perusahaan, tetapi tidak semua sumber daya maupun kapabilitas merupakan kompetensi inti perusahaan.

Hamel *et.al* (2000:257) menyebutkan bahwa kompetensi inti merupakan sekumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan suatu perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan. Dan hal ini adalah merupakan komitmen perusahaan untuk menciptakan atau lebih menyempurnakan sekumpulan manfaat bagi pelanggan, bukan komitmen pada suatu produk-produk tertentu. Jika dihubungkan dengan kapabilitas maka semua kompetensi inti merupakan kapabilitas dan sebaliknya tidak semua kapabilitas merupakan kompetensi inti. Hanya kapabilitas yang memiliki kriteria tertentu dapat dikategorikan sebagai kompetensi inti antara lain (Hamel *et.al* , 2000:257) :

- *Valuable capabilities*, yaitu kapabilitas yang memungkinkan memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman eksternal.
- *Rare capabilities*, yaitu kapabilitas yang dimiliki oleh sedikit pesaing.
- *Imperfectly imitable capabilities*, yaitu kapabilitas yang tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan lain.
- *Nonsuitable capabilities*, yaitu kapabilitas yang tidak dapat disubstitusikan.

Analisis lingkungan internal pada dasarnya merupakan proses *identifikasi* yang mengurai menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, mencakup sumber daya manusia, pembiayaan, efektifitas dan efisiensi, sarana dan prasarana dan lain-lain yang memiliki pengaruh terhadap pembuatan kebijakan/keputusan perusahaan.

6. Strategi Bersaing

Porter (1993:11-12) menyatakan bahwa kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh badan usaha akan menghasilkan tiga strategi generik. Kedua tipe dasar keunggulan bersaing di atas dikombinasikan dengan ruang lingkup kegiatan badan usaha yang dilakukan untuk mencapainya akan menghasilkan tiga pilihan strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus. Dalam strategi fokus terbagi menjadi dua segmen yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi sebagaimana pada gambar 2.6 :

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Board Targets	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Targets	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

Sumber : Porter, 1993 : 11

Gambar 2.6 Strategi Generik

a) Keunggulan Biaya

Menurut Porter (1993:11), keunggulan biaya merupakan strategi generik yang paling jelas diantara ketiga strategi generik. Badan usaha berusaha menjadi produsen berbiaya terendah dalam industrinya. Badan usaha yang dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya akan menjadi badan usaha yang berkinerja diatas rata-rata asalkan dapat menguasai harga pada atau dekat rata-rata. Posisi biaya badan usaha berasal dari perilaku biaya aktivitas nilainya. Perilaku biaya bergantung pada sejumlah faktor struktural yang mempengaruhi biaya yang disebut dengan pemicu biaya (*cost driver*).

Untuk mencapai keunggulan biaya, perusahaan atau organisasi harus melalui dua cara yaitu (Porter, 1993:11) :

- 1) Mengendalikan pemicu biaya : Mencapai keunggulan dalam kaitannya dengan pemicu biaya aktivitas nilai yang mewakili proporsi signifikan dari total biaya.
- 2) Mengkonfigurasi ulang rantai nilai : Melakukan cara berbeda dan lebih efisien untuk mendesain, memproduksi, mendistribusi atau memasarkan produk.

b) Diferensiasi

Definisi diferensiasi menurut Kotler (2004:302), "*Differentiation is the act of meaningful differences to distinguish the company's offer from competitor's offer*". Diferensiasi merupakan salah satu dari dua jenis keunggulan bersaing yang bisa dimiliki badan usaha. Badan usaha melakukan diferensiasi terhadap para pesaingnya bilamana menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh pembeli, selain dari sekedar penawaran harga rendah. Diferensiasi memungkinkan badan usaha menawarkan dengan harga tinggi atau memperoleh sejumlah manfaat yang setara, misalnya besarnya kesetiaan pembeli selama masa menurunnya permintaan dalam daur usaha. Diferensiasi memungkinkan badan usaha meraih prestasi unggul jika harga premi yang berhasil ditawarkan lebih besar daripada biaya tambah manapun dari usaha memperoleh keunikan tersebut.

c) Fokus

Strategi generik ini dipusatkan untuk melayani target tertentu dengan baik. Porter (1993:14) menyatakan bahwa strategi fokus memilih suatu bagian atau kelompok bagian tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau kelompok segmen ini secara khusus. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen target yang dipilih, badan usaha fokus berupaya mencapai keunggulan bersaing dalam segmen targetnya walaupun badan usaha ini tidak memiliki keunggulan bersaing secara menyeluruh.

Porter (1993:14) menyatakan bahwa strategi fokus memiliki dua varian. Dalam fokus biaya, suatu badan usaha berusaha mencapai keunggulan biaya dalam segmen targetnya. Sedangkan dalam fokus diferensiasi, suatu badan usaha berupaya mencapai diferensiasi dalam segmen targetnya.

Kedua strategi varian ini didasarkan pada perbedaan antara segmen target yang dipilih oleh badan usaha dengan segmen lain dalam industri tersebut. Segmen yang menjadi target memiliki pembeli yang kebutuhannya khusus atau sistem produksi dan pengirimannya harus lebih sesuai bagi segmen ini dibandingkan dengan segmen lainnya. Dengan demikian, penganut strategi fokus dapat mencapai keunggulan bersaing dengan melayani segmen tertentu secara eksklusif.

Swierz *et. al.* yang dikutip dari blogjanti.blogspot.com (2009) memberikan pengertian bahwa keunggulan bersaing merupakan suatu posisi

unik yang dikembangkan suatu organisasi badan usaha sebagai usaha untuk mengalahkan pesaing.

Menurut Glueck *et. al.* (1983, dalam Purnama, 2000:3), suatu badan usaha dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memenuhi ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu yang lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merek yang lebih dikenal.
- 2) Menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam pasar persaingan sempurna setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna.
- 3) Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus bisa berlanjut secara *sustainable*.
- 4) Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing tetapi juga harus memperhatikan kondisi pasar.
- 5) Laba yang diperoleh lebih tinggi dari rata-rata laba perusahaan lain. Upaya pencapaian keunggulan bersaing bagi suatu badan usaha harus mendapatkan dukungan dari semua fungsi yang ada.

Menurut Porter (1993: 21), peran keunggulan bersaing yaitu agar perusahaan dapat memilih dan melaksanakan suatu strategi guna mencapai

keunggulan, memiliki kesanggupan bertahan terhadap pesaing dan menjadi pemimpin dalam suatu bisnis. Dan menurut Kotler *et. al.* (2004:259), perusahaan dapat memposisikan dirinya dengan menyediakan nilai yang unggul di target pasar yang dipilih, baik dengan menawarkan harga yang lebih rendah atau menyediakan keunggulan yang lebih sehingga diperoleh keunggulan bersaing. Menurut Cravens (2006 : 32), keunggulan bersaing merupakan suatu proses dinamis yang terdiri dari sumber-sumber keunggulan (keahlian dan sumber daya super) untuk mendapatkan keunggulan posisi (keunggulan nilai bagi konsumen dan keunggulan biaya) dan mendapatkan prestasi akhir.

Dalam menyusun strategi untuk meraih keunggulan bersaing, setiap perusahaan dihadapkan pada situasi dan kondisi yang berbeda-beda yang terjadi dalam lingkungan internal maupun eksternal perusahaan baik jauh maupun dekat (Simbolon, 2010 dalam situs web www.akuntansibisnis.com). Peluang tersebut akan menjadi kenyataan jika perusahaan mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki secara cermat dan menghindar dari ancaman jika dapat mengatasi kelemahan yang dimiliki. Apabila dikaitkan dengan target pasar serta bentuk keunggulan bersaing yang ingin dicapai perusahaan, terdapat lima strategi dasar bersaing (Simbolon, 2010 dalam situs web www.akuntansibisnis.com) yaitu :

- 1) *A low cost leadership strategy* adalah strategi dalam penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara luas dengan harga yang serendah mungkin.

- 2) *A broad differentiation strategy* adalah strategi dalam penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara luas dengan cara dan spesifikasi produk yang berbeda dibandingkan pesaing.
- 3) *A best-cost provider strategy* adalah strategi dalam penyediaan produk dan jasa yang nilainya lebih besar daripada uang yang dikeluarkan konsumen.
- 4) *A focus market niche strategy based on lower cost* adalah strategi yang memfokuskan pada penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi pasar yang sempit dengan harga yang lebih rendah daripada pesaing.
- 5) *A focused or market niche strategy based on differentiation* adalah strategi untuk melayani pasar yang sempit dan spesifik dengan cara yang betul-betul beda.

7. Jenis Strategi Bersaing

Dalam menghadapi persaingan bisnis, terdapat beberapa strategi yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan kondisi dan lingkungannya antara lain (Simbolon, 2010 dalam situs web www.akuntansibisnis.com) :

a) Strategi Defensif

Beberapa strategi yang bersifat *defensive* dapat digunakan untuk mempertahankan keunggulan bersaing yaitu :

- 1) Berusaha menutup pesaing atau membuat penghalang di sepanjang lokasi strategis dengan cara memberikan *valueadded services* (VAS) dan menginformasikannya.
- 2) Mengirimkan signal gertakan pada pesaing mengenai kerugian yang lebih besar daripada manfaat yang dapat diperoleh pesaing jika mereka

melakukan tindakan pemasaran yang dapat mengganggu keseimbangan peta persaingan.

b) Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertikal dilakukan dengan cara memperlebar rentang aktivitas perusahaan ke belakang (*backward*) pada sumber bahan baku. Integrasi vertikal dapat bersifat penuh (*full integration*) yaitu berpartisipasi dalam seluruh tahap rantai nilai pada industri integrasi atau hanya sebagai saja dalam industri tersebut. Strategi integrasi vertikal memiliki manfaat antara lain (Simbolon, 2010 dalam situs web www.akuntansibisnis.com) :

- 1) Dapat menciptakan penghematan biaya apabila volume kebutuhan bahan baku yang diperlukan cukup besar sehingga cukup ekonomis kalau diproduksi sendiri.
- 2) Mampu memberikan kontribusi laba yang diharapkan karena memberikan keamanan *supply* bahan baku utama yang dibutuhkan perusahaan dan perusahaan tidak mengalami kesulitan menguasai teknologi yang diperlukan.
- 3) Memberikan kontribusi pada kelangsungan hidup perusahaan jika mampu memberikan nilai tambah dan kepuasan pada produk yang diterima konsumen.

Namun di sisi lain strategi integrasi vertikal memiliki beberapa kelemahan antara lain :

- 1) Memerlukan dana investasi yang tidak sedikit dan menghadapi risiko bisnis ketika industri tersebut mengalami kejenuhan.

- 2) Adanya *vested interest* dalam melindungi investasi teknologi dan fasilitas yang sudah dimiliki menyebabkan usaha lambat dalam mengantisipasi perkembangan bisnis terbaru.
- 3) Integrasi vertikal dapat dihadapkan pada masalah menjaga keseimbangan kapasitas pada setiap tahap dari rantai nilai.

8. Strategi Bersaing dalam Perkembangan Industri

a). Strategi Bersaing dalam Industri Baru Berkembang

Terdapat tiga isu menarik dalam industri yang baru berkembang antara lain segmen pasar yang akan dimasuki, *core competencies* yang diperlukan untuk menjamin keunggulan bersaing dan bagaimana pendanaan pada tahap *start-up*. Penentuan segmentasi pasar sangat diperlukan agar *positioning* dan target pasar dapat ditentukan dengan jelas dan mudah dikomunikasikan pada karyawan maupun konsumen. Adapun ciri-ciri industri baru (Simbolon, 2010 dalam situs web www.akuntansibisnis.com) antara lain :

- 1) Pasar masih baru dan belum terbentuk sehingga banyak unsur ketidakpastian mengenai bagaimana pasar berfungsi, seberapa cepat pertumbuhan pasar dan seberapa besar akan tumbuh.
- 2) Teknologi masih sederhana dan belum banyak diketahui orang, aktivitas proses produksi masih bisa dikembangkan dalam industri rumahan.
- 3) Belum ada standar ukuran yang pasti, baik mengenai kualitas, atribut, fasilitas dan pelayanan.

- 4) Penghalang masuk cenderung masih rendah dan setiap pesaing bisa dengan mudah masuk jika terdapat peluang bagus dalam industri tersebut.

b). Strategi Bersaing dalam Industri Dewasa

Strategi bersaing dalam tahap dewasa dicirikan dengan strategi-strategi sebagai berikut (Simbolon, 2010 dalam situs web www.akuntansibisnis.com) :

- 1) Mengurangi variasi produk, yaitu dengan menambah berbagai variasi dan pilihan yang ditawarkan pada konsumen. Hal ini merupakan salah satu cara untuk melakukan penetrasi pasar.
- 2) Melakukan inovasi proses produksi, yaitu melakukan berbagai perubahan kreatif yang tak pernah henti harus dilakukan dalam mencari cara yang terbaik untuk menurunkan biaya, memperbaiki kualitas, memperpendek siklus produksi sejak mendesain sampai dengan memasarkan produk tersebut.
- 3) Menekan biaya yang tak perlu, yaitu pengurangan biaya operasional perusahaan dengan mendesain kembali spesifikasi produk agar lebih ekonomis atau melakukan negosiasi dengan supplier untuk mendapatkan harga yang lebih baik.
- 4) Ekspansi ke pasar luar negeri, yaitu memperluas jangkauan penjualan dan dipengaruhi pula oleh kestabilan kurs antar negara.

c). Strategi Bersaing dalam Industri Menurun

Berbagai strategi yang merupakan derivasi dari strategi bersaing generik masih dapat dilakukan manajemen untuk memperbaiki kinerja antara lain (Simbolon, 2010 dalam situs web www.akuntansibisnis.com) :

- 1) Strategi *focus* pada segmen pasar yang masih bisa tumbuh.
- 2) Menekankan diferensiasi pada peningkatan kualitas dan inovasi produk.
- 3) Bekerja lebih keras dan cerdas untuk menekan biaya.

d). Strategi Bersaing dalam Industri Terpisah

Dalam lingkungan yang beragam perkembangan bisnis diikuti oleh tingkat ketidakpastian yang tinggi, produsen dapat mengharapkan munculnya loyalitas konsumen yang didasarkan kepercayaan yang timbul karena adanya hubungan khusus. Oleh karena itu, memfokuskan pada celah pasar yang sempit atau segmen pasar tertentu akan lebih memungkinkan bagi produsen untuk memiliki keunggulan bersaing daripada produsen pesaing yang hendak melayani pasar yang luas. Adapun strategi untuk industri terpisah (Simbolon, 2010 dalam situs web www.akuntansibisnis.com) antara lain :

- 1) Membangun dan menjalankan fasilitas *standard* tertentu : strategi dijalankan di berbagai lokasi, contoh usaha restoran dan bisnis eceran.
- 2) Menyiasati biaya : dilakukan ketika persaingan harga begitu tajam dan sangat menekan, perusahaan harus berusaha menekan biaya dengan jalan mengurangi biaya *overhead*.
- 3) Menjalankan integrasi : untuk meningkatkan nilai yang diterima konsumen, cara yang dilakukan adalah melakukan integrasi ke depan atau ke belakang yang berpeluang untuk menurunkan biaya atau meningkatkan nilai yang diterima konsumen.

- 4) Spesialisasi pada produk tertentu : bersaing dalam industri yang mempunyai produk beragam, strategi fokus pada produk tertentu akan sangat efektif.
- 5) Spesialisasi pada konsumen tertentu : suatu perusahaan dapat menyesuaikan dengan situasi persaingan yang ada dengan mengarahkan perhatian pada pelanggan.
- 6) Fokus pada area tertentu : konsentrasi pada daerah yang sempit akan memudahkan pencapaian efisiensi, pengiriman dan pelayanan pelanggan yang cepat.

Berdasarkan karakteristik pelaku bisnis dalam menghadapi persaingan yang ketat, terdapat 3 jenis karakteristik yaitu pemimpin pasar, *runner up* dan pengikut pasar. Adapun strategi yang dilakukan oleh pemimpin pasar antara lain (Simbolon, 2010 dalam situs web www.akuntansibisnis.com) :

- 1) Menjalankan strategi yang *ofensif* : strategi didasarkan konsep bahwa bersikap menyerang merupakan pertahanan yang baik. Pemimpin pasar menekankan pada sikap bergerak lebih dulu untuk mempertahankan keunggulan bersaing.
- 2) Strategi mempertahankan pangsa pasar : strategi mempersulit para pesaing untuk masuk dan mendapatkan posisi berpijak dalam pasar. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperkuat pangsa pasar yang sekarang dan melindungi kekuatan bersaing perusahaan.
- 3) Mengikuti Strategi Pemimpin Pasar : strategi mendorong perusahaan *runner up* untuk tetap menjadi hanya sekedar pengikut daripada penantang yang agresif.

Perusahaan *runner up* menempati posisi pasar yang lebih lemah di bawah pemimpin pasar. Sejumlah perusahaan *runner up* dapat datang dan pergi sebagai penantang pasar, bersikap agresif untuk merebut pangsa pasar dan posisi pasar yang lebih baik. Sementara yang lain hanya sekedar sebagai pengikut dan menjaga posisinya karena labanya sudah cukup. Sementara untuk pengikut pasar biasanya melakukan strategi-strategi antara lain (Simbolon, 2010 dalam situs web www.akuntansibisnis.com) :

- 1) Strategi mengisi celah yang kosong : masuk dan fokus pada celah pasar yang sempit atau konsumen akhir yang diabaikan oleh pemimpin pasar.
- 2) Strategi spesialis : strategi yang fokus untuk membangun keunggulan bersaing lewat kemampuan spesifik dalam memenuhi segmen pasar tertentu atau pembeli dengan kebutuhan khusus.
- 3) Strategi membidik pasar superpremium : strategi atas dasar diferensiasi yang fokus pada produk tersegmentasi.
- 4) Strategi yang tampak beda : posisi yang beda akan mempengaruhi *image* yang dikembangkan maupun target pasar yang dituju.
- 5) Strategi akuisisi : salah satu cara untuk memperkuat posisi perusahaan adalah bergabung atau membeli pesaing yang lemah untuk membentuk perusahaan baru yang punya pangsa pasar lebih besar atau keunggulan bersaing lebih kuat.

9. Strategi Bersaing Korporasi

Simbolon, 2010 dalam situs web www.akuntansibisnis.com menyatakan bahwa strategi korporasi dapat dijelaskan dengan tiga pendekatan umum yang

lazim disebut dengan *grand strategy* yaitu pertumbuhan (*growth*), menjaga kestabilan (*stability*) dan menarik diri (*turnaround/retrenchment*). Ketiga langkah itu dapat dianalogikan secara sederhana pada seseorang yang melangkah ke depan, diam ditempat atau mundur pada saat berperang (Simbolon, 2010).

Setiap pelaku bisnis saat ini harus lebih mengarahkan pemikiran untuk memahami kecenderungan lingkungan serta perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi dalam lingkungan industri dimana perusahaan tersebut menjalankan bisnisnya. Perhatian serta pengetahuan yang mendalam mengenai perilaku para pesaing dan karakteristik para pesaing dan industri tersebut akan dapat membentuk pemikiran strategis yang berkualitas yang sangat diperlukan untuk pengembangan perusahaan jangka panjang secara sehat.

Konsentrasi perusahaan pada *single business* merupakan strategi untuk mengusahakan seluruh sumber daya dan kegiatannya dalam suatu bisnis tertentu. Adapun strategi yang digunakan dapat berupa *concentration strategy* yaitu strategi perusahaan dalam mengarahkan sumber dayanya untuk mencapai pertumbuhan yang menguntungkan dari *single product* dalam *single market* dengan menggunakan *single technology* yang dominan. Manfaat bagi perusahaan dengan pilihannya sebagai pemain dalam bisnis tunggal yaitu :

- a) Perusahaan tunggal akan terhindar dari sikap mendua (*ambiguity*) tentang *who we are and what we do*.
- b) Perusahaan tunggal akan mampu meraih posisi persaingan jangka panjang yang lebih kuat karena mempunyai keahlian dan pengalaman yang lebih baik daripada pesaing yang baru muncul.

Dengan demikian perusahaan dapat mencapai pertumbuhan dengan tetap konsentrasi pada bisnisnya yang sekarang melalui strategi integrasi yaitu *strategi vertical* dan *strategi horizontal*. Dalam industri yang mengalami pertumbuhan biasanya tekanan persaingan makin meningkat karena banyaknya pendatang baru masuk yang masuk dan untuk menjaga dan memperkuat posisi bersaing, perusahaan perlu bertindak untuk agar tetap *survive* dan memenangkan persaingan.

10. Industri Perbankan

Perbankan dikategorikan sebagai perusahaan industri jasa dan keuangan dan secara tertib diatur oleh undang-undang. Pada Undang-Undang Perbankan No. 7 Tahun 1992 yang dirubah dengan Undang-Undang No. 10 Tahun 1998, menyebutkan pada pasal 6.a mengatur usaha Bank Umum meliputi :” Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan , dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.”

Jadi usaha bank secara konvensional ada didua sisi yaitu menyalurkan dana yang lebih sering disebut pinjaman/pembiayaan/kredit kepada masyarakat dan sebaliknya menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan. Untuk menjadikan usaha perbankan tersebut berjalan baik tentunya lembaga perbankan harus memiliki sumber pendanaan yang cukup untuk melakukan fungsi *intermediasinya*. Perolehan sumber pendanaan harus relatif lebih kecil dari pada pembiayaan/penyaluran yang dilakukan sehingga menghasilkan selisih antara

biaya pandanaan dengan biaya pembiayaan/kredit/penyaluran. Selisih biaya penyaluran dana terhadap biaya penghimpunan merupakan sumber pendapatan bagi perbankan yang disebut laba atau keuntungan. Perhitungan biaya simpanan dan biaya operasional, biaya risiko dan lain-lain dapat dihitung dengan sebutan *Cost Of Fund (CoF)* dan ini merupakan dasar hitungan untuk pembiayaan/penyaluran atau sering disebut *Base Lending Rate (BLR)*.

Kemampuanlabaan menjadi lebih besar tersebut bagi perbankan dapat diperoleh dengan menekan biaya simpanan atau menaikkan biaya penyaluran, karena untuk biaya operasional (biaya personalia, biaya umum dan administratif) dan biaya risiko (*risk premium*) menjadi biaya tetap. Menurunkan biaya bunga simpanan merupakan usaha yang relatif lebih sulit dari menaikkan bunga penyaluran dana. Oleh karena itu persaingan menghimpun dana berbiaya murah antar lembaga bank sangat keras untuk menunjukkan kemampuannya masing-masing.

11. Sumber-Sumber Dana Perbankan

Menurut Kasmir (2002:61) sumber dana adalah, 'Usaha bank dalam menghimpun dana untuk membiayai operasionalnya'. Menurut Dahlan Siamat (1993 : 99), dana bank dilihat dari sumbernya dapat dibedakan antara dana ektern yaitu dana yang dihimpun dari luar bank, dan dana intern yaitu dana yang dihimpun dari dalam bank itu sendiri. Sedangkan menurut Muchdarsyah Sinungan (1993 : 84), dana-dana bank yang digunakan sebagai alat bagi operasional suatu bank bersumber atau berasal dari dana-dana sebagai berikut :

Dengan pengertian tersebut bahwa perbankan memiliki sumber pendanaan dari intern maupun ektern , maka dalam melakukan usahanya dikategorikan tiga sumber pendanaan yaitu :

- a. Dana pihak ke 1, sumber pendanaan sendiri (*intern*) disebut sebagai sumber pendanaan utama untuk bisnis perbankan yang terdiri dari setoran modal, cadangan laba tahun lalu yang belum dibagikan.
- b. Dana pihak ke 2, yaitu sumber pendanaan yang diperoleh dari lembaga-lembaga, misalnya : Kredit likuiditas dari Bank Indonesia, Pinjaman antar bank (*call money*) atau surat berharga pasar uang (SBPU) berupa sertifikat obligasi, sekuritisasi asset beragunan, dll.
- c. Dana Pihak Ke 3, menurut Kasmir (2002:63) yaitu, 'sumber dana terpenting bagi kegiatan operasi bank dan merupakan ukuran keberhasilan bank jika mampu membiayai operasinya dari sumber dana ini'.

Dari tiga sumber pendanaan tersebut di atas dana pihak ke tiga merupakan sumber pendanaan yang relatif lebih mudah dihimpun untuk membiayai operasional, karena dana pihak ke 3 masih memiliki peluang dan potensi besar apabila memiliki produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan konsumen. Adapun yang dikategorikan sebagai dana pihak ke tiga menurut Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 adalah sebagai berikut :

- a. Tabungan adalah simpanan pihak ketiga bank tanpa penetapan jangka waktu kepada bank dan penarikan menggunakan syarat-syarat tertentu.

- b. Deposito adalah simpanan pihak ketiga kepada bank yang penarikannya dapat dilakukan dalam jangka waktu tertentu menurut perjanjian antara pihak bank dengan nasabah.
- c. Giro adalah simpanan pihak ketiga kepada bank yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro atau dengan menerbitkan surat perintah lain.

12. Strategi Pemasaran Produk Dana Pihak Ke III

Perubahan dalam lingkungan bisnis perbankan adalah sebuah keharusan. “Tidak ada sesuatu yang konstan atau tetap, kecuali perubahan itu sendiri” . Implikasinya, setiap perusahaan seharusnya adaptif dan antisipatif terhadap perubahan apabila mereka tidak ingin menjadi cerita indah dimasa lalu. Dalam konteks perbankan nasional telah terjadi revolusi yang sangat fundamental. Berawal dari serangkaian kebijakan deregulasi di sektor keuangan, khususnya menyangkut bidang perbankan dan moneter yang juga menandai berakhirnya represi keuangan (*financial repression*) dan di mulainya liberalisasi keuangan perbankan (*financial liberalization*).

Kehadiran kebijakan Paket Juni (pakjun) 1983, Paket Oktober (pakto)1988 dan paket-paket berikutnya menyebabkan persaingan semakin kompetitif dan nasabah menjadi semakin selektif karena keberadaan penawaran produk yang semakin meningkat. Paradigma yang menekankan pada berbagai upaya mendapatkan laba dengan cara menjual sebanyak-banyaknya agar mencapai laba maksimal (*selling concept*) menjadi usang. Dahulu *selling concept*

memang membuahkan hasil karena pasarnya adalah pasar penjual (*seller's market*). Namun saat ini, yaitu pasokan melebihi permintaan, maka upaya mendongkrak penjualan tidak mampu memecahkan persoalan jangka panjang perusahaan.

Dalam pandangan Kertajaya (1999) telah terjadi pergeseran orientasi perusahaan dari pemasaran yang masih berorientasi perusahaan (*marketing oriented company*) menjadi perusahaan yang fokus pada pelanggan (*customer driven company*). Pergeseran tersebut dipicu oleh situasi persaingan pada saat itu. Apabila situasi persaingan rendah atau bahkan tidak ada persaingan, maka pemasaran tidak atau belum terlalu dibutuhkan perusahaan. Apabila dalam situasi persaingan yang semakin keras maka fungsi pemasaran menjadi semakin penting di dalam perusahaan. Sedangkan pada situasi persaingan yang sangat keras, tidak dapat diduga dan kacau, maka pemasaran harus menjadi jiwa setiap orang di dalam perusahaan tersebut.

Pada kondisi persaingan yang sangat keras di atas, jiwa organisasi adalah pemasaran. Dari sisi struktur organisasi, mungkin tidak ada departemen pemasaran atau bahkan istilah pemasaran telah hilang dari badan organisasi, namun setiap departemen dan unit memiliki jiwa pemasaran. Kombinasi pemasaran yang dibangun perusahaan telah bergeser dari 4-P (*product, price, place, promotion*) menjadi 4-C sebagaimana Heru Kurnianto Cahyono pada artikelnya yang berjudul Konsep pemasaran dalam industri perbankan di Indonesia, yaitu sebagai berikut:

- a. *Customer solution* (solusi untuk pelanggan) artinya perusahaan berpandangan bahwa produk akan semakin bermakna apabila dapat memberikan solusi bagi atas masalah yang dihadapi pelanggannya.
- b. *Cost* (biaya dari sisi pelanggan) artinya perusahaan seharusnya melihat penetapan harga (*price*) sebagai suatu konsekuensi finansial secara total yang merupakan beban bagi pelanggan.
- c. *Convenient channel*, merupakan refleksi dari timbulnya bermacam-macam cara pelanggan membeli produk. Produsen tidak bisa hanya mengandalkan distributor konvensional, tetapi harus memberikan berbagai pilihan bagi konsumen dalam mendapatkan produk.
- d. *Communication*, interaksi yang bersifat dua arah merupakan revolusi besar dari bauran pemasaran (*marketing mix*) yang berkonotasi satu arah.

13. Analisis SWOT

Metode SWOT pertama kali digunakan oleh Albert Humphrey yang melakukan penelitian di Stamford University pada tahun 1960-1970 dengan analisis perusahaan yang bersumber dalam *Fortune* 500. Meskipun demikian, jika ditarik lebih ke belakang analisis ini telah ada sejak tahun 1920 sebagai bagian dari Harvard Policy Model yang dikembangkan di Harvard Business School.

Metode SWOT banyak dipakai di dunia bisnis dalam menetapkan suatu perencanaan strategi perusahaan (*strategic planning*) sehingga literatur mengenai metode ini banyak berkaitan dengan aspek penerapan di dunia bisnis meskipun pada beberapa analisa ditemukan pula penggunaan SWOT untuk kepentingan

public policy. Rangkuti (2006 : 18-31) menyatakan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan Ancaman (*Threats*). Alat yang digunakan dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik SWOT menghasilkan 4 kemungkinan alternatif strategis antara lain Faktor Strategi Eksternal (EFAS) yaitu peluang dan ancaman yang dihadapi dan Faktor Strategis Internal (IFAS) yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sebagaimana pada Gambar 2.7. dan Diagram 2.1. di bawah ini :

Sumber : Rangkuti, 2008:19
Gambar 2.7. Analisis SWOT

Table 2.1. Analisis Strategi SWOT

	<i>STRENGTHS (S)</i>	<i>WEAKNESSES (W)</i>
<i>OPPORTUNITIES (O)</i>	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<i>THREATS (T)</i>	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber : Rangkuti, 2008 : 31

Penjelasan kuadran dalam Gambar 2.8 :

1. Kuadran 1 : merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
2. Kuadran 2 : merupakan kondisi dimana perusahaan menghadapi berbagai ancaman namun masih memiliki kekuatan dari sisi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang melalui strategi diversifikasi baik produk maupun pasar.
3. Kuadran 3 : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi memiliki kendala / kelemahan di sisi internal. Kondisi ini serupa dengan *Question Mark* pada matrik BCG. Strategi perusahaan pada kondisi ini adalah

meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

4. Kuadran 4 : merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan karena perusahaan mengalami berbagai ancaman dan kelemahan internal.

14. Faktor Lingkungan dalam Analisis SWOT

Walaupun terdapat beberapa metode penentuan faktor SWOT namun secara umum terdapat keseragaman bahwa penentuan tersebut akan tergantung dari faktor lingkungan yang berada di luar institusi. Faktor lingkungan eksternal mendapatkan prioritas lebih dalam penentuan strategi karena pada umumnya faktor-faktor ini berada di luar kendali institusi sementara faktor internal merupakan faktor-faktor yang lebih bisa dikendalikan (Boseman 1986:21). Berdasarkan hal tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatan adalah faktor internal yang ada di dalam institusi yang bisa digunakan untuk menggerakkan institusi ke depan. Suatu kekuatan / *strength* (*distinctive competence*) hanya akan menjadi *competitive advantage* bagi suatu institusi apabila kekuatan tersebut terkait dengan lingkungan sekitarnya misalnya apakah kekuatan itu dibutuhkan atau bisa mempengaruhi lingkungan di sekitarnya. Jika pada institusi lain juga terdapat kekuatan yang dan institusi tersebut memiliki *core competence* yang sama, maka kekuatan harus diukur dari bagaimana kekuatan relatif suatu institusi dibandingkan dengan institusi yang lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak semua kekuatan yang dimiliki

institusi harus dipaksa untuk dikembangkan karena adakalanya kekuatan itu tidak terlalu penting jika dilihat dari lingkungan yang lebih luas.

Kekuatan biasanya berujud sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Termasuk di dalamnya tenaga kerja, *goodwill*, modal, mesin dan sebagainya. Kekuatan ini dapat dieksploitasi untuk meminimumkan ancaman ataupun menghilangkan dampak yang diakibatkan oleh ancaman lingkungan. Kekuatan usaha ini dapat dikontrol dan diawasi untuk kepentingan atau pengembangan perusahaan. Kekuatan ini bersumber dari dalam perusahaan sehingga penggunaannya memungkinkan untuk direncanakan maupun dijadwalkan.

Adapun kebalikan dari kekuatan adalah kelemahan. Kelemahan ini dapat menjadi variabel yang sama dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya tenaga kerja yang tidak terampil, tidak cukupnya modal usaha dan kapasitas mesin yang tidak memadai.

Seperti halnya kekuatan, kelemahan ini juga berasal dari dalam perusahaan atau dapat dikatakan sesuatu yang dibutuhkan untuk pengembangan perusahaan namun tidak dimiliki atau sangat kurang kapasitasnya. Karena berada di dalam perusahaan maka kelemahan ini dapat ditekan sehingga dari luar tidak nampak sebagai kelemahan.

Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor-faktor manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (*internal* dan *controllable*) dimana kekuatan merupakan faktor yang berhasil dikendalikan sehingga berdampak positif bagi perusahaan sedangkan kelemahan merupakan faktor yang

sepenuhnya ada dalam kendali perusahaan tetapi tidak dapat sepenuhnya dikendalikan sehingga seringkali memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Sehingga sama dengan kekuatan, tidak semua kelemahan dari institusi harus dipaksa untuk diperbaiki terutama untuk hal-hal yang tidak berpengaruh pada lingkungan sekitar.

b. Peluang dan Ancaman

Peluang (*opportunity*) merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang. Peluang yang ada tersedia di lingkungan perusahaan dan umumnya tidak dapat disediakan oleh perusahaan. Perusahaan hanya menyesuaikan diri dengan kesempatan yang muncul seperti adanya pelaksanaan otonomi daerah, adanya perkembangan teknologi dan sebagainya. Peluang merupakan faktor lingkungan yang menjadi pendorong bagi suatu perusahaan untuk berkembang.

Sebagaimana kekuatan peluang juga harus diranking berdasarkan *success probability* sehingga tidak semua peluang harus dicapai dalam target dan strategi institusi. Peluang dapat dikategorikan dalam tiga tingkatan :

- 1) *Low* : jika memiliki daya tarik dan manfaat yang kecil dan peluang pencapaiannya juga kecil
- 2) *Moderate* : jika memiliki daya tarik dan manfaat yang besar namun peluang pencapaian kecil atau sebaliknya.
- 3) *Best* : jika memiliki daya tarik dan manfaat yang tinggi serta peluang tercapainya besar.

Ancaman adalah segala sesuatu yang terjadi akibat *trend* perkembangan (persaingan) dan merupakan suatu situasi yang dapat mengurangi kemampuan bisnis atau perusahaan untuk melindungi dan memperbaiki kedudukan kompetitifnya dalam pasar dan termasuk ke dalam variabel yang tidak dapat diciptakan oleh perusahaan. Selain itu ancaman inipun tidak dapat pula dihilangkan namun dapat diperkecil intensitasnya untuk muncul. Contoh ancaman antara lain kurang konsistennya kebijakan pemerintah pusat, terbatasnya keuangan daerah, masuknya perusahaan besar sebagai pesaing, terbatasnya bahan baku industri, kebijakan otonomi daerah yang berlebihan dan sebagainya.

Hampir sama dengan peluang, ancaman juga tidak dapat disediakan, dimanipulasi maupun direncanakan oleh perusahaan. Perusahaan hanya dapat menyesuaikan ancaman ini dengan kekuatan yang dimiliki sehingga dapat meminimalkan akibat buruk bagi pengembangan perusahaan.

Ancaman juga bisa dilihat dari tingkat keparahan pengaruhnya (*seriousness*) dan kemungkinan terjadinya (*probability of occurrence*) dengan demikian dapat dikategorikan :

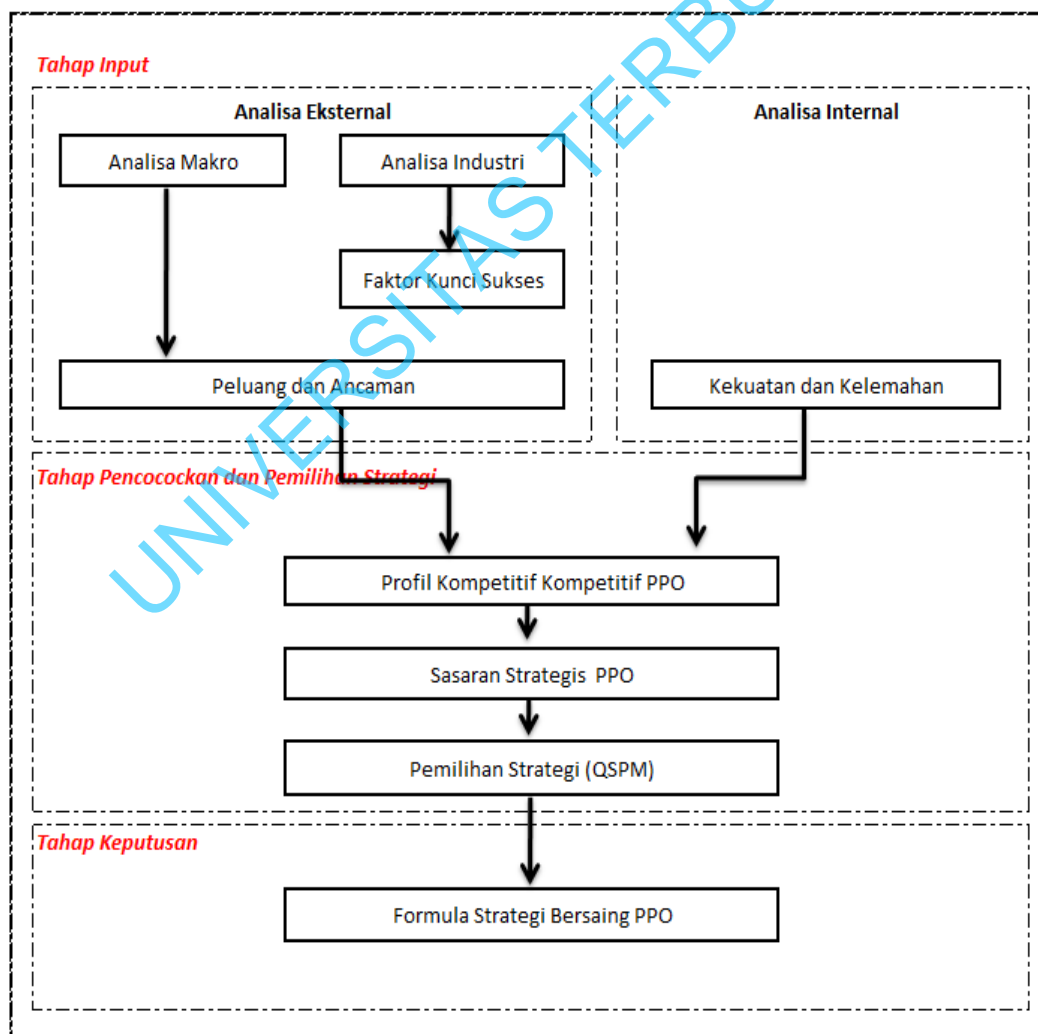
- 1) Ancaman utama (*major threats*) adalah ancaman yang kemungkinan terjadinya tinggi dan berdampak besar. Untuk ancaman utama ini, diperlukan beberapa *contingency planning* yang harus dilakukan institusi untuk mengantisipasi.
- 2) Ancaman tidak utama (*minor threats*), adalah ancaman yang dampaknya kecil dan kemungkinan terjadinya kecil

- 3) Ancaman *moderate* : berupa kombinasi tingkat keparahan yang tinggi namun kemungkinan terjadinya rendah dan sebaliknya.

B. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dan untuk mencapai tujuan penelitian, maka disusun kerangka penelitian yang terdiri dari 3 tahap yaitu tahap input, pencocokan dan pemilihan strategi serta tahap keputusan. Kerangka penelitian seperti pada Gambar 2.8:

Gambar 2.8. Kerangka Konseptual Penelitian



C. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan acuan dalam penelitian ini antara lain :

1. Hayati (2004) dalam penelitian yang berjudul Analisis Strategi Bersaing pada PD BPR BKK Mandiraja Kabupaten Banjarnegara. Tujuan penelitiannya untuk mengetahui strategi yang dilakukan oleh manajemen PD BPR BKK Mandiraja dalam menjalankan aktivitas bisnisnya yang meliputi seluruh produk BPR baik dana dan kredit. Dari penelitian yang dilakukan disimpulkan bahwa PD BPR BKK Mandiraja perlu menerapkan :
 - a) Strategi *Strength-Opportunity* (SO strategies) dengan mengefektifkan fungsi pos pelayanan dan kualitas SDM, mengembangkan dan memperkenalkan produk-produk unggulan pada lingkungan dinas/instansi pemerintahan dan memanfaatkan kebijakan fasilitas kredit PKM dan dukungan dari pemerintah daerah untuk meningkatkan modal yang dimiliki.
 - b) Strategi *Weakness-Opportunity* (WO strategies) yaitu meningkatkan hubungan baik dengan dinas/instansi terkait dengan meningkatkan penampilan fisik gedung, meningkatkan penggunaan teknologi modern dan memanfaatkan kebijakan PEMDA untuk menambah permodalan hingga mencapai syarat yg ditentukan.
2. Kusuma (2004) pada penelitiannya berjudul Hubungan Antara Strategi Keunggulan Bersaing Melalui Bauran Pemasaran Jasa dan Citra Tabungan Berjangka (TAKA) pada Bank NISP. Tujuan penelitiannya untuk mengetahui

tanggapan nasabah terhadap penerapan strategi keunggulan bersaing melalui bauran pemasaran jasa dan layanan. Penelitiannya menunjukkan bahwa produk tabungan TAKA NISP perlu dioptimalkan dari sisi promosi dan peningkatan pelayanan (jasa) dengan menggunakan *call center*.

3. Wibowo (2005) dalam penelitiannya berjudul Analisis Keunggulan Bersaing PT. Indosat dan PT. Telkomsel. Tujuan penelitiannya membandingkan keunggulan bersaing dari dua operator seluler terbesar di Indonesia yaitu PT. Telkomsel dan PT. Indosat dengan menggunakan metode penelitian Market Commitmen Model dengan meneliti variabel Harga, Emosi, Layanan dan Kinerja. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa :
 - a) Dari sisi harga secara keseluruhan Indosat lebih unggul dari pada Telkomsel.
 - b) Dari sisi emosi, Telkomsel lebih unggul dari pada Indosat.
 - c) Dari sisi pelayanan, Telkomsel lebih unggul dari Indosat.
4. Juhastantie (2008) dalam penelitian berjudul Analisis Strategi Corporate Promotion Bank X. Tujuan penelitian adalah :
 - a) Menganalisa strategi *corporate promotion* yang dilakukan PT. Bank X.
 - b) Menganalisa persepsi konsumen terhadap citra PT. Bank X.
 - c) Menganalisa faktor-faktor internal dan eksternal.
 - d) Merekomendasikan strategi promosi berdasarkan analisis konsumen dan analisis SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

- a) Dari analisis persepsi konsumen, hampir semua responden mengenal Bank X dan Bank X merupakan bank prioritas ketiga yang digunakan responden setelah BCA dan BNI.
 - b) Atribut utama yang terpenting adalah: pelayanan ramah, profesional dan cepat.
 - c) Alternatif strategi yang direkomendasikan adalah meningkatkan loyalitas nasabah, memperkuat image, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap bank hasil merger, meningkatkan kualitas pelayanan, memberikan tanggapan terhadap keluhan nasabah, promosi lebih fokus dan terstruktur, peningkatan kualitas SDM pada *front office*, meningkatkan kepuasan nasabah dan meningkatkan profesionalisme di *front office*.
5. Zarkoni (2007) pada penelitian berjudul Analisis Strategi PT Nalco Indonesia Dalam Bisnis Pengolahan Air Di Industri Minyak Kelapa Sawit. Tujuan penelitiannya untuk menganalisis berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, menganalisis tingkat persaingan dan merekomendasikan strategi bersaing bagi PT Nalco Indonesia dalam industri pengolahan air di industri minyak kelapa sawit. Hasil penelitian adalah perusahaan responsif terhadap faktor eksternal yang dimiliki, strategi yang dilakukan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar dan integrasi horisontal.
6. Muntazar dan Sarjono (2008) pada penelitian berjudul Analisis Keunggulan Bersaing Dengan Metode VrIN, Formulasi Strategi dan Milestone Pada Level Bisnis Di Apartemen Essence On Dharmawangsa. Tujuan penelitiannya mengetahui kondisi perusahaan saat ini dengan melakukan analisis faktor-

faktor eksternal dan memformulasikan strategi yang akan digunakan. Hasil penelitian yaitu terdapat 3 keunggulan bersaing perusahaan dari sumber daya fisik, sumber daya lokasi dan sumber daya inovasi.

Penelitian-penelitian yang dipaparkan di atas pada dasarnya membahas mengenai strategi bersaing perusahaan atau industri di bidang jasa dan manufaktur serta alat analisis yang digunakan adalah SWOT. Adapun perbedaannya dengan yang saya lakukan adalah penelitian yang difokuskan pada jasa layanan Produk Pengembangan Operasional yang mendorong pertumbuhan Produk Giro dengan tujuan menelaah strategi bersaing dan penelitian dikhususkan pada Bank BTN.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ditujukan untuk menyusun rekomendasi strategi yang perlu dilakukan oleh Bank BTN pada level bisnis dan strategi akan dibangun setelah melakukan serangkaian analisis internal maupun eksternal. Berdasarkan hal tersebut maka jenis penelitian ini merupakan penelitian studi kasus atau *Internship Case Study (Problem Solving Approach)* dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Selanjutnya penelitian ini berusaha untuk menggambarkan situasi dan karakteristik yang sebenarnya menyangkut obyek penelitian serta dianalisis secara kualitatif guna mendapatkan strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal Bank BTN.

B. Unit Analisis

Unit analisis pada penelitian ini adalah upaya penghimpunan Program Pengembangan Operasional (PPO) sebagai salah satu produk pendamping penghimpunan dana pihak ketiga Bank BTN.

C. Sampel Informasi

Penelitian menggunakan *purposive / judgemental sampling* di mana pemilihan sampel didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang maksimal. Adapun kriteria sampel adalah pihak-

pihak yang menyusun dan mengimplementasikan strategi bersaing khususnya produk penghimpunan dana pihak ketiga khususnya produk giro diseluruh jaringan kantor Bank BTN, sehingga pada penelitian ini hanya membutuhkan 4 orang saja yang dijadikan responden penelitian. Penetapan keempat responden tersebut didasarkan kepada Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11 tahun 2009 tentang Bank Umum, Bab I, Pasal 1 Ayat 10 perihal Pejabat Eksekutif yaitu pejabat yang bertanggung jawab langsung kepada Direksi atau mempunyai pengaruh signifikan terhadap kebijakan dan/atau operasional bank. Adapun keempat responden tersebut memiliki jabatan sebagai Direktur *Comercial* , Kepala Divisi *Comercial Funding* , Kepala Cabang dan Kepala Seksi *Comercial* sehingga sesuai dengan kapasitasnya menjadi sangat layak dijadikan responden pada penelitian ini.

D. Pengumpulan dan Pencatatan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara mengamati berbagai kegiatan penjualan produk dana giro terkait dengan kondisi lingkungan yang ada atau terjadi baik di dalam maupun di luar Bank BTN.

2. Interview

Interview / wawancara dilakukan secara intensif dan melakukan diskusi untuk mengetahui hal-hal yang lebih mendalam mengenai penyaluran

kredit komersial, strategi yang diterapkan dan hambatan yang ditemui dalam melakukan kegiatan tersebut.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi termasuk melakukan studi berbagai literatur tentang manajemen strategi dan mempelajari laporan-laporan internal Bank BTN.

4. *Focus Group Discussion (FGD)*

FGD dapat didefinisikan sebagai suatu diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah mengenai suatu isu atau masalah tertentu. Irwanto (2006: 1-2) mendefinisikan FGD adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok.

E. **Kredibilitas Data**

Creswell *et.al* (2000:126) menawarkan 9 prosedur untuk meningkatkan *validitas* dan *reliabilitas* (kredibilitas) penelitian kualitatif yaitu *Triangulation*, *Disconfirming Evidence*, *Research Reflexivity*, *Member Checking*, *Prolonged Engagement in the Field*, *Collaboration*, *The Audit Trail*, *Thick and Rich Description* dan *Peer Debriefing*. Dalam penelitian ini dilakukan beberapa prosedur sesuai kondisi di lapangan dan fokus penelitian antara lain adalah :

1. *Triangulation*, yaitu menggunakan berbagai pendekatan antara lain dengan melakukan *interview*, observasi dan analisis dokumen.
2. *Member Checking*, yaitu kembali ke *research setting* untuk memverifikasi kredibilitas informasi.

Langkah yang dilakukan adalah :

- a) Setiap temuan didiskusikan dan dicek validitasnya dengan orang dalam organisasi yang mengetahui fenomena yang diteliti.
 - b) Melakukan penelusuran data/ temuan tersebut sehingga diperoleh pembuktian dan dapat diinterpretasikan yang sama baik oleh peneliti maupun orang lain.
3. *Thick and Rich Description*, yaitu berusaha menggambarkan secara rinci hasil temuan penelitian.
 4. *Peer Debriefing*, yaitu melakukan *review* atas data dan kegiatan penelitian berdasarkan pada fenomena yang diteliti.

F. **Identifikasi dan Klasifikasi Variable**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Lingkungan Internal yaitu :

- a) Kinerja Produk Pengembangan Operasional
- b) Produk
- c) Promosi
- d) Harga
- e) Pemasaran
- f) Struktur Organisasi
- g) Outlet / Jaringan Kantor
- h) Sumber Daya Manusia
- i) Proses

2. Lingkungan Eksternal yaitu :

- a) Politik & Hukum
- b) Prospek Ekonomi
- c) Demografi
- d) Sosial
- e) Teknologi
- f) Pendetang Baru
- g) Pesaing yang ada
- h) Produk Substitusi
- i) Kekuatan Nasabah
- j) Kekuatan Pemasok

G. Definisi Operasional Variable

Definisi operasional adalah suatu definisi yang dinyatakan dalam kriteria atau operasi yang dapat diuji secara khusus (Cooper, 1996,37-39). Variabel adalah sinonim untuk hal yang sedang diteliti. Adapun variabel dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan di dalam Bank BTN yang memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Lingkungan internal dalam penelitian ini terdiri dari :

- a) Kinerja Program Pengembangan Operasional, aspek yang diteliti adalah pertumbuhan penghimpunan dana Giro yaitu besaran yang menunjukkan proporsi giro terhadap total dpk dalam persentase.

- b) Produk, yaitu suatu bentuk penawaran jasa yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dari sisi kualitas jasa, kecepatan dan keterampilan pelayanan. Produk dalam penelitian ini adalah program pengembangan operasional.
- c) Promosi, yaitu kegiatan manajemen dalam melakukan pemasaran penghimpunan dana pihak ketiga khususnya untuk produk giro.
- d) Harga, yaitu besaran suku bunga produk program pengembangan operasional yang ditawarkan ke calon nasabah.
- e) Pemasaran, yaitu rangkaian kegiatan manajemen Bank BTN dalam upaya meningkatkan jumlah nasabah *comercial*.
- f) Struktur Organisasi Kantor Pusat, yaitu keterkaitan jenjang proses dalam memutus ijin prinsip dan persetujuan pemberian program pengembangan operasional.
- g) Outlet/Jaringan Kantor, yaitu bagian dari manajemen untuk memberikan layanan perbankan kepada masyarakat.
- h) Sumber Daya Manusia, yaitu komponen internal untuk menunjang keberhasilan strategi organisasi.
- i) Proses, yaitu serangkaian kegiatan teknis proses program pengembangan operasional.

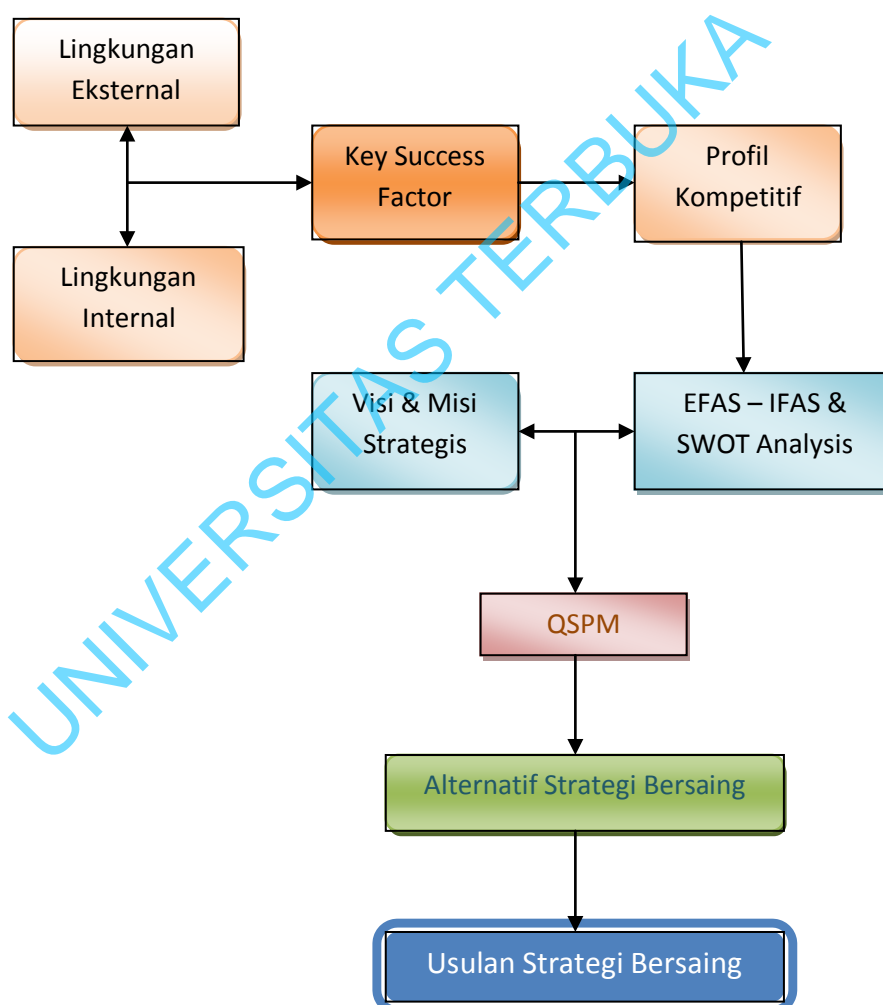
2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan di luar Bank BTN yang dapat mempengaruhi lingkungan eksternal dalam penghimpunan dana pihak ketiga khususnya giro, penelitian ini terdiri dari :

- a) Politik & Hukum, yaitu gambaran kestabilan kondisi politik dan hukum yang mendukung perkembangan penghimpunan dana.
- b) Prospek Ekonomi, yaitu kondisi ekonomi yang menggambarkan perkembangan daya beli masyarakat dan kestabilan inflasi daerah yang mempengaruhi penghimpunan dana.
- c) Demografi, yaitu kondisi perkembangan penduduk yang terkait dengan penyaluran penghimpunan dana.
- d) Sosial, yaitu gambaran kondisi sosial daerah yang mempengaruhi penghimpunan dana.
- e) Teknologi, yaitu perkembangan kemajuan teknologi informasi yang mendukung penghimpunan dana.
- f) Pendatang Baru, yaitu pihak yang membawa kapasitas baru, keinginan merebut pasar dengan sumberdaya yang besar.
- g) Pesaing yang ada, yaitu pihak yang bergerak dalam satu industri dimana terjadi persaingan atas dasar suku bunga, inovasi dan tindakan lain untuk mencapai pembedaan produk.
- h) Produk Substitusi, yaitu produk yang melakukan fungsi atau layanan yang sama.
- i) Kekuatan Nasabah, yaitu kekuatan tawar menawar calon debitur yang mempengaruhi suku bunga dan layanan.
- j) Kekuatan Pemasok, yaitu kekuatan tawar menawar nasabah yang dikategorikan sebagai nasabah lembaga.

H. Metode Analisis Data

Metode analisis data dapat dilihat pada Gambar 3.1. Pada tahap masukan (*input stage*), dilakukan identifikasi faktor eksternal untuk menentukan peluang dan ancaman disertai dengan identifikasi faktor internal untuk menentukan kekuatan dan kelemahan sehingga dapat diperoleh Faktor Penentu Keberhasilan (*Critical Success Factors/CSF*) dan disertai dengan Matriks Profil Kompetitif untuk menggambarkan posisi bersaing Bank BTN .



Gambar 3.1. Metode Analisis Data

Pada tahap pencocokan (*matching stage*), dideskripsikan Visi dan Misi Bank BTN dan diselaraskan dengan matriks IFAS dan EFAS serta analisis SWOT sebagai data penunjang untuk *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Dari QSPM diharapkan dapat diperoleh berbagai alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi saat ini dan pada akhirnya diusulkan strategi bersaing Bank BTN yang cocok dengan kondisi-kondisi tersebut..

I. Menyusun Matriks Profile Kompetitif

Matriks profil kompetitif digunakan untuk mengetahui kemampuan dan posisi perusahaan/organisasi dalam suatu bisnis. Kemampuan tersebut dapat berupa informasi tentang apa yang dibutuhkan pelanggan, kapasitas mesin, keadaan jaringan pemasaran, komposisi *sales representative*, keadaan jaringan pemasok dan hal-hal yang akan dilakukan oleh para pesaing serta peluang-peluang yang mungkin ada. Matriks Profil Kompetitif terdiri dari komponen-komponen berikut ini.

1. Faktor Penentu Keberhasilan

Faktor Penentu Keberhasilan atau *Critical Success Factors* merupakan faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Faktor-faktor tersebut digambarkan secara luas tanpa memasukkan data yang spesifik dan faktual. Faktor-faktor tersebut diambil setelah dilakukan analisis yang mendalam mengenai kondisi eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Ini dilakukan karena dalam lingkungan

eksternal dan internal, banyak faktor yang secara nyata memberikan dampak baik dan buruk bagi perusahaan.

2. *Critical Success Factors* yang memiliki peringkat lebih tinggi dibanding pesaingnya menunjukkan bahwa strategi perusahaan terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan tersebut telah berhasil dengan baik atau merupakan kekuatan perusahaan. Sedangkan peringkat yang lebih rendah berarti strategi perusahaan dalam mendukung faktor-faktor tersebut masih kurang atau menjadi kelemahan perusahaan.

3. *Rating* / Peringkat

Rating atau peringkat menunjukkan tanggapan atau respons perusahaan terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan. *Rating* tertinggi menunjukkan bahwa perusahaan dengan baik mampu merespons faktor penentu keberhasilan dan hal ini menunjukkan kekuatan utama perusahaan. Kisaran peringkat diberikan antara 1,0 – 4,0 dan dapat diterapkan pada setiap faktor. Ada beberapa poin penting yang terkait dengan pemberian *rating* di CPM, antara lain:

- a. *Rating* diterapkan ke setiap *critical success factor*.
- b. Bila respon perusahaan yang kurang terhadap *critical success factor* maka diberikan nilai 1. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan utama perusahaan.
- c. Bila respon rata-rata terhadap *critical success factor*, maka diberikan nilai 2. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan minor perusahaan.

- d. Bila respon diatas rata-rata terhadap *critical success factor*, maka diberikan nilai 3. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kekuatan minor perusahaan.
- e. Bila respon perusahaan yang superior terhadap *critical success factor* maka diberikan nilai 4. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kekuatan utama perusahaan.
- f. *Weighted* (bobot)

Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi penentu kesuksesan perusahaan dalam industri. Bobot ditentukan 0,0 yang berarti tidak penting dan 1,0 yang berarti penting. Jumlah dari semua bobot dari faktor-faktor yang dianalisis harus sama dengan 1,0.

- 1) *Weighted Score* / Nilai Tertimbang.

Nilai tertimbang adalah hasil yang dicapai setelah masing-masing bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya.

- 2) *Total Weighted Score* / Jumlah Nilai Tertimbang

Jumlah semua nilai tertimbang adalah sama dengan total nilai tertimbang dan nilai akhir dari jumlah nilai tertimbang harus berada di antara rentang 1.0 (rendah) untuk 4.0 (tinggi).

Rata-rata total nilai tertimbang untuk CPM adalah 2,5, dan setiap perusahaan dengan total nilai tertimbang berada di bawah 2,5 dapat dikatakan dalam posisi yang lemah. Perusahaan dengan total nilai tertimbang lebih tinggi adalah 2,5 maka dianggap memiliki posisi yang kuat.

J. Menyusun Analisis SWOT

1. *Internal Strategy Factor Analysis Summary* (IFAS)

Matrik Faktor Strategi Internal dibuat melalui langkah-langkah :

- a. Membuat daftar *critical success factors* untuk kekuatan dan kelemahan.
- b. Penentuan bobot dari *critical success factors* yaitu dengan skala lebih tinggi bagi yang sangat berpengaruh dan begitu pula kebalikannya. Jumlah seluruh bobot adalah 1 dengan pembagian sebagai berikut :

Bobot 0,4 = untuk variabel yang sangat berpengaruh

Bobot 0,3 = untuk variabel yang berpengaruh

Bobot 0,2 = untuk variabel yang kurang berpengaruh

Bobot 0,1 = untuk variabel yang tidak berpengaruh

- c. Penentuan *rating* setiap *critical success factors* sebagai kekuatan dengan besaran 1 sampai dengan 4 yaitu :

1 = sangat tidak kuat ;

2 = tidak kuat ;

3 = kuat

4 = sangat kuat.

- d. Penentuan *rating* setiap *critical success factors* sebagai kelemahan dengan besaran 1 sampai dengan 4 yaitu :

1 = sangat tidak lemah ;

2 = tidak lemah ;

3 = lemah

4 = sangat lemah.

- e. Mengalikan semua skor dengan nilai rating untuk memperoleh total skor *critical success factors*.
- f. Penjumlahan semua skor untuk mendapatkan selisih skor bagi perusahaan yang dinilai.
- g. Matriks IFAS yang digunakan antara lain :

1. Faktor Internal Kekuatan :

Berdasarkan penjelasan identifikasi dan klasifikasi variabel pada analisis internal, maka faktor internal kekuatan PPO seperti pada Tabel 3.1 :

Tabel 3.1. Variabel Faktor Internal Kekuatan Bank BTN

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Produk PPO			
2	Data Kinerja Produk PPO			
3	Biaya (Cost) PPO			
4	Sumber Daya			
	Total	1,00		

Sumber : Variabel Analisis Lingkungan Internal – Bank BTN

2. Faktor Internal Kelemahan :

Pada penjelasan identifikasi dan klasifikasi variabel pada analisis internal, maka faktor internal kelemahan PPO seperti pada Tabel 3.2 :

Tabel 3.2. Variabel Faktor Internal Kelemahan Bank BTN

No	Kelemahan	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Struktur Organisasi KP			
2	Promosi PPO			
3	Jaringan/ <i>Outlet</i>			
4	Sistem Pemrosesan PPO			
5	Pemasaran PPO			
	Total	1,00		

Sumber : Variabel Analisis Lingkungan Internal – Bank BTN

3. *External Strategy Factor Analisis Summary (EFAS)*

Matrik Faktor Strategi Eksternal dilakukan melalui langkah-langkah :

- a. Membuat daftar *critical success factors* untuk peluang dan ancaman.
- b. Penentuan bobot dari *critical success factors* yaitu dengan skala lebih tinggi bagi yang sangat berpengaruh dan begitu pula kebalikannya.

Jumlah seluruh bobot adalah 1 dengan pembagian sebagai berikut :

1. Bobot 0,4 = untuk variabel yang sangat berpengaruh
 2. Bobot 0,3 = untuk variabel yang berpengaruh
 3. Bobot 0,2 = untuk variabel yang kurang berpengaruh
 4. Bobot 0,1 = untuk variabel yang tidak berpengaruh
- c. Penentuan *rating* setiap *critical success factors* sebagai peluang dengan besaran 1 sampai dengan 4 yaitu :
 - 1 = tidak berpeluang ;
 - 2 = kurang berpeluang ;
 - 3 = berpeluang dan
 - 4 = sangat berpeluang.
 - d. Penentuan *rating* setiap *critical success factors* sebagai ancaman dengan besaran 1 sampai dengan 4 yaitu :
 - 1 = tidak mengancam ;
 - 2 = kurang mengancam ;
 - 3 = mengancam
 - 4 = sangat mengancam.

- e. Mengalikan semua skor dengan nilai *rating* untuk memperoleh total skor *critical success factors*.
- f. Penjumlahan semua skor untuk mendapatkan selisih skor bagi perusahaan yang dinilai.
- g. Matriks EFAS yang digunakan terdiri dari :

1) Faktor Eksternal Peluang :

Berdasarkan penjelasan identifikasi dan klasifikasi variabel analisis eksternal, maka faktor eksternal peluang PPO seperti pada Tabel 3.3 :

Tabel 3.3. Variabel Faktor Eksternal Peluang PPO

No	Peluang	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Politik & Hukum			
2	Prospek Ekonomi			
3	Demografi			
4	Sosial			
5	Teknologi			
	Total	1,00		

Sumber : Variabel Analisis Lingkungan Eksternal – Bank BTN

2) Faktor Eksternal Ancaman :

Pada penjelasan identifikasi dan klasifikasi variabel pada analisis eksternal, maka faktor eksternal ancaman PPO seperti pada Tabel 3.4 :

Tabel 3.4. Variabel Faktor Eksternal Ancaman PPO

No	Ancaman	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Pendatang Baru			
2	Pesaing Yang Ada			
3	Produk Substitusi			
4	Kekuatan Nasabah			
5	Kekuatan Pemasok			
	Total	1,00		

Sumber : Variabel Analisis Lingkungan Eksternal – Bank BTN

Analisis lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan menjadi landasan kritis dalam merancang strategi bersaing yang optimal.

3). *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan dan merupakan alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

QSPM diperlukan sebagai metode pengambilan keputusan setelah tahap input dan tahap analisis dilakukan. Kondisi eksternal-internal organisasi sangat diperlukan dalam penggunaan metode ini sehingga dapat diputuskan pemilihan prioritas strategi yang akan digunakan sesuai dengan keadaan organisasi tersebut.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Bank BTN

Bank BTN sebagai salah satu lembaga perbankan pemerintah tentunya juga memberikan kontribusi kepada pembangunan dan pertumbuhan ekonomi yang berkesinambungan di Indonesia. Sejarah yang dicatat oleh *Coorporate Secretary Divison* (CSD) Bank BTN menjalani perjalanan panjang berawal dari lembaga yang bernama *POSTSPAARBANK* yang didirikan pada tahun 1897, pada masa pendudukan Jepang tahun 1942 dirubah namanya menjadi *TYOKIN KYOKU*, pada masa kemerdekaan tahun 1950 kembali berubah nama menjadi BANK TABUNGAN POS berdasarkan UU Darurat RI No. 9 Tahun 1950 dan pada tahun 1963 nama awal penggunaan nama menjadi Bank Tabungan Negara didasari Perpu No. 4 Tahun 1963 dan UU No. 2 Tahun 1964 jo UU No. 20 Tahun 1968 (DSP-BTN,2002).

Sebagai lembaga keuangan perbankan, Bank BTN melakukan fungsi manajemen strategik dengan memiliki visi dan misi. Sesuai Rencana Jangka Panjang (RJP) Bank BTN tahun 2008-2012, visi Bank BTN adalah menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan dan visi tersebut kemudian dituangkan dalam misi Bank BTN (Pengumuman Lembaran Bank, DSP-Bank BTN 2007) yaitu :

- (1). Memberikan pelayanan yang unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, pembiayaan konsumsi dan usaha kecil menengah,

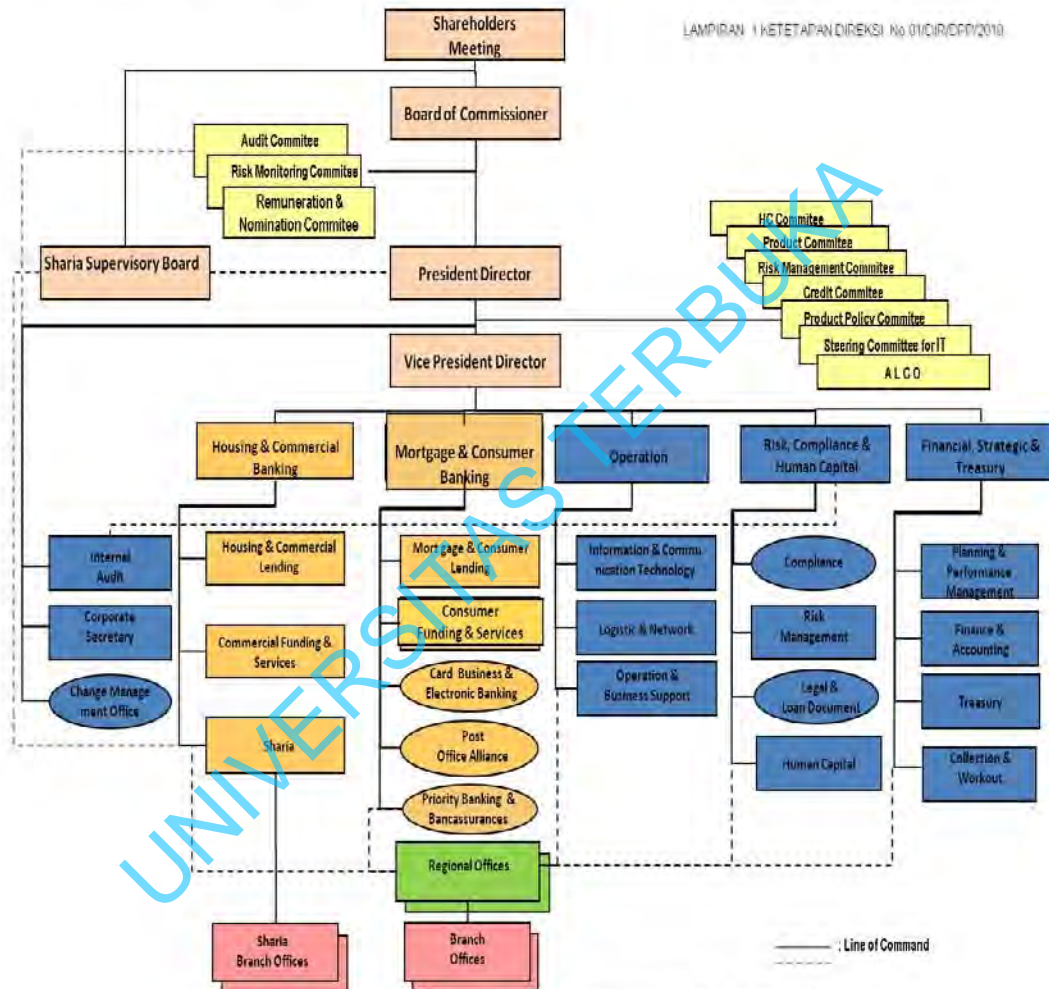
- (2). Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini,
- (3). Menyiapkan dan mengembangkan *Human Capital* yang berkualitas, profesional dan memiliki integritas tinggi,
- (4). Melaksanakan manajemen perbankan sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance* untuk meningkatkan *shareholder value* dan
- (5). Mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

Untuk mencapai visi dan misi sebagai tujuan strategi manajemen, Bank BTN mengembangkan organisasi secara terstruktur di Kantor Pusatnya, memfokuskan pada peran dan tujuan bisnis yang diharapkan untuk meraup pasar luas di masyarakat dengan membagi dua focus bisnis yaitu *Comercial Banking* dan *Consumer Banking*. Bank BTN memiliki *brand image* Bank KPR (Kredit Pemilikan Rumah), hal ini sesuai kiprah Bank BTN dalam penyaluran kredit perumahan khususnya perumahan sederhana yang dimulai sejak 10 Desember 1976, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No.B-49/MK/IV/1974 yang menunjuk Bank BTN sebagai penyalur KPR (Kredit Pemilikan Rumah) bersubsidi sehingga predikat Bank Penyalur Kredit Pemilikan Rumah (KPR) untuk masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) terancangkan di BTN.

Pembagian pengelolaan nasabah berdasarkan produk maupun data *Consumer Information File* (CIF) secara sederhana pembagian bila nasabah perorangan akan dikelola oleh *Consumer Banking* sedangkan perusahaan atau corporate dikelola oleh *Comercial Banking*. Masing-masing bisnis disupervisi oleh satu orang Direktur, karena luasnya bisnis ini ada di posisi *aktiva* (kredit/pembiayaan) dan di posisi *pasiva* (tabungan, giro, deposito dll). Sedangkan untuk operasional dan keuangan disupervisi oleh Direksi lainnya juga untuk

pengelolaan Human Capital, Risiko dan Complain di supervisi Direksi tersendiri. 4 orang direksi tersebut membantu tugas dari Direktur Utama dan Wakil Direktur Utama

Untuk dapat lebih jelasnya dapat dilihat dari struktur organisasi Bank BTN kantor pusat di bawah ini :



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Bank BTN

Dalam pelaksanaan operasional, Bank BTN memiliki jaringan kantor sebagai tempat pemasaran dan penjualan produk dan jasa keuangan perbankan kepada masyarakat luas di Indonesia, dengan kantor pusat yang berkedudukan di

Jakarta. Bank BTN memiliki jaringan per posisi 30 Juni 2012 sebanyak 2 Kantor Wilayah, 65 Kantor Cabang Konvensional, 22 Kantor Cabang Syariah, 585 Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas Konvensional, 21 Kantor Cabang Syariah serta 2921 Kantor Layanan Setara Kantor Kas.

2. Kinerja penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) Bank BTN

Sebagai lembaga intermediasi, Bank BTN menjalankan fungsi utama menyalurkan dana untuk pembiayaan/kredit kepada masyarakat sehingga memerlukan sumber pendanaan yang cukup. Sebagaimana teori sumber pendanaan lembaga perbankan memiliki tiga jenis sumber pendanaan. Dari dana sendiri, dana penghimpunan dari lembaga-lembaga dan dana pihak ketiga. Dari ketiga sumber pendanaan tersebut relatif lebih mudah menghimpun dana pihak ketiga dari pada lainnya. Kemudahan tersebut diperoleh dari jumlah prospek yang lebih luas dan dana yang beredar dimasyarakat yang sangat potensial untuk dihimpun oleh bank.

Fakta yang ada potensi yang banyak tadi sebagai *consumen* tersebut memiliki kebutuhan dan kebebasan untuk memilih penawaran produk simpanan dana yang ditawarkan oleh perbankan. Produk simpanan yang menjadi pemuas kebutuhan bagi konsumen berbeda dengan target yang dibutuhkan oleh bank, khususnya dalam hal pemberian bunga dan pelayanan akan berbanding terbalik, dimana konsumen berharap pendapatan bunga bersih dari simpanannya menghasilkan dengan nilai yang setinggi-tingginya sedangkan bank berusaha mendapatkan penyimpanan dana yang banyak dengan biaya bunga yang serendah-

rendahnya, sehingga kemampulabaan dari selisih bunga yang dibayarkan (*spread*) menjadi laba atau keuntungan yang besar.

Persaingan penghimpunan dana giro oleh lembaga perbankan sangat ketat satu dengan yang lainnya, karena produk yang dihitung sebagai sumber pendanaan oleh Bank Indonesia untuk memastikan *likuiditas* Bank yaitu produk Giro (*current account*), Deposito (*time deposit*) dan Tabungan (*saving account*), sedangkan sumber-sumber dana lainnya tidak menjadi bagian yang mempengaruhi perhitungan *Loan To Debt Ratio (LDR)*. Penghimpunan dana masyarakat tentunya tetap diberikan bunga sebagai nilai investasi yang telah digunakan oleh bank, walau demikian pemberian bunga tersebut tidak diperkenankan diberikan lebih besar dari rate yang dijamin oleh pemerintah dalam ini Lembaga Penjaminan Simpanan (LPS).

Simpanan yang dimaksud dijamin pada bab VII pasal 23 Peraturan LPS No. 1/PLPS/2006 sebagai berikut :

Simpanan yang dijamin meliputi giro, deposito, sertifikat deposito, tabungan, dan atau bentuk lain yang dipersamakan dengan itu.

Saldo yang dijamin untuk setiap nasabah pada satu Bank adalah hasil penjumlahan saldo seluruh rekening Simpanan nasabah pada Bank tersebut, baik rekening tunggal maupun rekening gabungan (*joint account*);

Sejak 13 Oktober 2008, saldo yang dijamin untuk setiap nasabah pada satu bank adalah paling banyak sebesar Rp 2 Milyar

Produk yang memenuhi kebutuhan dan keinginan bank adalah produk Giro (*Current Account*), sebagai produk yang memiliki keleluasaan pembayaran kepada orang yang membawanya menggunakan cek atau bilyet giro untuk dibayarkan. Giro sebagai produk simpanan ditawarkan dengan bunga relatif lebih rendah dibandingkan dengan produk lainnya, demikian pula giro dapat

memberikan pendapatan lebih besar kepada Bank dari administrasi dan pelayanan. Sedangkan bagi bank giro dikategorikan berbiaya bunga relatif rendah mendorong perbankan berlomba dan bersaing memasarkan kepada masyarakat agar memiliki peluang memperbesar *range* antara pendapatan bunga dibandingkan biaya bunga.

Bank BTN selama 5 Tahun terakhir dapat menghimpun dana sebagaimana pada Tabel 4.1 :

Tabel 4.1. Perkembangan Posisi DPK Bank BTN 5 Tahun Terakhir
Rp (000.000,-)

Jenis DPK	2007			2008			2009			2010			2011		
	Rp	%	CASA	Rp	%	CASA	Rp	%	CASA	Rp	%	CASA	Rp	%	CASA
Giro	2.246.000	9,3%	38,9%	2.853.000	9,1%	32,5%	7.364.000	18,3%	40,5%	5.135.000	11,3%	34,9%	13.070.000	22,3%	47,1%
Tabungan	7.156.000	29,6%		7.375.000	23,5%		8.941.000	22,2%		10.683.000	23,6%		14.548.000	24,8%	
Deposito	14.786.000	61,1%	61,1%	21.220.000	67,5%	67,5%	23.910.000	59,5%	59,5%	29.514.000	65,1%	65,1%	31.027.000	52,9%	52,9%
Total DPK	24.188.000	100,0%		31.448.000	100,0%		40.215.000	100,0%		45.332.000	100,0%		58.645.000	100%	

Sumber : Neraca Bank BTN

Dari Tabel 4.1. di atas dapat terlihat perkembangan penghimpunan Bank BTN selama 5 tahun terakhir positif dan tumbuh, pertumbuhan dari nominal masih didominasi oleh deposito. CASA (current account saving account) adalah ratio penghimpunan dana yang berbiaya relatif murah dibandingkan jumlah penghimpunan dana total, menjadi ukuran keberhasilan Bank BTN untuk menekan biaya bunga untuk meningkatkan kemampuan laba yang lebih baik.

Percapaian ratio CASA ditahun 2011 merupakan angka tertinggi yaitu 47,1% dan posisi produk giro memberikan kontribusi 22.3 %. Dengan demikian Bank BTN akan memperoleh potensi laba yang lebih besar atas kontribusi penekanan dari biaya bunga. Sedangkan *market share* dari Tabel 1.1 produk giro

diantara 10 bank di Indonesia baru mencapai 3.2 % di Tahun 2011. Dari data yang ada maka Manajemen Bank BTN memastikan masih banyak peluang untuk menghimpun dana pihak ketiga khususnya melalui produk giro, dilain pihak untuk mempertahankan komposisi dan proporsi nominal produk giro dalam persaingan saat ini. Mempertimbangkan produk giro merupakan sumber dana masyarakat yang dikategorikan berbiaya murah oleh BTN akan berupaya keras bersaing terhadap bank pesaing untuk dapat menghimpun sebanyak banyaknya dari masyarakat, maka dirasa perlu untuk membuat *value added* untuk meningkatkan kepuasan konsumen memiliki produk Giro BTN dengan jalan menciptakan satu produk pendamping yang akan bermanfaat dan memenuhi kebutuhan dari *customer*.

3. Pengertian Program Pengembangan Operasional

Berdasarkan Peraturan Direksi Bank BTN No. 09/PD/TRSD/2010 dan Surat Edaran Direksi Bank BTN No. 18/DIR/TRSD/2010, Program Pengembangan Operasional yang selanjutnya dapat disingkat dengan istilah PPO adalah Program yang diberikan dalam bentuk dana, barang, maupun fasilitas lainnya yang diberikan oleh bank kepada nasabah dalam rangka mendukung kelancaran operasional nasabah dengan persyaratan tertentu yang disepakati bank dan nasabah dengan tetap berpegang pada prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance (GCG)*. Program ini menggunakan perhitungan *Amortisasi*, yaitu dari besarnya simpanan pihak nasabah pemilik dana, baik perorangan maupun

lembaga per bulan yang mengikuti kerjasama PPO dengan pemanfaatannya diterimakan di depan.

1. Jenis – Jenis Pengembangan Operasional

Berdasarkan Surat Edaran Direksi Bank BTN No. 18/DIR/TRSD/2010 tanggal 19 April 2011 yang mengatur tentang Ketentuan dan Petunjuk Pelaksanaan Program Pengembangan Operasional, jenis-jenisnya adalah :

- a. Dalam bentuk dana yang diserahkan dimuka atau per periode atau pada akhir periode kerjasama untuk menunjang operasional nasabah bank.
- b. Dalam bentuk barang yang diterima dimuka ataupun yang diserahkan pada akhir periode kerjasama. Adapun bentuk barang sebagai contoh dapat berupa kendaraan, komputer dan lain-lain yang dibutuhkan lembaga tersebut.
- c. Dukungan fasilitas lainnya berupa dana maupun barang untuk kegiatan ataupun aktivitas yang diselenggarakan oleh nasabah yang dimohonkan secara tertulis kepada Bank, sepanjang kegiatan ataupun aktivitas tersebut bukanlah kegiatan ataupun aktivitas yang melanggar hukum.
- d. Kombinasi dari ketiga jenis Program tersebut di atas.

2. Jangka Waktu

Jangka waktu Program Pengembangan Operasional adalah rentang waktu yang diberikan bank kepada nasabah untuk memenuhi besaran *amortisasi* bagi program yang diberikan di depan, ataupun bagi nasabah yang menerima di belakang. Besaran jangka waktu PPO dipengaruhi oleh besarnya

pengedapan dana, tambahan manfaat PPO dan nilai PPOnya, dengan masa paling lama 5 (lima) Tahun.

3. Perhitungan Manfaat PPO

Manfaat PPO diberikan kepada nasabah giro (giran) maupun nasabah deposito (deposan) yang telah menanda tangani perjanjian kerjasama (pks) antara nasabah dan BTN, dengan jalan memberikan tambahan bunga diluar bunga yang terdapat di *counter*. Tambahan tersebut dihitung berdasarkan prosentase pengedapan yang disimpan dan diberikan secara transparan untuk kepentingan customer. Adapun manfaat PPO dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Saldo yang disepakati dalam PKS} \times \text{Prosentase PPO} \times \text{Hari mengendap}}{365 \text{ hari}}$$

Pelaksanaan perhitungan harus dilakukan setiap bulanan, dan perlakuannya untuk berupa barang harus beratas namakan sesuai dengan pemilik rekening, apabila atas nama lembaga atau perusahaan maka nama pemilik harus sama. Demikian pula apabila manfaatnya berupa dana maka harus masuk ke rekening atas nama lembaga tersebut. Lain hanya dengan untuk kepentingan lain, dapat disetorkan ke rekening yang ditunjuk oleh nasabah.

4. Tingkat Bunga PPO

Layaknya produk Bank, manfaat lebih berupa tambahan bunga dari Bank BTN atas kesepakatan bersama tersebut telah diatur oleh manajemen secara berjenjang berdasarkan kewenangan memutus dilevel kantor cabang ,

kantor wilayah , kantor pusat dalam hal ini Divisi oleh *Comercial Funding & Services Divison (CMFD)* dan Direktur Supervisi. Besar tambahan manfaat tersebut diberikan yaitu sebagai berikut :

- Kantor Cabang = $0 \leq 1.5\%$, Kantor Wilayah = $0 \leq 1.75\%$

- CMFD = $0 \leq 2.00\%$, Direktur Supervisi = $LPS \geq 2\%$

Pemberian manfaat tersebut diberikan secara berjenjang dengan usulan dari level terendah terlebih dahulu.

4. Deskripsi Data

Produk PPO yang telah dijelaskan di atas merupakan manfaat dan pelayanan Bank BTN kepada nasabah yang telah loyal dengan BTN, hal ini dibuktikan sebagai salah satu bentuk kepedulian bank dan sbbagai bukti pembagian atas keuntungan yang diperoleh bank atas kepercayaan menyimpan dana di Bank BTN. Transparansi yang dilakukan pada saat dibuatnya perjanjian kerjasama PPO, menjadikan masing-masing pihak akan menjaga komitmen atas kesepakatan yang telah dibuat bersama.

Pemberian manfaat yang diterima nasabah tentunya akan berdampak positif bagi perusahaan atau lembaganya. atas suku bunga giro erupakan tingkat bunga yang diberikan bank sebagai imbalan atas dana yang telah ditempatkan. Mengingat ketatnya persaingan Bank dalam menghimpun dana pihak ke-3 khususnya Giro maka besarnya suku bunga Bank berjenjang sesuai kebijakan bank. Demikian pula dengan Bank BTN memiliki tingkat suku bunga Giro yang

bersaing dengan perbankan lain dengan kisaran suku bunga sebesar 1,5% sampai dengan 2,75% sesuai dengan nominal dana yang ditempatkan.

Produk Giro Bank BTN diperuntukkan bagi nasabah baik lembaga maupun perorangan. Khusus bagi lembaga dalam hal ini dapat perusahaan maupun instansi dapat menerima manfaat atas penempatan dana dalam bentuk Program Pengembangan Operasional (PPO) atas dasar imbal jasa penempatan dana. PPO merupakan salah satu kekuatan Bank BTN dalam penghimpunan dana khususnya Giro disebabkan sampai saat ini perbankan lain belum melakukan kebijakan pengelolaan dana Giro seperti PPO tersebut. Perkembangan kinerja Giro juga terkait dengan pertumbuhan ekonomi daerah dimana tercermin pada Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang memerlukan pengelolaan dana yang lebih optimal.

Perubahan struktur organisasi Bank BTN di Kantor Pusat dan Kantor Cabang dengan pemisahan penanganan dan pelayanan consumer dan comersial dapat meningkatkan kinerja Dana Pihak Ketiga (DPK) khususnya Giro karena dapat lebih fokus dalam penanganannya. Pemisahan ini di dasari oleh karakter dan *know your customer* (KYC) yang kuat.

Perkembangan teknologi dan informasi sebagai sarana pendukung pelayanan selalu ditingkatkan untuk meningkatkan layanan terhadap pencapaian peningkatan DPK khususnya Giro dapat mempengaruhi peta persaingan dalam bidang dana di perbankan. Tuntutan bisnis pada suatu instansi maupun perusahaan perlu diadopsi oleh bank untuk dapat bertahan di tengah persaingan yang semakin

ketat. Produk Comercial di Bank BTN selalu menyesuaikan dengan kebutuhan nasabah.

Produk Bank BTN dengan *core business* kredit retail perumahan dan kredit komersial lainnya berhubungan erat dengan pihak ke-3 sehingga membentuk suatu kumpulan mitra kerja yang dapat membantu tercapainya kinerja dana pihak ketiga khususnya produk Giro dan PPO. Disamping itu, *image* bank pemerintah juga masih memegang peranan penting untuk meningkatkan kepercayaan nasabah dalam penempatan dananya. Bank pemerintah selama ini menjadi salah satu pertimbangan lembaga maupun nasabah perorangan dalam penempatan dana untuk mendukung bisnis yang dijalannya.

Jaringan kantor Bank BTN posisi Juni 2012 sebanyak 660 kantor Bank dan 2941 kantor setingkat Kantor Kas Online dengan PT. Pos Indonesia. Hal ini secara langsung mempengaruhi akses masyarakat dalam penggunaan produk Bank BTN untuk pelayanan sehingga akan mendorong peningkatan pemasaran produk.

Sumber daya manusia yang melaksanakan proses pemasaran, penanganan dan pelayanan produk giro saat ini masih tergabung dengan produk dana lainnya yaitu tabungan dan peposito. Adapun jumlah karyawan di Kantor Cabang Bank BTN yang bertugas memasarkan produk *comercial* (giro dan deposito lembaga) sebanyak 165 Funding Officer, 35 Head dan 65 Deputy Branch Manager di seluruh Kantor Cabang serta 6 orang *comercial* funding di kantor wilayah.

Pemasaran dana pihak ketiga khususnya giro dan PPO yang dilakukan Bank BTN adalah melalui Kantor Pusat dan Kantor Cabang dan hal ini terkait dengan ketersediaan sumber daya manusia untuk menjangkau nasabah khususnya

lembaga dan instansi di daerah sehingga informasi mengenai manfaat PPO untuk pengembangan operasional dapat lebih diketahui oleh publik. Oleh karena itu berbagai sarana informasi produk giro dan produk pendampingnya terpampang diseluruh jaringan kantor sebagai bahan sosialisasi.

Dukungan pengembangan informasi dan teknologi terhadap fitur penunjang produk giro yang dilakukan oleh Bank BTN saat ini masih terus berlangsung. Sedangkan pengembangan sistem informasi dan teknologi untuk PPO juga dilakukan untuk meningkatkan daya saing pemasaran produk untuk mampu bersaing dengan produk sejenis di bank lain.

Loyalitas mitra kerja Bank BTN mempengaruhi kinerja dana khususnya Giro. Melalui penanganan yang lebih optimal hal ini dapat ditingkatkan sehingga target penghimpunan dana pihak ketiga dapat tercapai untuk menekan *cost of fund*.

Pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar lebih dari 6% merupakan salah satu peluang untuk meningkatkan penjualan produk PPO. Dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi maka aktivitas penunjang dapat ikut meningkat dan menuntut lembaga agar mengelola dana secara optimal. Penempatan dana pada produk giro yang disandingkan dengan PPO merupakan pilihan yang tepat untuk lembaga dan perusahaan karena produk tersebut memberikan nilai tambah bagi perusahaan selain menggunakan rekening gironya sebagai alat pembayaran.

Pengembangan produk PPO kepada lembaga atau instansi akan menjadi pendukung pencapaian target market Giro Bank BTN saat ini masih dalam kesatuan bisnis di hilir pada proses produksi. Gambaran seperti ini merupakan

peluang Bank BTN untuk optimalisasi penghimpunan dana pihak ketiga khususnya Giro. Selanjutnya adalah kebijakan dari suatu lembaga dan masing-masing Bank yang dimungkinkan lembaga dapat memiliki rekening lebih dari 1 Bank merupakan peluang dalam peningkatan Giro Bank BTN.

Produk Giro merupakan produk dana utama di setiap Bank dan berdasarkan hal ini maka produk Giro bank lain merupakan ancaman terhadap perkembangan giro Bank BTN sehingga dituntut pengelolaan yang lebih optimal baik dari kantor cabang maupun dari kantor pusat. Selanjutnya Bank BTN yang masih memiliki *brand image*, bank KPR dan jumlah jaringan yang masih terbatas merupakan salah satu ancaman terhadap perkembangan kinerja dana pihak ketiga khususnya giro. Ancaman lainnya adalah pola pemasaran produk Dana di Bank BTN yang belum fokus yang tercermin dari besarnya produk dana yang berbunga tinggi dan keagresifan bank-bank pesaing dalam pemasaran giro yang menguasai sebagian dari rantai bisnis (*bisnis to bisnis*).

5. Analisa Data

Memperhatikan temuan data dilapangan baik dari hasil *interview* maupun *focus group discucion* dapat diperoleh data-data yang cukup untuk digunakan sebagai sumber data untuk mendapatkan dan meyakini hipotesa menggunakan metodologi penelitian yang telah disampaikan penulis pada bab sebelumnya. Dengan menggunakan langkah langkah sebagai berikut :

1. Matriks Profil Kompetitif

Berdasarkan hasil diskusi dan data-data internal dan eksternal terutama dari Laporan Bank Indonesia, peta persaingan dana pihak ketiga khususnya Giro

saat ini didominasi oleh bank-bank pemerintah yaitu Bank Z, Bank Y dan Bank X sehingga profil bersaing Bank BTN dapat dibandingkan dengan bank-bank pesaing dari sisi tingkat atau level hampir sama satu dengan lainnya.

Faktor Penentu Keberhasilan (*Critical Success Factor*) dalam peningkatan dana pihak ketiga khususnya Giro terdiri dari : Produk, Promosi, *Cost* (biaya), Model Pengelolaan, *Outlet*/Jaringan Kantor, Sumber Daya Manusia dan Proses. Tabel 4.2 menggambarkan profil bersaing di antara bank-bank pesaing :

Tabel 4.2. *Competitive Profile Matrix (CPM) PPO*

Faktor Kompetitif	Bobot	Bank BTN		Bank X		Bank Y		Bank Z	
		R	R x B	R	R x B	R	R x B	R	R x B
Produk	0,2	4	0,80	2	0,40	2	0,40	2	0,40
Promosi	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30	2	0,30
<i>Cost</i>	0,1	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Model Pengelolaan	0,2	3	0,60	2	0,40	2	0,40	2	0,40
Jaringan	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45	3	0,45
SDM	0,1	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Proses	0,1	2	0,20	2	0,20	2	0,40	2	0,40
Total	1,00	17	2,60	17	2,60	18	2,65	18	2,65

Catatan : R = Rating

Sumber : Focus Group Discussion

a. Penjelasan Bobot dan Rating

Untuk melakukan pembobotan dan pembuatan rating di atas penulis melakukan focus group diskusi berkala dan beberapa tahapan diskusi. Tahapan pertama merupakan tahapan teknis operasional dengan peserta Kepala Departemen, Kepala cabang operasional dan Kepala Divisi CMFD, selanjutnya Tahapan Kedua melakukan diskusi sekaligus interview dengan beberapa pejabat bank pesaing. Selanjutnya penulis melakukan interview dengan

Direktur supervisi CMFD sebagai klarifikasi hal-hal yang menjadi keterampilan kunci. Pembahasan tahapan pertama dilakukan sebanyak 8 kali dalam kurun waktu 6 bulan. Atas pembobotan dan pembuatan rating tersebut diperoleh penjelasan bobot dan *rating Competitive Profile Matrix* dipaparkan pada Tabel 4.3:

Tabel 4.3. Penjelasan bobot dan rating *Competitive Profile Matrix* (CPM) Bank BTN

No	CSF	Bobot	Keterangan *
1	Produk	0,2	Produk memiliki bobot yang tinggi (0,2) disebabkan memiliki nilai (<i>value</i>) yang diberikan kepada nasabah. Produk juga membawa identitas perusahaan dan salah satu faktor utama dalam keberlangsungan bisnis. Produk PPO BTN diberikan rating 4 karena memiliki posisi produk pendamping produk DPK lainnya. Bank X,Y dan Z diberikan rating 2 karena banyak nasabah lembaganya tidak memiliki produk pendamping seperti BTN.
2	Promosi	0,15	Promosi memiliki bobot 0,15 disebabkan promosi merupakan salah satu aspek utama keberhasilan penjualan suatu produk. Promosi Bank BTN diberi rating 3 karena promosi PPO dilakukan masih dalam <i>scope</i> terbatas yaitu produk dana berbiaya terbatas kepada nasabah yang loyal dan tidak focus ke produk PPO. Bank pesaing tidak melakukan promosi untuk produk sejenis. Sehingga diberikan rating 2.
3	Cost	0,1	Biaya bunga memiliki bobot 0,1 karena merupakan salah satu faktor bagi Bank menawar bunga suatu produk kepada nasabah, sehingga akan menambah pembebanan bagi Bank, PPO merupakan tambahan bunga sehingga beban bagi bank menjadi lebih besar Rating 1 diberikan ke BTN karena menjadi beban ekstra, Sedangkan Bank Y menjadi Bank yang dikenal berbiaya dana lebih kecil karena mampu mempertahankan posisi pertumbuhan ratio casa dan dominan di produk giro tanpa penambahan biaya selain biaya bunga.

No	CSF	Bobot	Keterangan *
4	Model Pengelolaan	0,2	Model pengelolaan memiliki bobot 0,2 karena merupakan salah satu penarik nasabah untuk menanamkan dana di Bank. Bank BTN diberi rating 3 demikian juga bank pesaing mempertimbangan model pengelolaan semua memiliki standar dan prosedur yang terukur.
5	Jaringan / Outlet	0,15	Jaringan memiliki bobot 0,15 disebabkan jaringan/outlet memudahkan nasabah mengakses dan menggunakan produk bank. Bank BTN diberi rating 2 karena jumlah outlet yang belum tersebar namun Bank X diberikan rating 4 dengan pertimbangan banyaknya outlet yang ada dan Bank Y serta Bank Z diberi rating 3 karena jumlah outlet yang lebih banyak dari Bank BTN.
6	Sumber Daya Manusia	0,1	SDM memiliki bobot 0,1 karena SDM merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu produk. SDM pada masing-masing perbankan dinilai sama (rating 3) karena pada umumnya SDM perbankan telah diberikan pelatihan yang memadai sebelum ditugaskan pada unit internal bank.
7	Proses	0,1	Proses memiliki bobot 0,1 karena proses terkait dengan <i>services</i> / pelayanan dan berimplikasi pada kenyamanan nasabah. Pada umumnya proses PPO di bank melalui prosedur standar dan dengan pertimbangan tersebut masing-masing bank diberikan rating 2.

Sumber : *Focus Group Discussion*

b. Penjelasan Hasil CPM

Berdasarkan hasil perhitungan CPM, Bank BTN memiliki posisi bersaing yang lemah dibandingkan dengan Bank X, Bank Y dan Bank Z (total nilai $\geq 2,5$) . Hal ini khusus untuk produk program pengembangan operasional belum didukung sepenuhnya dari faktor biaya dan jaringan.

Bank Z dan Bank Y dengan bisnis inti korporasi ditambah dengan promosi intensif memiliki posisi bersaing yang kuat. dukungan modal lebih besar dan lebih fokus pada pelayanan di korporasi serta didukung ditunjukknya

ke 3 Bank sebagai Bank Operasional I , yaitu Bank penyalur dana APBN dari Kementrian keuangan, mendorong ke tiga bank memiliki kesempatan dan peluang cukup besar untuk menghimpun dana dari giro tanpa harus menggunakan produk sejenis PPO BTN. Dari hasil CPM pun dipastikan posisi Bank BTN masih memiliki potensi dan memiliki keunggulan untuk memenangkan persaingan.

c. Strategi Bank BTN dan Hasil CPM

Strategi yang dilakukan Bank BTN saat ini antara lain melalui meningkatkan kerja sama dengan berbagai lembaga baik pemerintahan maupun swasta nasional untuk menawarkan Program Pengembangan Operasional (PPO) yang existing dan loyal, prospek yang potensial telah disegmentasi menjadi 6, yaitu: pemerintah pusat, pemerintah pusat, lembaga pendidikan, perusahaan tidak berbadan hukum, BUMN dan BUMD. Sehingga terlihat pada hasil perhitungan CPM namun demikian angka-angka tersebut hanyalah menggambarkan kekuatan relatif dari keempat perbankan khususnya dan tidak bertujuan untuk mendapatkan angka tertentu tetapi lebih kepada asimilasi dan evaluasi informasi yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan.

2. Analisis SWOT

Berdasarkan hasil diskusi yang dilakukan dengan manajemen Kantor Pusat dan Focus Group Discussion dengan 3 pejabat bank pesaing lainnya, yang dilakukan sebanyak 3 kali dibulan Agustus dan September 2012

membahas beberapa hal yang menjadi bahan untuk mendukung analisis bagi penulis apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Diskusi pertama membahas kompetensi inti SW-OT yang akan dibahas, pertemuan kedua membahas masalah pembobotan masing-masing kompetensi inti dan pada pertemuan ketiga finalisasi atas rating disepakati pada focus group, adapun hasil yang diperoleh sebagai berikut :

1. Faktor Internal Kekuatan Bank BTN

Faktor internal kekuatan Bank BTN yang diperoleh berdasarkan hasil diskusi yang dilakukan dengan manajemen Bank BTN, terdiri dari Produk, Kinerja PPO, Suku Bunga, Struktur Organisasi dan Sumberdaya Manusia sebagaimana pada Tabel 4.4 :

Tabel 4.4. Faktor Internal Kekuatan Bank BTN

No	Kekuatan	Bobot	Rating	B x R	Keterangan
1	Produk PPO	0,3	3	0,90	*
2	Kinerja Produk PPO	0,2	3	0,60	*
3	Suku Bunga PPO	0,2	3	0,60	*
4	Struktur Organisasi	0,1	3	0,30	
5	Sumberdaya Manusia	0,2	4	0,80	*
	Total	1,00		3,20	

Sumber : *Focus Group Discussion*

* = Keterangan pada penjelasan

Penjelasan :

1. Produk : variabel produk sangat berpengaruh karena produk mengandung nilai (*value*) yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhannya. Namun produk juga dipengaruhi oleh komponen atau fasilitas pendukung lainnya sehingga variabel ini diberi bobot 0,3. Produk

Giro dinilai memiliki kekuatan untuk mempengaruhi *cost of fund* untuk pembiayaan core bisnis Bank BTN yaitu perumahan. Kondisi ini merupakan kekuatan yang sangat kuat bagi Bank BTN sehingga variabel produk diberi *rating* 3.

2. Kinerja Program Pengembangan Operasional : variabel ini berpengaruh terutama pencapaian *Penghimpunan Laba dari prosentase CASA*. Besarnya surplus penghimpunan dana dapat mempengaruhi laba bank dan merupakan salah satu indikator kesehatan bank serta *LDR* menggambarkan tingkat kemampuan pengelolaan penyaluran dana pihak ketiga terhadap kredit yang disalurkan. Berdasarkan hal tersebut, variabel ini diberi bobot 0,2. Dan berdasarkan data-data yang ada, kondisi Bank BTN masih tergolong cukup kuat dari hasil diskusi variabel ini disepakati diberi *rating* 3.
3. Suku Bunga : variabel ini berpengaruh karena terkait dengan besaran suku bunga yang ditawarkan kepada masyarakat sehingga tertarik untuk menggunakan produk bank. Oleh sebab itu variabel ini diberi bobot 0,2 atau berpengaruh dengan pertimbangan calon debitur tetap akan mempertimbangkan besaran suku bunga yang ditetapkan. Besaran suku bunga kredit bank-bank pemerintah relatif sama terkait ketentuan Bank Indonesia sehingga variabel ini diberi *rating* 3.
4. Struktur Organisasi Bank BTN : variabel struktur organisasi cukup berpengaruh karena dapat menghasilkan proses pemasaran dan maintenance lebih focus, cepat dan efisien sehingga variabel ini diberi bobot 0,1. Masih

banyaknya *hand over* atau tahapan yang dilalui antar unit terkait merupakan kekuatan Bank BTN sehingga diberi *rating* 3.

5. Sumber daya Manusia : variabel ini berpengaruh karena keterkaitan dengan operasional dan pelayanan Bank sehingga variabel ini diberi bobot 0,2. Sumberdaya manusia yang menangani penghimpunan pendanaan komersial sejumlah 245 personil di Bank BTN dan telah berpengalaman khususnya di bidang marketing. Berdasarkan hal tersebut, sumberdaya manusia kekuatan Bank BTN Cabang Mataram yang sangat kuat sehingga diberi *rating* 4.

2. Faktor Internal Kelemahan Bank BTN

Faktor internal kelemahan Bank BTN berdasarkan hasil diskusi yang dilakukan dengan manajemen Bank BTN dan Bank Pesaing, terdiri dari Informasi dan Tehnologi, Promosi, Jaringan/*Outlet*, Proses dan Pemasaran sebagaimana pada Tabel 4.5 :

Tabel 4.5. Faktor Internal Kelemahan Bank BTN

No	Kelemahan	Bobot	Rating	B x R	Keterangan
1	Informasi Teknologi PPO	0,1	3	0,30	*
2	Promosi PPO	0,2	3	0,60	*
3	Jaringan / <i>Outlet</i>	0,3	4	1,20	*
4	Proses PPO	0,2	2	0,40	*
5	Pemasaran PPO	0,2	3	0,60	*
	Total	1,00		3,10	

Sumber : *Focus Group Discussion*

* = Keterangan pada penjelasan

Penjelasan :

1. Informasi dan Tehnologi PPO: variabel ini cukup berpengaruh karena dapat mencerminkan kemampuan Bank BTN memberikan layanan kepada Nasabah mengelola keuangan secara sendiri, sampai dengan saat ini CMS (Cash Management System) masih didevelopment oleh BTN. Dari hasil diskusi, variabel ini diberi bobot 0,1 dan karena cukup lemah diberi *rating* 3.
2. Promosi PPO: variabel promosi berpengaruh karena melalui promosi produk dapat dikenal masyarakat sehingga diberi bobot 0,2. Kurang intensifnya promosi bidang Giro merupakan bagian kelemahan Bank BTN sehingga variabel ini diberi *rating* 2.
3. Jaringan/*Outlet* : variabel ini sangat berpengaruh karena mempermudah masyarakat untuk mengakses produk maupun berbagai hal mengenai informasi produk bank sehingga diberi bobot 0,3. Jumlah jaringan / outlet sebanyak 650 kantor sangat sedikit bila dibandingkan dengan sebaran penduduk dan luas negara Indonesia. Berdasarkan hal tersebut variabel ini merupakan kelemahan yang kuat bagi Bank BTN sehingga diberi *rating* 4.
4. Proses PPO : variabel proses cukup berpengaruh karena dapat memberikan kenyamanan bertransaksi dengan bank sehingga variabel ini diberi bobot 0,2. Produk Pengembangan Operasional dilaksanakan belum secara manual ini merupakan kelemahan bagi Bank BTN sehingga diberi *rating* 2.
5. Pemasaran : pemasaran mempengaruhi pencapaian kredit komersial perumahan karena dengan pemasaran yang efektif dapat meningkatkan penghimpunan dana giro. Berdasarkan hasil diskusi, variabel ini berpengaruh dan diberi bobot 0,2. Pemasaran yang saat ini dilakukan Bank BTN

khususnya produk giro sangat minim dan difokuskan pada bidang dana. Hal ini adalah kelemahan yang kuat dan variabel ini diberi *rating* 3.

3. Faktor Eksternal Peluang Bank BTN

Faktor eksternal peluang Bank BTN berdasarkan hasil diskusi yang dilakukan dengan manajemen Bank BTN, terdiri dari Politik dan Hukum, Prospek Ekonomi, Demografi, Sosial dan Teknologi sebagaimana pada Tabel 4.6 :

Tabel 4.6 Faktor Eksternal Peluang Bank BTN

No	Peluang	Bobot	Rating	B x R	Keterangan
1	Politik & Hukum	0,2	3	0,60	*
2	Prospek Ekonomi	0,3	4	1,20	*
3	Demografi	0,1	2	0,20	*
4	Sosial	0,1	2	0,20	*
5	Teknologi	0,3	4	1,20	*
	Total	1,00		3,40	

Sumber : *Focus Group Discussion* * = Keterangan pada penjelasan
Penjelasan :

1. Politik dan Hukum : variabel ini cukup berpengaruh karena kestabilan politik dan hukum terkait dengan aspek lainnya sehingga diberikan bobot 0,2. Kestabilan politik dan hukum di Indonesia saat ini masih tergolong kondusif merupakan peluang dan variabel ini diberi *rating* 3.
2. Prospek Ekonomi : variabel ini sangat berpengaruh karena perkembangan perbankan tidak dapat dipisahkan dengan kondisi ekonomi yang ada. Berdasarkan hal tersebut variabel ini diberikan bobot 0,3. Prospek ekonomi Indonesia saat ini mengalami pertumbuhan minimal 6 % per tahun di tahun 2011 , Pendapatan per Kapita setiap tahunnya menentukan kemampuan daya

beli masyarakat. Hal ini yang termasuk sangat berpeluang sehingga diberi *rating* 4.

3. Demografi : variabel ini kurang berpengaruh karena perkembangan penduduk juga tidak lepas dari faktor migrasi penduduk sehingga diberi bobot 0,1. Perkembangan penduduk memiliki peluang disebabkan kebutuhan rumah masih merupakan core bisnis Bank BTN dapat meningkat sehingga variabel ini masih berpeluang dan diberi *rating* 2.
4. Sosial : variabel ini kurang berpengaruh karena faktor sosial penduduk tergantung pada perkembangan daerah-daerah diseluruh wilayah Indonesia sehingga diberi bobot 0,1. Sosial masyarakat yang berkembang memberi peluang peningkatan core bisnis sehingga variabel ini masih berpeluang dan diberi *rating* 2.
5. Teknologi : variabel ini sangat berpengaruh karena terkait dengan kualitas pelayanan, kemudahan bagi pengguna dan keakuratan data sehingga diberi bobot 0,3. Teknologi Bank BTN saat ini cukup bersaing ditambah dengan penyempurnaan yang dilakukan terus menerus baik dari sisi aplikasi, jaringan dan infrastruktur. Hal ini sangat berpeluang dan diberikan *rating* 4.

4. Faktor Eksternal Ancaman Bank BTN

Faktor eksternal ancaman Bank BTN berdasarkan hasil diskusi yang dilakukan dengan manajemen Bank BTN, terdiri dari Pendetang Baru, Pesaing saat ini, Produk Substitusi, Kekuatan Tawar Nasabah dan Kekuatan Tawar Pemasok sebagaimana pada Tabel 4.7 :

Tabel 4.7. Faktor Eksternal Ancaman Bank BTN

No	Ancaman	Bobot	Rating	B x R	Keterangan
1	Pendatang Baru	0,1	2	0,20	*
2	Pesaing Yang Ada	0,3	3	0,90	*
3	Produk Substitusi	0,2	2	0,40	*
4	Kekuatan Tawar Nasabah	0,3	2	0,60	*
5	Kekuatan Tawar Pemasok	0,1	2	0,20	*
	Total	1,00		2,30	

Sumber : *Focus Group Discussion*

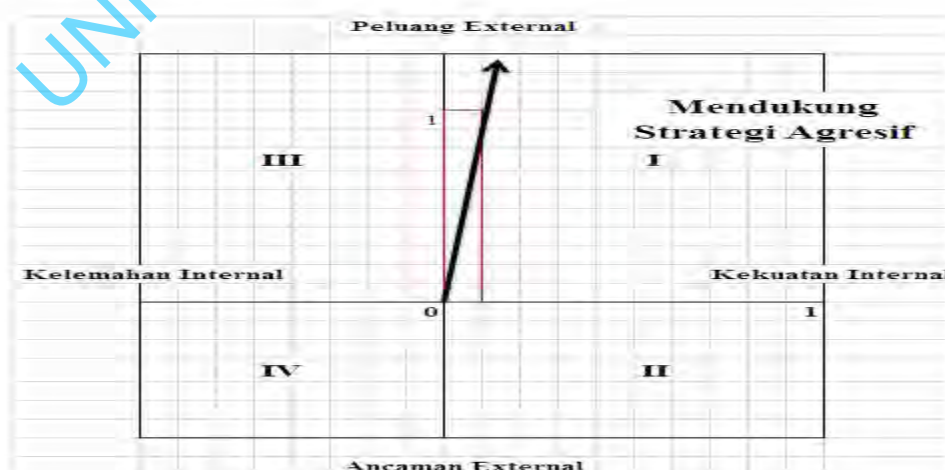
* = Keterangan pada penjelasan

Penjelasan :

1. Pendatang baru : variabel ini cukup berpengaruh karena pada umumnya pendatang baru memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan kondisi daerah sehingga variabel ini diberi bobot 0,1. Pendatang baru kurang mengancam bagi Bank BTN sebagai Bank Pemerintah, sehingga variabel ini diberi *rating* 2.
2. Pesaing yang ada : variabel ini sangat berpengaruh karena pesaing memiliki pangsa pasar lebih besar dari Bank BTN, sehingga diberi bobot 0,3. Berdasarkan data yang diperoleh dari publikasi audited yang diolah, pesaing Bank BTN memiliki pesaing 9 bank papan atas lainnya dan prosentase terbesar dikuasai oleh 3 bank pemerintah lainnya merupakan ancaman yang kuat sehingga diberi *rating* 3.
3. Produk substitusi : variabel ini berpengaruh karena produk dapat dikemas dengan lebih menarik dan apabila disertai "*gimmick marketing*" seperti suku bunga produk bank namun produk juga perlu didukung oleh faktor lainnya sehingga produk substitusi diberi bobot 0,2 dan karena mengancam maka variabel ini diberi *nilai* 2.

4. Kekuatan tawar nasabah : variabel ini sangat berpengaruh karena nasabah atau calon debitur adalah faktor utama dalam bisnis perbankan sehingga variabel ini diberi bobot 0,3. Kekuatan tawar nasabah saat ini merupakan tantangan perbankan untuk dapat eksis dalam persaingan dan berdasarkan hal tersebut variabel ini diberi *rating* 2.
5. Kekuatan tawar pemasok : variabel ini cukup berpengaruh karena kinerja penghimpunan dana juga tergantung pada kerjasama bank dengan mitra kerja khususnya lembaga-lembaga misalnya pemerintah daerah sehingga diberi bobot 0,1. Besarnya kekuatan tawar pemasok cukup mengancam sehingga variabel ini diberi *rating* 2.

Berdasarkan data-data tersebut, setelah diinput dalam tabel analisis SWOT (Tabel 4.4 dan Tabel 4.5), total nilai faktor internal kekuatan 3,20 dan total nilai faktor internal kelemahan 3,10 diperoleh selisih 0,10. Total nilai faktor eksternal peluang sebesar 3,40 dan total nilai faktor eksternal ancaman sebesar 2,30 (tabel 4.6 dan 4.7 diperoleh selisih 1,10). Hasil tersebut diinput pada bagan analisis SWOT sebagaimana pada Gambar 4.2 :



Gambar 4.2. Analisis SWOT Produk PPO Bank BTN

Dari hasil perhitungan dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Produk Pengembangan Operasional (PPO) Bank BTN memiliki kekuatan internal yang lebih besar dari kelemahan internalnya dan dapat menutupi ancaman eksternal.

Berdasarkan di atas, Bank BTN terletak pada Kuadran 1 atau rekomendasi *strategi generik agresif* dan data-data tersebut dapat dimasukkan dalam matriks SWOT sebagai berikut :

Tabel 4.8. Matrik SWOT Bank BTN

IFAS EFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	OPPORTUNITIES (O) a. Politik & Hukum b. Prospek Ekonomi c. Demografi d. Sosial e. Teknologi	a. Produk PPO b. Kinerja PPO c. Suku Bunga PPO d. Struktur Organisasi e. Sumber daya
	STRATEGI SO a. Memberikan keyakinan bahwa produk PPO memiliki keunggulan dan memiliki GCG dn terhindar dari KKN dan gratifikasi. b. Memastikan bahwa Program PPO memberikan manfaat bagi lembaga yang memanfaatkan program tersebut. c. Memberikan keyakinan bahwa pertumbuhan ekonomi akan meningkatkan kinerja PPO, misalnya PAD daerah. d. Mengambil peluang dari potensi nasabah persegmentasi yang belum bekerja sama dan diberikan produk PPO. e. Menarik peluang penghimpunan dana dari mitra core bisnis lebih agresif. f. Memastikan sukubunga PPO sangat menguntungkan bagi Nasabah , yang tidak diberikan oleh pesaing. g. Menyempurnakan seluruh aspek TI di KC dan KCP sehingga berdampak pada peningkatan pelayanan h. Melakukan training yang berkesinambungan sehingga optimal sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada	STRATEGI WO a. Menyempurnakan IT sehingga produk PPO dapat terintegrasi dalam teknologi <i>core bank</i> . b. Meminta <i>referensi</i> dan rekomendasi dari Giran yang telah bekerjasama memanfaatkan PPO kepada <i>partner</i> giran tsb. c. Mengajukan pembukaan jaringan yang memiliki potensi calon giran. d. Menyederhanakan dan menyempurnakan proses PPO dengan memberikan kewenangan kepada Kantor Cabang dan Kantor Wilayah lebih besar. e. Melakukan pemasaran lebih agresif untuk produk giro , dengan mengajukan penambahan tenaga pemasar <i>outsorching</i> .

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	<ul style="list-style-type: none"> a. Produk PPO b. Kinerja PPO c. Suku Bunga PPO d. Struktur Organisasi e. Sumber daya 	<ul style="list-style-type: none"> a. Informasi & Tehnologi b Promosi PPO c Jaringan / Outlet d Proses PPO e Pemasaran
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> a. Pendetang Baru b. Pesaing yang Ada c. Produk Substitusi d. Kekuatan Nasabah e. Kekuatan Pemasok 	<ul style="list-style-type: none"> a. Memastikan bahwa produk PPO hanya diperoleh di BTN, karena dijamin keamanan dan kelayakannya memenuhi GCG. b. Sebagai leader di produk pendamping penghimpunan dana. c. Menjaga PPO memiliki suku bunga yang terbaik atas pengembangan produk primer yang ada d. Memastikan struktur organisasi baik di Pusat maupun cabang dapat bekerja cepat, efektif dan efisien sehingga mengantisipasi pesaing. e. Memastikan kualitas sumber daya manusia yang handal dalam melakukan tugasnya secara profesional dan memiliki integritas yang cukup. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Memastikan bahwa teknologi BTN mampu memenuhi keinginan nasabah, karena IT BTN telah dilengkapi b. Memulai melakukan pemasaran produk PPO secara audio visual atau melalui media masa. c. Memastikan standar outlet yang berkualitas dan lebih nyaman bagi nasabah d. Memastikan Proses persetujuan PPO dalam waktu tidak kurang dari 1 hari e. Memastikan bahwa kebutuhan nasabah dapat diakomodasi dengan produk PPO tepat waktu.

Sumber : Focus Group Discussion

3. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Setelah membuat urutan strategi guna mendapatkan daftar urutan prioritas, berdasarkan literatur yang ada hanya dikenal satu teknik analitis yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang memungkinkan untuk dijalankan. Selanjutnya kita akan memasuki tahapan ke tiga dalam rangkaian analisis perumusan strategi yang dikenal dengan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Seluruh tahapan analisis rumusan strategi akan diakhiri pada tahapan ini. Berbagai macam alternatif strategi yang dihasilkan dari

matriks SWOT dan matriks Internal Eksternal disusun guna menetapkan alternatif strategi yang tepat untuk dipilih dan digunakan dalam meningkatkan *market share* produk giro menggunakan PPO Bank BTN seperti pada Tabel 4.9 .

Tabel 4.9 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif Bank BTN

Faktor Strategis	Bobot	Strategi Alternatif					
		Pengembangan Pasar		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
I. Kekuatan							
1. Produk	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2
2. Kinerja PPO	0,2	4	0,8	4	0,6	4	0,8
3. Suku bunga (harga)	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4
4. Struktur Organisasi	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
5. Sumber Daya	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
II. Kelemahan							
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1. Informasi & Tehnologi	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
2. Promosi	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
3. Jaringan / Outlet	0,3	4	1,2	2	0,6	4	1,2
4. Proses	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
5. Pemasaran	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
III. Peluang							
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1. Politik & Hukum	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
2. Prospek Ekonomi	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6
3. Demografi	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
4. Sosial	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
5. Teknologi	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9
IV. Ancaman							
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1. Pendaatang Baru	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
2. Pesaing yang Ada	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2
3. Produk Substitusi	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
4. Kekuatan Tawar Nasabah	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2
5. Kekuatan Tawar Pemasok	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
TOTAL			14,3		12,9		14
Urutan Prioritas			1		3		2

Sumber : David, 2004 : 240

Keterangan : AS= Nilai Daya Tarik; TAS= Total Nilai Daya Tarik.

Nilai Daya Tarik :

1= tidak menarik ; 2= agak menarik; 3=wajar menarik 4= sangat menarik.

Berdasarkan matriks QSPM diperoleh urutan prioritas pilihan strategi utama yang dapat diusulkan untuk dilaksanakan dengan urutan :

1. Pengembangan pasar
2. Pengembangan produk
3. Penetrasi pasar

F. Pembahasan

Dari analisis yang dilakukan menggunakan metodologi yang ada dan teori diyakini bahwa Produk Pengembangan Operasional (PPO) Bank BTN adalah salah satu bentuk strategi generik yaitu *Differentiation* hal ini sesuai dengan pemikiran, Porter, Kotler maupun Simbolon karena tidak ada yang memiliki pesaingnya.

PPO diluncurkan dalam kondisi industri dewasa, sehingga harus melakukan variasi produk dan inovasi proses agar lebih efektif dan efisien, peluncuran produk PPO tergolong dalam masa tumbuh (*growth*) dalam siklus produk. Maka hal ini perlu dipersiapkan strategi yang paling efektif sehingga dapat dengan maksimal meningkatkan dan melengkapi pola pandang nasabah bahwa Bank BTN bukan saja Bank KPR tetapi menjadi Bank sahabat keluarga Indonesia sebagai mana slogan yang dimilikinya.

Analisis SWOT yang digunakan serta data dan tabel di atas dapat mengarahkan agar PPO memiliki strategi bersaing yang unggul, sebagaimana direkomendasikan antara lain :

1. Produk, direkomendasikan :
 - a. Program Pengembangan Operasional yang lebih fleksible dan memberikan keyakinan keamanan secara *Good Corporate Government* (Tata kelolaan yang Baik).
 - b. Memberikan fasilitas *Cash Management System* (CMS) yang memberikan nilai tambah bagi nasabah untuk melakukan transaksi keuangan sendiri oleh nasabah secara *online realtime*.
 - c. Inovasi produk layanan menggunakan *Internet Banking*.
2. Kinerja PPO, direkomendasikan untuk memberikan pengukuran pencapaian kinerja yang lebih transparan dan memberikan reward system yang *fair* atas pencapaian kenaikan kinerja di kantor operasional.
3. Suku Bunga, direkomendasikan bahwa suku bunga yang diberikan kepada nasabah PPO sebagai tambahan dari bunga produk primer tidak melebihi ketentuan pemerintah melalui LPS, dan diputuskan dalam waktu yang terukur.
4. Struktur Organisasi, direkomendasikan untuk :
 - a. Memastikan kebutuhan tenaga Funding officer diseluruh outlet telah dipenuhi oleh pegawai yang memiliki kompetensi cukup.
 - b. Mengisi semua posisi pejabat *comercial funding* yang memiliki wawasan dan pemahaman lokasi dan nasabah potensial.
5. Sumberdaya, direkomendasikan dilakukan pengembangan dan pelatihan yang lebih focus kepada prospek sehingga lebih efektif dan efisien menggunakan kemampuan dan berdaya hasil guna yang tinggi.

6. Promosi PPO, direkomendasikan untuk melakukan promosi melalui sarana *audiovisual* dan media cetak yang menjual produk ppo bermanfaat bagi nasabah Bank BTN yang loyal menyimpan dananya.
7. Tehnologi dan Informasi, direkomendasikan agar segera mendevelop *core bisnis system* untuk otomasi dan integrasi sehingga lebih cepat menanggapi kebutuhan konsumen dan mengurangi kesalahan akibat dikerjakan manual.
8. Jaringan/*outlet*, direkomendasikan untuk menambah jumlah outlet melalui kajian potensi bisnis, jumlah penduduk, tingkat ekonomi dan lainnya sehingga memudahkan akses masyarakat terhadap bank.
9. Proses, direkomendasikan melakukan perubahan dengan memberikan kewenangan kepada pejabat lebih besar dari saat ini, sehingga memperbesar peluang untuk negosiasi dengan nasabah.
10. Pemasaran, direkomendasikan melakukan pemasaran bersama mitra kerja dan mengajukan usulan tenaga pemasar khusus bagi dana komersial yang memiliki jaringan luas.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya yang diperoleh dari temuan dan pembahasan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut bahwa strategi bersaing Bank BTN untuk produk Pengembangan Operasional (PPO) sesuai dengan kondisi saat ini dan berdasarkan hasil penelitian menggunakan analisis SWOT adalah **strategi generik agresif**. Hal tersebut dapat dibuktikan dari penghimpunan dana Giro menggunakan PPO pada kategori **growth** sehingga strategi yang diperlukan antara lain :

- a. Penetrasi pasar melalui penambahan dukungan jasa pelayanan yang ditawarkan pada konsumen.
- b. Melakukan inovasi proses dalam hal ini melakukan berbagai perubahan dalam mencari cara yang terbaik untuk menurunkan biaya, salah satunya dengan memasarkan produk giro.
- c. Memberikan penawaran produk giran dengan Program pengembangan Operasional, yang akan dimanfaatkan untuk penambahan asset dan melancarkan kerja nasabah.

Bank BTN sampai saat ini masih memiliki peluang dan kesempatan yang sangat besar dibanding pesaing karena memiliki program PPO yang merupakan strategi generik diferensiasi dan telah teruji memenuhi unsur *Good Corporate Goverment (GCG)*, yaitu keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas

(*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut, bahwa analisis strategi bersaing melalui analisis SWOT dengan mengenal kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada kantor cabang perlu dilakukan secara intensif dan disampaikan kepada kepada jajaran di seluruh outlet melalui unit kerja yang membidangi yaitu CMFD secara rutin pertriwulanan. Forum koordinasi formal melalui Rapat koordinasi per kantor wilayah maupun forum informal melalui focus group diskusi perwilayah kerja outlet, bertujuan untuk melakukan evaluasi atas strategi yang telah dilakukan sekaligus membahas strategi yang sesuai dan dapat dilaksanakan oleh kantor cabang.

Dengan demikian pelaksanaan strategi dapat termonitor oleh kantor pusat dan menghasilkan solusi apabila dijumpai kendala di lapangan yang pada akhirnya adalah peningkatan kinerja Bank BTN dengan strategi bersaing yang disarankan antara lain :

- a) Perlunya kepastian kepada nasabah dan calon nasabah atas PPO yang menjaga dari kemungkinan kemungkinan yang melanggar tata kelolaan yang baik.
- b) Mempercepat implementasi *e payment* menggunakan CMS.
- c) Suku bunga yang dipertahankan tetap bersaing.
- d) Menyempurnakan seluruh aspek Teknologi Informasi di kantor cabang dan kantor cabang pembantu sehingga meningkatkan pelayanan.

- e) Melakukan training dan simulasi pelayanan pemasaran kepada tenaga *funding officer* pemroses giro dan produk pengembangan operasional.
- f) Melakukan kerjasama dan promosi bersama dengan mitra kerja.
- g) Mengusulkan penambahan *outlet* untuk mempermudah akses masyarakat.
- h) Lebih ekspansif guna mengungguli pesaing yang ada.
- i) Senantiasa mengenal dan memahami kebutuhan nasabah dan calon nasabah.

Strategi bersaing yang diusulkan memerlukan komitmen, dukungan dan konsistensi baik kantor cabang maupun kantor pusat sehingga dapat terlaksana sesuai dengan target yang ditetapkan.

C. Keterbatasan dan Arah Penelitian Ke Depan

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan mengenai penelaahan strategi bersaing yang dilakukan oleh bank-bank di bisnis penghimpunan dana giro namun untuk penelitian selanjutnya dapat digunakan sebagai acuan bagi penelitian strategi bersaing di industri perbankan.
2. Penentuan bobot dan rating yang berdasarkan *Focus Group Discussion* (FGD) internal akan lebih baik apabila dilakukan bersama FGD eksternal yang terkait perbankan seperti FGD Bank Indonesia sehingga menambah kesempurnaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- .(2007). *Lembaran Pengumuman Bank*, Divisi Sekretariat Perusahaan Bank BTN, Jakarta.
- .(2008). *Laporan Tahunan Bank BTN tahun 2008*, Divisi Sekretariat Perusahaan, Jakarta.
- .(2010). *Peraturan Direksi NO. 09 /PD/TRSD/2010 Program Pengembangan Operasional Bank BTN*, Jakarta.
- .(2010). *Surat Edaran Direksi nomor No. 18/DIR/TRSD/2010 Ketentuan dan Petunjuk Pelaksanaan Program Pengembangan Operasional Nasabah Bank*, Jakarta.
- .(2008). *Surat Edaran Direksi nomor 48/DIR/DTRS/2008 Sekuritisasi Asset Bank BTN*, Divisi Treasury Bank BTN, Jakarta.
- .(1992). *Undang-undang nomor 7 tentang Perbankan*, Jakarta.
- .(1998). *Undang-undang nomor 10 tentang Perbankan*, Jakarta.
- Aulia, (2010) , *Pengertian Manajemen Stratejik*, tugasmagic.wordpress.com, diakses 27 Desember 2012
- Boseman.G. & Phatak.A (1986), *Strategic Management Text and Cases*, John Willey and Sons Ltd, New York.
- Budiman Chr.(2010). *Manajemen Strategik* Cetakan ke 4 Edisi 1, Universitas Terbuka, Jakarta
- Burhanuddin, Herman. (2004). *Analisa Strategi Bersaing PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors Dalam Industri Otomotif*, tesis Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Jakarta.
- Cooper, Donald R & Emory (1996), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Cravens, David W & Piercy, Nigel F (2006), *Strategic Marketing*, Eight Editions, Mc Graw – Hill, Singapore.

- Creswell, J.W. & Miller, D.L.(2000), *Determining Validity in Qualitative Inquiry, Theory Into Practice*, John Wiley & Sons Ltd, New York.
- David, F. R. (2005), *Strategic Management Concepts and Cases*, Prentice-Hall, Pearson, New York.
- David, F. R. (2011), *Strategic Management Concepts*, Salemba Empat, Jakarta.
- Darmawan, Dwi Putra & Widia Ida Bagus, (2000), Strategi PT Nanda Bangun Nusa Untuk Mempertahankan Posisinya Sebagai Market Leader Dalam Hayati, (2004), Analisis Strategi Bersaing pada PD BPR BKK Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, *tesis Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Jenderal Soedirman*, Purwokerto.
- Hamel, Gary, Prahalad, C.K, (2000), *Kompetisi Masa Depan*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Juhastantie, Ardyana, (2008), Analisis Strategi Corporate Promotion PT. Bank X, *tesis Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Institut Pertanian Bogor*, Bogor.
- Kasmir (2002), *Manajemen Perbankan*, Penerbit raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kusuma, (2004), Hubungan Antara Strategi Keunggulan Bersaing Melalui Bauran Pemasaran Jasa dan Citra Tabungan Berjangka (TAKA) pada Bank NISP, *tesis Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran*, Bandung.
- Kotler, Philip (2004), *Manajemen Pemasaran*, PT Indeks Gramedia, Jakarta.
- Muntazar, Aldila Muhammad, Sarjono, Haryadi (2008), Analisis Keunggulan Bersaing Dengan Metode VrIN, Formulasi Strategi dan Milestone Pada Level Bisnis Di Apartemen Essence On Dharmawangsa, *tesis Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Bina Nusantara*, Jakarta.

Made Gde Subha Karma ,29-05-2012, *Risiko Sistemik Pada Perbankan (Peran Bank Indonesia sebagai Lender of the Last Resort)*
<http://wordpress.com/?ref=footer>, akses 26 Desember 2012

Parimarta, K.W., Cyrilla, L., Perjaman, H.P., Analisis Strategi Bisnis Sapi Potong Pada PT Lembu Jantan Perkasa, Jakarta, *tesis Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Institut Pertanian Bogor*, Bogor.

Pearce,J.A, Robinson.R.B,(1997), *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi & Pengendalian*, Jilid 1, Binarupa Aksara, Jakarta.

Porter,Michael.E, (1993), *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Purnama,N, (2000), *Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Integrasi Perencanaan Strategik dan Perencanaan SDM*, *Usahawan No. 7, Tahun XXIX*, Lembaga Manajemen FE UI, Jakarta.

Rangkuti, F. (2000), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Suyatno, T. (1988), *Kelembagaan Perbankan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Swastha, Basu, I. (1999), *Manajemen Pemasaran Modern*, Penerbit Liberty, Yogyakarta.

Simbolon,Andrian Harry, (2010), *Strategi Bersaing Korporasi*,
<http://akuntansibisnis.com> akses tanggal 31 Oktober 2012

Tjiptono, Fandi, (2000), *Strategi Pemasaran*, Edisi 2, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Wibowo, (2005), *Analisis Keunggulan Bersaing PT. Indosat dan PT. Telkomsel*,
tesis Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Tarumanegara, Jakarta.

[www. blogjanti.blogspot.com](http://www.blogjanti.blogspot.com), akses tanggal 14 Desember 2009.

[www. blogjanti.blogspot.com](http://www.blogjanti.blogspot.com), akses tanggal 14 Desember 2009.