BY NC ND

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN KREDIT PEMILIKAN RUMAH: STUDI KASUS BNI GRIYA

Tugas Akhir Program Magister

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister dalam bidang studi
Magister Manajemen

Disusun oleh:

NENY ASRIANY
NIM. 014286742

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2007

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41261.pdf

PERNYATAAN

Tesis berjudul "Analisis Strategi Pemasaran Kredit Pemilikan Rumah, Studi Kasus BNI Griya" adalah benar hasil karya sendiri. Seluruh sumber, kutipan, dan rujukan dinyatakan dengan benar.

Jakarta, Juli 2007

Yang Menyatakan,



Neny Asriany

NIM. 014 286 742

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis	:	Analisis Strategi Pemasaran Kredit Pemilikan Rumah : Studi Kasus BNI Griya
Penyusun Tesis	:	Neny Asriany
N I M	:	014 286 742
Program Studi	:	Program Pascasarjana Magister Manajemen
Hari/Tanggal	:	Selasa, 14 Agustus 2007

Pembimbing I :

Avanti Fontana, Ph.D

Pembimbing II :

Prof. Tian Belawati, Ph.D

Menyetujui :
Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra M.A.
NIP. 130 367 151

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama Lengkap : Neny Asriany

N I M : 014 286 742

Program Studi : Program Pascasarjana Magister Manajemen

Judul Tesis : Analisis Strategi Pemasaran Kredit Pemilikan Rumah : Studi Kasus BNI Griya

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Program Pasca Sarjana, Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Selasa, 14 Agustus 2007
Waktu : 14.00 – 16.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**.

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji :
Suciati, Ph.D

Penguji Ahli
Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, MM., MSE

Pembimbing I :
Avanti Fontana, Ph.D

Pembimbing II :
Prof. Tian Belawati, Ph.D

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

NENY ASRIANY

Puri Cinere Jl. Dago Blok K3 No. 24

Pangkalan Jati – Limo – Depok

Telepon : (021) 7531909

HP : 08164818366

E-mail : n_asriany@yahoo.com

DATA PRIBADI

Tempat /Tgl Lahir : Jakarta, 17 April 1970

Jenis Kelamin : Perempuan

Status : Menikah

Agama : Islam

Kewarganegaraan : Indonesia

PENGALAMAN KERJA

Januari 2006 – sekarang : Assistant Vice President
PT. Bank Negara Indonesia (BNI), Tbk

1994- Januari 2006 : District Manager (Senior Manager)
PT. Bank Niaga, Tbk

PENDIDIKAN

1989-1993 : Institut Pertanian Bogor
Program Studi Agribisnis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas rahmat dan berkahnya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Analisis Strategi Pemasaran Kredit Pemilikan Rumah: Studi Kasus BNI Griya".

Tesis ini dibuat dalam rangka penyelesaian tugas akhir Magister Manajemen di Universitas Terbuka. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang membimbing dan membantu dalam penyelesaian tesis ini, yaitu :

- Avanti Fontana, Ph.D. selaku pembimbing I
- Prof. Tian Belawati, Ph.D. selaku pembimbing 2
- Pimpinan dan staf Universitas Terbuka
- Pimpinan dan staf Divisi Kredit Konsumen BNI
- Pihak-pihak lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu

Tesis ini penulis persembahkan kepada suami dan anak-anak tercinta, Renaldi Chaidarsyah, M. Rendy Riansyah, Nesya Anissa Septiany dan Neira Ramadhania serta tak ketinggalan orang tua dan saudara-saudara yang memberi dukungan kepada kami untuk menyelesaikan tesis ini.

Besar harapan kami, tesis ini dapat bermanfaat bagi BNI dan pembaca. Kami menyadari tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga kritik dan saran dari pembaca akan kami terima.

Jakarta, Juli 2007

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR ISI

		Halaman
Kata Pengantar		i
Daftar Isi		ii
Daftar Tabel		vi
Daftar Gambar		x
Abstrak		xi
BAB I.	PENDAHULUAN	1
1.1	LATAR BELAKANG	1
1.2	PERUMUSAN MASALAH	7
1.3	TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	8
BAB II.	LANDASAN TEORI	9
2.1	MANAJEMEN STRATEGIS DAN STRATEGI PEMASARAN	9
2.2	PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN	13
2.2.1	Segmentasi, *Targetting, Positioning* (STP)	13
2.2.2	Bauran Pemasaran	14
2.3	ANALISIS LINGKUNGAN PEMASARAN	17
2.3.1	Analisis Lingkungan Makro	17
2.3.2	Analisis Lingkungan Industri (Mikro)	24
BAB III.	METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1	TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN	33
3.2	TEKNIK PENGUMPULAN DAN SUMBER DATA	34
3.3	TEKNIK ANALISIS DATA	40

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN 50

4.1 SEJARAH BNI 50
4.2 SEJARAH DIVISI KREDIT KONSUMEN (KSN) 59

BAB V. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN 63

5.1 POTRET KEBIJAKAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN BNI GRIYA 66

5.1.1 Analisis Pelanggan 67
5.1.2 Analisis Pesaing 81
5.1.3 Analisis Pasar 85
5.1.4 Analisis Lingkungan Umum 93
5.1.5 Analisis Internal Perusahaaan 95
5.1.5.1 *Value Chain Analysis* (VCA) BNI Griya 100
5.1.5.2 *Resource Base View of Firm* (RBV) 103
5.1.6 Strategi Pemasaran BNI Griya Tahun 2006 104
5.1.6.1 Penyempurnaan Fitur Produk, Kebijakan, Alur Proses Kredit dan Sistem 105
5.1.6.2 Pembentukan *Sales Point* dan Pemenuhan *Dedicated Sales People* 107
5.1.6.3 Promosi, *Product Bundling* dan Pembentukan Unit *Customer Care* 109
5.1.6.4 Meningkatkan *Network* dengan Pihak Ketiga dan Meningkatkan Kemampuan SDM 111
5.1.6.5 Meningkatkan Pengelolaan NPL BNI Griya 112

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5.2 KOMPETENSI INTI BNI BERKAITAN DENGAN STRATEGI PEMASARAN BNI GRIYA 114

5.2.1 Peluang dan Ancaman 114
5.2.2 *External Factor Análysis Summary* (EFAS) 115
5.2.3 Kekuatan dan Kelemahan 119
5.2.4 *Internal Factor Análysis Summary* (IFAS) 120
5.2.5 Hasil Analisis SWOT 125

5.3 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERHASILAN PEMASARAN BNI GRIYA 127

5.3.1 Hasil Penilaian Responden terhadap Strategi Pemasaran BNI Griya 128
5.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Pemasaran BNI Griya 132

5.4 PERMASALAHAN YANG TERJADI PADA IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN BNI GRIYA TAHUN 2006 135

5.4.1 Masalah Sumberdaya Manusia 136
5.4.2 Masalah Teknologi 138
5.4.3 Budaya Kehati-hatian dan Birokrasi dalam Manajemen 139
5.4.4 Masalah Koordinasi antar Bagian 140

5.5 PENYEMPURNAAN STRATEGI PEMASARAN BNI GRIYA 141

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN 147
6.1 KESIMPULAN 147
6.2 SARAN 148

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA 151

LAMPIRAN

Lampiran 1. Contoh Kuesioner Faktor Eksternal dan Internal L1

Lampiran 2. Contoh Kuesioner Tentang Pemasaran BNI Griya L4

Lampiran 3. Struktur Organisasi KSN L7

Lampiran 4. Struktur Organisasi Sentra Kredit Konsumen L9

Lampiran 5. Value Chain Analysis BNI Griya L12

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Perkembangan Komposisi Kredit Menurut Jenis Penggunaan Kredit Tahun 2001-Juni 2006 (Dalam Persentase)	2
Tabel 1.2	Pertumbuhan Kredit Perbankan Per Tahun Menurut Jenis Penggunaan Tahun 2001- Juni 2006 (Dalam Persentase)	3
Tabel 1.3	Realisasi Kredit Sampai Dengan Tahun 2006 dan Potensi Kredit Hingga Tahun 2009	4
Tabel 1.4	Portofolio KPR Per Maret 2006	5
Tabel 1.5	Portofolio, Pertumbuhan dan *Market Share* KPR	6
Tabel 2.1	Matriks TOWS BCA	31
Tabel 2.2	Matriks TOWS Bank "BB"	32
Tabel 3.1	Karakteristik Kelompok Ahli	35
Tabel 3.2	Karakteristik Responden Kelompok Debitur	38
Tabel 3.3	Karakteristik Responden Kelompok Non Debitur Umum	39
Tabel 3.4	Karakteristik Responden Kelompok Non Debitur yang Merupakan Karyawan maupun Pemilik *Developer/Property Agent*	39
Tabel 3.5	Pembobotan Faktor Eksternal Perusahaan	41
Tabel 3.6	Penilaian Faktor Eksternal Perusahaan	42
Tabel 3.7	EFAS	43
Tabel 3.8	Pembobotan Faktor Internal Perusahaan	44
Tabel 3.9	Penilaian Faktor Internal Perusahaan	45
Tabel 3.10	IFAS	46
Tabel 4.1	Indikator Laba Rugi BNI Tahun 2006	54

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.2	Indikator Neraca BNI Tahun 2006	54
Tabel 4.3	Rasio Penting BNI Tahun 2006	55
Tabel 4.4	Indikator Keuangan 5 Bank Besar Per September 2006	58
Tabel 5.1	Komposisi Pinjaman BNI Per Segmen Bisnis (dalam Miliar Rupiah)	64
Tabel 5.2	Dokumen Standar BNI Griya	68
Tabel 5.3	Jumlah Debitur Kredit Konsumen	69
Tabel 5.4	Profil Debitur BNI Griya Berdasarkan Umur dan Masa Menjadi Debitur	70
Tabel 5.5	Jenis Pekerjaan Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Sumber Referensi Keputusan Memilih BNI Griya	71
Tabel 5.6	Jenis Pekerjaan Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Alasan Memilih BNI Griya	73
Tabel 5.7	Jenis Pekerjaan Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Iklan BNI Griya yang Dilihat/ Didengar Debitur	75
Tabel 5.8	Jenis Kelamin Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Sumber Referensi Keputusan Memilih BNI Griya	76
Tabel 5.9	Jenis Kelamin Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Alasan Memilih BNI Griya	77
Tabel 5.10	Jenis Kelamin Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Iklan BNI Griya yang Dilihat/ Didengar Debitur	77
Tabel 5.11	Usia Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Sumber Referensi Keputusan Memilih BNI Griya	78
Tabel 5.12	Usia Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Alasan Memilih BNI Griya	78

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.13	Usia Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Iklan BNI Griya yang Dilihat/Didengar Debitur	79
Tabel 5.14	Tingkat Pendidikan Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Sumber Referensi Keputusan Memilih BNI Griya	79
Tabel 5.15	Tingkat Pendidikan Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Alasan Memilih BNI Griya	80
Tabel 5.16	Tingkat Pendidikan Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Iklan BNI Griya yang Dilihat/Didengar Debitur	80
Tabel 5.17	Perbandingan Portofolio, Pertumbuhan dan *Market Share* KPR	81
Tabel 5.18	Kondisi Persaingan KPR Antar Bank	83
Tabel 5.19	Hasil Survey Tentang Bunga BNI Griya Dibanding Pesaing	86
Tabel 5.20	Hasil Survey Tentang Pelayanan BNI Griya	86
Tabel 5.21	Hasil Survey Tentang Fitur BNI Griya Dibanding Pesaing	88
Tabel 5.22	Hasil Survey Tentang Persyaratan Dokumen yang Harus Dipenuhi	88
Tabel 5.23	Penempatan Dana di SBI per Desember 2006	90
Tabel 5.24	Perkembangan Kredit Tahun 2001-2005	91
Tabel 5.25	Indikator Makro Ekonomi	94
Tabel 5.26	Hasil Survey Tentang Program-Program Promosi BNI Griya	98
Tabel 5.27	Hasil Survey Tentang Keagresifan Petugas Pemasaran BNI Griya	98
Tabel 5.28	Sumberdaya BNI Berdasarkan Analisis RBV	103

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel	5.29	Kebutuhan dan Realisasi *Sales People* Tahun 2006	108
Tabel	5.30	Portofolio dan NPL BNI Griya Cabang STA Tahun 2005 dan 2006	113
Tabel	5.31	Portofolio dan NPL BNI Griya SKK Tahun 2005 dan 2006	113
Tabel	5.32	Hasil Pembobotan Faktor Eksternal BNI	116
Tabel	5.33	Hasil Penilaian Faktor Eksternal BNI	117
Tabel	5.34	Hasil Analisis Faktor Eksternal (EFAS) BNI	119
Tabel	5.35	Hasil Pembobotan Faktor Internal BNI	122
Tabel	5.36	Hasil Penilaian Faktor Internal BNI	123
Tabel	5.37	Hasil Analisis Faktor Internal (IFAS) BNI	124
Tabel	5.38	Sumber Referensi, Alasan Memilih dan Media Iklan BNI Griya	128
Tabel	5.39	Rekap Hasil Kuesioner Strategi Pemasaran BNI Griya Kelompok Debitur	129
Tabel	5.40	Rekap Hasil Kuesioner Strategi Pemasaran BNI Griya Seluruh Responden	131
Tabel	5.41	Portofolio, Pertumbuhan dan *Market Share* BNI Griya Tahun 2005 - 2007	141

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Diagram Analisis SWOT 30
Gambar 2. Analisis SWOT BNI Griya 126

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ABSTRAK

Kondisi perekonomian yang semakin membaik dan potensi pasar KPR yang terbuka luas membuka peluang kepada bank-bank untuk masuk ke pasar KPR. Alasan lain menjamurnya bank-bank yang masuk ke pasar KPR adalah dalam rangka *spreading risk*.

BNI sebagai bank yang terkenal kuat di sektor korporasi akhirnya pada awal tahun 2006 terjun ke sektor konsumer dengan *product champion* BNI Griya. Sebagai pendatang baru pertumbuhan BNI Griya di tahun 2006 secara persentase menduduki urutan pertama dibanding bank-bank pesaing dengan *net growth* 32,10%.

Menghadapi persaingan yang ketat, pada tahun 2006 BNI menerapkan strategi pemasaran BNI Griya yang *total football* mencakup berbagai aspek mulai dari penyempurnaan fitur produk, kebijakan kredit, alur proses perkreditan, pembenahan sistem, penyediaan *sales people*, penyusunan program pemasaran serta peningkatan kerjasama dengan pihak ketiga (*developer/agent property*). Implementasi strategi pemasaran BNI Griya menghadapi berbagai masalah, antara lain: masalah sumberdaya manusia, masalah teknologi, birokrasi dalam manajemen serta koordinasi antar bagian.

Dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ada (analisa lingkungan internal), serta ancaman dan peluang yang dihadapi BNI (analisa lingkungan eksternal), BNI melakukan serangan frontal dan serangan melambung. Serangan frontal yang dilakukan antara lain meliputi: strategi memperkuat *brand name* BNI Griya, penyempurnaan fitur agar lebih dinamis dan adaptif, penetapan suku bunga BNI Griya yang bersaing, serta promosi yang berkesinambungan. Sedangkan pada strategi melambung BNI melakukan *mapping*/pemilihan lokasi penempatan tenaga pemasaran di

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tempat yang potensial, namun kurang ditangani pesaing dengan baik serta memperkuat segmen yang belum dilayani pesaing dengan baik.

Untuk lebih meningkatkan eksistensi BNI Griya, diperlukan penyempurnaan strategi pemasaran yang mencakup berbagai aspek, mulai dalam hal ekspansi kredit, *product* dan *pricing*, proses pemasaran dan penyempurnaan proses kredit untuk meningkatkan kecepatan proses, sampai pada *marketing communication* dan pengawasan kredit:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB I
PENDAHULUAN

1. 1 LATAR BELAKANG

Kondisi dana perbankan saat ini didominasi oleh penyimpanan dana dalam bentuk SBI yang berimplikasi pada rendahnya *Loan Deposit Ratio* (LDR) perbankan. Hal ini mengakibatkan roda perekonomian tidak berputar dengan semestinya dan sektor riil tidak mengalami peningkatan yang berarti. Masih relatif rendahnya LDR perbankan disebabkan masih rendahnya daya serap dunia usaha terhadap kredit perbankan. Pelaku perbankan mengkhawatirkan rendahnya penyaluran kredit ke dunia usaha ini, serta kemungkinan berulangnya pengalaman krisis moneter tahun 1998. Kekhawatiran ini semakin meningkat mengingat ketatnya peraturan perundangan saat ini yang apabila kurang cermat dapat menggiring pelaku perbankan, khususnya bank-bank BUMN, berurusan dengan Komite Pemberantasan Korupsi (KPK).

Pakto tahun 1988 yang memberi kemudahan kepada pebisnis untuk mendirikan bank menyebabkan meningkatnya pertumbuhan jumlah bank di Indonesia. Di era tahun 1990-an tersebut mayoritas perbankan terfokus pada penyaluran kredit ke sektor korporasi. Hanya sedikit bank yang menfokuskan diri ke segmen *retail* (konsumer) seperti yang dilakukan Bank Tabungan Negara (BTN). Dengan demikian pada era tersebut pembiayaan sektor korporasi menjadi primadona. Portofolio kredit meningkat dengan pesat yang otomatis meningkatkan pendapatan bank pemberi kredit, namun dengan resiko yang tinggi. Jumlah debitur yang relatif sedikit dengan kredit yang nilainya sangat besar menimbulkan resiko potensi *Non Performing Loan* (NPL) yang sangat tinggi. Kekhawatiran ini menjadi kenyataan pada saat terjadi krisis ekonomi yang menimpa hampir seluruh sektor usaha yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya pendapatan perusahaan-perusahaan penerima kredit tersebut. Sebagai akibatnya mudah ditebak, NPL perbankan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pun meningkat tak terkendali dan menyebabkan kerugian yang besar di sektor perbankan, bahkan sampai menyebabkan likuidasi beberapa bank tersebut.

Menyikapi kondisi yang demikian, beberapa bank mulai beralih ke sektor retail (konsumer) dengan menyalurkan kredit konsumen, seperti Kredit Pemilikan Rumah (KPR) dan Kredit Pemilikan Mobil (KPM). Hal ini dapat dipahami mengingat berbagai pertimbangan, antara lain penyebaran resiko (*spreading risk*) dengan jumlah debitur yang relatif banyak, mayoritas ` kredit relatif lebih pasti, aman dan terjamin.

Dalam lima tahun terakhir komposisi kredit konsumtif terhadap total kredit perbankan cenderung meningkat setiap tahunnya. Sebaliknya komposisi kredit modal kerja maupun kredit investasi cenderung menurun seperti yang terlihat dalam Tabel 1.1.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 1.1 Perkembangan Komposisi Kredit
Menurut Jenis Penggunaan Kredit Tahun 2001 – Juni 2006
(Dalam Persentase)

Jenis Kredit	Tahun					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Modal Kerja	57,12	55,47	52,88	51,62	50,87	51,43
Investasi	23,88	22,69	21,54	21,11	19,21	18,94
Konsumtif	21,84	21,84	25,59	27,27	29,93	29,62

Sumber : BI. Statistik Kredit Perbankan, 2006

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Komposisi kredit modal kerja di tahun 2001 sebesar 57,12% cenderung mengalami penurunan setiap tahunnya dan menjadi 51,43% pada tahun 2006. Demikian juga dengan kredit investasi, komposisinya yang 23,88% di tahun 2001 menjadi 18,94% di tahun 2006. Sebaliknya dengan kredit konsumtif, komposisinya meningkat dari 21,84% di tahun 2001 menjadi 29,62% di tahun 2006. Kondisi demikian mencerminkan bahwa secara umum bank-bank mengalihkan fokus bisnisnya ke sektor konsumer. Hal ini ditunjang dengan data pertumbuhan kredit. Dari sisi pertumbuhan kredit, dalam lima tahun terakhir kredit konsumtif mengalami pertumbuhan kredit rata-rata per tahun lebih dari 2 kali lipat dibanding pertumbuhan kredit modal kerja dan tumbuh 2,5 kali lipat dibanding pertumbuhan kredit investasi (data disajikan pada Tabel 1.2).

Tabel 1.2. Pertumbuhan Kredit Perbankan Per Tahun
Menurut Jenis Penggunaan Tahun 2001 – Juni 2006
(Dalam Persentase)

Jenis Kredit	Tahun						Rata2 Per thn
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Modal kerja	6,45	15,36	14,25	23,39	22,78	4,17	14,4
Investasi	12,56	12,87	13,74	23,91	13,35	1,61	13,07
Konsumtif	45,62	36,57	40,42	34,70	36,73	1,98	32,67

Sumber : BI. Statistik Perbankan, 2006

Namun demikian pertumbuhan kredit secara keseluruhan, baik kredit modal kerja, kredit investasi maupun kredit konsumtif di tahun 2006 (sampai dengan bulan Juni) tidak sebesar tahun-tahun sebelumnya. Hal ini dipengaruhi oleh kondisi makro ekonomi yang tidak kondusif akibat depresiasi nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika dan kenaikan BBM. Khusus untuk kredit konsumtif, Tabel 1.3 menunjukkan bahwa pada tahun 2002-2005 terjadi pertumbuhan yang cukup tinggi, namun mengalami penurunan pertumbuhan pada tahun 2006. Demikian juga dengan kredit properti (KPR), pertumbuhan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terjadi pada tahun 2003-2005 dan mengalami penurunan pertumbuhan pada tahun 2006.

Tabel 1.3 mengindikasikan potensi KPR yang sangat menjanjikan yaitu sebesar Rp 111,360 Triliun di tahun 2007 dengan potensi pertumbuhan sebesar Rp 14,376 Triliun dibanding tahun 2006. Dari pertumbuhan kredit konsumtif tahun 2006 dibanding 2005 sebesar Rp 25,253 Triliun, KPR mengalami pertumbuhan Rp 9,140 Triliun (36,19% dari total pertumbuhan kredit konsumtif).

Tabel 1.3. Realisasi Kredit Sampai Dengan Tahun 2006
dan Potensi Kredit Hingga Tahun 2009

Tahun	Kredit Konsumtif		Kredit Properti		Kredit Total	
	Rp (Triliun)	Pertumbuhan	Rp (Triliun)	Pertumbuhan	Rp (Triliun)	Pertumbuhan
2001	58,435	-	32,049	-	307,594	-
2002	79,805	36.57%	35,122	9.59%	365,412	18.80%
2003	112,063	40.42%	46,986	33.78%	437,942	19.85%
2004	150,946	34.70%	67,287	43.21%	553,548	26.40%
2005	206,389	36.73%	87,844	30.55%	689,669	24.59%
2006	231,642	12.24%	96,984	10.40%	756,519	9.69%
2007*	268,347	15.85%	111,360	14.82%	851,747	12.59%
2008*	305,052	13.68%	125,735	12.91%	946,976	11.18%
2009*	341,757	12.03%	140,111	11.43%	1,042,205	10.06%

Catatan :

- Dikutip dari Bahan Business Meeting Semester 2 – 2006 BNI, Januari 2007
- Data 2001 s/d 2005 bersumber dari Statistik Keuangan Ekonomi Indonesia Bank Indonesia (SEKI BI)
- Data 2007 s/d 2009 merupakan proyeksi menggunakan asumsi Pertumbuhan Nasional Bappenas dan BI (data diolah).

Membaiknya kondisi perekonomian yang ditandai dengan penurunan suku bunga KPR yang semakin terjangkau masyarakat dari yang tadinya 17% pada tahun 2005 menjadi sekitar 12,5% pada triwulan pertama tahun 2007 dan menjamurnya perusahaan pengembang properti yang menyediakan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

perumahan maupun apartemen mulai dari kelas murah sampai mahal, meramaikan pasar KPR. Demikian halnya dengan pertumbuhan penjualan mobil maupun sepeda motor yang meningkat tajam sejalan dengan semakin gencarnya iklan melalui media massa, brosur, televisi, radio dan lain-lain. Bila kita melihat data, saat ini hampir semua bank mengembangkan sektor konsumer, khususnya produk KPR. Program Sejuta Rumah yang dicanangkan Kementerian Perumahan Rakyat pun turut mendukung pengalihan fokus perbankan ke KPR. Data per Juni 2006 menunjukkan bahwa terdapat 130 bank yang bermain di sekor konsumer dengan total pembiayaan Rp 210 Triliun. Berdasarkan data dari Infobank No. 330/2006, posisi KPR beberapa bank per Maret 2006 adalah sebagai berikut .

Tabel 1.4. Portofolio KPR Per Maret 2006

Nama Bank	Portofolio KPR (dalam triliunan Rupiah)
Bank Tabungan Negara (BTN)	8,37
Bank Niaga	7,95
Bank Mandiri	6,51
Bank Central Asia (BCA)	4,23
Bank Negara Indonesia (BNI)	3,90
Bank Permata	3,54
Bank Internasional Indonesia (BII)	3,08
Bank NISP	2,57

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 1.4 tersebut menunjukkan delapan bank terbesar penyedia KPR. Hal yang menarik disini adalah bahwa BNI sebagai bank besar ternyata hanya menduduki posisi kelima dalam hal portofolio KPR. Kondisi ini dapat dimaklumi mengingat BNI selama ini lebih fokus pada pembiayaan sektor korporasi. Baru di awal tahun 2006, BNI berupaya mengalihkan fokus bisnisnya ke sektor konsumer.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sebagai bank yang baru terjun ke sektor konsumer, BNI dihadapkan dengan persaingan di produk KPR yang sangat ketat. Produk ini hampir boleh dikatakan homogen ditinjau dari sisi fitur produk. BNI Griya (KPR BNI), Bank Mandiri dengan Graha Mandiri, Bank Niaga dengan Niaga Kredit Rumah, BII dengan BII Ekspress memeriahkan persaingan dalam KPR. Pertempuran bunga pun tidak terelakkan, penurunan bunga di salah satu bank akan menyebabkan bank pesaing melakukan hal yang sama. Bagi nasabah hal ini tentunya menguntungkan, nasabah bisa memilih bank yang terbaik bagi mereka baik dari sisi *pricing*, fitur produk maupun pelayanan. Nasabah benar-benar menjadi raja yang harus direbut hatinya dan dilayani dengan baik. Bank harus berlomba-lomba melakukan strategi jemput bola, agresif dan memberikan pelayanan yang baik untuk dapat memenangkan persaingan.

Tabel 1.5. Portofolio, Pertumbuhan dan *Market Share* KPR

Bank*	Portofolio		Pertumbuhan			*Market Share*	
	Des 05	Des 06	Netto	Des 05	Des 06	Des 05	Des 06
BTN	8,236	9,114	878	28,39%	10,66%	9,38%	9,40%
Niaga	6,129	7,493	1,364	33,29%	22,25%	6,98%	7,73%
Permata	3,427	3,916	489	47,46%	14,27%	3,90%	4,04%
BCA	3,530	3,815	285	71,36%	8,07%	4,02%	3,93%
Danamon	2,872	3,561	689	17,56%	23,97%	3,27%	3,67%
Mandiri	3,050	3,423	373	100,39%	12,23%	3,47%	3,53%
BII	2,714	3,324	610	69,78%	22,46%	3,09%	3,43%
Panin	2,500	2,966	466	57,80%	18,64%	2,85%	3,06%
BNI	1,981	2,617	636	51,34%	32,10%	2,26%	2,70%
Lippo	1,294	1,461	167	65,00%	12,92%	1,47%	1,51%
BRI	1,265	1,416	151	75,21%	11,94%	1,44%	1,46%
Nasional**	87,844	96,984	9,140	30,55%	10,40%	100%	100%

*Berbagai sumber diolah (majalah, website, dan lain-lain)
**Data SEKI Bank Indonesia
Dikutip dari Bahan Presentasi 'Performance Escalating Program To Be A Market Leader" BNI, 10 Januari 2007.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dengan begitu ketatnya persaingan, perjuangan BNI untuk masuk ke persaingan seperti ini sangat penting untuk dilihat, karena data pada Tabel 5 menunjukkan bahwa pada tahun 2006 BNI sebagai pendatang baru mengalami pertumbuhan net sebesar Rp 636 Milyar (masuk dalam 4 besar setelah Bank Niaga, BTN dan Bank Danamon) dan secara persentase terbesar yaitu sebesar 32,10% melampaui pertumbuhan bank pesaing lainnya. Oleh sebab itu, BNI merupakan contoh yang tepat untuk dijadikan bahan telaah.

1. 2 PERUMUSAN MASALAH

Seperti telah disebutkan di atas, masalah yang akan disoroti adalah bagaimana BNImempersiapkan strategi untuk menghadapi pesaing. Secara khusus, masalah yang ingin ditelaah adalah yang berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan berikut.

1. Apakah strategi pemasaran BNI Griya di tahun 2006 telah dapat meningkatkan kinerja pemasaran seperti yang diharapkan?
2. Apa saja permasalahan yang terjadi dalam implementasi strategi pemasaran BNI Griya pada tahun 2006?
3. Apa saja penyempurnaan-penyempurnaan dalam implementasi strategi pemasaran yang perlu dilakukan pada produk BNI Griya agar tetap eksis di pasar?

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1.3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

- Memotret kebijakan dan implementasi kebijakan yang dijalankan BNI dalam memasarkan BNI Griya.
- Mempelajari kemampuan dan kompetisi inti BNI dalam hubungannya dengan faktor yang mempengaruhi keberhasilan serta strategi untuk untuk membangun daya saing yang berkelanjutan.
- Merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran BNI Griya.
- Membuat rumusan strategi pemasaran BNI Griya yang dapat dilakukan BNI ke depan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam industri perbankan.

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai masukan dan rujukan bagi pengambil keputusan dalam rangka penyempurnaan strategi pemasaran.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 MANAJEMEN STRATEGIS DAN STRATEGI PEMASARAN

Walker Jr., Boyd Jr., Larreche (1999) mendefinisikan strategi sebagai :

> *"A fundamental pattern of present and planned objectives, resource deployments, and interactions of an organization with markets, competitors, and other environmental factors"* (hal 9).

Berdasarkan definisi di atas, strategi memiliki lima komponen utama, yaitu ruang lingkup (*scope*), tujuan (*goals and objectives*), alokasi sumber daya (*resource deployment*), indentifikasi keunggulan kompetitif (*identification of sustainable competitive advantage)*, dan *synergy.* Menurut Hill & Jones (2001), terdapat 3 tingkatan strategi dalam organisasi, yaitu: strategi tingkat korporasi (*corporate strategy*), strategi tingkat usaha (*business strategy*) dan strategi tingkat fungsional (*functional strategy*). Strategi tingkat korporasi yang menggambarkan langkah perusahaan secara umum, biasanya merupakan strategi induk (*grand strategy*) yang terdiri dari strategi stabilitas, ekspansi dan penciutan usaha. Strategi tingkat bisnis menekankan pada peningkatan posisi bersaingnya dalam industri spesifik atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnisnya, yang dapat berupa strategi bersaing dan strategi kooperatif. Strategi fungsional merupakan strategi yang mendukung tercapainya tujuan unit bisnis melalui maksimalisasi produktivitas sumber-sumber yang dimilikinya dan berhubungan dengan penciptaan keunggulan kompetitif.

Dalam menyusun strategi demi tercapainya kesuksesan bagi suatu perusahaan, perlu diperhatikan faktor yang disebut *Critical Success Factor* (CSF). Menurut Leidecker (1991), CSF adalah karakteristik, kondisi atau variabel yang bila dipertahankan, dipelihara dan ditangani dengan baik, dapat menghasilkan akibat yang signifikan terhadap kesuksesan suatu perusahaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang berkompetisi pada suatu industri. Untuk itu diperlukan manajemen strategis yang memfokuskan pada pengintegrasian manajemen pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan sumberdaya manusia untuk menghadapi ancaman dari luar perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.

Dalam kaitannya dengan pemasaran, Kotler (2003) mendefinisikan pemasaran sebagai berikut .

> "*Marketing is a societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering and freely exchanging product and services of value with others*" (hal 16).

Pernyataan ini mengandung pengertian bahwa inti dari pemasaran bukanlah menjual. Menjual hanyalah salah satu bagian pemasaran. Seperti yang didefinisikan Boyd, Walker, & Larreche (1998) yang menyatakan bahwa:

> *"Marketing management is the process of analyzing, planning, implementing, coordinating and controlling program involving the conception, pricing, promotion, and distribution of product or service, and ideas designed to create and maintain beneficial exchanges with target markets for the purpose of achieving organizational objectives."* (hal 14).

Artinya pemasaran meliputi tugas menciptakan, mempromosikan dan menyajikan barang dan jasa kepada konsumen individu dan konsumen bisnis yang dalam prakteknya dapat meliputi pemasaran barang, jasa, pengalaman, kejadian, orang, tempat, property, organisasi, informasi, ataupun ide. Definisi Boyd, Walker, & Larreche juga mengindikasikan bahwa diperlukan strategi untuk mengembangkan dan memelihara pasar agar menguntungkan dan mencapai tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Aaker (2001) membagi suatu proses manajemen strategis dalam 3 tahapan yaitu: analisis lingkungan luar (*external analysis*), analisis internal perusahaan (*internal analysis*) serta penyusunan dan pemilihan strategi (*strategy formulation*). Analisis lingkungan luar dibagi atas empat komponen utama, yaitu: analisis pelanggan, analisis persaingan, analisis pasar dan analisis lingkungan umum. Sedangkan analisis internal perusahaan pada prinsipnya melakukan analisis terhadap sumberdaya, kemampuan, kompetensi inti serta daya saing yang berkelanjutan untuk dapat menentukan kekuatan dan kelemahan yang ada serta masalah strategis yang dapat merupakan batasan dalam memilh strategi yang dipilih. Analisis ini meliputi kinerja perusahaan serta analisis terhadap kemampuan organisasi, strategi yang ditempuh selama ini, dan lain-lain.

Pemilihan strategi merupakan tahapan penyusunan alternatif strategi yang dapat dipilih serta kriteria yang harus dipakai dalam melakukan pemilihan terhadap alternatif strategi yang ada. Terdapat tiga dimensi dari alternatif strategi, yaitu pemilihan terhadap produk dan pasar yang akan diterjuni serta seberapa besar investasi yang akan dilakukan, penyusunan strategi fungsional serta dasar dari daya saing yang berkelanjutan dalam pasar dan produk yang dipilh. Jika setelah mengikuti langkah-langkah tersebut perusahaan mampu untuk menerapkan suatu strategi penciptaan nilai (*value creating strategy*) yang tidak dapat ataupun terlalu mahal untuk ditiru kompetitor, maka dapat dikatakan perusahaan telah memiliki *Sustainable Competititve Advantage*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Dalam kaitannya dengan pemasaran, pembuatan strategi pemasaran berhubungan erat dengan tiga unsur kekuatan yang dikenal dengan '3C' yang saling berhubungan (Jain, 1999), yaitu : *Customer* (pelanggan), *Competition* (persaingan) dan *Corporation* (perusahaan). Strategi pemasaran haruslah berorientasi pasar dan berhubungan dengan cara bagaimana perusahaan/korporasi dapat berbeda dari pesaing. Kotler (2003)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memberikan penerapan strategi pemasaran berdasarkan posisi perusahaan dalam suatu industri dan posisinya terhadap pesaing. Alternatif strategi tersebut:

- Strategi pemimpin pasar (*market leader*)
- Strategi penantang pasar (*market challenger*)
- Strategi pengikut pasar (*market follower*)
- Strategi penggarap relung pasar (*market nicher*).

Strategi pemasaran bagi pemimpin pasar terdiri dari mengembangkan pasar, melindungi pasar dan mengembangkan pangsa pasar. Strategi penantang pasar terdiri dari serangan frontal, serangan melambung (*flanking attack*), serangan mengepung (*encirclement attack*), serangan lintas (*bypass attack*) dan serangan gerilya. Bagi pengikut pasar lebih cenderung pada strategi imitasi produk pemimpin pasar, yaitu mengikuti dari dekat, mengikuti dari jauh, dan mengikuti secara selektif. Sedangkan penggarap relung pasar menerapkan strategi spesialisasi. Dalam hal ini perusahaan harus memiliki keahlian yang khas dalam hal pasar, konsumen, produk atau lini-lini dalam bauran pemasaran.

Disamping penggolongan strategi berdasarkan posisi perusahaan dalam suatu industri dan posisinya terhadap pesaing, Porter (1985) merumuskan penggolongan strategi secara umum dengan istilah strategi generik. Strategi generik terdiri atas:

- Strategi *cost leadership*, yaitu penguasaan pasar dan menghalangi masuknya pesaing baru ke pasar melalui penekanan biaya produksi yang semurah mungkin. Penekanan biaya produksi antara lain dapat dilakukan melalui efisiensi *value chain* (rantai nilai) dalam perusahaan tersebut.
- Strategi *differensiasi* yaitu strategi yang menekankan pada diversifikasi produk (memperbanyak jenis produk) dengan tujuan memenuhi keinginan semua konsumen.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Strategi fokus yaitu menekankan pada penciptaan jasa atau service yang unik dan difokuskan pada kelompok konsumen tertentu.

2.2 PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN

2.2.1 *Segmentasi, Targetting, Positioning (STP)*

Sesuai dengan judul tesis ini, maka dalam kesempatan ini kami akan membahas tentang pengembangan strategi pemasaran. Dalam menyusun suatu strategi pemasaran haruslah jelas pasar yang akan dibidik. Menurut Kasali (1998), segmentasi pada dasarnya adalah suatu strategi untuk menahan pasar. Hal lain yang diperlukan dalam memformulasikan strategi pemasaran menurut Craven (2003) adalah menentukan target market (*targetting)*, dan memposisikan produk (*positioning*) yang telah ditetapkan targetnya tersebut.

Segmentasi pasar merupakan upaya untuk meningkatkan ketepatan pemasaran. Menurut Astuti (2004) satu segmen pasar terdiri dari satu kelompok yang diidentifikasi dalam suatu pasar dengan keinginan, kekuatan membeli, lokasi geografis, sikap pembelian, atau kebiasaan membeli yang serupa. Segmentasi adalah satu pendekatan tengah antara pemasaran masal dengan pemasaran individual. Ada beberapa pendekatan yang digunakan sebagai unsur dalam menetapkan segmentasi, yaitu secara demografis, geografis, geodemografis, psikografis, manfaat (*benefit*), pemakaian product (*product usage*), generasi (*cohort*), teknografi, tingkat kesetiaan, dan evolusi keluarga (Kasali, 1998).

Penentuan target market *(targetting)* sangat penting dalam menentukan arah dan kebijakan perusahaan selanjutnya. Perusahaan dapat memilih fokus kepada pasar tunggal, beberapa segmen, satu produk khusus, satu pasar khusus maupun satu pasar penuh.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Positioning (memposisikan produk) bukanlah strategi produk, tetapi strategi komunikasi. *Positioning* berhubungan dengan bagaimana konsumen menempatkan produk yang ditawarkan di dalam benak konsumen yang telah ditargetkan. Beberapa cara *positioning* yaitu: berdasarkan perbedaan produk, berdasarkan manfaat produk, berdasarkan pemakaian produk, berdasarkan kategori produk, *positioning* kepada pesaing, dan berdasarkan masalah (produk ditawarkan untuk memecahkan masalah yang dialami konsumen). Produk KPR merupakan produk yang memiliki fitur yang relatif homogen sehingga persaingan di produk KPR lebih kepada program dan *gimmick* yang menarik.

2.2.2 Bauran Pemasaran

Setelah menentukan Segmentasi, *Targetting* dan *Positioning*, pengembangan strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan dapat didekati melalui konsep bauran pemasaran (*Marketing Mix*). *Marketing Mix* mencakup 4P (Kotler, 1997), yaitu: *Product* (produk), *Price* (harga), *Place* (saluran distribusi) dan *Promotion* (Promosi).

Produk adalah apapun yang dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan manusia. Produk dapat berbentuk secara fisik, jasa, pengalaman, kejadian, orang, tempat, kepemilikan, organisasi, informasi dan ide. Produk yang dimaksud dalam tesis ini adalah Kredit Pemilikan Rumah BNI yang disebut BNI Griya.

Setelah membahas mengenai produk, penulis masuk ke elemen bauran pemasaran yang kedua, yaitu harga. Harga merupakan satu-satunya elemen bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Menurut Kotler (1997), terdapat sembilan posisi harga, yaitu:

- *Premium strategy* (kualitas tinggi – harga tinggi)
- *High value strategy* (kualitas tinggi – harga sedang)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- *Super value strategy* (kualitas tinggi – harga rendah)
- *Overchanging strategy* (kualitas sedang – harga tinggi)
- *Medium-value strategy* (kualitas sedang – harga sedang)
- *Good value strat*egy (kualitas sedang – harga rendah)
- *Rip-off strategy* (kualitas rendah – harga tinggi)
- *False economy strategy* (kualitas rendah – harga sedang)
- *Economy strategy* (kualitas rendah – harga rendah)

Pada dasarnya harga atau dalam hal ini bunga dan komponen biaya KPR antar bank relatif sama. Komponen biaya yang dibebankan ke konsumen meliputi :

- Propisi 1 % dari maksimum kredit
- Biaya administrasi
- Biaya appraisal (penilaian jaminan)
- Asuransi kebakaran/asuransi kerugian
- Asuransi jiwa kredit
- Biaya notaris (termasuk pengecekan sertifikat dan Akta Pengikatan Hak Tanggungan/APHT)
- Biaya appraisal/penilaian jaminan

Elemen bauran pemasaran yang juga tidak kalah pentingnya adalah saluran distribusi. Saluran distribusi (saluran pemasaran) adalah kesatuan organisasi independen yang terlibat dalam proses pembuatan produk atau jasa agar dapat digunakan atau dikonsumsi. Saluran distribusi dalam konteks KPR BNI (BNI Griya) merupakan kerjasama antara Divisi Kredit Konsumen (Kantor Pusat) sebagai pembuat produk dan kebijakan dengan Cabang (baik Cabang Utama maupun Cabang Pembantu) sebagai perpanjangan tangan untuk memasarkan kredit. Pada umumnya Kantor Pusat menempatkan tim pemasarannya di Cabang-cabang tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Elemen yang terakhir dalam bauran pemasaran adalah promosi. Belch (2001) mendefinisikan promosi sebagai*"... the coordination of all seller-initiated effort to set up channels of information and persuasion to sell goods and services or promote an idea"*. Perusahaan melakukan promosi dalam bentuk iklan, promosi penjualan, *personal selling* maupun melalui *telemarketing* dengan tujuan melakukan komunikasi dengan pasar untuk menciptakan *brand image* dan *brand awareness*. Penulis berpendapat Bank yang cukup gencar mempromosikan KPR saat ini adalah BTN, Bank Niaga, Bank NISP, Bank Mandiri dan BCA.

Penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan pendekatan bauran pemasaran yang juga dapat dipakai sebagai rujukan adalah yang dilakukan oleh Hifni (2004). Hifni yang melakukan analisis strategi pemasaran produk asuransi kendaraan bermotor PT. Asuransi Central Asia dalam menghadapi persaingan produk sejenis dari pesaing terdekat. Kondisi persaingan industri asuransi umum (*general insurance*) di era pasar bebas yang semakin meningkat dan jumlah perusahaan asuransi asing yang akan meningkat pula, menyebabkan perusahaan asuransi lokal menyusun strategi usaha dengan beberapa cara, yaitu menggarap segmen pasar yang belum serius digarap oleh perusahaan asuransi asing, meningkatkan pelayanan, menyelesaikan komitmen klaim sesuai ketentuan dan meningkatkan sumberdaya manusia. PT. Asuransi Central Asia (ACA) menyadari kondisi ini sehingga mulai menggarap segmen pasar yang membutuhkan asuransi kendaraan bermotor secara serius, namun strategi pemasaran yang dijalankan selama ini belum dapat meningkatkan kinerja pemasaran seperti yang diharapkan.

Permasalahan dalam strategi pemasaran ini dianalisis melalui pendekatan bauran pemasaran. Pendekatan *benchmarking* merupakan salah satu alternatif dalam menyusun alternatif penyempurnaan strategi pemasaran . Berdasarkan hasil analisis lingkungan usaha, strategi pemasaran, dan analisis *benchmarking*, maka menghasilkan formulasi strategi pemasaran

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

produk asuransi kendaraaan bermotor ACA, yaitu menggunakan serangan frontal dan serangan melambung.

Strategi pemasaran dapat berupa strategi dorong maupun tarik (Astuti, 2004). Pada strategi dorong, perusahaan menggunakan armada penjualan dan promosi dagang untuk membujuk perantara agar mempromosikan dan menjual produk kepada konsumen. Contohnya seperti yang dilakukan oleh Avon. Sementara pada strategi tarik, perusahaan menggunakan iklan untuk menarik minat konsumen. BNI dalam hal ini menggunakan kedua strategi tersebut di atas, pada strategi dorong perusahaan menggunakan armada pemasarannya untuk mempengaruhi pasar, sedangkan pada strategi tarik perusahaan menggunakan iklan di media cetak, televisi, radio, juga dengan menggunakan *billboard*, brosur, spanduk dan melakukan aktivitas pameran. Seperti BCA dan Bank Niaga, BNI juga menyediakan *website* mengenai informasi kredit konsumtif secara lengkap dan rinci, mulai dari persyaratan pemohon, dokumen yang diperlukan, aplikasi kredit, simulasi angsuran dan ancar-ancar biaya kredit yang bisa diakses calon debitur dengan mudah.

2.3 ANALISIS LINGKUNGAN PEMASARAN

Hal lain yang diperlukan dalam strategi pemasaran adalah menganalisis lingkungan pemasaran. Persaingan yang ketat memerlukan manajer yang handal membaca situasi pasar dan merespon perubahan pasar dengan cepat. Lingkungan pemasaran terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan mikro.

2.3.1 Analisis Lingkungan Makro

Analisis lingkungan makro atau lingkungan luar dibagi atas empat komponen uitama, yaitu : analisis pelanggan, analisis pesaing, analisis pasar dan analisis lingkungan umum (Aaker, 2001).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Analisis pelanggan mengidentifikasi segmen calon debitur KPR, motivasi dari tiap segmen serta kebutuhan tiap segmen yang belum dipenuhi sehingga menghasilkan alternatif pasar terhadap suatu produk dan juga dapat menghasilkan keputusan investasi strategis yang akan dilakukan untuk tiap pasar.

Analisis terhadap motivasi menghasilkan informasi yang dibutuhkan untuk memutuskan apakah suatu perusahaan dapat dan harus mencoba untuk mendapatkan dan mempertahankan *sustainable competitive advantage*.

Analisis pesaing mengidentifikasi semua kompetitor yang bermain di pasar KPR. Jika terdapat banyak kompetitor maka sebaiknya kompetitor yang ada dikelompokkan berdasarkan karakteristik, kekuatan dan strategi yang sama ke dalam Kelompok Strategis (*Strategic Group*). Hal yang perlu diperhatikan dalam pengelompokkan tersebut adalah *performance*, *image* dan *personality*, tujuan strategi saat ini dan masa lalu, budaya (apakah efisiensi biaya atau kepuasan konsumen), struktur biaya serta kekuatan dan kelemahan. Untuk menganalisis pesaing, perusahaan harus melakukan *benchmarking*. *Benchmarking* menurut Watson (1993) merupakan proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan, proses mengukur dan membandingkan secara terus menerus atas proses bisnis suatu organisasi dengan pemimpin-pemimpin proses bisnis maupun di seluruh dunia untuk mendapatkan informasi yang akan membantu upaya organisasi tersebut memperbaiki kinerjanya. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor yang mendorong dilakukan benchmarking, karena dengan benchmarking kita dapat melihat posisi perusahaan terhadap pesaing serta melakukan penyempurnaan fitur produk dan layanan. Bahkan Roger Milliken (1989) menamakan benchmarking sebagai " *stealing shamelessly*" mencuri tanpa rasa malu. Benchmarking menurut pandangan Watson (1993) merupakan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktek-praktek yang lebih baik yang mengarah pada kinerja komperatif yang unggul.

Studi *benchmarking* memberikan dua manfaat, yaitu tolok ukur keunggulan kinerja proses yang dapat digunakan sebagai standar perbandingan dan faktor-faktor penentu proses yang turut mengembangkan tingkat kinerja yang diamati. Pada dasarnya *benchmarking* dapat berfungsi sebagai alat bantu untuk menemukan ide dan belajar, alat untuk meningkatkan kemampuan belajar, alat untuk perbaikan, alat untuk pengembangan ketrampilan dan alat untuk merencanakan strategi. Berkaitan dengan pentingnya *benchmarking*, BNI memiliki bagian *market intellegence* yang bertanggungjawab melakukan *benchmarking* untuk melihat posisi produk KPR BNI terhadap pesaing. Setidaknya sebulan sekali bagian ini wajib memberikan informasi kepada seluruh bagian terkait, seperti bagian pemasaran, bagian pengembangan produk dan bagian promosi, tentang fitur produk, harga , aktivitas promosi dan program pemasaran bank pesaing. Produk KPR yang persaingannya begitu ketat memerlukan program yang menarik, inovasi produk dan *gimmick* untuk memenangkan persaingan . *Gimmick* yang biasa dilancarkan perbankan antara lain subsidi bunga yang dipergunakan untuk menanamkan bunga murah di *mind set* calon debitur. Subsidi bunga umumnya diberikan oleh *developer* yang bekerjasama dengan bank.

Benchmarking dapat dilakukan secara internal dan eksternal. *Internal benchmarking* dilakukan untuk mengidentifikasi praktek bisnis terbaik yang ada dalam lingkungan perusahaan sendiri, misalnya *benchmarking* dengan divisi lain dalam perusahaan yang dianggap unggul dan layak dicontoh. Dalam hal ini Divisi Kredit Konsumen (Divisi KSN) BNI melakukan *internal benchmarking* dengan Divisi Kartu Kredit yang saat ini merupakan divisi unggulan BNI dari sisi bisnis.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

External benchmarking atau yang biasa disebut *competitive benchmarking* merupakan usaha memposisikan produk perusahaan terhadap pesaing. Dalam hal ini BNI melakukan *benchmarking* fitur produk KPR dan program pemasaran yang berjalan terhadap Bank Niaga, BCA, Bank Mandiri dan Bank NISP. *Benchmarking* secara eksternal tidak hanya dilakukan terhadap pesaing langsung, tetapi dapat pula terhadap perusahaan-perusahaan yang unggul dalam industri yang tidak sejenis, atau yang lebih dikenal dengan sebutan *functional benchmarking,* misalnya *benchmarking* kredit kendaraan bermotor BNI dengan perusahaan *multifinance* seperti Oto Multi Artha, Adira Finance, dan lain-lain.

Analisis pasar bertujuan untuk menentukan seberapa menariknya potensi maupun peluang suatu pasar serta untuk memahami dinamika dari pasar sehingga dapat segera dideteksi adanya ancaman dan peluang serta strategi yang dapat diterapkan.
Semakin besar peluang mengambil keuntungan dari suatu pasar, maka pasar tersebut merupakan tempat yang tepat untuk berinvestasi. Analisis pasar juga dilakukan terhadap ukuran pasar, pertumbuhan, profitabilitas, struktur biaya, dan saluran distribusi.

Analisis pasar meliputi halangan masuk, ancaman dari produk subsitutsi, posisi tawar deposan dan posisi tawar debitur. Halangan masuk di industri KPR meliputi aspek-aspek sebagai berikut.

- Skala ekonomis
  Jumlah bank pemain KPR sudah banyak, sehingga para calon debitur memiliki banyak pilihan dalam memilih bank yang menurut pandangan mereka cocok dan menguntungkan. Kondisi ini membuat bank bersaing dalam segala hal, baik dari sisi *pricing* maupun layanan. Tentunya bank yang baru masuk ke industri KPR mengalami kesulitan jika harus bersaing dengan bank-bank yang sudah lama berkiprah, sehingga skala ekonomis yang diharapkan sulit tercapai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Diferensiasi produk

  Pada umumnya fitur produk KPR antar bank tidak banyak berbeda. Perkembangan teknologi memungkinkan para kompetitor meniru produk pesaing dan menghasilkan produk yang sama, bahkan lebih baik. Hal yang membedakan produk KPR antar bank adalah kecepatan proses kredit dan layanan yang diberikan mulai dari tenaga pemasaran sebagai ujung tombak sampai dengan layanan purna jual (*after sales services*).

- Kebutuhan modal

  Sebagaimana halnya produk konsumer lainnya, industri KPR sebagai produk massal memerlukan investasi yang besar, baik dalam hal jaringan distribusi, sumberdaya manusia maupun sistem yang menunjang dari mulai pemasaran sampai dengan *collection management*.

- Biaya perpindahan

  Perpindahan KPR dari satu bank ke bank lain yang dalam istilah perbankan dikenal dengan *take over* kredit, menimbulkan konsekuensi waktu dan biaya yang harus diperhitungkan secara cermat oleh nasabah. Pada kenyataannya nasabah melakukan *take over* kredit hanya berdasarkan pada pertimbangan bunga semata, tanpa memperhitungkan biaya-biaya lain yang timbul. Biaya yang timbul dari *take over* kredit antara lain provisi dan biaya administrasi di bank yang dituju, biaya asuransi jiwa, asuransi kebakaran dan biaya notaris yang meliputi biaya pelepasan dan pengikatan jaminan.

Sementara, ancaman dari produk subsitusi saat ini terutama dari produk kredit rumah dari bank syariah. Saat ini perbankan syariah sangat gencar menawarkan produk KPR dengan "bunga" tetap selama jangka waktu pinjaman dengan sistem bagi hasil dan jual beli.

Bisnis perbankan menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit. Dari sudut posisi tawar deposan, semakin tinggi posisi tawar deposan, maka semakin tinggi biaya dana. Biaya dana yang tinggi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengakibatkan tingginya suku bunga kredit. Dari sudut debitur sendiri, banyaknya pilihan bank yang menyediakan produk KPR menyebabkan calon debitur memiliki posisi tawar yang tinggi. Calon debitur akan memilih bank yang *pricing*-nya paling kompetitif, proses kreditnya cepat dan layanannya prima.

Lingkungan umum terbagi dalam lima kategori, yaitu: (1) kekuatan ekonomi, (2) kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan, (3) kekuatan politik, hukum, dan pemerintahan, (4) kekuatan teknologi, serta (5) kekuatan persaingan (David, 2001) Analisis lingkungan umum dilakukan sebagai suatu proses untuk mengidentifikasi dan memahami ancaman dan peluang yang dihasilkan oleh kekuatan tersebut.

Analisis lingkungan makro dapat dilakukan dengan menggunakan *External Factor Analysis Summary (EFAS). EFAS* merupakan analisis dengan melakukan pembobotan dan pemberian nilai (*rating*) terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan untuk melihat seberapa kuat faktor eksternal perusahaan berpengaruh terhadap strategi perusahaan. Analisis ini akan menghasilkan informasi mengenai faktor-faktor peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Sebagai ilustrasi, Harjono (2002) yang menganalisis Strategi BCA dalam menghadapi persaingan Industri perbankan nasional (tahun 2002-2004) menemukan bahwa faktor-faktor yang diidentifikasikan sebagai peluang bagi BCA adalah sebagai berikut.

- Perekonomian Indonesia yang semakin membaik yang memperluas pasar yang ada.
- Tingginya halangan masuk bagi para pendatang baru dan masih lemahnya produk substitusi membuat persaingan dalam industri ini hanya terjadi di antara pemain yang sudah ada.
- Masih rendahnya differensiasi produk yang ada, sehingga kemungkinan untuk merebut pangsa pasar yang lebih besar masih terbuka lebar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Pertimbangan masyarakat dalam memilih bank masih didasari pada faktor emosional. Hal ini tentu saja memberikan peluang bagi bank-bank yang mempunyai *image* yang baik di masyarakat untuk meningkatkan pangsa pasar.
- Perkembangan teknologi yang pesat memungkinkan untuk memberi pelayanan yang baik bagi pelanggan.
- Peran bank asing yang menurun sehubungan dengan *country risk*.

Sedangkan faktor-faktor yang diidentifikasikan sebagai ancaman adalah sebagai berikut.

- Penegakan hukum yang masih sangat lemah, mempersulit bank dalam melakukan tindakan hukum terhadap debitur yang bermasalah.
- Deregulasi pemerintah yang mengizinkan bank asing beroperasi hingga ke tingkat kotamadya, dimana banyak bank asing berfokus pada kredit konsumtif.
- Pandangan masyarakat bahwa bank asing lebih baik membuat bank-bank nasional harus mengeluarkan usaha ekstra.
- Semakin murahnya teknologi membuat semua perusahaan berada pada tingkat yang sama dalam persaingan teknologi dan semakin sulit untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di bidang ini.
- Beberapa pesaing memiliki keunggulan di bidang inovasi.
- Dunia usaha kurang kompetitif, fluktuasi mata uang rupiah.
- Pembajakan sumberdaya manusia berkualitas.

UNIVERSITAS TERBUKA

Bahan rujukan lainnya adalah penelitian tentang strategi pemasaran bank"BB" yang dilakukan oleh Lamtiurma Pangaribuan tahun 1997. Bank "BB" merupakan bank pemerintah yang pada awalnya fokus kepada sektor korporasi, kemudian beralih ke sektor retail, mirip seperti yang terjadi di BNI saat ini. .

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Faktor yang diidentifikasi sebagai peluang bank "BB" oleh Pangaribuan antara lain adalah peluang pasar yang besar, teknologi informasi yang terus berkembang, Dan menjamurnya berbagai media promosi untuk meningkatkan *awareness* dan *image* bank "BB".

Sedangkan yang diidentifikasi termasuk faktor ancaman antara lain adalah persaingan dengan bank swasta nasional dan bank asing, kekuatan tawar menawar nasabah yang semakin tinggi karena semakin banyaknya bank dan alternatif pembiayaan, serta globalisasi yang memberi peluang bagi bank asing yang lebih pengalaman di sektor retail.

2.3.2 Analisis Lingkungan Industri (Mikro)

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi atau perusahaan. Menurut Porter (1980), lingkungan industri (mikro) dapat dianalisis dengan menggunakan model analisis "*Five Forces*" yang meliputi :

1. Rivalitas dalam industri yang telah ada,
2. Kekuatan *supplier*,
3. Kekuatan konsumen,
4. Hambatan terhadap pendatang baru, dan
5. Produk substitusi.

Lingkungan mikro juga dapat dianalisis dengan menggunakan metode sebagai berikut (Pearce & Robinson, 2003)

- *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*
- *Resource – Based View of The Firm (RBV),*
- *Value Chain Analysis (VCA)*
- SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) *Analysis*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

IFAS merupakan alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama di area fungsional bisnis. Analisis dilakukan dengan melakukan pembobotan dan pemberian nilai (*rating*) terhadap faktor-faktor internal perusahaan untuk melihat seberapa kuat faktor internal perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitian yang sama, Harjono (2002) mengidentifikasi bahwa faktor-faktor kekuatan BCA antara lain : reputasi, jaringan distribusi, *customer base,* tradisi tingginya komitment manajemen terhadap pelatihan karyawan yang tetap baik (dari sisi kuantitas sedikit dan kurang merata), serta kondisi keuangan perusahaan yang baik (walaupun rentan). Sedangkan faktor-faktor yang diidentifikasikan sebagai kelemahan meliputi antara lain sebagai berikut.

- Kurangnya koordinasi antar divisi maupun cabang yang antara lain menyebabkan persaingan harga antar cabang.
- Budaya perusahaan yang terlalu hati-hati menyebabkan perusahaan sulit untuk mengikuti berbagai perkembangan yang terjadi secara cepat (warisan masa lalu).
- Kurangnya perhatian terhadap penelitian dan pengembangan yang berakibat langsung terhadap rendahnya budaya inovasi di perusahaan.
- Masih rendahnya efisiensi kerja.
- Pengaruh Serikat Pekerja yang sangat kuat sehingga pihak manajemen menjadi takut untuk melaksanakan keputusan yang tidak populer (contoh rasionalisasi).

Sementara Pangaribuan (1997) menemukan bahwa faktor-faktor yang diidentifikasikan sebagai kekuatan bank "BB" diantaranya adalah jaringan distribusi yang tersebar luas, status bank "BB" sebagai bank pemerintah yang masih memiliki nilai kepercayaan yang tinggi, loyalitas dan dedikasi pegawai yang cukup baik (tingkat *turn over* pegawai sangat rendah), konsep budaya perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, program pendidikan dan pelatihan yang baik, serta kesejahteraan pegawai yang menunjang peningkatan motivasi kerja. Sementara itu, faktor yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diindikasikan sebagai kelemahan bank "BB" adalah jenis produk dan fitur kurang bervariasi, teknologi informasi yang belum sepenuhnya *online* sehingga kurang mendukung pengembangan usaha untuk mengadakan *marketing database* yang terpadu, serta sumberdaya manusia kurang profesional. Hal ini menyebabkan proses pengambilan keputusan birokratis, relatif lambat sehingga kurang mendukung pengembangan usaha. Selain itu kelemahan bank"BB" adalah promosi bersifat pasif dengan anggaran yang minim, rencana penempatan sumberdaya manusia belum terpadu dengan program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan, tidak memiliki fokus segmen utama, dan penetapan *pricing* bersifat *blended*, tidak terpisah antara sektor retail dan korporasi.

RBV adalah analisis yang menekankan bahwa setiap perusahaan memiliki sumberdaya yang unik yang terdiri dari *tangible assets*, *intangible assets* dan *organizational capabilities*. RBV merupakan salah satu cara untuk membuat konsep kompetensi inti menjadi lebih fokus dan lebih terukur serta membuat analisis internal lebih berarti. Menurut Pearce dan Robinson (2003), RBV memiliki indikator untuk membantu melihat apa yang membuat suatu sumberdaya berharga. Secara lebih spesifik, RBV dapat menghasilkan indikator sebagai berikut.

1. *Competitive superiority,* yaitu sejauhmana kontribusi sumberdaya tersebut dalam membantu memenuhi kebutuhan nasabah melebihi yang diberikan perusahaan persaing. Semakin besar kontribusinya, semakin berharga sumber daya tersebut.
2. *Resources scarcity,* yaitu kelangkaan sumber sumberdaya. Semakin langka, semakin berharga sumberdaya tersebut.
3. *Inimitability,* yaitu kemudahan untuk ditiru atau kemudahan untuk diperoleh. Sumberdaya yang mudah ditiru hanya menciptakan keunggulan kompetitif jangka pendek. Semakin mudah ditiru, semakin kurang berharga sumberdaya tersebut. Namun pada dasarnya pesaing selalu berusaha meniru dengan kualitas yang lebih baik dari sumberdaya yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dimiliki perusahaan, sehingga diperlukan inovasi yang terus menerus atas sumberdaya tersebut. RBV mengidentifikasikan empat karakteristik berikut yang membuat suatu sumberdaya sulit untuk ditiru:

- Keunikan sumberdaya secara fisik, contohnya: lokasi real estate dan hak paten.
- Membutuhkan waktu yang panjang dan biaya yang besar untuk meniru dan memperolehnya, contohnya: nama besar Coca Cola, tekonologi *Dell*, dan lain-lain.
- Mengkombinasikan sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Jadi tidak mudah bagi pesaing untuk memahami bagaimana dan apa yang membuat perusahaan tersebut unggul.
- *Economic deterrence,* yaitu: pesaing mengetahui sumberdaya yang memberikan keunggulan kompetitif dan walaupun memiliki kemampuan untuk meniru, perusahaan tidak melakukan hal tersebut karena keterbatasan skala pasar yang tidak memungkinkan adanya perusahaan lain yang bermain di industri tersebut.

4. *Appropriability,* yaitu sumberdaya yang dikembangkan dan dikontrol sehingga jelas kepemilikan dan nilainya akan lebih berharga dari pada sumberdaya yang dengan mudah dibeli, dijual maupun dipindah-tangankan dari suatu perusahaan ke perusahaan lain.
5. *Durability*, yaitu secepat apa sumberdaya tersebut mengalami depresiasi. Semakin lambat suatu sumberdaya mengalami depresiasi, maka semakin berharga sumber daya tersebut.
6. *Substitutability*, yaitu kemudahan sumberdaya tersebut diganti dengan sumberdaya lain sebagai alternatif. Semakin sulit digantikan, semakin berharga sumberdaya tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penggunaan RBV dalam analisis internal mengharuskan suatu perusahaan mengidentifikasi dan mengevaluasi sumberdaya yang dimiliki untuk menemukan sumberdaya yang dapat diandalkan sebagai keunggulan kompetitif di masa mendatang.

Memiliki sumberdaya yang berharga saja tidak menjamin menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, kecuali sumberdaya tersebut dibarengi dengan produk dan marketing strategi yang efektif dan efiesien. SWOT analisis akan melengkapi RBV dalam menganalisis lingkungan internal.

VCA merupakan analisis untuk melihat bisnis sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang menghasilkan nilai tambah bagi nasabah. *Customer value* berasal dari tiga sumberdaya utama yaitu aktivitas yang menghasilkan differensiasi produk, aktivitas yang meminimalkan biaya dan aktivitas yang memenuhi kebutuhan nasabah dengan cepat. Pada dasarnya VCA bertujuan memberikan pengertian bagaimana sebuah bisnis menciptakan *customer value* dengan meneliti kontribusi dari aktivitas-aktivitas yang berbeda dalam bisnis tersebut dalam menghasilkan *value* (nilai) bagi nasabah. Cara termudah untuk melakukan analisis terhadap *value chain* perusahaan adalah dengan menguji setiap bagian fungsional perusahaan untuk mencari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumberdaya fungsional meliputi tidak hanya meliputi aset keuangan, fisik dan manusia, termasuk juga kemampuan manusia di tiap bagian untuk menyusun dan mengimplementasikan tujuan, strategi dan kebijakan dari bagian tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Fungsi bisnis yang dapat dimasukkan ke dalam *value chain* perusahaan meliputi: (1) struktur organisasi, (2) budaya perusahaan dan pemasaran, baik dari sisi posisi maupun segmentasi pasar, (3) keuangan, (4) riset dan pengembangan, (5) operasional, serta (6) sumberdaya manusia.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

(1) Struktur organisasi menurut Robbins (1998) adalah pembagian, pengelompokkan, dan koordinasi tugas kerja secara formal. Terdapat enam elemen kunci yang perlu diperhatikan ketika mendesain struktur organisasi, yaitu: spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, *span of control*, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

(2) Budaya perusahaan merupakan suatu sistem yang berisi tujuan bersama dari para anggota yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya (Robbins, 1998). Tujuan bersama tersebut jika dilihat lebih dekat adalah karakteristik kunci yang dihargai oleh perusahaan. Karakteristik utama yang secara umum menangkap esensi dari budaya organisasi meliputi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi pada tim, agresivitas dan stabilitas.

Posisi pasar mengacu pada pemilihan wilayah tertentu untuk melakukan konsentrasi pemasaran berdasarkan pasar, produk dan lokasi geografis. Segmentasi pasar dilakukan untuk memudahkan penetapan celah pasar yang akan dituju, tipe produk baru yang akan dikembangkan dan cara memastikan agar tidak terjadi persaingan antar produk dalam suatu perusahaan

(3) Keuangan meliputi analisis terhadap kondisi keuangan saat ini, penjualan dan profitabilitas. Keuangan dapat memberikan indikator kesuksesan strategi di masa lalu sehingga dapat membantu dalam melakukan evaluasi apakah perubahan strategi perlu dilakukan.

(4) Riset dan pengembangan meliputi kegiatan melakukan pemilihan terhadap berbagai pilihan teknologi baru yang dapat digunakan perusahaan, mengembangkan metode penggunaan teknologi baru dalam proses pembuatan produk baru dan pemanfaatan sumberdaya sehingga teknologi baru tersebut dapat diimplementasikan dengan sukses.

(5) Operasional berkaitan dengan pengembangan dan pengoperasian sistem yang akan menghasilkan barang dan jasa dalam jumlah yang dibutuhkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

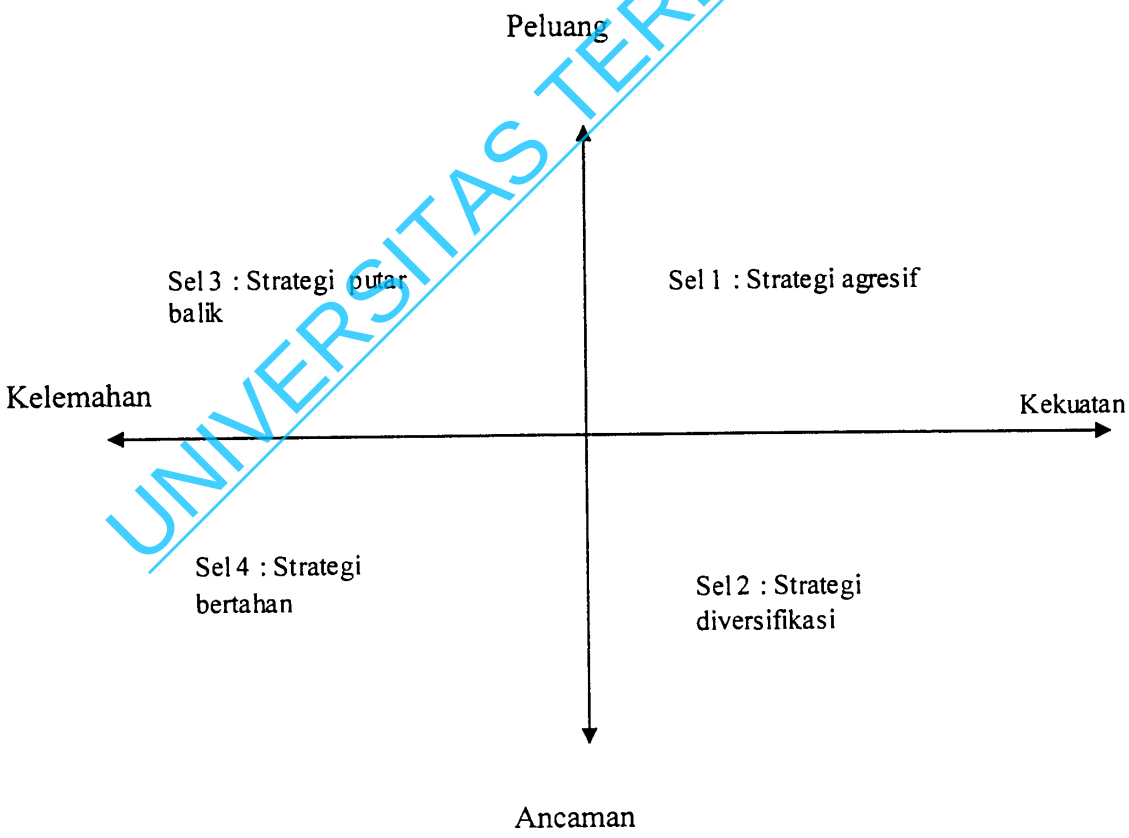
menurut kualitas tertentu, dengan biaya tertentu dan dalam waktu yang telah ditentukan.

(6) Sumberdaya manusia berkaitan dengan seberapa konsisten kebijakan dan praktek ketenagakerjaan di perusahaan.

SWOT analisis merupakan analisis untuk melihat kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. SWOT analisis membangun hasil dari RBV suatu perusahaan untuk membantu analisis strategis. Peluang dan ancaman dibandingkan secara sistematis dengan sumberdaya internal dan kompetensi, yaitu kekuatan dan kelemahan, sehingga menghasilkan diagram sebagai berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 1. Diagram Analisis SWOT



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Matriks SWOT memungkinkan manajer mengembangkan empat tipe strategi sebagai berikut.

- Strategi SO: menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal, yaitu strategi agresif.
- Strategi WO: memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal, yaitu strategi putar balik.
- Strategi ST : memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengurangi ancaman eksternal, yaitu strategi diversifikasi.
- Strategi WT: taktik mempertahankan diri yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman dari luar, yaitu strategi bertahan.

Penelitian Harjono (2002) atas SWOT BCA menghasilkan Matriks TOWS sebagai berikut.

Tabel 2.1. Matriks TOWS BCA

IFAS EFAS	**Kekuatan**	**Kelemahan**
Peluang	Strategi SO : • Fokus pada pasar UKM • Differensiasi produk	Strategi WO : • Investasi di bidang litbang • Pembelian asset berkualitas
Ancaman	Strategi ST : • Aliansi strategis dengan bank asing • Pelatihan untuk memperoleh keunggulan dalam penguasaan teknologi	Strategi WT : Rasionalisasi dan efisiensi karyawan

UNIVERSITAS TERBUKA

Menurut Harjono (2002), analisis SWOT BCA menunjukkan bahwa BCA berada di kuadran I dengan koordinat 0,79 ; 0,64. Artinya, strategi yang harus dijalankan BCA yaitu strategi agresif. Masalah yang timbul di BCA dilaporkan antara lain: masalah koordinasi antar divisi sehingga Cabang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ditargetkan dari berbagai divisi serta birokrasi persetujuan kredit yang panjang.

Sementara Pangaribuan (1997) dalam penelitian yang sama menghasilkan matriks TOWS sebagai berikut (Tabel 2.2).

Tabel 2.2. Matriks TOWS Bank "BB"

IFAS **EFAS**	**Kekuatan**	**Kelemahan**
Peluang	Strategi SO : • Program diklat yang lebih tajam untuk meningkatkan kualitas sdm. • Meningkatkan kepekaan terhadap pasar sasaran.	Strategi WO : • Merger/*go public* • Memperbaiki teknologi informasi • Meningkatkan upaya promosi • Rencana penempatan sdm dan program pelatihan terpadu • Melakukan segmentasi dan fokus pada segmen potensial.
Ancaman	Strategi ST : • Aliansi dengan perusahaan asuransi	Strategi WT : • Memperbaiki fitur produk • Penetapan harga produk atas dasar customer perceived value.

UNIVERSITAS TERBUKA

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan bank "BB" umumnya sudah cukup baik, namun perlu peningkatan kualitas sumberdaya manusia, pengembangan penggunaan teknologi informasi, penajaman terhadap segmentasi pasar sasaran dan peningkatan upaya promosi.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB III.
METODOLOGI PENELITIAN

3.1 TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang dilakukan pada periode Maret sampai Juni 2007 dengan mengambil tiga macam responden, yaitu :

1. Kelompok ahli terdiri dari 30 orang karyawan BNI yang dimintakan pendapat tentang bobot dan nilai dari faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
2. Kelompok debitur terdiri dari 200 debitur dengan sampel debitur BNI Cabang Jakarta Pusat dan Margonda Depok yang dimintakan pendapat tentang strategi pemasaran BNI Griya.
3. Kelompok non debitur terdiri dari 100 orang non debitur BNI dengan kriteria nasabah bank lain, karyawan serta pemilik *developer* dan *property agent,* karyawan *vendor/agency* BNI. Kelompok ini dimintakan pendapat tentang strategi pemasaran BNI Griya.

BNI dipilih sebagai subyek penelitian karena dari sisi persentase pertumbuhan KPR, BNI sebagai pendatang baru di tahun 2006 menduduki posisi tertinggi dibanding bank pesaing.

BNI Cabang Jakarta Pusat dan Margonda Depok dipilih, dengan pertimbangan sebagai berikut :

- BNI Cabang Jakarta Pusat mewakili cabang yang sekitarnya merupakan daerah perkantoran, sehingga strategi pemasaran BNI Griya di daerah ini dilakukan melalui kerjasama dengan perusahaan. Perumahan di sekitar Cabang Jakarta Pusat merupakan perumahan lama di kawasan *elite*, kalaupun terjadi transaksi jual beli mayoritas dilakukan secara tunai, bukan melalui KPR. Di kawasan ini banyak ditemui apartemen kelas

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menengah ke atas. Debitur BNI Griya Cabang Jakarta Pusat per April 2007 berjumlah 214 debitur.

- BNI Cabang Margonda Depok mewakili cabang yang sekitarnya merupakan daerah perumahan yang berkembang, sehingga di daerah ini menjamur *developer* dan *property agent* yang transaksi penjualannya mayoritas menggunakan KPR. Pendekatan kepada calon debitur dilakukan secara perorangan, dalam hal ini *door to door* ke *developer* dan *property agent*. Debitur BNI Griya per April 2007 berjumlah 506 debitur.

3.2 TEKNIK PENGUMPULAN DAN SUMBER DATA

Penelitian ini akan mengumpulkan data secara mendalam, baik data kuantitatif maupun kualitatif. Untuk memperoleh data secara komprehensif, data akan dikumpulkan melalui pengumpulan dokumen, observasi langsung, wawancara melalui telepon maupun survey kepada nara sumber yang dianggap berkompeten (kelompok ahli, kelompok debitur dan kelompok non debitur)

Dokumen yang dikumpulkan meliputi antara lain Strategi Bisnis 2006 dan 2007 Bank BNI, data performance Bank BNI, data dari BPS tentang bank pesaing, buku-buku, artikel, media massa yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas. Riset lapangan atau pengamatan langsung dilakukan untuk mengumpulkan data primer mengenai kondisi internal perusahaan, sedangkan untuk survey dan wawancara dilakukan kepada para pihak yang terkait dengan permasalahan yang meliputi kelompok ahli, kelompok debitur dan kelompok non debitur.

Survey melalui kuesioner kepada kelompok ahli dilakukan kepada 30 orang karyawan berpangkat minimal *Assistant Manager*. Data karakteristik kelompok ahli ini disajikan pada Tabel 3.1. Survey kepada kelompok ahli ini

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ditujukan untuk mengumpulkan opini tentang hal-hal yang berkaitan dengan penetapan pembobotan faktor-faktor SWOT BNI sesuai pendapat responden. Contoh kuesioner dapat dilihat pada lampiran 1.

Selain itu survey melalui kuesioner dan wawancara melalui telepon juga dilakukan kepada 300 orang responden dengan tujuan untuk mengumpulkan pendapat tentang strategi pemasaran BNI Griya mulai dari sisi promosi, layanan tenaga penjualan sampai tenaga yang membantu proses kredit, fitur produk dan kebijakan BNI serta *after sales services* BNI. Contoh kuesioner dapat dilihat pada lampiran 2.

Tabel 3.1. Karakteristik Kelompok Ahli

Variabel	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Pangkat	Asistant Vice President (AVP)	3	10,0
	Manager (Mgr)	20	66,7
	Assistant Manager (AMgr)	7	23,3
Jenis Kelamin	Laki-laki	10	33,3
	Perempuan	20	66,7
Usia	< 30 tahun	0	0,0
	30 – 40 tahun	24	80,0
	> 40 – 50 tahun	5	16,7
	> 50 tahun	1	3,3
Pendidikan	D3	0	0,0
	S1	24	80,0
	S2	6	20,0
	S3	0	0,0

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Responden yang berjumlah 300 orang yang digunakan dalam penelitian ini dibagi dalam tiga jenis yaitu responden kelompok debitur (200 responden) dan kelompok non debitur (100 responden). Karakteristik kelompok responden non debitur dibagi menjadi dua bagian, yaitu kelompok non debitur umum (40 responden) yang merupakan bukan debitur BNI (bisa debitur bank lain, karyawan vendor KSN, dan lain-lain) dan kelompok non debitur yang merupakan karyawan (bagian *sales* dan bagian pengurusan KPR) maupun pemilik dari *developer/agent property* (60 responden).

Pembagian ini berdasarkan pertimbangan bahwa kelompok non debitur yang merupakan karyawan (bagian sales dan bagian pengurusan KPR) maupun pemilik *developer/agent property* memiliki pengetahuan dan pengalaman yang lebih banyak dalam penanganan BNI Griya daripada kelompok non debitur lainnya, karena mereka adalah perpanjangan tangan BNI dalam memasarkan BNI Griya.

Karakteristik umum responden dalam kajian ini dapat ditunjukkan dari pekerjaan, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama menjadi debitur. Penulis membagi karakteristik responden kelompok debitur berdasarkan lama menjadi debitur menjadi 3 bagian sebagai berikut :

- Debitur dengan lama menjadi debitur kurang dari 1 tahun.
  Pada tahun 2006 manajemen BNI memutuskan untuk mengembangkan kredit konsumer, khususnya BNI Griya. Beberapa langkah yang diambil Manajemen untuk mendukung pengembangan BNI Griya adalah membentuk tenaga pemasaran khusus kredit konsumen di bawah komando Divisi Kredit Konsumen, melakukan penyempurnaan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan kredit konsumer, melakukan penyederhanaan proses kredit konsumer, meningkatkan kerjasama dengan pihak ketiga : *developer*, *property agent*, notaris, perusahaan appraisal, dan lain-lain dalam memperlancar pemasaran BNI Griya. Hal-

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

hal di atas telah dilakukan mulai kuartal pertama tahun 2006 dan efektif berjalan semester pertama tahun 2006.

- Debitur dengan lama menjadi debitur antara 1 - 4 tahun.
  Pengklasifikasian ini didasarkan sejarah berdirinya Divisi Pengelolaan Bisnis Personal yang didirikan sebagai bisnis unit untuk mengelola pinjaman konsumer dan pengelolaan dana perorangan pada tahun 2003, sekaligus tahun dimulainya pergantian manajemen baru.

- Debitur dengan lama menjadi debitur di atas 4 tahun.
  Pengklasifikasian ini seiring dengan masa di mana BNI masih belum menggarap sektor kredit konsumer secara serius. Kredit konsumer pada saat itu hanya sebagai pelengkap penawaran fasilitas penggajian (*payroll)* dan didominasi oleh BNI Fleksi.

Data karakterisktik untuk masing-masing kelompok responden dapat dilihat pada Tabel 3.2– Tabel 3.4. Karakterisktik responden berdasarkan kelompok debitur disajikan pada Tabel 3.2, karakterisktik responden kelompok non debitur umum pada Tabel 3.3, dan karakterisktik responden kelompok non debitur yang merupakan karyawan dan pemilik *developer/property agent* pada Tabel 3.4.

Berdasarkan data pada tabel 3.2 terlihat bahwa responden kelompok debitur didominasi oleh responden dengan pekerjaan sebagai karyawan swasta (64%), yang sebagian besar adalah perempuan (65%), usia 30-40 tahun (66%), tingkat pendidikan S1 (79%), lama menjadi debitur 1-4 tahun (46,5%) dan kurang dari 1 tahun (46%).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 3.2. Karakteristik Responden Kelompok Debitur

No	Karakteristik Responden	Uraian	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Pekerjaan	PNS	47	23.50
		Kary Swasta	128	64.00
		BUMN/BUMD	9	4.50
		Wiraswasta	10	5.00
		Profesional	6	3.00
		Lainnya	0	0.00
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	90	45.00
		Perempuan	110	55.00
3	Usia	< 30 thn	46	23.00
		30-40 thn	132	66.00
		>40-50 thn	18	9.00
		>50 thn	4	2.00
4	Pendidikan	D3	28	14.00
		S1	158	79.00
		S2	14	7.00
		S3	0	0.00
5.	Lama menjadi debitur	< 1 thn	92	46.00
		1-4 thn	93	46.50
		>4 thn	15	7.50

Sumber : Data diolah, 2007.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 3.3 menunjukkan bahwa responden kelompok non debitur umum didominasi oleh responden dengan pekerjaan sebagai karyawan swasta (80%), yang sebagian besar adalah perempuan (65%), usia 30-40 tahun (55%), dan tingkat pendidikan S1 (60%).

Sementara Tabel 3.4 memperlihatkan bahwa responden kelompok non debitur yang merupakan karyawan maupun pemilik *developer/property agent* didominasi oleh responden dengan pekerjaan sebagai karyawan (93,33%), pemilik hanya 6,67%, sebagian besar adalah perempuan (51,67%), usia 30-40 tahun (60%), dan tingkat pendidikan S1 (70%).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 3.3. Karakteristik Responden Kelompok Non Debitur Umum

No	Karakteristik Responden	Uraian	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Pekerjaan	Kary Swasta	32	80.00
		BUMN/BUMD	0	0.00
		Wiraswasta	8	20.00
		Profesional	0	0.00
		Lainnya	0	0.00
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	14	35.00
		Perempuan	26	65.00
3	Usia	< 30 thn	12	30.00
		30-40 thn	22	55.00
		>40-50 thn	4	10.00
		>50 thn	2	5.00
4	Pendidikan	D3	14	35.00
		S1	24	60.00
		S2	2	5.00
		S3	0	0.00

Sumber : Data diolah, 2007.

Tabel 3.4. Karakteristik Responden Kelompok Non Debitur yang Merupakan Karyawan maupun Pemilik *Developer/Property Agent*

No	Karakteristik Responden	Uraian	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Pekerjaan	Kary Swasta	56	93.33
		BUMN/BUMD	0	0.00
		Wiraswasta	4	6.67
		Profesional	0	0.00
		Lainnya	0	0.00
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	29	48.33
		Perempuan	31	51.67
3	Usia	< 30 thn	16	26.67
		30-40 thn	36	60.00
		>40-50 thn	6	10.00
		>50 thn	2	3.33
4	Pendidikan	D3	16	26.67
		S1	42	70.00
		S2	2	3.33
		S3	0	0.00

Sumber : Data diolah, 2007.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3.3 TEKNIK ANALISIS DATA

Untuk menjawab pertanyaan penelitian, data dan informasi dianalisis dengan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut.

1. *External Factor Analysis Summary* (EFAS)
2. *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)
3. *Resource – Based View of The Firm (RBV)*
4. *Value Chain Analysis* (VCA)
5. *SWOT Analysis*

Faktor-faktor yang diberikan nilai dan bobot dalam analisis-analisis di atas adalah faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) BNI. Data-data pendukung lainnya meliputi:

- *Intangible assets, tangible assets* dan *organizational capabilities* yang merupakan kompetensi inti BNI;
- Rantai nilai proses KPR BNI mulai dari penawaran oleh tim pemasaran sampai dengan *after sales service*-nya; dan
- Hasil kuesioner tentang strategi pemasaran BNI Griya

External Factor Analysis Summary (EFAS)

Tabel EFAS digunakan untuk mengelompokkan faktor-faktor lingkungan luar ke dalam berbagai kategori peluang dan ancaman yang diterima umum serta melakukan analisis tentang seberapa baik manajemen suatu perusahaan merespon faktor tersebut dalam kaitan dengan tingkat kepentingan faktor tersebut untuk perusahaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Analisis dengan metode EFAS dilakukan melalui lima tahapan berikut.

1. Membuat daftar faktor eksternal yang teridentifikasi, meliputi peluang dan hambatan.
2. Memberi bobot setiap faktor dengan kisaran nilai antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat/palingpenting). Bobot mencerminkan dampak yang ditimbulkan faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan saat ini. Semakin tinggi bobot, semakin penting pula faktor tersebut bagi kesuksesan perusahaan di masa kini dan masa mendatang. Total nilai terbobot mengindikasikan seberapa baik perusahaan merespons faktor baik yang ada maupun yang diperkirakan akan muncul dari lingkungan luarnya. Total bobot berjumlah sama dengan 1,0.

Tabel 3.5. Pembobotan Faktor Eksternal Perusahaan

Peluang/ Ancaman	Bobot					Total	Rata2	Frekuensi Muncul
	R1	R2	R3	R4	Rn			
Peluang								
1.								
2.								
3.								
Dst								
Ancaman								
1.								
2.								
3.								
Dst								
Total	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0			

3. Memberikan nilai dari setiap faktor dengan kisaran nilai antara 1 hingga 4 dimana 1= respon sangat buruk, 2 = respon rata-rata, 3 = respon di atas rata-rata, 4 = respon sangat bagus. *Rating* mencerminkan respon

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

perusahaan saat ini terhadap faktor tersebut atau merupakan penilaian tentang seberapa baik perusahaan menghadapi tiap faktor lingkungan luar. Dengan kata lain, *rating* mencerminkan efektivitas strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor-faktor lingkungan eksternal. *Rating* diberikan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan, jadi didasarkan pada perusahaan, bukan pada industri seperti halnya penentuan bobot (Tabel 3.6).

Tabel 3.6. Penilaian Faktor Eksternal Perusahaan

Peluang/ Ancaman	Nilai					Total	Rata-Rata
	R1	R2	R3	R4	Rn		
Peluang							
1							
2.							
Dst							
Ancaman							
1.							
2.							
Dst							
Total							

4. Mengalikan bobot setiap faktor dengan nilainya untuk mendapatkan nilai tertimbang (Tabel 3.7).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 3.7. EFAS

Faktor Lingkungan Luar	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
PELUANG			
1.			
2.			
3. Dst			
ANCAMAN (THREATS)			
1.			
2.			
3. Dst			
Total	1,00		
Jumlah skor peluang			XXX
Jumlah skor ancaman			XXX
Total Skor			XXX

Total Skor = jumlah skor peluang dikurangi jumlah skor ancaman

Sumber : Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. Strategic Management & Business Policy. New Jersey : Prentice-Hall, 2000.

5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari setiap faktor untuk mengetahui total nilai tertimbang organisasi atau perusahaan. Total nilai yang dijadikan patokan nilai tertimbang rata-rata adalah 2,50. Bila total nilai tertimbang suatu organisasi kurang dari 2,50 maka berarti strategi tersebut tidak efektif memanfaatkan peluang dan meminimalkan hambatan. Nilai tersebut dapat digunakan untuk membandingkan antara perusahaan tersebut dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Analisis dengan metode IFAS dilakukan melalui lima tahapan berikut :

1. Membuat daftar faktor internal yang telah diidentifikasi , meliputi kekuatan dan kelemahan.
2. Memberi bobot setiap faktor dengan kisaran nilai antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Pemberian bobot ini berbasis industri, artinya bobot yang diberikan pada setiap faktor menunjukkan pentingnya kesuksesan faktor tersebut dalam industri dimana perusahaan berada. Semakin tinggi bobot , semakin besar dampak faktor tersebut pada kinerja organisasi. Total bobot sama dengan 1,0.

Tabel 3.8. Pembobotan Faktor Internal Perusahaan

Kekuatan/ Kelemahan	Bobot					Total	Rata2	Frekuensi Muncul
	R1	R2	R3	R4	Rn			
Peluang								
1.								
2.								
3. Dst								
Ancaman								
1.								
2.								
3. Dst								
Total	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0			

3. Memberikan nilai *rating* dari setiap faktor dengan kisaran nilai antara 1 sampai dengan 4. Nilai 1 menyatakan kelemahan utama, 2 = kelemahan minor, 3 = kekuatan minor, dan 4 = kekuatan utama. Jadi setiap kelemahan dinilai 1 dan 2, sedangkan kekuatan dinilai 3 dan 4.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 3.9. Penilaian Faktor Internal Perusahaan

Kekuatan/ Kelemahan	Nilai					Total	Rata-Rata
	R1	R2	R3	R4	Rn		
Kekuatan							
1							
2.							
Dst							
Kelemahan							
1.							
2.							
Dst							
Total							

4. Mengalikan bobot setiap faktor dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan nilai tertimbang.

5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari setiap faktor untuk mengetahui total nilai tertimbang organisasi atau perusahaan. Total nilai yang dijadikan patokan nilai tertimbang rata-rata adalah 2,50. Bila total nilai tertimbang suatu perusahaan kurang dari 2,50 maka berarti lingkungan internal perusahaan tersebut lemah, sebaliknya bila totalnya lebih dari 2,50 maka lingkungan internal perusahaan tersebut kuat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 3.10. IFAS

Faktor Lingkungan Internal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
KEKUATAN			
1.			
2.			
3.			
4. Dst			
KELEMAHAN			
1.			
2.			
3.			
4. Dst			
Total	1,00		
Jumlah skor kekuatan			XXX
Jumlah skor kelemahan			XXX
Total Skor			XXX

Total Skor = jumlah skor kekuatan dikurangi jumlah skor kelemahan

Sumber : Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. Strategic Management & Business Policy. New Jersey : Prentice-Hall, 2000.

UNIVERSITAS TERBUKA

***Resource- Based View of The Firm* (RBV)**

RBV merupakan analisis yang menekankan bahwa setiap perusahaan memiliki sumberdaya yang unik yang terdiri dari *tangible assets*, *intangible assets* dan *organizational capabilities*. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam RBV adalah sebagai berikut:

1. Menginventarisasi secara rinci kompetensi spesifik yang dimiliki perusahaan.
2. Memaksimalkan perspektif fungsional dengan melihat wilayah fungsional yang berbeda dari suatu perusahaan dan memerinci *tangible assets*, *intangible assets* dan *organizational capabilities* yang dimiliki.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Memperhatikan proses secara organisasi dan kombinasi sumberdaya-sumberdaya tersebut untuk menemukan kompetensi yang telah dimiliki maupun potensial untuk dimiliki perusahaan yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

Value Chain Analysis (VCA)

VCA merupakan analisis untuk melihat bisnis sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang dihargai nasabah dengan cara membagi dan memerinci aktivitas bisnis menjadi aktivitas utama dan aktivitas pendukung. VCA akan lebih efektif bila dibandingkan dengan VCA pesaing utama. Aktivitas utama terdapat di bagian pemasaran, *processing*, administrasi serta *maintenance (monitoring, reporting* dan *collection*).

Langkah-langkah dalam VCA:

1. Membagi dan memerinci aktivitas bisnis mulai dari input yang diterima perusahaan sampai menjadi ouput berupa barang atau jasa serta sampai *after sales service* nya. VCA dapat menentukan proses mana yang menghasilkan keuntungan dari biaya yang rendah ataupun sebaliknya kerugian dari biaya yang tinggi. VCA membantu pengambil keputusan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan melihat bisnis proses. Aktivitas bisnis dapat dibagi menjadi aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama melibatkan produk, pemasaran dan *after-sale support*. Sementara aktivitas pendukung membantu perusahaan secara keseluruhan dengan menyediakan dengan infrastruktur atau input yang memperlancar aktivitas utama.
2. Alokasi biaya. Aktivitas berdasarkan pendekatan VCA akan menyediakan analisis yang lebih berarti dengan penyediaan informasi nilai tambah yang berkaitan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Mengenal kesulitan dalam aktivitas yang berbasis akuntansi biaya. Tidak semua perusahaan dapat membagi biaya-biaya per aktivitasnya dengan terperinci. Hal ini terutama untuk industri jasa. Pada dasarnya pelaksanaan VCA yang dipergunakan untuk menganalisis keunggulan kompetitif yang membedakan suatu perusahaan adalah sesuai dengan analisis RBV yang meneliti *intangible assets* dan kemampuan sumberdaya yang bersumber dari kompetensi yang berbeda.
4. Mengidentifikasi aktivitas yang membedakan suatu perusahaan. Meneliti suatu analisis rantai nilai perusahaan tidak hanya berdampak dengan keunggulan biaya, tetapi juga berkaitan dengan beberapa sumber daya yang memiliki keunggulan yang berbeda terhadap pesaing.
5. Meneliti rantai nilai. Manajer harus dapat mengidentifikasi aktivitas yang kritikal/penting terhadap kepuasan pembeli dan kesuksesan pasar. Aktivitas ini menyediakan informasi penting dari analisis internal.

Matrix SWOT

Dari tabel EFAS dan IFAS diperoleh faktor-faktor strategis utama yang mempengaruhi suatu perusahaan. Untuk menentukan *grand strategy* dari perusahaan, nilai terbobot tersebut diplotkan ke dalam diagram analisis SWOT seperti gambar 1 pada Bab II. Matrix SWOT memungkinkan manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu: strategi SO, WO, ST dan WT.

Delapan langkah yang diperlukan untuk menyusun matriks SWOT adalah sebagai berikut.

1. Membuat daftar peluang eksternal yang penting .
2. Membuat daftar ancaman eksternal yang penting.
3. Membuat daftar kekuatan internal yang penting.
4. Membuat daftar kelemahan internal yang penting.
5. Membandingkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasil strategi SO.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6. Membandingkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasil strategi WO.
7. Membandingkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi ST.
8. Membandingkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi WT.

Langkah selanjutnya adalah menyusun matriks SWOT.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV.
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 SEJARAH BNI

Bank Negara Indonesia didirikan tanggal 5 Juli tahun 1946 dan dipersiapkan menjadi Bank Sirkulasi atau Bank Sentral yang bertanggung jawab menerbitkan dan mengelola mata uang RI. Sejalan dengan penambahan modal pada tahun 1995 status Bank Negara Indonesia beralih menjadi bank umum dan pada tahun yang sama membuka cabang pertamanya di luar negeri, yaitu di Singapura. Setelah sempat mengalami penggabungan dengan beberapa bank umum lainnya dalam wadah Bank Tunggal, pada tahun 1968 fungsi dan nama perbankan dikembalikan seperti semula. Status Bank Negara Indonesia beralih menjadi bank komersial milik pemerintah dengan nama "Bank Negara Indonesia 1946".

Tahun 1986 Bank Negara Indonesia 1946 melakukan restrukturisasi operasional dengan menyusun *Performance Improvement Program* agar lebih dinamis dalam menghadapi lingkungan yang senantiasa berubah, antara lain pembenahan Visi dan Misi Perusahaan, penyempurnaan rencana strategis, serta pengembangan teknologi dan sumberdaya manusia. Bank Negara Indonesia 1946 mengganti lambang identitas perusahaan dengan logo 'Bahtera Berlayar' serta memperkenalkan nama panggilan singkat 'Bank BNI.'

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 7 tahun 1992 yang membuka peluang bagi bank-bank pemerintah untuk berubah menjadi Perusahaan Perseroan, pada tahun 1992 Bank BNI berganti menjadi 'PT. Bank Negara Indonesia (Persero)'.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tahun 1996 Bank BNI memutuskan untuk menjadi perusahaan publik yang diwujudkan melalui penawaran saham perdana kepada masyarakat melalui pasar modal. Bank BNI merupakan bank pemerintah pertama di Indonesia yang mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES). Nama Bank BNI mendapat tambahan menjadi 'PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk', yang menandakan statusnya sebagai perusahaan publik/terbuka.

Tiga tahun kemudian (tahun 1999), Bank BNI memperoleh tambahan modal sebesar Rp 61,2 Triliun melalui program rekapitalisasi perbankan yang dicanangkan pemerintah pasca krisis ekonomi. Pada tahun yang sama Bank BNI memperoleh sertifikat ISO 9002 sebagai pengakuan standar kualitas yang meliputi proses kredit standar melalui Unit Pemrosesan Bersama (UPB). Tahun 2000 pasca program rekapitalisasi, Bank BNI melakukan restrukturisasi operasional secara menyeluruh yang meliputi penerapan praktek perbankan penuh kehati-hatian (*prudent banking*) dan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Sebagai hasil restrukturisasi tersebut, beberapa penghargaan terkait dengan kinerja dan standar kualitas pelayanan diterima Bank BNI. Penghargaan yang diterima antara lain '*The Top 200 Emerging Market Companies*' dari majalah *Business Week*, '*4th Rank IB 200 Indonesian Stock 2002 (Performance in Capital Market/JSX)*' dari majalah *Indonesian Business*, dan penghargaan '*The Indonesian Most Admired Companies*' (IMAC) dari majalah Tempo dan *Frontier Marketing Research & Consultant*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tahun 2004, Bank BNI terus melakukan perubahan dan pembenahan untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat dan memperbaiki kinerjanya melalui pembuatan cetak biru restrukturisasi Bank BNI yang dikenal dengan Peta Navigasi. Pembenahan mencakup tahap-tahap stabilisasi, pemulihan, dan transformasi untuk menjadi organisasi yang dinamis dan dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dibanggakan. Bank BNI juga tampil dengan logo baru dan sebutan Bank BNI disingkat menjadi BNI.

Pada tahun 2005, BNI berhasil menyelesaikan dua tahap restrukturisasi dan memasuki fase terakhir, yaitu fase transformasi yang akan dilakukan secara bertahap selama 15 tahun. Kerangka waktu ini sejalan dengan konsep Bank Indonesia mengenai Arsitektur Perbankan Indonesia (API) di masa mendatang. Kinerja dan layanan BNI semakin mendapat pengakuan secara nasional dan internasional melalui sejumlah penghargaan yang diraih sepanjang tahun 2005 dan 2006.

Penghargaan yang diterima BNI:

- *Outstanding Growth Award* 2003 dari Visa Internasional Asia Pasifik untuk pertumbuhan keanggotaan tertinggi di Indonesia selama periode 1 tahun yang berakhir pada 30 Juni 2003.
- *Annual Report Award* 2004. Peringkat kedua dalam penghargaan Laporan Tahunan Terbaik 2004 untuk kategori 'BUMN Keuangan Tercatat'.
- Bisnis Indonesia Award 2005. Penghargaan sebagai 'Bank Nasional Terbaik 2005' dari harian Bisnis Indonesia.
- *The Banker Award* 2005. Predikat '*Bank of the Year in Indonesia 2005*' dari publikasi *The Banker* yang berbasis di London.
- *Indonesian Customer Satisfaction Award 2005*. Penghargaan tahun 2005 untuk kategori '*Deposit Account*' dari lembaga survey ICSA.
- *The Value Creator Award* 2004 dan 2005. Penilaian sebagai 'Salah Satu Bank Publik Terbaik' tahun 2003 dan 2004, berdasarkan kontribusinya pada penciptaan *Economic Value Added* (EVA) dari majalah Swa, Markplus & Co and Maksi UI.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Penghargaan Infobank. Penilaian sebagai salah satu bank dengan kinerja 'Sangat Bagus' dalam pemeringkatan 132 bank oleh majalah Infobank.
- *Euromoney 2005 – Real Estate Award*. Penghargaan '*Real Estate Award*' 2005 untuk kategori Perbankan Komersial di Indonesia, dari majalah Euromoney – London.
- Penghargaan 'Prestasi Luar Biasa'. Predikat 'Perbankan Syariah yang Paling Menguntungkan' selama 3 tahun berturut-turut, dari Karim *Business Consulting*.
- Di tahun 2006 BNI mendapat penghargaan sebagai 'Bank BUMN Paling Agresif Dalam Pembiayaan Properti Sepanjang 2006' dari majalah Property & Bank.

Dalam hal *delivery channel*, BNI memiliki 950 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dan 5 Cabang Luar Negeri, 2.300 ATM, sekitar 5.000 ATM LINK, dan 5.000 ATM Bersama. Jumlah nasabah BNI saat ini sekitar 7,5 juta. BNI juga memiliki fasilitas *phone banking* 24 jam yang disebut BNI *Call* di nomor 021-578 99999 atau 68888 melalui telepon genggam. Hingga akhir tahun 2006, BNI berhasil merestrukturisasi kredit macet senilai Rp 4,95 Triliun (378 debitur) sehingga berhasil menekan tingkat NPL kasar, dari 13,70% menjadi 10,47%, dan memperbaiki posisi NPL bersih menjadi 8,36%. Per Maret 2007, posisi ini mengalami perbaikan lagi menjadi 6,55%.

Dana yang berhasil dihimpun BNI mengalami pertumbuhan sebesar 17,88%, yaitu menjadi 135,99 Triliun. Kepercayaan pasar juga tercermin dari keberhasilan BNI memperoleh pinjaman sindikasi dari luar negeri sebesar USD 150 juta pada Oktober 2006. Hal-hal positif di atas berdampak positif terhadap kinerja perusahaan yang ditunjukkan dengan peningkatan laba bersih per 31 Desember 2006 menjadi Rp 1,93 Triliun, naik 36,09% dibanding tahun sebelumnya sebesar Rp 1,42 Triliun. Ringkasan kinerja BNI di tahun 2006 tercermin dalam tabel-tabel berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.1. Indikator Labar Rugi BNI Tahun 2006

Indikator Laba Rugi	2006 (Milyar)	2005 (Milyar)	Pertumbuhan (%)
Pendapatan bunga bersih	7.377	7.055	5,30
Pendapatan operasional (*fee based income*)	2.861	2.335	22,54
Beban operasional lainnya Beban PPAP	6.270 1.313	5.786 1.256	8,26 4,53
Laba sebelum pajak	2.840	2.256	27,14
Laba setelah taksiran pajak	1.929	1.417	36,09
Laba bersih per saham	145	107	36,09

*Semua indikator dalam miliaran rupiah, kecuali laba bersih per saham yang dalam rupiah penuh.
Sumber : Laporan Tahunan BNI 2006

Tabel 4.2. Indikator Neraca BNI Tahun 2006

Indikator Neraca	2006 (Milliar)	2005 (Milliar)	Pertumbuhan (%)
Total aktiva	169.416	147.812	14,62
Total pinjaman	66.460	62.659	6,07
Obligasi pemerintah	41.227	37.451	10,08
Dana masyarakat	135.996	115.372	17,88
Ekuitas	14.794	11.895	24,37

Sumber : Laporan Tahunan BNI 2006

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.3. Rasio Penting BNI Tahun 2006

Rasio Penting	2006 (%)	2005 (%)
CAR dengan resiko kredit	17,08	16,67
CAR dengan resiko pasar	16,39	15,99
NPL	10,47	13,70
NPL Net	6,55	8,36
Return On Asset (ROA)	1,85	1,61
Net Interest Margin (NIM)	5,19	5,60
Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO)	84,79	88,88
Loan to Deposit Ratio (LDR)	49,98	54,24

Sumber : Laporan Tahunan BNI 2006

Kenaikan pendapatan bunga bersih sebesar Rp 371 Milliar dan *fee based income* memberikan kontribusi pada pertumbuhan laba. NIM turun dari 5,60% menjadi 5,19% disebabkan oleh melonjaknya dana pihak ketiga yang menyebabkan meningkatnya beban bunga. Kenaikan beban bunga tidak diimbangi dengan kenaikan pendapatan bunga. *Fee based income* merupakan pendapatan yang diperoleh di luar pendapatan bunga, yaitu meliputi pendapatan atas transaksi surat berharga, pendapatan dari transaksi valuta asing dan pendapatan dari pengelolaan jasa-jasa perbankan (jasa ATM, pengelolaan rekening, transaksi ekspor impor/*trade finance*, bank garansi, serta pendapatan dari bisnis kartu.

Kenaikan beban operasional didorong oleh kenaikan biaya promosi, biaya SDM, serta biaya administrasi umum. Beban PPAP (Pencadangan Penghapusan Aktiva Produktif) naik 4,53% dengan rasio pemenuhan PPAP sebesar 102,29%. BNI selalu menjaga jumlah kecukupan PPAP diatas 100%.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Total aktiva naik disebabkan oleh melonjaknya pertumbuhan dana pihak ketiga dari Rp 115,37 Triliun menjadi Rp 135,99 Triliun, dengan kenaikan terbesar di deposito (28%), giro (17%) dan tabungan (6%).

Kredit *Outstanding* per Desember 2006 naik dari Rp 62,66 Triliun menjadi Rp 66,46 Triliun dengan ekspansi tertinggi terjadi di segmen usaha kecil dan usaha menengah dengan pertumbuhan masing-masing 12,2% dan 10,5%. Ekspansi kredit di tahun 2006 yang tidak seimbang dengan peningkatan dana menyebabkan LDR turun dari 54,24% di tahun 2005 menjadi 49,98% di tahun 2006.

Rasio-rasio keuangan menunjukkan perbaikan dibanding tahun lalu. CAR sebesar 17,08% jauh di atas persyaratan BI sebesar 8%. Demikian halnya dengan ROA dan ROE yang menunjukkan kenaikan yang signifikan.

Beberapa hal penting yang dilakukan BNI tahun 2006 untuk meningkatkan bisnis dan layanan, antara lain sebagai berikut.

- Aliansi dengan berbagai mitra strategis seperti :
  - Perusahaan pengembang/*developer* dan agent property,
  - Kerjasama *host to host* dan peluncuran Pertamina *Biz –Card,*
  - Departemen-departemen, dan
  - Perguruan-perguruan tinggi terkemuka (pembayaran SPP, payroll, pembuatan *affinity card*).
- Peluncuran layanan perbankan BNI SMS *banking*.
- Penambahan jaringan (ATM, pembukaan cabang syariah, dan lain-lain).

Prioritas kerja tahun 2007 yang disusun manajemen BNI dalam mengantisipasi persaingan yang semakin ketat difokuskan pada 5 isu strategis, yaitu: revitalisasi jaringan distribusi, menggiatkan aktivitas pembiayaan dan penghimpunan dana, meningkatkan *fee based* income, dan perbaikan layanan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dalam menjalankan fungsinya sebagai *intermediary*, BNI memiliki visi untuk "**menjadi Bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja**". Visi ini mengandung pengertian bahwa BNI ingin menjadi Bank kebanggaan nasional yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumer. Sedangkan misi BNI adalah "**memaksimalkan *stakeholder value* dengan menyediakan solusi keuangan yang fokus pada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumer**". Visi dan misi tersebut didasarkan atas values BNI "**kenyamanan dan kepuasan**".

Melihat dari visi dan misinya jelas terlihat bahwa strategi korporasi BNI adalah ekspansi kredit di segmen korporasi, komersial dan konsumer. BNI yang dikenal besar dengan segmen korporasinya, mulai membidik sektor konsumer untuk penyebaran resiko.

Visi dan misi tersebut dicapai secara bertahap dan untuk mencapainya BNI memiliki rencana kerja perusahaan yang disebut *Corporate Plan* sebagai berikut .

- Tahun 2008 : Menjadi bank yang unggul dalam layanan
- Tahun 2013: Menjadi bank yang unggul dalam kinerja
- Tahun 2018: Menjadi bank kebangggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja.

Dalam perjalanan mencapai visi tersebut, BNI selalu melakukan *benchmarking* dengan kompetitor dengan indikator-indikator keuangan yang biasa diperhitungkan. Tabel 4.4 menyajikan indikator keuangan lima bank besar per September 2006.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.4. Indikator Keuangan 5 Bank Besar Per September 2006

Indikator Keuangan	B.Mandiri	BCA	BNI	BRI	Danamon
Total Asset (RpTriliun)	242,6	163,3	156,7	140,5	74,9
Earning Asset (Rp Milliar)	225,3	138,4	138,9	128,6	68,1
Dana Pihak Ketiga (Rp Triliun)	186,8	140,1	126,4	112,2	50,2
Pinjaman (Rp Triliun)	100,9	53,7	61,3	86,7	39,1
Laba/Rugi sebelum pajak (Rp Triliun)	1,2	3,1	1,4	3,1	0,9
Net Interest Income (Rp Triliun)	7,0	7,1	5,6	10,2	3,4
Fee Based Income (Rp Triliun)	1,9	1,5	1,6	1,0	0,7
NPL : NPL (Rp Tiliun) NPL Gross (%)	26,2 26,0	0,8 1,6	10,2 16,6	4,1 4,8	0,9 3,5
LDR (%)	53,5	38,3	48,6	77,3	77,8
CAR (%)	24,8	23,9	16,5	18,7	21,1
ROA (%)	1,0	3,8	1,8	4,6	1,7
BOPO (%)	91,6	69,1	84,4	73,8	81,3
NIM (%)	4,3	7,3	5,5	11,3	7,1

Sumber : "Susun Prioritas, Fokus & Menangkan Persaingan" Regional Business Meeting Januari 2007, diambil dari Laporan Keuangan Bank-Bank, September 2006

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Saat ini BNI memiliki sekitar 19.000 karyawan dan komposisi saham terbesar dimiliki oleh Pemerintah (99,10%). BNI sebagai bank besar memiliki lebih dari 950 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dan 5 kantor cabang di luar negeri, yaitu Singapura, Hongkong, Tokyo, London dan Los Angeles. Hingga akhir Desember 2006 BNI memiliki 11 anak perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, asuransi, pembiayaan, pasar modal dan sekuritas. Kesebelas anak perusahaan tersebut: PT. BNI *Multifinance,* PT. BNI *Securities*, PT. BNI *Life Insurance*, PT. BNI Nakertrans, PT. Bank Ficonesia, PT. Kustodian Sentral Efek Indonesia, PT. Pembiayaan Artha Negara, PT. Mizuho Indonesia, PT. Bank Sumitomo Mitsui Indonesia, PT. Sarana Bersama Pembiayaan Indonesia, dan PT. Pemeringkat Efek Indonesia.

Dalam perjalanan mencapai visi dan misinya, BNI menerapkan Kebijakan umum tahun 2007 sebagai berikut.

- Asset naik minimal 15%
- Dana naik minimal 15%
- Kredit naik minimal 20%
- CAR minimal 18%
- CIR maksimal 55%
- NPL *Gross* maksimal 7,5%
- Laba setelah pajak minimal Rp 2,2 Triliun

UNIVERSITAS TERBUKA

4.2 SEJARAH DIVISI KREDIT KONSUMEN (KSN)

KSN merupakan salah satu unit bisnis di PT. BNI (Persero), Tbk yang menyediakan pinjaman konsumtif untuk nasabah individu. Pembentukan divisi ini didasarkan pada potensi yang besar dalam penyediaan pinjaman konsumer dan komitmen meningkatkan *core business* di kredit.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pinjaman konsumer di awal tahun 2000 dilaksanakan oleh satu unit bisnis yaitu Divisi Pengelolaan Bisnis Ritel (PBE) dengan tujuan agar lebih fokus dalam penanganan bisnis dan memberikan hasil yang maksimal. Pada tahun 2003, pengelolaan industri kecil dan pinjaman konsumer dipisah. Divisi Pengelolaan Bisnis Personal didirikan sebagai unit bisnis untuk pengelolaan pinjaman konsumer dan pengelolaan dana perorangan. Pada tahun 2004, pengelolaan pinjaman konsumer dan pengelolaan dana perorangan dipisah. Divisi yang mengelola pinjaman konsumer dinamakan dengan Divisi Kredit Konsumen (KSN), sedangkan divisi yang menangani pengelolaan dana perorangan disebut dengan Divisi Dana dan Jasa Keuangan (DJK).

Pada dasarnya kredit konsumer di KSN terbagi atas tiga jenis, yaitu kredit konsumer organik, kredit konsumer un organik dan fasilitas kredit karyawan BNI yang biasa disingkat UMG (Uang Muka Gaji). Kredit konsumen un organik merupakan kredit yang disalurkan kepada pihak ketiga (umumnya perusahaan *multifinance*), baik melalui pola *channeling, joint financing* maupun *asset buy*. Kredit konsumen organik merupakan kredit konsumen yang diberikan kepada individu dengan target market yang jelas melalui pendekatan perorangan maupun melalui kerjasama dengan pihak ketiga melalui fasilitas *employment benefit* . Kredit konsumer organik terdiri dari BNI Griya, BNI Oto, BNI Multiguna, BNI Instan , BNI Cerdas dan BNI Fleksi. Hampir seluruh jenis kredit konsumer tersebut memiliki jaminan, kecuali BNI Cerdas dan BNI Fleksi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Sebagai gambaran, penulis akan menerangkan keenam produk tersebut. BNI Griya merupakan kredit yang diberikan kepada individu untuk keperluan:

- Pembelian rumah, rumah susun (rusun), rumah toko (ruko), rumah kantor (rukan), dan apartemen, baik baru maupun bekas.
- Renovasi dan pembangunan rumah, rusun, ruko, rukan dan apartemen.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BNI Oto sesuai namanya merupakan kredit untuk pembelian kendaraan bermotor, baik baru maupun bekas. BNI Multiguna merupakan kredit dengan jaminan aset berupa tanah dan bangunan yang ditujukan untuk berbagai keperluan konsumtif, seperti untuk tujuan wisata, perkawinan dan sebagainya. BNI Instan merupakan kredit dengan jaminan teraman, yaitu deposito. Sedangkan BNI Feksi dan BNI Cerdas merupakan kredit tanpa jaminan. Beda antara BNI Fleksi dengan BNI Cerdas adalah pada tujuan penggunaan pinjaman tersebut. BNI Fleksi ditujukan untuk berbagai keperluan, sementara tujuan BNI Cerdas lebih terarah untuk biaya pendidikan. Jenis kredit yang terakhir adalah UMG yang merupakan fasilitas kredit kepada karyawan BNI yang plafondnya telah ditentukan sesuai jenjang kepangkatan.

Analisa kredit untuk kredit konsumer organik dilakukan kepada masing-masing individu. Proses kredit dilakukan di Sentra Kredit Konsumen (SKK) maupun Cabang *Stand Alone*. Saat ini KSN memiliki 12 *processing centre* (SKK) yang tersebar di seluruh Indonesia, yaitu di Jakarta, Bandung, Surabaya, Semarang, Yogyakarta, Denpasar, Medan, Palembang, Pekan Baru, Makasar, Manado dan Banjarmasin. Masing-masing SKK dikepalai oleh seorang Pemimpin SKK.

Berdasarkan wilayah SKK, KSN juga membagi wilayah kerja tim pemasaran menjadi 13 wilayah (Regional). Berdasarkan potensi wilayah Jabodetabek yang sangat besar, tim pemasaran Jakarta dibagi menjadi 3 Regional, yaitu Regional 1 meliputi Jakarta Pusat, Jakarta Barat dan Tangerang, Regional 2 meliputi Jakarta Timur, Jakarta Utara dan Bekasi, serta Regional 3 meliputi Jakarta Selatan, Depok dan Bogor. Regional di luar Jakarta meliputi Bandung, Surabaya, Semarang-Yogyakarta, Denpasar, Medan, Palembang, Pekan Baru, Makasar, Menado dan Banjarmasin. Masing-masing Regional dipimpin oleh Regional Sales Manager. Struktur Organisasi KSN dapat dilihat pada lampiran 3, sedangkan struktur organisasi SKK pada lampiran 4.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Untuk mencapai arah dan tujuan yang jelas, KSN menciptakan visi dan misi. Visi KSN adalah "Menjadi *market leader* dalam bisnis pinjaman konsumen di Indonesia guna memenuhi kepuasan nasabah dengan fleksibilitas yang tinggi". Sedangkan Misi KSN adalah "Menyediakan produk pinjaman konsumen dengan layanan yang terbaik". Agar lebih terarah, KSN juga memiliki nilai atau *value* yang harus dilaksanakan, yaitu "Dinamis dan adaptif".

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V.
HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Tahun 2006 merupakan tahun terberat bagi industri perbankan. Upaya pemulihan dari tingkat inflasi dan suku bunga yang tinggi yang dipicu oleh meningkatnya harga BBM pada tahun 2005 baru membuahkan hasil pada triwulan terakhir. Perekonomian nasional membaik diperkuat oleh kebijakan ekonomi dan fiskal pemerintah yang tepat serta pertumbuhan ekspor nasional. Inflasi dapat ditekan dari 17,11% menjadi 6,60%, sementara tingkat suku bunga SBI untuk jangka waktu satu bulan perlahan turun dari 12,75% menjadi 9,75%. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kepercayaan pasar pada stabilitas rupiah. Kondisi pemulihan ekonomi yang terjadi pada akhir triwulan terakhir 2006 tentunya berpengaruh pada pendapatan berbagai sektor industri yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas kredit bank. Rasio *Non Performing Loan* (NPL) bruto per September 2006 naik signifikan dari 13,70.% menjadi 16,58%, yang merupakan angka tertinggi selama lima tahun terakhir. Berkat upaya restrukturisasi kredit yang fokus dan agresif serta didukung kondisi perekonomian yang membaik pada triwulan terakhir, BNI berhasil merestrukturisasi NPL senilai Rp 4,95 triliun atas 378 debitur sehingga memperbaiki rasio NPL bruto dari 16,58% menjadi 10,47% dan rasio NPL bersih dari 8,36% menjadi sebesar 6,55% pada akhir tahun 2006.

BNI merupakan bank nasional terbesar ketiga dalam hal total aktiva, pinjaman dan dana pihak ketiga. Berdasarkan laporan tahunan 2006, BNI mencatat laba bersih konsolidasi sebesar Rp 1,93 triliun (meningkat 35,91% dari tahun sebelumnya) dan rasio laba terhadap modal rata-rata sebesar 9,97% (meningkat dari 12,64% pada tahun 2005 menjadi 22,61% pada tahun 2006). Margin pendapatan bunga bersih dapat dipertahankan sebesar 5,19% dengan pendapatan bunga bersih mencapai Rp 7,38 triliun (meningkat 8,21% dibanding tahun 2005 yang sebesar Rp 6,82 triliun). Demikian juga halnya dengan pendapatan non-bunga yang naik signifikan sebesar 22,75% menjadi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Rp 2,86 triliun pada tahun 2006, yang juga mencerminkan peningkatan pendapatan dari transaksi jasa perbankan di luar pemberian kredit.

Dari sisi neraca, dana pihak ketiga melonjak 17,88% menjadi Rp 135,99 triliun, sementara total aktiva naik sebesar 14,62% menjadi Rp 169,42 triliun. Komposisi kredit akhir tahun 2006 telah sejalan dengan kebijakan yang dianut, yaitu 40:60. Komposisi kredit menjadi 40,72% kredit korporasi dan sisanya terdiri dari kredit komersial sebesar 42,22%, kredit konsumer sebesar 15,35%, dan pembiayaan syariah sebesar 1,70%. Komposisi pinjaman BNI per segmen bisnis dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1. Komposisi Pinjaman BNI Per Segmen Bisnis
(dalam Miliar Rupiah)

Segmen Bisnis	Des 03	Des 04	Des 05	Des 06	Mar 07	Apr 07	Persentase
Konsumer	5.491	9.896	10.794	10.199	10.262	10.,534	15,11%
Syariah	491	671	835	1.133	1.204	1.245	1,79%
Komersial	19.984	23.914	25.059	28.060	28.747	29.222	41,92%
Korporasi	20.526	23.387	24.884	27.248	29.066	28.711	41,18%
Total	46.408	57.868	61.571	66.640	69.279	69.711	100%

Dari tabel di atas terlihat bahwa per April 2007 pinjaman korporasi dan komersial merupakan jenis pinjaman dengan porsi yang terbesar (41,18% dan 41,92% dari total pinjaman).

Pertumbuhan kredit BNI secara keseluruhan pada tahun 2006 tercatat sebesar 6,07%, yaitu menjadi Rp 66,46 triliun. Pertumbuhan kredit tertinggi terjadi di segmen Syariah sebesar 37%, disusul kredit komersial (Usaha Kecil dan Menengah) sebesar 11,32% dan kredit korporasi sebesar 5,05%. Sementara kredit konsumer mengalami pertumbuhan negatif 6,60%, karena BNI terpaksa melakukan pengurangan portofolio kredit kendaraan bermotor

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

(BNI Oto), terutama yang diberikan melalui perusahaan pembiayaan yang terafiliasi. Hal ini tidak lepas dari Peraturan Bank Indonesia mengenai penyertaan pada pihak terkait. Berdasarkan peraturan ini, pemberian kredit melalui perusahaan pembiayaan yang dimiliki bersama oleh Dana Pensiun BNI dan perusahaan otomotif yang juga nasabah BNI, dianggap sebagai pemberian pinjaman pada pihak terkait. Pemberian BNI Oto ini diberikan kepada pihak ke tiga (umumnya perusahaan *multifinance*), baik melalui pola *Channeling, Joint Financing* maupun *Asset Buy* dan disebut dengan kredit konsumer un organik.

Pada dasarnya kredit konsumer di KSN terbagi atas tiga jenis, yaitu kredit konsumer organik, kredit konsumer *un*-organik dan kredit karyawan BNI yang biasa disingkat UMG (Uang Muka Gaji). Kredit konsumen organik merupakan kredit konsumen yang diberikan kepada individu dengan target pasar yang jelas melalui pendekatan perorangan maupun melalui kerjasama dengan pihak ketiga melalui fasilitas *employment benefit* . Kredit konsumer organik terdiri dari BNI Griya, BNI Oto, BNI Multiguna, BNI Fleksi, BNI Cerdas dan BNI Instan. Sesuai dengan topik penelitian, maka pembahasan akan difokuskan untuk jenis BNI Griya yang merupakan kredit yang diberikan kepada individu untuk keperluan pembelian rumah, rumah susun (rusun), rumah toko (ruko), rumah kantor (rukan), dan apartemen, baik baru maupun bekas; serta renovasi dan pembangunan rumah, rusun, ruko, rukan dan apartemen.

Secara total, kredit konsumer memang mengalami pertumbuhan negatif yang disebabkan ekspansi negatif dari kredit konsumer *un*-organik sebagaimana dijelaskan di atas. Namun kredit konsumer organik mengalami peningkatan dari Rp 4,158 triliun di tahun 2005 menjadi Rp 4,464 triliun pada tahun 2006 dengan peningkatan terbesar pada BNI Griya yang tumbuh signifikan sebesar 32,10% (dari Rp 1,98 triliun pada tahun 2005 menjadi Rp 2,62 triliun tahun 2006). Hal ini sejalan dengan strategi pemasaran kredit konsumer tahun 2006

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang difokuskan pada BNI Griya. Bahkan pada bulan September 2006, BNI menerima penghargaan sebagai "Bank BUMN Paling Agresif dalam Pembiayaan Properti Tahun 2006" dari Majalah Property & Bank.

Analisa kredit untuk kredit konsumer organik dilakukan terhadap masing-masing individu. Proses kredit dilakukan di Sentra Kredit Konsumen (SKK) maupun Cabang *Stand Alone*. SKK merupakan *processing centre*, tempat memproses kredit konsumer yang terpusat di beberapa kota besar. Saat ini BNI memiliki 12 SKK, yaitu di Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Denpasar, Medan, Palembang, Makasar, Manado, Banjarmasin dan Pekanbaru. Untuk cabang-cabang yang terletak di kota yang terdapat SKK, maka terdapat pemisahan tugas antara petugas penjualan dan pemroses kredit. Lain halnya dengan cabang-cabang yang jauh dari SKK, maka pemasaran dan pemrosesan kredit dilakukan di cabang tersebut. Cabang tersebut dinamakan Cabang *Stand Alone*. Hampir di seluruh Cabang *Stand Alone*, petugas pemasaran merangkap sebagai petugas pemroses kredit. Kondisi ini menyebabkan NPL di Cabang *Stand Alone* jauh lebih tinggi dari pada SKK.

UNIVERSITAS TERBUKA

5.1 POTRET KEBIJAKAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN BNI GRIYA

Pembahasan mengenai potret kebijakan BNI Griya dimulai dengan analisis pelanggan, analisis pesaing, analisis pasar, analisis lingkungan umum, analisis internal perusahaan, serta dilanjutkan dengan kebijakan strategi pemasaran BNI Griya tahun 2006 serta implementasinya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5.1.1. Analisis Pelanggan

Pelanggan dalam hal ini merupakan penerima kredit yang dalam istilah perbankan disebut dengan debitur. Debitur BNI Griya terdiri dari pegawai tetap (Pegawai Negeri Sipil atau PNS, pegawai swasta, pegawai BUMN/BUMD dan TNI), profesional (dokter, notaris, dan lain-lain), serta wiraswasta. BNI menjaring debitur BNI Griya melalui pendekatan secara perorangan maupun pendekatan melalui perusahaan dengan program *employment benefit*.

Program *employment benefit* merupakan program peningkatan kesejahteraan pegawai melalui pemberian pinjaman kepada pegawai suatu perusahaan dengan persyaratan yang lebih mudah serta suku bunga dan biaya-biaya kredit yang lebih ringan. Perusahaan yang menjadi target sasaran meliputi institusi pemerintah, perusahaan nasional dan multinasional, institusi jasa dan institusi pendidikan. Program *employment benefit* memberikan keuntungan bagi perusahaan maupun karyawannya. Keuntungan bagi perusahaan adalah meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Kewajiban perusahaan dalam hal ini adalah :

- memberikan surat rekomendasi kepada pegawai yang berhak mendapatkan kredit,
- melakukan pemotongan gaji untuk pembayaran angsuran,
- memberitahukan BNI apabila ada pegawai yang mengundurkan diri ataupun diberhentikan perusahaan minimal satu bulan sebelumnya, dan
- memotong hak-hak karyawan tersebut untuk dibayarkan kepada BNI apabila karyawan mengundurkan diri atau dipercat. .

Bagi karyawan, program *employment Benefit* memberikan keuntungan berupa keringanan suku bunga dan biaya-biaya kredit dibanding mengambil kredit secara perorangan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi calon debitur baik yang mengambil kredit secara perorangan maupun melalui fasilitas *employment benefit* adalah sebagai berikut:

- WNI usia minimal 21 tahun dan kredit harus sudah lunas saat pensiun. Untuk karyawan tetap, usia pensiun ditetapkan pada usia 55 tahun, sedangkan untuk profesional dan wiraswasta ditetapkan pada usia 65 tahun.
- Memiliki pekerjaan tetap dan minimal telah bekerja selama 2 tahun.
- Besarnya angsuran kredit maksimum 40% dari *take home pay*.

Dokumen-dokumen standar yang harus dipenuhi oleh calon debitur dapat dilihat pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2. Dokumen Standar BNI Griya

Dokumen	Pegawai Tetap	Profesional	Wiraswasta
Fotocopy KTP (suami-istri)	V	V	V
Fotocopy KK atau Surat Nikah	V	V	V
Fotocopy NPWP/SPT PPh 21*	V	V	V
Fotocopy rekening 3 bulan terakhir	V	V	V
Asli surat keterangan kerja & slip gaji	V	V	
Fotocopy surat ijin praktek profesional		V	
Fotocopy SIUP, TDP & NPWP perusahaan			V
Fotocopy dokumen jaminan**	V	V	V
Laporan keuangan ***			V

*untuk maksimum kredit di atas Rp 50 juta
**Sertifikat, IMB, Rencana Anggaran Biaya (RAB) untuk renovasi dan membangun rumah
***Untuk maksimum kredit di atas Rp 250 juta

Sebelum tahun 2006, BNI masih mensyaratkan adanya NPWP bagi calon debitur dengan maksimum kredit di atas Rp 50 juta. Tahun 2006 BNI berupaya menyesuaikan dengan kondisi pasar tanpa melanggar aturan BI dengan memperbolehkan penggunaan SPT PPh 21 (Surat Pajak Tahunan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pajak Penghasilan pasal 21) bagi calon debitur dengan kriteria sebagai berikut:

- Calon debitur yang memiliki penghasilan di bawah penghasilan kena pajak.
- Calon debitur yang bekerja hanya dari satu pemberi kerja.

Demikian halnya dengan persyaratan adanya pas foto calon debitur dan pasangan kawin pada saat pengajuan kredit yang seringkali menimbulkan keluhan nasabah, BNI menyiasatinya dengan memotret debitur dan pasangan kawin pada saat akad kredit.

Tabel 5.3. Jumlah Debitur Kredit Konsumen

Jenis Kredit	Des 05			Des 06			Apr 07		
	J	NJ	Total	J	NJ	Total	J	NJ	Total
BNI Griya	7.634	26.547	34.181	8.261	32.388	40.649	9.110	34.805	43.915
BNI Multiguna	6.743	67.133	73.876	4.226	45.756	49.982	3.574	40.872	44.446
BNI Oto	2.099	15.586	17.685	7.294	16.021	23.315	24.707	16.164	40.871
BNI Fleksi BNI Cerdas	8.997	57.685	66.682	7.143	49.624	56.767	6.526	48.472	54.998
Total	25.473	166.951	192.424	26.924	143.789	170.713	43.917	140.313	184.230

Note : J = Jabodetabek
NJ = Non/Di luar Jabodetabek

Tabel 5.3 menunjukkan jumlah debitur BNI Griya, baik yang di Jabodetabek maupun di luar Jabodetabek, dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hal ini sejalan dengan kebijakan manajemen yang mulai tahun 2006 mencanangkan tahunnya BNI Griya. Kontribusi peningkatan jumlah debitur BNI Griya terbesar berasal dari luar Jabodetabek, yaitu kontribusi 11 SKK dan Cabang *Stand Alone.*

Hal lain yang dapat dicermati adalah bahwa total jumlah debitur di luar Jabodetabek dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Sebaliknya, debitur di Jabodetabek terus mengalami peningkatan. Secara total, porsi jumlah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

debitur kredit konsumer di Jabodetabek terhadap total debitur mengalami peningkatan dari 13,24% di tahun 2005 menjadi 15,77% di tahun 2006 dan 23,84% per April 2007. Hal ini berkaitan dengan strategi pemenuhan tenaga pemasaran kredit konsumer yang diprioritaskan di Jabodetabek dan peluang pasar kredit konsumer di Jabodetabek yang masih terbuka luas. Tabel di atas juga menunjukkan jumlah debitur kredit konsumer per April 2007, dimana 23,84 % dari total 184.230 debitur merupakan debitur BNI Griya (sebanyak 43.915 debitur).

Dari segi karakteristik debitur BNI Griya, Tabel 5.4 menyajikan profil debitur BNI Griya berdasarkan data per Mei 2007.

Tabel 5.4. Profil Debitur BNI Griya
Berdasarkan Umur dan Masa Menjadi Debitur

Kriteria	Jabodetabek		Luar Jabodetabek	
	Jumlah *Account*	Jumlah Pinjaman (Juta Rupiah)	Jumlah *Account*	Jumlah Pinjaman (Juta Rupiah)
Umur:				
< 30 tahun	974	49.756	2.729	214.621
30 – 40 thn	5.336	276.092	15.040	1.174.694
> 40 tahun	3.114	265.966	18.279	1.560.843
Unindentified	196	46.397	1.223	169.789
Total	9.620	638.211	37.271	3.119.947
Masa Menjadi Debitur:				
< 1 tahun	2.300	313.002	12.643	1.210.273
1 – 4 tahun	4.431	208.207	19.826	1.696.510
> 4 tahun	2.889	117.002	4.802	213.165
Total	9.620	638.211	37.271	3.119.947

Sumber : Data posisi Mei 2007 (diolah)

UNIVERSITAS TERBUKA

Dari Tabel 5.4 terlihat bahwa dominasi debitur BNI Griya berada di luar Jabodetabek. Demikian juga dengan total nominal pinjaman, terbesar berada di luar Jabodetabek. Hal ini dapat dimengerti mengingat jaringan distribusi luar Jabodetabek (11 SKK dan Cabang Stand Alone) jauh lebih banyak dari pada Jabodetabek. Debitur BNI Griya mayoritas berada pada usia di atas

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40 tahun, disusul oleh golongan usia 30-40 tahun. Total nominal pinjaman BNI Griya juga didominasi oleh debitur usia di atas 40 tahun.

Jumlah *account* debitur dengan masa menjadi debitur 1-4 tahun maupun kurang dari 1 tahun mendominasi dibanding jumlah debitur dengan masa menjadi debitur lebih dari 4 tahun. Hal ini terkait dengan kebijakan manajemen untuk fokus ke BNI Griya di tahun 2006.

Hasil kuesioner yang telah disebar dan wawancara melalui telepon dengan kelompok debitur BNI Cabang Jakarta Pusat dan Margonda Depok memperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 5.5 sampai Tabel 5.16.

Tabel 5.5. Jenis Pekerjaan Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Sumber Referensi Keputusan Memilih BNI Griya

Pekerjaan	Sumber referensi keputusan memilih BNI Griya							Total
	Media cetak	Brosur	Media elektronik	Pegawai BNI	Debitur BNI	*Sales Developer/ Property agent*	Pameran	
PNS	10	9	5	8	1	9	5	47
Karyawan swasta	18	16	24	12	18	40	0	128
BUMN/BUMD	0	1	4	0	1	2	0	9
Wiraswasta	4	1	1	1	0	3	0	10
Profesional	1	0	2	0	0	3	0	6
Total	34	27	36	21	20	57	5	200

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 5.5 menunjukkan dari total 200 responden, mayoritas responden (57 orang atau 28,5%) memutuskan memilih BNI Griya berdasarkan referensi dari *sales developer/property agent*. Hal ini menunjukkan bahwa *sales developer/property agent* sebagai salah satu *distribution channel* BNI Griya berperan dalam mempengaruhi keputusan calon debitur. Pada kenyataannya hampir sebagian besar calon pembeli rumah yang ingin

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

umumnya memerlukan waktu yang cukup panjang dalam memutuskan pembelian rumah dan pemilihan bank pemberi kredit, sehingga jangka waktu pameran tidak cukup membantu sebagai dasar responden memutuskan memilih kredit suatu bank. Dalam tahun 2006, BNI mengadakan maupun berpartisipasi dalam beberapa pameran, diantaranya Gelegar BNI Expo di Pondok Indah Mall dengan menggandeng 11 *developer*, REI Expo, dan lain-lain.

Berdasarkan Tabel 5.5, dapat disimpulkan bahwa untuk memaksimalkan pemasaran BNI Griya, BNI dapat lebih meningkatkan program kerjasama dengan *sales developer/property agent*.

Tabel 5.6. Jenis Pekerjaan Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Alasan Memilih Produk BNI Griya

Pekerjaan	Alasan memilih BNI Griya							Total
	Proses yang cepat	Bunga yang menarik	Biaya2 KPR yg relatif murah	Pelayanan yang baik	Aman, karena merupakan BUMN	Persyaratan dokumen yang mudah	Lain2	
PNS	6	8	1	9	16	5	2	47
Karyawan swasta	9	93	8	10	6	2	0	128
BUMN/BUMD	0	5	0	0	0	4	0	9
Wiraswasta	1	6	1	0	1	1	0	10
Profesional	0	5	1	0	0	0	0	6
Total	16	117	11	19	23	12	2	200

Tabel 5.6 menunjukkan mayoritas responden (117 orang dari 200 orang) memilih BNI Griya dengan alasan bunga yang menarik. Seperti yang telah penulis bahas pada bab landasan teori, produk KPR merupakan produk yang hampir homogen, baik dari sisi fitur produk maupun *pricing*. *Pricing* dalam hal ini bunga masih menjadi daya tarik calon debitur dan merupakan faktor yang menentukan pemilihan KPR suatu bank. Kenyataan di lapangan saat ini terjadi perang bunga antar bank. Penurunan bunga di suatu bank, pasti

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diikuti oleh bank pesaing. Demikian juga bank yang melakukan *gimmick* dengan permainan suku bunga kerap diikuti oleh bank pesaingnya. Sebagai contoh, program subsidi bunga oleh *developer* dan suku bunga *fixed* sampai jangka waktu kredit tertentu. Hampir seluruh bank pemain KPR menerapkan program bunga murah yang merupakan subsidi dari *developer*. Program ini agak "menyesatkan" bagi calon debitur, karena *developer* hanya memberikan subsidi bunga untuk masa satu tahun, sehingga tahun ke dua dan seterusnya bunga kembali ke bunga pasar yang berlaku saat itu. Apabila di tahun ke dua terjadi kenaikan bunga pasar yang cukup besar, kondisi demikian dapat menyebabkan terganggunya kemampuan membayar angsuran debitur. Misalnya suku bunga normal saat ini 11% per annum efektif *fixed* (tetap selama) satu tahun, subsidi dari *developer* 4%, maka bank menjual KPR dengan bunga 7%. Bila pada tahun ke dua terjadi kenaikan bunga sebesar 5% dari suku bunga normal yang berlaku saat ini, maka suku bunga tahun ke dua menjadi 16%. Debitur mengalami kenaikan bunga yang drastis dari 7% menjadi 16% dan kondisi ini menyebabkan kenaikan drastis pada angsuran yang harus dibayar debitur yang dapat berdampak terhadap kualitas kredit.

Menyiasati kondisi ini, analis kredit perbankan dapat melakukan analisa perhitungan angsuran terhadap *take home pay* dengan menggunakan suku bunga normal, bukan bunga subsidi. Demikian halnya dengan promosi bunga *fixed* selama jangka waktu tertentu (misalnya *fixed* 5 tahun) merupakan *gimmick* yang saat ini juga menarik. Bagi calon debitur yang menginginkan kepastian angsuran per bulan tentunya memilih bunga *fixed* selama jangka waktu tertentu.

Hal yang menarik dari Tabel 5.6 ini adalah perbedaan preferensi alasan memilih BNI Griya berbeda antara jenis pekerjaan. Responden dengan pekerjaan sebagai PNS mayoritas memilih BNI Griya dengan alasan keamanan (PNS menganggap BNI aman, karena merupakan BUMN),

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sedangkan responden dengan pekerjaan sebagai karyawan swasta, karyawan BUMN/BUMD, wiraswasta dan profesional mayoritas memilih BNI Griya dengan alasan bunga yang menarik.

Berdasarkan data Tabel 5.6 ini, BNI tampaknya dapat memfokuskan strategi pemasaran BNI Griya pada permainan suku bunga.

Tabel 5.7. Jenis Pekerjaan Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Iklan BNI Griya yang Dilihat/Didengar Debitur

Pekerjaan	Iklan BNI Griya yang dilihat/didengar debitur					
	Media cetak	Televisi	Spanduk/ Baliho	*Billboard*	Radio	Total
PNS	29	12	3	0	3	47
Kary swasta	89	12	15	6	6	128
BUMN/BUMD	6	1	1	0	1	9
Wiraswasta	8	1	1	0	0	10
Profesional	3	2	1	0	0	6
Total	135	28	21	6	10	200

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 5.7 menunjukkan bahwa 135 orang dari total 200 responden (67,5%) melihat iklan BNI Griya dari media cetak. Bahkan responden berdasarkan jenis pekerjaan mayoritas melihat iklan di BNI Griya dari media cetak. Dalam hal ini, BNI menggunakan iklan di media cetak, yaitu di surat kabar (Kompas, Bisnis Indonesia, Media Indonesia, Republika), dan majalah (Property & Bank, Bisnis & Property, Femina, Ayah Bunda, Kicau Bintaro, Suara BSD, dan lain-lain). Urutan media iklan berikutnya yang banyak dilihat/didengar responden adalah televisi, spanduk/baliho, radio, dan *billboard*. Iklan BNI Griya di televisi dimulai dari tahun 2006 di program Rumah Idaman yang disiarkan di Indosiar dan diteruskan di tahun 2007 dengan *sponsorship* di program Griya Unik yang disiarkan Trans TV serta penayangan TV *Commercial* (TVC) di beberapa spot acara, baik di sinetron maupun acara-acara lain yang disiarkan di beberapa stasiun televisi swasta seperti RCTI, SCTV, Trans TV dan Metro TV. Pemilihan *sponsorship* di acara Griya Unik

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berdasarkan pertimbangan *rating* acara tersebut dan juga dalam rangka *brand* Griya pada Griya Unik yang identik dengan BNI Griya. Selain televisi, pada tahun 2007 BNI juga beriklan di jaringan Bioskop 21. Dalam hal media elektronik radio, BNI menggunakan stasiun radio swasta Cosmopolitan FM dan Female Radio. Responden yang melihat iklan di *billboard* paling sedikit jumlahnya dibanding media lainnya. Hal ini berkaitan dengan biaya pemasangan dan pajak *billboard* yang relatif mahal dan berdampak pada terbatasnya pemasangan *billboard* BNI Griya.

Berdasarkan data pada Tabel 5.5 – 5.7, BNI tampaknya dapat meningkatkan dan memfokuskan promosi BNI Griya di media cetak dan media elektronik. Dari sisi *awareness* BNI Griya, mayoritas responden melihat iklan di media cetak, sedangkan sumber referensi keputusan responden memilih BNI Griya setelah dari *sales developer/property agent* adalah dari media elektronik.

Tabel 5.8. Jenis Kelamin Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Sumber Referensi Keputusan Memilih BNI Griya

Jenis kelamin	Sumber referensi keputusan memilih BNI Griya							Total
	Media cetak	Brosur	Media elektronik	Pegawai BNI	Debitur BNI	*Sales Developer/ Property Agent*	Pameran	
Laki-laki	17	10	12	11	10	29	1	90
Perempuan	17	17	24	10	10	28	4	110
Total	34	27	36	21	20	57	5	200

Apabila dikaitkan dengan karakteristik jenis kelamin, Tabel 29 menunjukkan bahwa sumber referensi keputusan memilih BNI Griya terbanyak bagi responden laki-laki berturut-turut adalah *sales developer/ property agent*, media cetak, media elektronik, pegawai BNI, brosur dan debitur BNI. Sementara bagi responden perempuan, sumber referensi terbanyak berturut-turut adalah *sales developer/ property agent*, media elektronik, media cetak dan brosur, pegawai BNI serta debitur BNI.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.9. Jenis Kelamin Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Alasan Memilih BNI Griya

Jenis kelamin	Alasan memilih BNI Griya						
	Proses yang cepat	Bunga yang menarik	Biaya2 KPR yg relatif murah	Pelayanan yang baik	Aman, karena merupakan BUMN	Persyaratan dokumen yang mudah	Lain2
Laki-laki	7	52	6	9	11	5	-
Perempuan	9	65	5	10	12	7	2
Total	16	117	11	19	23	12	2

Sehubungan dengan alasan memilih BNI Griya, Tabel 5.9 memperlihatkan bahwa baik responden laki-laki maupun perempuan mayoritas memilih karena bunga yang menarik, kemudian diikuti faktor keamanan, pelayanan yang baik, serta proses yang cepat.

Tabel 5.10. Jenis Kelamin Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Iklan BNI Griya yang Dilihat/Didengar Debitur

Jenis kelamin	Iklan BNI Griya yang dilihat/didengar debitur					Total
	Media cetak	Televisi	Spanduk/ baliho	*Billboard*	Radio	
Laki-laki	58	12	9	5	6	90
Perempuan	77	16	12	1	4	110
Total	135	28	21	6	10	200

Sementara itu, Tabel 5.10 menunjukkan bahwa iklan BNI Griya yang sering dilihat/didengar debitur, baik oleh responden laki-laki maupun perempuan berturut-turut mulai dari yang terbanyak adalah media cetak, televisi, spanduk/baliho, radio, dan *billboard*.

Tabel 5.11 memperlihatkan karakteristik responden berdasarkan usia. Terlihat bahwa dari 57 responden yang keputusan memilih BNI Griya-nya bersumber dari *sales developer/ property agent*, mayoritas berada pada kelompok usia antara 30-40 tahun. Sumber referensi mayoritas responden

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang berusia di bawah 30 tahun dalam mengambill keputusan memilih BNI Griya dipengaruhi oleh iklan di media elektronik. Hal ini tampaknya berhubungan dengan strategi penempatan iklan BNI Griya di Cosmopolitan FM yang mayoritas pendengarnya berusia di bawah 30 tahun. Sementara keputusan responden yang berusia di atas 40 tahun sampai dengan 50 tahun dalam memilih BNI Griya dipengaruhi oleh *sales developer/ property agent*. Kelompok usia ini memiliki karakteristik sudah mencapai kemapanan, tidak ingin repot dan tidak memiliki waktu banyak untuk mengurus kredit ke bank, sehingga arahan dan bantuan *sales developer/ property agent* dalam mengurus pengajuan kredit dirasa sangat membantu.

Tabel 5.11. Usia Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Sumber Referensi Keputusan Memilih BNI Griya

Usia (tahun)	Sumber referensi keputusan memilih BNI Griya							
	Media cetak	Brosur	Media elektronik	Pegawai BNI	Debitur BNI	*Sales Developer/ Property agent*	Pameran	Total
< 30	6	8	12	7	4	7	2	46
30 - 40	23	16	23	11	15	42	2	132
41 - 50	4	3	0	2	1	7	1	18
>50	1	0	1	1	0	1	0	4
Total	34	27	36	21	20	57	5	200

Tabel 5.12 Usia Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Alasan Memilih BNI Griya

Usia (tahun)	Alasan memilih BNI Griya							
	Proses yang cepat	Bunga yang menarik	Biaya2 KPR yg relatif murah	Pelayan-an yang baik	Aman, karena BUMN	Persyaratan dokumen yang mudah	Lain2	Total
< 30	1	30	3	5	2	3	2	46
3 - 40	14	75	7	13	15	8	0	132
41 - 50	1	9	1	1	5	1	0	18
>50	0	3	0	0	1	0	0	4
Total	16	117	11	19	23	12	2	200

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Seperti ditampilkan dalam Tabel 5.9, Tabel 5.12 juga menunjukkan bahwa pada seluruh kelompok usia, mayoritas responden memilih BNI Griya dengan alasan bunga yang menarik. Sementara Tabel 5.13 menunjukkan bahwa media cetak juga merupakan media yang mayoritas dilihat seluruh kelompok usia responden. Oleh sebab itu, dalam kaitannya dengan strategi promosi BNI Griya, media cetak tampaknya perlu menjadi fokus strategi.

Tabel 5.13. Usia Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Iklan BNI Griya yang Dilihat/ Didengar Debitur

Usia (tahun)	Iklan BNI Griya yang dilihat/didengar debitur					
	Media cetak	Televisi	Spanduk/baliho	*Billboard*	Radio	Total
< 30	34	6	4	1	1	46
30 - 40	88	16	16	3	9	132
41 - 50	10	5	1	2	0	18
>50	3	1	0	0	0	4
Total	135	28	21	6	10	200

Apabila dilihat dari jenjang pendidikan responden, Tabel 5.14 sampai dengan Tabel 5.16 menegaskan kembali bahwa secara umum *sales developer/ property agent* merupakan sumber referensi keputusan mayoritas responden memilih BNI Griya, tingkat bunga yang rendah merupakan alasan utama memilih BNI Griya, dan media cetak merupakan media yang paling banyak dibaca/dilihat responden.

Tabel 5.14. Tingkat Pendidikan Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Sumber Referensi Keputusan Memilih BNI Griya

Tingkat Pendidikan	Sumber referensi keputusan memilih BNI Griya							
	Media cetak	Brosur	Media elektronik	Pegawai BNI	Debitur BNI	*Sales Dev/ Property Agent*	Pameran	Total
D3	4	6	3	3	3	9	0	28
S1	27	21	31	15	16	43	5	158
S2	3		2	3	1	5	0	14
Total	34	27	36	21	20	57	5	200

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.15. Tingkat Pendidikan Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Alasan Memilih BNI Griya

Tingkat pendidikan	Alasan memilih BNI Griya							
	Proses yang cepat	Bunga yang menarik	Biaya2 KPR yg relatif murah	Pelayanan yang baik	Aman, karena BUMN	Persyaratan dokumen yang mudah	Lain2	Total
D3	2	12	3	7	3	1	0	28
S1	14	101	8	9	15	9	2	158
S2	0	4	0	3	5	2	0	14
Total	16	117	11	19	23	12	2	200

Tabel 5.16. Tingkat Pendidikan Responden Kelompok Debitur Dikaitkan dengan Iklan BNI Griya yang Dilihat/Didengar Debitur

Tingkat pendidikan	Iklan BNI Griya yang dilihat/didengar debitur					
	Media cetak	Televisi	Spanduk/ Baliho	Billboard	Radio	Total
D3	21	4	3	0	0	28
S1	106	23	14	6	9	158
S2	8	1	4	0	1	14
Total	135	28	21	6	10	200

Analisis pelanggan yang dilakukan terhadap responden kelompok debitur menunjukkan bahwa bunga yang menarik merupakan alasan utama responden memilih BNI Griya dan keputusan responden memilih BNI Griya banyak dipengaruhi oleh *sales developer/property agent* dengan didukung media cetak yang merupakan media yang mayoritas dilihat seluruh kelompok usia responden. Oleh sebab itu, dalam kaitannya dengan strategi promosi dan pemasaran BNI Griya, BNI perlu meningkatkan kerjasama dengan *sales developer/property agent* dan mefokuskan pada iklan di media cetak. Dalam memotret kebijakan dan implementasi strategi pemasaran BNI Griya, selain menganalisis pelanggan BNI perlu mempertimbangkan dan menganalisa pesaing. Untuk melengkapi pembahasan, penulis akan mengupas dan menganalisis pesaing.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5.1.2 Analisis Pesaing

BNI merupakan bank nasional pertama di Indonesia dan saat ini BNI menduduki urutan terbesar ketiga dalam hal total aktiva, pinjaman dan dana pihak ketiga. Seperti halnya Bank Mandiri, BNI terkenal kuat di segmen korporasi. Bank yang saat ini terkenal kuat pada produk KPR adalah Bank Tabungan Negara (BTN), Bank Niaga, dan Bank Central Asia (BCA) . BTN merupakan bank nasional yang memang berfokus di segmen konsumer dan sangat terkenal dengan KPR-nya. Sedangkan Bank Niaga sebagaimana halnya BNI merupakan bank yang kuat pada segmen korporasi. Namun akibat krisis moneter tahun 1998 yang menghantam seluruh perbankan di Indonesia, Bank Niaga mengalihkan fokus bisnisnya ke segmen konsumer, khususnya KPR melalui produk Niaga Spekta. BCA yang memang terkenal *consumer banking* nya saat ini sangat gencar dalam memasarkan produk KPR. Bank-bank lain yang saat ini juga masuk ke pasar KPR diantaranya adalah Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank NISP, Bank Bumiputera, dan lain-lain.

Tabel 5.17. Perbandingan Portofolio, Pertumbuhan dan *Market Share* KPR

Bank	Portofolio				Pertumbuhan			*Market Share*			
	2003	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
BCA	1,000	2,060	3,530	3,815	106%	71,36%	8,07%	2,13%	3,06%	4,02%	3,93%
Mandiri	283	1,522	3,050	3,423	438,4%	100,4%	12,23%	0,60%	2,26%	3,47%	3,53%
BRI	120	368	1,265	1,416	207%	75,21%	11,96%	0,25%	0,55%	1,44%	1,46%
BTN	5,467	6,415	8,236	9,114	17,34%	28,39%	10,66%	11,64%	9,53%	9,38%	9,40%
BNI	826	1,309	1,981	2,617	58,37%	51,34%	32,10%	1,76%	1,95%	2,26%	2,70%
Niaga	1,172	4,598	6,129	7,493	292,4%	33,29%	22,25%	2,49%	6,83%	6,98%	7,73%
Danamon	2,171	2,443	2,872	3,561	12,53%	17,56%	23,97%	4,62%	3,63%	3,27%	3,67%
BII	857	1,599	2,714	3,324	86,63%	69,78%	1,82%	22,46%	2.38%	3,09%	3,43%
Permata	343	2,324	3,427	3,916	577,6%	47,46%	14,27%	0,73%	3,45%	3,90%	4,04%
Panin	1,146	1,584	2,500	2,966	38,24%	57,80%	18,64%	2,44%	2,35%	2,85%	3,06%
Lippo	386	784	1,294	1,461	103,0%	65,0%	12,92%	0,82%	1,17%	1,47%	1,51%
Nasional	46,986	67,287	87,844	96,984	43,21%	30,55%	10,40%	100%	100%	100%	100%

Catatan : Portofolio dalam miliar Rupiah
*Berbagai sumber diolah (majalah, website, dan lain-lain)
**Data SEKI Bank Indonesia
Dikutip dari Bahan Presentasi 'Performance Escalating Program To Be A Market Leader, BNI', 10 Januari 2007.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari sisi *market share*, pada tahun 2005 maupun 2006 BNI menempati posisi ke sembilan. BTN sebagai *market leader* memiliki peningkatan *market share* dari 9,38% di tahun 2005 menjadi sebesar 9,40% di tahun 2006. Meskipun dari sisi peringkat *market share* tahun 2006 posisi BNI tidak mengalami peningkatan dibanding tahun 2005, namun *market share* meningkat dari 2,26% menjadi 2,70%. Dari sisi pertumbuhan, di tahun 2006 BNI mengalami pertumbuhan terbesar dari sisi persentase (32,10%). Angka absolut pertumbuhan BNI Griya sebesar Rp 636 Milyar menduduki posisi ke 4 setelah Bank Niaga (Rp 1,364 triliun), BTN (Rp 878 milyar), dan Bank Danamon (Rp 689 milyar).

Bila kita perhatikan, pertumbuhan KPR di seluruh bank pada tahun 2006 jauh di bawah pertumbuhan tahun 2005. Hal ini disebabkan oleh kondisi perekonomian yang tidak kondusif akibat kenaikan harga BBM dan depresiasi nilai mata uang rupiah terhadap USD.

Banyak cara yang dilakukan bank-bank untuk menghadapi persaingan di *consumer banking* yang begitu ketat, antara lain dengan mengadopsi teknologi yang digunakan bank pesaing, merekrut sumberdaya manusia yang siap pakai dengan membajak karyawan yang berpengalaman dalam bidang KPR dan meningkatkan aktivitas promosi.

Data dari AdQuest Millenium tahun 2007 yang dikutip dari Media Review BNI Griya Q1, 2007 yang dikeluarkan oleh Zenith Optimedia menunjukkan bahwa lima bank terbesar dalam hal belanja iklan produk kredit konsumer di tahun 2006 adalah Bank Mandiri, Bank Niaga, BCA, BNI, dan Panin Bank. Sedangkan urutan bank yang terbesar belanja iklannya dari Januari sampai April 2007 adalah berturut-turut Bank Mandiri, BCA, Bank Niaga, BII dan BNI. Hasil *benchmarking term & condition* KPR dengan bank pesaing per Maret 2007 adalah sebagai berikut

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.18. Kondisi Persaingan KPR Antar Bank

Nama Bank	Kondisi
BNI	Program Angsuran Suka-Suka dengan bunga 12,60% pa (per annum) efektif, tetap selama satu tahun dan uang muka minimal 10%. Untuk Program Banjir (Pebruari sampai Maret 2007) berlaku bunga 11,5% pa efektif, tetap selama satu tahun dengan penawaran : • Diskon biaya provisi 50% • Bebas biaya administrasi • Bebas biaya appraisal Ikon "Syarat Mudah Proses Cepat" ingin menghadirkan kesan fleksibel, menghilangkan kesan birokrasi dan berbelit-belit yang biasanya melekat di bank pelat merah BUMN.
Bank Mandiri	Bunga 13,50% pa efektif, tetap selama 6 bulan dan uang muka minimal 20%. Untuk Program Subsidi *Developer* berlaku bunga 9,95% pa efektif, tetap selama 6 bulan untuk pembelian rumah di developer-developer tertentu, seperti: Legenda Wisata, Kota Wisata dan Bukit Golf. Program ini berlaku sampai Juni 2007.
Bank Niaga	Bunga 12,75% pa efektif, tetap selama satu tahun dan uang muka minimal 10%. Untuk Program Peduli Banjir (Pebruari sampai Maret 2007) berlaku bunga 11% pa efektif, tetap selama satu tahun, khusus wilayah Jabodetabek dengan penawaran: • Pilihan cicilan fleksibel dengan sistem *grace periode*. Selama dua tahun pertama hanya membayar bunga dan pada bulan ke-25 debitur membayar angsuran pokok dan bunga. • Bebas biaya administrasi • Bebas biaya appraisal Ikon "Angsuran Tetap Sampai Lunas" ditujukan untuk memberikan rasa aman bagi calon debitur sehingga menghilangkan kecemasan yang bersangkutan akan adanya peningkatan angsuran yang dapat menyebabkan berkurangnya kemampuan membayar yang bersangkutan di masa mendatang.
BII	Program *Special Fixed Rate* 5 tahun dengan bunga 12,50% pa efektif, tetap selama lima tahun atau dengan bunga 10,98% pa efektif, tetap selama satu tahun, untuk tahun ke-2 sampai dengan tahun ke-5 bunga yang berlaku tetap 13,50% pa efektif.
Bank NISP	Program KPR Merdeka Konstruksi/Renovasi dengan suku bunga 12,50% pa efektif, tetap selama satu tahun dan bebas biaya appraisal untuk kredit maksimum Rp 5 milyar.
Bank Permata	Bunga 12% pa efektif, tetap selama satu tahun pertama Bunga 12,50% pa efektif, tetap selama dua tahun pertama Bunga 13% pa efektif, tetap selama tiga tahun pertama Uang muka minimal 10%.
BTN	Bunga 16% pa efektif, tetap selama satu tahun dengan uang muka minimal 20%.
Bank Bumiputera	Bunga 13,75% pa efektif, tetap selama 1 tahun dengan ikon "Down Payment 0%" ditujukan untuk menciptakan *image* tidak perlu uang muka untuk memiliki rumah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.18 memperlihatkan produk KPR pada umumnya banyak diwarnai oleh *gymmick* dan taktikal program (program-program jangka pendek). Pada satu periode tertentu suku bunga KPR suatu bank paling rendah dibanding bank-bank pesaing, namun tidak demikian halnya pada periode lain. Hal ini disebabkan adanya penawaran istimewa terkait hari-hari khusus maupun program khusus, seperti HUT bank tersebut maupun program subsidi bunga dari *developer*. Mempertimbangkan persaingan yang ketat ini, BNI Griya senantiasa memiliki penawaran istimewa di hari-hari yang spesial, seperti:

- BNI Griya Kartini merupakan program yang dibuat dalam rangka hari Kartini. Program ini dikhususkan untuk memberikan apreasiasi kepada nasabah dana BNI dengan pemberian bunga 11% pa efektif, tetap selama satu tahun, pemberian diskon 50% provisi, dan bebas biaya administrasi.
- BNI Griya Semarak HUT merupakan program yang dibuat dalam rangka ulang tahun BNI dan HUT RI. Program ini dikhususkan untuk memberikan apreasiasi kepada nasabah dana BNI dengan pemberian bunga 9% pa efektif, tetap selama satu tahun, pemberian diskon 50% provisi, dan bebas biaya administrasi serta pemberian hadiah langsung berupa *microwave, dispenser, vacuum cleaner* dan lain-lain serta pemberian diskon 40% untuk pembelian produk-produk rumah tangga merk Ariston, Delizia, *furniture* Albatros dan Olympic serta *kitchen set* Knoff.

Demikian halnya BCA yang dalam rangka ulang tahun yang ke-50 menawarkan program khusus dengan memberikan bunga 9,98% untuk nasabahnya yang telah berbanking selama 50 bulan , kemudian disusul dengan peluncuran program loyalti "*Fix & Cap*" yang memberikan bunga 9,75% pa efektif tetap selama tiga tahun pertama, serta maksimum 11% pa efektif pada dua tahun berikutnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BNI dalam hal ini KSN memiliki unit *market intellegence* yang bertugas menganalisis produk dan program pesaing dengan tujuan meningkatkan daya saing BNI Griya di pasar.

Untuk mempertajam potret kebijakan dan implementasi strategi pemasaran BNI Griya, kondisi pasar KPR juga perlu mendapat perhatian. Pembahasan berikutnya adalah tentang analisis pasar.

5.1.3 Analisis Pasar

Analisis pasar meliputi halangan masuk, ancaman dari produk substitusi, posisi tawar deposan dan posisi tawar debitur.

KPR sebagai *mass product* tentunya membutuhkan dukungan teknologi, sumberdaya manusia dan *delivery channel* yang luas untuk mencapai skala ekonomis. Oleh karena itu tidak semua bank dapat memasuki pasar KPR, contohnya bank asing seperti Citibank, Standard Chartered, dan ABN Amro. Bank-bank tersebut memiliki keterbatasan jaringan distribusi. Disamping itu saat ini jumlah bank yang menawarkan KPR sudah banyak, sehingga para calon debitur memiliki banyak pilihan dalam memilih bank yang menurut pandangan mereka cocok dan menguntungkan. Kondisi ini membuat bank bersaing dalam segala hal, baik dari sisi *pricing* maupun pelayanan. Tentunya bank yang baru masuk ke industri KPR mengalami kesulitan jika harus bersaing dengan bank-bank yang sudah lama berkiprah, sehingga skala ekonomis yang diharapkan sulit tercapai.

Dari sisi *pricing*, Tabel 5.18 memperlihatkan bahwa bunga BNI Griya dibanding pesaing berada di tengah-tengah, tidak paling murah dan tidak paling mahal. Hal ini diperkuat dengan hasil survey terhadap 300 responden yang merupakan kelompok debitur dan non debitur (Tabel 5.19).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.19. Hasil Survey Tentang Bunga BNI Griya Dibanding Pesaing

Penilaian	Kelompok Debitur	Kelompok Non Debitur			Total Debitur dan Non Debitur
		Non debitur umum	Karyawan&pemilik *developer/property agent*	Total kelompok non debitur	
Tidak Tahu	0	9	0	9	9
Sangat kurang	13	0	0	0	13
Kurang	65	26	33	59	124
Baik	120	1	21	22	142
Sangat baik	2	4	6	10	12
Total	200	40	60	100	300

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 5.19 menunjukkan bahwa bunga BNI Griya menurut kelompok debitur sudah baik dibanding pesaing, sementara kelompok non debitur menyatakan masih kurang baik. Secara keseluruhan, mayoritas responden (142 orang dari 300 responden) menyatakan bunga BNI Griya sudah bersaing di pasar.

Untuk memenangkan persaingan di pasar KPR, *pricing* harus didukung dengan pelayanan. Pelayanan dalam hal KPR meliputi pelayanan mulai dari petugas pemasaran, kecepatan proses kredit, petugas yang membantu akad kredit, kecepatan pencairan dana kredit sampai *after sales services*. *After sales services* sendiri meliputi pelayanan pengiriman *copy* Perjanjian Kredit, pengiriman *advice*/rekening pinjaman, dan lain-lain. Tabel 5.20 menunjukkan hasil survey tentang pelayanan BNI Griya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 5.20. Hasil Survey Tentang Pelayanan BNI Griya

Penilaian	Kelompok Debitur	Kelompok Non Debitur			Total Debitur dan Non Debitur
		Non debitur umum	Karyawan&pemilik *developer/property agent*	Total kelompok non debitur	
Petugas Pemasaran BNI Griya					
Tidak Tahu	0	8	0	8	8
Sangat kurang	1	5	5	10	11
Kurang	22	6	16	22	44
Baik	173	19	39	58	**231**
Sangat baik	4	2	0	2	6
Total	200	40	60	100	300

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penilaian	Kelompok Debitur	Kelompok Non Debitur			Total Debitur dan Non Debitur
		Non debitur umum	Karyawan&pemilik *developer/property agent*	Total kelompok non debitur	
Kecepatan Proses BNI Griya					
Tidak Tahu	0	7	0	7	7
Sangat kurang	64	3	13	16	80
Kurang	69	22	41	63	**132**
Baik	66	8	6	14	80
Sangat baik	1	0	0	0	1
Total	200	40	60	100	300
Petugas yang Membantu Akad Kredit					
Tidak Tahu	0	27	0	27	27
Sangat kurang	27	0	1	1	28
Kurang	16	4	15	19	35
Baik	155	9	44	53	**208**
Sangat baik	2	0	0	0	2
Total	200	40	60	100	300
Kecepatan Pencairan Dana BNI Griya					
Tidak Tahu	0	5	0	5	5
Sangat kurang	12	0	0	0	12
Kurang	43	4	0	4	47
Baik	142	31	60	91	**233**
Sangat baik	3	0	0	0	3
Total	200	40	60	100	300
After Sales Services					
Tidak Tahu	0	23	2	25	25
Sangat kurang	1	0	0	0	1
Kurang	31	13	29	42	73
Baik	160	4	29	33	**193**
Sangat baik	8	0	0	0	8
Total	200	40	60	100	300

Sumber : Data diolah, 2007

Hasil survey menunjukkan mayoritas responden menilai baik terhadap pelayanan BNI Griya, kecuali untuk kecepatan proses kreditnya yang masih kurang baik.

Di lain hal, pada umumnya fitur produk KPR antar bank tidak banyak berbeda. Pengembangan fitur produk di suatu bank akan segera diikuti oleh bank lain. Perkembangan teknologi memungkinkan para kompetitor meniru produk pesaing dan menghasilkan produk yang sama, bahkan lebih baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.21 memperlihatkan bahwa mayoritas responden menilai fitur BNI Griya sudah baik dan dapat bersaing dengan bank pesaing. Yang dimaksud dengan fitur di sini meliputi besarnya uang muka dan jangka waktu pinjaman. Uang muka BNI Griya minimal 10% dengan jangka waktu pinjaman maksimum 20 tahun.

Tabel 5.21. Hasil Survey Tentang Fitur BNI Griya Dibanding Pesaing

Penilaian	Kelompok Debitur	Kelompok Non Debitur			Total Debitur dan Non Debitur
		Non debitur umum	Karyawan&pemilik *developer/property agent*	Total kelompok non debitur	
Tidak Tahu	0	10	0	10	10
Sangat kurang	6	0	1	1	7
Kurang	33	25	37	62	95
Baik	161	0	20	20	181
Sangat baik	0	5	2	7	7
Total	200	40	60	100	300

Sumber : Data diolah, 2007

Sementara survey tentang persyaratan dokumen yang harus dipenuhi dalam pengajuan BNI Griya (Tabel 5.22) menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai persyaratan dokumen yang diminta BNI telah sesuai dengan bank pesaing. Hal ini menunjukkan bahwa "Syarat Mudah" bukan sekedar ikon, namun telah terealisasi dalam pelaksanaannya.

Tabel 5.22. Hasil Survey Tentang Persyaratan Dokumen yang Harus Dipenuhi

Penilaian	Kelompok Debitur	Kelompok Non Debitur			Total Debitur dan Non Debitur
		Non debitur umum	Karyawan&pemilik *developer/property agent*	Total kelompok non debitur	
Tidak Tahu	0	5	0	5	5
Sangat kurang	12	0	0	0	12
Kurang	43	4	0	4	47
Baik	142	31	60	91	233
Sangat baik	3	0	0	0	3
Total	200	40	60	100	300

Sumber : Data diolah, 2007

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kondisi pasar KPR dengan persaingan yang ketat saat ini lebih menekankan pada perang bunga antar bank. Penurunan bunga di salah satu bank menyebabkan bank-bank lain bereaksi menurunkan bunga. Bisnis perbankan sebagai *intermediary* menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit. Semakin tinggi posisi tawar deposan, maka semakin tinggi biaya dana. Biaya dana yang tinggi berimplikasi pada tingginya suku bunga kredit. Mayoritas responden menurut hasil survey menunjukkan penetapan bunga BNI Griya sudah baik dan sesuai dengan kondisi pasar (Tabel 5.19).

Kondisi pasar KPR saat ini juga diramaikan dengan strategi *take over* kredit, seperti yang dilakukan Bank Mandiri. Perpindahan KPR dari satu bank ke bank lain yang dalam istilah perbankan dikenal dengan *take over* kredit menimbulkan konsekuensi waktu dan biaya yang harus diperhitungkan secara cermat oleh nasabah. Pada kenyataannya nasabah melakukan *take over* kredit hanya berdasarkan pada pertimbangan bunga semata, tanpa memperhitungkan biaya-biaya lain yang timbul. Biaya yang timbul dari *take over* kredit meliputi antara lain provisi dan biaya administrasi di bank yang dituju, biaya asuransi jiwa, asuransi kebakaran dan biaya notaris yang meliputi biaya pelepasan dan pengikatan jaminan.

Sebagaimana halnya produk konsumer lainnya, industri KPR sebagai produk massal memerlukan investasi yang besar, baik dalam hal jaringan distribusi, sumberdaya manusia maupun sistem yang menunjang dari mulai pemasaran sampai dengan *collection management* serta penanganan after sales services. Kondisi LDR perbankan saat ini yang umumnya masih rendah mengindikasikan ketersediaan modal yang masih tinggi. Hal ini ditandai dengan tingginya penempatan dana di Sertifikat Bank Indonesia (SBI) . Tabel 5.23 berikut menggambarkan penempatan dana di SBI yang dilakukan perbankan nasional.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.23. Penempatan Dana di SBI per Desember 2006

Nama Bank	Jumlah Dana di SBI
BPD	43,115
BCA	23,144
Mandiri	14,330
BRI	11,360
Panin	6,687
BII	3,217
Bank Niaga	3,058
Bank Permata	2,343
Bank Danamon	1,936
BTN	1,581
BNI	972

Sumber : Publikasi dan Bank Indonesia
(dalam milliar Rupiah)

Kenaikan harga BBM dan depresiasi nilai Rupiah terhadap Dollar USA menyebabkan kondisi perekonomian yang stagnan. Penyaluran kredit terhambat dan banyak perusahaan gulung tikar. Dengan kondisi seperti ini, bank tidak memiliki ruang gerak untuk ekspansi kredit sehingga kelebihan dana yang tidak dapat disalurkan sebagai kredit, ditempatkan di SBI. Penempatan dana di SBI menyebabkan beban anggaran pemerintah bertambah berat, sampai-sampai dalam beberapa kesempatan Wakil Presiden mengancam direktur-direktur bank yang masih menempatkan dana di SBI sebagai direktur yang tidak memiliki kapasitas dan kapabilitas. Posisi hingga akhir Desember 2006 menunjukkan bahwa BNI bank yang paling sedikit menempatkan dananya di SBI.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan halangan masuk dalam industri perbankan nasional, khususnya KPR masih tinggi.

Dari sisi ancaman produk substitusi, produk KPR Syariah merupakan ancaman bagi KPR konvensional. Syariah telah mengembangkan konsep pinjaman yang memiliki keuntungan bunga *fixed* sampai pinjaman jatuh tempo. Perbankan Syariah menjalankan operasional bank berdasarkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

prinsip syariah, antara lain jual beli dan bagi hasil. Peningkatan pembiayaan Syariah di BNI (pembiayaan komersial maupun konsumer) per akhir Desember 2006 adalah sebesar Rp 1,10 triliun atau meningkat 35,70% jika dibanding akhir Desember 2005 dengan rasio pembiayaaan terhadap dana pihak ketiga mencapai 100,14%. Angka ini merupakan bukti nyata peran BNI Syariah dalam mendukung fungsi intermediasi dalam hal pembiayaan sekaligus merupakan ancaman dari produk KPR konvensional itu sendiri.

Saat ini tim pemasaran KPR dari berbagai bank berlomba-lomba melaksanakan strategi jemput bola ke calon debitur maupun melalui *developer* dan *property agent* sebagai perpanjangan tangan calon debitur. Kondisi ini menyebabkan baik calon debitur maupun *developer/property agent* memberikan aplikasi satu calon debitur ke beberapa bank. Tentunya kondisi ini menguntungkan calon debitur karena memiliki kesempatan memilih bank yang menguntungkan dari sisi bunga maupun kecepatan prosesnya. Dengan kata lain posisi tawar debitur sangat tinggi, oleh karena itu bank harus pandai mengambil simpati calon debitur.

Pembiayaan kredit konsumen untuk tiga tahun terakhir menunjukkan pertumbuhan rata-rata 37,10% dengan rata-rata pertumbuhan kredit properti sebesar 29,30% (Tabel 5.24). Kedua rata-rata tersebut berada di atas rata-rata pertumbuhan total kredit sebesar 22,41%.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 5.24. Perkembangan Kredit Tahun 2001-2005

Tahun	Total Kredit Nasional	% *Growth*	Kredit Konsumtif	% *Growth*	Kredit Properti	% *Growth*
2001	307.594		58.435		32.049	
2002	365.410	18,80	79.805	36,57	35.000	9,21
2003	437.942	19,85	112.063	40,42	46.986	34,25
2004	553.548	26,40	150.946	34,70	67.287	43,21
2005	689.669	24,59	206.389	36,73	87.844	30 ,55
Rata-rata		22,41		37,10		29,30

Sumber : Bank Indonesia

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tingginya angka rata-rata pertumbuhan tersebut mengindikasikan potensi pembiayaan yang masih terbuka luas. Faktor pendukung pertumbuhan antara lain membaiknya kondisi perekonomian, politik, sosial dan keamanan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kesejahteraan penduduk. Rendahnya tingkat resiko dan tingginya potensi pembiayaan ini merupakan salah satu faktor pemicu bagi perbankan nasional untuk masuk ke pembiayaan di sektor konsumer, khususnya KPR. Faktor lainnya adalah jumlah populasi penduduk yang pada tahun 2005 berjumlah sekitar 219,14 juta, dimana dari jumlah tersebut sekitar 106,60 juta merupakan penduduk yang mempunyai pekerjaan maupun usaha yang dapat dijadikan target pasar pembiayaan kredit konsumen.

Asosiasi Pengembang Perumahan & Pemukiman Seluruh Indonesia (APERSI) memperkirakan kebutuhan rumah mencapai 1,4 juta unit/tahun. Bila diasumsikan harga rumah rata-rata Rp 100 juta/unit dan 50% rumah dibiayai dengan KPR, maka kebutuhan KPR mencapai Rp 70 triliun per tahun. Berdasarkan data tahun 2006, sektor perbankan hanya mampu menyerap KPR senilai Rp 20,96 triliun atau kurang dari 30% kebutuhan KPR. Melihat data tersebut tampaknya peluang pasar KPR masih terbuka luas, apalagi diprediksikan tahun 2007 penjualan rumah meningkat 20%.

Peluang pasar KPR yang masih terbuka luas juga ditandai dengan membaiknya kembali industri properti nasional yang diikuti oleh meningkatnya jumlah *developer* anggota Real Estate Indonesia (REI) dan *property agent*. Berdasarkan data Pusat Studi Properti Indonesia, anggota REI aktif yang hingga 2005 berjumlah 1.830 *developer*, pada tahun 2006 meningkat menjadi 1.920 *developer*,yang diperkirakan akan melakukan 120 proyek baru pengembangan perumahan nasional. Saat ini BNI telah bekerjasama dengan 275 *developer* yang meliputi 450 proyek serta 6 *property* agent besar dan ternama yang meliputi sekitar 200 cabang di

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

seluruh Indonesia. Keenam *property agent* tersebut adalah ERA, Raywhite, Corldwell Banker, Century, L.J Hooker dan Roy Weston.

Berdasarkan analisisi pasar, KPR masih prospektif untuk dibiayai dengan pertimbangan :

- potensi pasar yang tersedia masih terbuka;
- tingkat resiko relatif rendah dibanding kredit produktif;
- nilai jaminan yang cenderung meningkat;
- pembayaran angsuran kredit lebih pasti; dan
- pendapatan bunga yang dihasilkan lebih optimal karena seluruh realisasi kredit dimanfaatkan secara penuh oleh debitur.

Untuk melengkapi potret kebijakan BNI Griya, maka pembahasan berikutnya adalah mengenai analisis lingkungan umum.

5.1.4 Analisis Lingkungan Umum

LDR perbankan nasional per Maret 2007 hanya 64%. Lemahnya penyaluran kredit ini terutama disebabkan oleh masih lemahnya daya beli (*purchasing power*) masyarakat yang diakibatkan oleh tingkat inflasi 17,11% pada tahun 2005. Tingkat inflasi yang tinggi menyebabkan stagnansi pada sisi konsumsi. Padahal variabel konsumsi menyumbang 65% dalam pembentukan Pendapatan Domestik Bruto (PDB) .

Lemahnya konsumsi tercermin dari kinerja sektor otomotif, yang lazim dipakai sebagai salah satu *benchmark* untuk mendeteksi gairah perekonomian di banyak negara. Penjualan mobil baru di tahun 2006 merosot drastis dari 533 ribu unit di tahun 2005 menjadi hanya 318 ribu saja (turun lebih dari 40%). Angka penjualan mobil baru tahun 2006 merupakan rekor terendah sepanjang sejarah industri otomotif. Demikian halnya dengan penjualan sepeda motor baru yang berhasil dijual tahun 2006 turun dari 5,2 juta unit di

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tahun 2005 menjadi 4,4 juta unit. Ini merupakan cerminan melemahnya daya beli di sektor riil yang juga berdampak ke sektor perbankan.

Kondisi makro ekonomi membaik sejak triwulan terakhir tahun 2006 dengan tingkat suku bunga dan inflasi yang menurun. Suku bunga SBI untuk jangka waktu 1 bulan turun dari 12,75% menjadi 9,75% menunjukkan meningkatnya kepercayaan pasar akan stabilitas rupiah, sementara inflasi turun dari 17,11% menjadi 6,60%.

Melihat prediksi indikator makro ekonomi di Tabel 46, pertumbuhan ekonomi dan tingkat inflasi yang membaik memberikan peluang kredit konsumer yang besar.

Tabel 5.25. Indikator Makro Ekonomi

No.	Indikator	2007P	2008P	2009P
1.	Pertumbuhan ekonomi	6,0%	6,5%	6,5%
2.	Tingkat inflasi	7,5%	7,0%	7,0%
3.	Pertumbuhan dana	10,0%	9,0%	9,0%
4.	Pertumbuhan kredit	20,0%	20,0%	20,0%
5.	Suku bunga SBI	10,5%	9,5%	9,5%
6.	Kurs Rupiah/USD	Rp 9.700	Rp 9.800	Rp 9.800

Sumber : Corporate Plan 2004-2008, Rencana Strategis BNI untuk menjadi Bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja . April, 2007.

Kebijakan pemerintah dengan program Sejuta Rumah juga mendukung pengembangan KPR. Dalam hal ini Pemerintah melalui Kementrian Perumahan Rakyat memberikan subsidi uang muka maupun subsidi bunga kepada masyarakat kecil yang ingin membeli rumah dan memenuhi kriteria sebagai berikut.

- Rumah yang akan dibeli merupakan rumah pertama yang didukung dengan surat pernyataan yang dilegalisir oleh RT, RW dan Kelurahan.
- Maksimum harga rumah yang dibeli adalah Rp 49 Juta.
- Maksimum gaji pokok Rp 2,5 Juta.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dalam hal pemilihan bank pemberi KPR, masyarakat banyak belajar dari pengalaman saat krisis moneter melanda Indonesia tahun 1996 yang mengakibatkan likuidasi beberapa bank. Saat itu umumnya debitur bank-bank yang dilikuidasi tersebut mengalami masalah dalam hal sertifikat jaminan. Kondisi ini mengakibatkan bank BUMN menjadi pilihan KPR bagi mereka yang mengutamakan keamanan sertifikat sebagai jaminan.

Pembahasan-pembahasan di atas menunjukkan bahwa lingkungan eksternal sangat mendukung pengembangan dan pemasaran KPR, namun demikian suksesnya pemasaran KPR suatu bank tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Lingkungan internal perusahaan juga sangat mempengaruhi kesuksesan pemasaran KPR, oleh karena itu pembahasan akan dilanjutkan dengan analisis internal perusahaan.

5.1.5 Analisis Internal Perusahaan

Salah satu metode untuk melakukan analisis internal perusahaan adalah dengan melakukan analisis terhadap *Value Chain* (rantai nilai) perusahaan dan RBV. Cara termudah untuk melakukan analisis terhadap *value chain* perusahaan adalah dengan menguji setiap bagian fungsional perusahaan untuk mencari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumberdaya fungsional meliputi tidak hanya aset keuangan, fisik dan manusia, tapi juga kemampuan manusia ditiap bagian untuk menyusun dan mengimplementasikan tujuan, strategi dan kebijaksanaan dari bagian tersebut.

Hasil analisis internal perusahaan dengan menggunakan *Value Chain* perusahaan dan RBV berdasarkan fungsi bisnisnya adalah meliputi struktur organisasi, budaya perusahaan, dan pemasaran.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Menurut Robbins (1998) suatu struktur organisasi mendefinisikan bagaimana tugas kerja dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Terdapat enam elemen kunci yang harus diperhatikan seorang manajer ketika mendesain struktur organisasi, yaitu spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, *span of control*, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

Analisis terhadap struktur organisasi diperlukan untuk melihat efektivitas dan efisiensi yang berpengaruh terhadap biaya *overhead*. Biaya *overhead* yang tinggi menimbulkan inefisiensi yang berpengaruh terhadap struktur bunga kredit. Semakin tinggi biaya *overhead,* semakin tinggi bunga kredit dan semakin rendah daya saing produk. Sebelum tahun 2006 petugas pemasaran BNI Griya merupakan tenaga pemasaran Cabang yang merangkap melakukan penjualan berbagai produk, baik produk dana (Taplus, Tapenas, deposito, giro, dan lain-lain) maupun produk pinjaman (kartu kredit dan kredit konsumtif). Melihat hasil yang kurang memuaskan dalam hal pemasaran kredit konsumtif, maka di tahun 2006 KSN membentuk tim pemasaran khusus yang ditempatkan di cabang-cabang yang memiliki potensi kredit konsumer. Tim ini berada di bawah organisasi KSN. Mengingat kesuksesan pemasaran kredit konsumen juga perlu didukung oleh pelayanan yang baik, maka pada tahun 2006 KSN membentuk unit *customer care* dan *aftersales services.*

Pada tahun 2006 struktur organisasi KSN terbagi atas tiga unit kerja, yaitu Kantor Besar, *Regional Sales* dan SKK. Kantor Besar merupakan pembuat kebijakan dan *problem solver* atas masalah-masalah yang terjadi di unit *sales* dan SKK. *Regional Sales* merupakan unit yang memasarkan kredit konsumer, khususnya BNI Griya, sedangkan SKK merupakan unit yang melakukan proses, memonitor serta melakukan penagihan kredit konsumer. Pemisahan unit *sales* dan proses kredit dengan tujuan menghindari *fraud* terbukti efektif menekan NPL. Calon debitur tidak hanya berhubungan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dengan satu orang dari awal hingga akhir proses. Namun demikian, karena keterbatasan sumberdaya manusia di beberapa Cabang *Stand Alone*, petugas pemasar merangkap menjadi petugas pemroses kredit. Hal ini harus segera diatasi untuk meminimalkan resiko NPL.

Pada tahun 2007 KSN melakukan perubahan struktur organisasi pada Kantor Besarnya demi efisiensi dan efektivitas melalui perampingan jumlah Pemimpin Kelompok dari tujuh orang menjadi empat orang. Struktur organisasi KSN dapat dilihat pada Lampiran 3, sedangkan struktur organisasi SKK dapat dilihat pada Lampiran 4.

Analisis budaya perusahaan meliputi beberapa aspek sebagai berikut.

- Inovasi dan pengambilan resiko
  Sebagai bank BUMN, BNI terkenal hati-hati dan konservatif dalam hubungan atasan bawahan, dan dalam pengucuran kredit serta menekankan birokrasi dalam manajemen. Hasil survey pada Tabel 41 menunjukkan mayoritas responden menilai proses persetujuan kredit BNI Griya masih kurang baik, yaitu berkisar antara 7 sampai 21 hari kerja, sedangkan bank pesaing seperti Bank Niaga hanya membutuhkan waktu 3 hari kerja. Lamanya proses persetujuan kredit BNI Griya berhubungan dengan sikap kehati-hatian serta birokrasi dan alur proses kredit yang masih panjang. Data elektronik sistem BNI mencatat per Juni 2007 rata-rata proses kredit BNI Griya mengalami perbaikan menjadi 4,3 hari kerja. Hal ini tidak terlepas dari usaha-usaha perbaikan yang akan dijelaskan pada pembahasan rantai nilai.

  Terkait dengan inovasi, mayoritas responden (169 orang dari 300 orang) menilai baik terhadap program-program promosi BNI Griya (Tabel 5.26). Program promosi merupakan hasil inovasi yang didasari hasil *benchmarking* yang dilakukan tim *market intellegence*.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.26. Hasil Survey Tentang Program-Program Promosi BNI Griya

Penilaian	Kelompok Debitur	Kelompok Non Debitur			Total Debitur dan Non Debitur
		Non debitur umum	Karyawan&pemilik *developer/property agent*	Total kelompok non debitur	
Tidak Tahu	0	0	0	0	0
Sangat kurang	22	0	0	0	22
Kurang	49	14	35	49	98
Baik	124	23	22	45	**169**
Sangat baik	5	3	3	6	11
Total	200	40	60	100	300

Sumber : Data diolah, 2007

- Orientasi pada tim

  BNI seperti BUMN pada umumnya, menerapkan keberhasilan bisnis pada tim dan belum memberlakukan target individu. Pada tahun 2006, Divisi Kredit Konsumen (KSN) menerapkan target per individu untuk mengukur *performance* seseorang, disamping target tim secara keseluruhan.

- Agresivitas

  Mulai tahun 2006 tim pemasaran KSN melakukan pemasaran jemput bola ke calon debitur. Strategi ini membuat BNI mendapatkan penghargaan dari majalah Property & Bank sebagai bank BUMN paling agresif dalam pembiayaan KPR. Hal ini didukung juga dengan hasil survey terhadap keagresifan tenaga pemasaran pada Tabel 48.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 5.27. Hasil Survey Tentang Keagresifan Petugas Pemasaran BNI Griya

Penilaian	Kelompok Debitur	Kelompok Non Debitur			Total Debitur dan Non Debitur
		Non debitur umum	Karyawan&pemilik *developer/property agent*	Total kelompok non debitur	
Tidak Tahu	0	0	0	0	0
Sangat kurang	0	8	9	17	17
Kurang	35	16	21	37	72
Baik	163	15	27	42	**205**
Sangat baik	2	1	3	4	6
Total	200	40	60	100	300

Sumber : Data diolah, 2007

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Stabilitas: loyalitas lebih diperhatikan dari pada prestasi. Umumnya bank BUMN dan instansi pemerintah menerapkan budaya ini, namun sejak tahun 2006 BNI menerapkan PMS (Performance Management System) dalam mengukur kinerja unit yang berdampak pada kinerja individu.

Untuk menciptakan BNI yang unggul dalam layanan dan kinerja, telah dikembangkan tiga alat ukur yang fokus pada peningkatan proses bisnis untuk mencapai kesempurnaan proses dan output, yaitu: (1) Malcom Baldrige Criteria untuk mencapai *performance excellence*, (2) *Service Level Agreement* dan *Performance Management System* untuk *performance management,* serta (3) Metode Six Sigma untuk *performance improvement* . Ketiga alat ukur ini semuanya diperkenalkan tahun 2005 dan diimplementasikan secara menyeluruh sejak tahun 2006.

Budaya BNI yang dijabarkan sebagai profesionalisme, integritas, orientasi kepada pelanggan, menerapkan GCG *(Good Corporate Governance*), dan mempertahankan spirit kebersamaan sangat mendukung pemasaran BNI Griya.

Dari sisi pemasaran BNI Griya, terdapat dua unsur dalam *marketing mix* yang perlu diterapkan yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut.

- Posisi pasar yang mengacu pada pemilihan wilayah tertentu untuk melakukan konsentrasi pemasaran berdasar pasar, produk dan lokasi geografis. Wilayah Jabodetabek memiliki potensi KPR yang terbesar sehingga strategi pemasaran BNI Griya mulai dari pemenuhan tenaga pemasaran sampai dengan promosi diprioritaskan di wilayah ini. Wilayah lainnya yang juga memiliki potensi KPR yang besar antara lain: Surabaya, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Medan dan Makasar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Segmentasi pasar yang dilakukan untuk memudahkan manajer menentukan celah pasar mana yang akan dituju, tipe produk baru seperti apa yang akan dikembangkan dan bagaimana cara memastikan bahwa tidak terjadi persaingan antar produk dalam suatu perusahaan. Dalam kaitannya dengan segmentasi pasar, BNI Griya membidik masyarakat kelas menengah ke atas

Pembahasan selanjutnya adalah mengenai analisis internal BNI dengan menggunakan *Value Chain Analysis* (VCA).

5.1.5.1. *Value Chain Analysis* (VCA) BNI Griya

Berdasarkan *Value Chain Analysis* (VCA), rantai nilai BNI Griya yang dikutip dari Strategi Bisnis 2006 Divisi Kredit Konsumen (2006) meliputi aktivitas utama di bagian pemasaran, bagian *processing*, bagian administrasi dan bagian *maintenance* serta aktivitas penunjang. Aktivitas di bagian pemasaran BNI Griya meliputi:

- penyusunan potensi dan target penjualan berdasarkan pangkat tenaga pemasaran,
- penyusunan rencana penjualan,berdasarkan potensi wilayah,
- penyusunan daftar dan target prospek penjualan,
- penjualan dan negosiasi kepada target prospek,
- memberikan petunjuk dan bantuan pengisian aplikasi calon nasabah apabila diperlukan,
- pengumpulan data pendukung aplikasi calon nasabah, dan
- menginput data-data calon nasabah ke sistem.

Aktivitas di bagian *processing* BNI Griya terbagi atas tiga bagian, yaitu: analisa, *appraisal* (penilaian jaminan) dan *approval* (persetujuan/penolakan kredit). Aktivitas ini meliputi:

- verifikasi dokumen penunjang,
- verifikasi asal usul calon nasabah,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- verifikasi domisili calon nasabah,
- verifikasi pekerjaan calon nasabah,
- verifikasi hubungan perbankan calon nasabah melalui BI *checking* maupun *internal checking*,
- verifikasi dokumen jaminan ke Badan Pertanahan Nasional (BPN) dan Dinas Tata Kota,
- pelaksanaan *site visit* jaminan,
- penyusunan *plotting* jaminan (untuk jaminan berupa tanah dan atau bangunan),
- pelaksanaan taksasi jaminan untuk menaksir nilai jaminan beserta kelayakannya,
- penyusunan Berita Acara Taksasi Jaminan (BATJ), dan
- pemberian keputusan kredit sesuai kewenangan petugas.

Aktivitas di bagian administrasi BNI Griya terbagi atas dua bagian, yaitu: penandatanganan Perjanjian Kredit (PK) dan disposisi (pencairan pinjaman). Aktivitas di bagian ini meliputi:

- penyampaian informasi kepada calon nasabah tentang persetujuan kredit,
- pencetakan dan penyampaian surat keputusan kredit kepada calon nasabah,
- penyusunan PK,
- verifikasi dokumen jaminan kredit dan pemeriksaan kelengkapan pemenuhan syarat yang tertuang dalam surat keputusan kredit,
- penandatanganan PK dan pengikatan jaminan,
- penutupan asuransi pertanggungan jiwa dan jaminan kredit, serta
- pembukaan rekening pinjaman dan pelaksanaan disposisi kredit.

Aktivitas di bagian *maintenance* terbagi atas 3 aktivitas, yaitu *monitoring* (pemantauan kredit), *reporting* (pelaporan) dan *collection* (penagihan kredit). Aktivitas di bagian ini meliputi:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- pemantauan dokumentasi pemenuhan syarat-syarat kredit, penyerahan dan pengikatan jaminan kredit, penutupan asuransi jiwa dan jaminan kredit;
- pemantauan portepel kredit (posisi, tunggakan, riwayat pembayaran, dan lain-lain);
- penyusunan laporan aktivitas pemberian kredit, laporan status penguasaan dan pengikatan jaminan kredit, laporan status penutupan asuransi jiwa dan jaminan kredit, serta laporan portepel kredit (posisi, tunggakan, riwayat pembayaran, dan lain-lain);
- pemantauan aktivitas dan pengembalian (pembayaran kembali) kredit;
- pelaksanaan *call* untuk memantau konsistensi domisili, pekerjaan atau usaha;
- pelaksanaan *reminding call* terhadap nasabah golongan 1 tertentu;
- pelaksanaan *collection call* untuk nasabah golongan 2;
- pelaksanaan *collection call* atau *visit* untuk nasabah golongan 3,4,5 dan hapus buku; dan
- penyusunan laporan hasil *collection*.

Aktivitas penunjang terdiri dari beberapa bagian lain yang terlibat, antara lain sebagai berikut.

- Bagian SDM dalam hal penyediaan sumberdaya manusia, pelaksanaan training dan pemberian insentif untuk memotivasi karyawan.
- Bagian IT dalam hal ketersediaan sistem yang dibutuhkan dengan kondisi penyediaan tepat waktu, dapat diandalkan dan sesuai dengan yang dibutuhkan.
- Bagian *Marketing and Communication* dalam hal meningkatkan aktivitas promosi yang tepat waktu dan sasaran melalui media massa, *forum gathering*, *exhibition* dan pengembangan *marketing gimmick,* peningkatan komunikasi internal dan penyediaan *sales tool*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Bagian pengembangan produk dalam hal penyempurnaan fitur produk yang kompetitif dan *close to market*, inovatif dan kreatif menghadapi persaingan serta upaya-upaya peningkatan *image* produk KPR.
- Bagian *operation and policy* dalam hal perbaikan dan penyempurnaan alur kegiatan proses perkreditan, mulai dari proses penjualan sampai dengan collection dengan tetap memperhatikan azas *prudential* dalam pemberian kredit, penerapan kebijakan/prosedur kredit yang fleksibel dan bersaing di pasar.

Value Chain Análysis (VCA) BNI Griya sesuai uraian di atas dapat dilihat pada Lampiran 5.

5.1.5.2. *Resource Base View of Firm (RBV)*

Berdasarkan pembahasan pada sub-sub bab sebelumnya, pengklasifikasian dan pendekatan sumberdaya perusahaan berdasarkan analisis RBV dapat dilihat pada Tabel 5.28.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 5.28. Sumberdaya BNI Berdasarkan Analisis RBV

Sumberdaya	Karakteristik yang sesuai	Indikator kunci
Tangible resources :		
Sumberdaya financial	Permodalan yang kuat	LDR yang masih rendah CAR yang tinggi
Sumberdaya fisik	Jaringan distribusi yang tersebar luas	950 cabang seluruh Indonesia
Intangible resources:		
Sumberdaya teknologi	Teknologi yang maju	Penghargaan-penghargaan yang diperoleh di bidang teknologi
Image sebagai bank BUMN	Aman dan terjamin	Keamanan sertifikat jaminan serta jaminan fluktuasi bunga KPR tahun ke 2 dan seterusnya yang tidak akan meningkat tajam seperti halnya di bank swasta.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5.1.6 Strategi Pemasaran BNI Griya Tahun 2006

Strategi Pemasaran BNI Griya Tahun 2006 seperti yang tertuang dalam Strategi Bisnis 2006 Divisi Kredit Konsumen yang disampaikan dalam Kaji Ulang Cabang-Cabang Semester 2 - 2005 pada Pebruari 2006 meliputi aspek-aspek sebagai berikut.

- Penyempurnaan fitur produk dan kebijakan kredit yang fleksibel dan *close to market.*
- Perbaikan dan penyempurnaan alur kegiatan proses perkreditan, mulai dari proses penjualan, analisa kredit, pelaksanaan Perjanjian Kredit, disposisi, monitoring sampai dengan collection, dengan tetap memperhatikan azas prudential dalam pemberian kredit tersebut.
- Melakukan pembenahan sistem dengan pengadaan *Loan Origination System* baru.
- Pembentukan *sales point* dan pemenuhan *dedicated sales people*.
- Penyusunan program penjualan yang didukung oleh program komunikasi fokus pada *hardselling* serta meningkatkan aktivitas kegiatan promosi melalui media massa, media elektronik, *forum gathering, exhibition* dan pengembangan *marketing gimmick*.
- Menciptakan *product bundling* bersama Divisi Kartu Kredit, dan Dana dan Jasa Keuangan serta divisi-divisi terkait.
- Membentuk Unit *Customer Care* untuk meningkatkan pelayanan KPR.
- Menetapkan target pasar KPR yang potensial.
- Memperluas *network* dengan menjalin kerjasama dengan pihak ketiga yang merupakan *channel* untuk penyaluran KPR.
- Meningkatkan kemampuan SDM sebagai *asset* yang berharga.
- Meningkatkan pengelolaan NPL BNI Griya untuk meminimalkan pencadangan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5.1.6.1 Penyempurnaan Fitur Produk, Kebijakan, Alur Proses Kredit, dan Sistem

Fitur produk yang disempurnakan agar bersifat fleksibel dan *close to market* antara lain:

- menetapkan bunga *fixed* (tetap selama) satu tahun pertama, sebelumnya bunga yang berlaku adalah *floating*;
- memberikan keringanan bunga 0,5% untuk pembelian melalui *developer/property agent*/institusi yang telah bekerjasama; dan
- memperingan uang muka dari minimal 20% menjadi minimal 10%.

Sementara kebijakan kredit yang disempurnakan antara lain:

- memberikan kredit untuk rumah *indent* yang berlaku untuk *developer* dengan kriteria tertentu;
- membentuk unit khusus *approval*/persetujuan kredit dengan pejabat tertentu yang bertugas khusus memberikan persetujuan, terpisah dari unit analisa kredit dengan tujuan meningkatkan independensi dalam pengambilan keputusan kredit; serta
- memperbanyak kerjasama dengan perusahaan asuransi jiwa dari satu perusahaan (Asuransi BNI Life) menjadi empat perusahaan asuransi (Asuransi BNI Life, Asuransi Cigna, Asuransi Central Asia Raya /CAR, dan Asuransi Jiwasraya). Tujuan kebijakan ini adalah meningkatkan pelayanan kepada nasabah untuk memilih asuransi sesuai dengan keinginannya

Penyempurnaan alur kegiatan proses perkreditan dimulai dari proses penjualan, analisa kredit, pelaksanaan Perjanjian Kredit, disposisi, monitoring sampai *collection*/penagihan dengan tetap memperhatikan azas *prudential* dalam pemberian kredit tersebut. Perbaikan dan penyempurnaan alur kegiatan proses kredit ini bertujuan meningkatkan kecepatan proses kredit dengan target tiga hari kerja. Menjamurnya bank-bank yang menawarkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KPR membuat calon debitur, *developer* maupun *property agent* memiliki *bargaining power* yang tinggi. Pada prakteknya baik calon debitur, *developer* maupun *property agent* mengajukan aplikasi kredit ke beberapa bank sekaligus dalam waktu yang bersamaan sehingga mempunyai *power* untuk memilih bank yang prosesnya cepat, persyaratannya tidak rumit dan *pricing* nya menarik. Per Juni 2007 upaya penyempurnaan alur proses ini membuah hasil dengan kecepatan rata-rata proses kredit BNI Griya mencapai 4,3 hari kerja.

Salah satu contoh penyempurnaan yang dilakukan adalah dalam hal penilaian jaminan (*appraisal*) yang sebelumnya dilakukan oleh karyawan internal menjadi menggunakan perusahaan *independent appraisal* dan biaya *appraisal* ini menjadi beban nasabah, sehingga penyempurnaan alur ini bukan saja meningkatkan kecepatan proses kredit, tetapi juga menghemat biaya operasional BNI. Contoh lainnya adalah dalam hal penandatanganan PK yang dilakukan oleh penyelia administrasi SKK di beberapa lokasi *sales point*. Sebelumnya, penandatanganan PK dilakukan oleh Kepala Cabang di kantor cabang. Tujuan penyempurnaan kebijakan ini adalah untuk mempercepat pelaksanaan PK dan upaya peningkatan pelayanan kepada nasabah dengan memberikan keleluasaan kepada debitur dalam memilih lokasi. Selain itu KSN dengan bantuan Divisi Hukum juga melakukan *review* atas kinerja notaris rekanan yang biasa dipakai cabang serta melakukan perjanjian kerjasama dengan notaris-notaris tersebut. Kerjasama dengan notaris tersebut meliputi standarisasi biaya untuk meningkatkan daya saing BNI Griya dalam hal biaya-biaya KPR serta mempertegas pembagian tugas antara notaris dengan petugas administrasi SKK.

Pada akhir tahun 2006, KSN mengganti sistem lama CLO (*Consumer Loan Origination*) dengan e-LO (*Electronic Loan Origination*) dengan tujuan mempercepat proses, *automatisasi collection management* dan mempermudah pembuatan laporan/MIS secara elektronik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5.1.6.2 Pembentukan *Sales Point* dan Pemenuhan *Dedicated Sales People*

Strategi lainnya yang dilakukan KSN pada tahun 2006 adalah membentuk *sales point* dan pemenuhan *dedicated sales people*. Sebelum tahun 2006, pemasaran BNI Griya dilakukan melalui tenaga pemasaran cabang yang bertugas menjual semua produk, baik produk dana maupun pinjaman, termasuk kartu kredit. Tenaga pemasaran tersebut berada di bawah kendali cabang. Mulai tahun 2006, KSN membentuk tenaga pemasaran kredit konsumen sendiri di bawah kendali KSN (*dedicated sales people*) yang ditempati di cabang-cabang yang dipilih sebagai *sales point*. KSN menetapkan target *sales* per tenaga pemasaran sehingga mudah memonitor dan memacu tim pemasaran untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Pemilihan *sales point* berdasarkan potensi kredit konsumen di wilayah tersebut dan juga ketersediaan ruang untuk menampung *sales people*. *Sales people* KSN tahun 2006 merupakan *redeploy* karyawan Kantor Pusat dan *back office*, sehingga mayoritas merupakan karyawan dengan *background non sales.*

Guna memaksimalkan pemasaran wilayah Jakarta yang merupakan wilayah dengan potensi kredit konsumen terbesar, maka area pemasaran wilayah Jakarta dibagi atas 3 bagian, yaitu: Jakarta 1 meliputi Kantor Cabang Utama (KCU) Jakarta Pusat, KCU Tangerang, KCU Daan Mogot, KCU Harmoni, KCU Gambir, KCU Thamrin, KCU Dukuh Bawah, Kantor Layanan (KLN) Bintaro dan KLN BSD. Jakarta 2 meliputi KCU Tebet, KCU Rawamangun, KCU Kota, KCU Roa Malaka, KLN Kelapa Gading, KCU Bekasi, KLN Sunter, KLN Buaran, KLN Kalimas dan KLN Jababeka. Sedangkan Jakarta 3 meliputi KCU Melawai, KCU Senayan, KCU Fatmawati, KCU Pondok Indah, KLN Pasar Minggu, KCU Bogor, KCU Margonda, dan KLN Citra Grand.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kebutuhan dan realisasi *sales people* tahun 2006 adalah sebagaimana tersaji dalam Tabel 5.29.

Tabel 5.29. Kebutuhan dan Realisasi *Sales People* Tahun 2006

Wilayah	Karyawan SKK		*Sales People*		Karyawan Kantor Besar		*Total*		
	F	E	F	E	F	E	F	E	+/-
Medan	32	15	25	4			57	19	(38)
Pekanbaru	32	14	25	1			57	15	(42)
Palembang	32	14	25	0			57	14	(43)
Bandung	37	26	50	9			87	35	(52)
Semarang	32	20	25	7			57	27	(30)
Yogyakarta	32	19	25	6			57	25	(32)
Surabaya	49	27	50	11			99	38	(61)
Makasar	32	14	25	1			57	15	(42)
Denpasar	32	17	25	4			57	21	(36)
Banjarmasin	32	14	25	0			57	14	(43)
Jakarta	128	120	175	156	97	73	400	349	(51)
Menado	32	15	25	1			57	16	(41)
Total	502	315	500	210	97	73	1.099	598	(501)

Ket : F = *future* (rencana) E = *existing* (kondisi sampai akhir tahun 2006)
Sumber : *Performance Escalating Program, Escalating performance to become a market leader*, 10 Januari 2007

Sampai akhir tahun 2006, KSN masih kekurangan 501 orang karyawan yang terdiri dari 187 karyawan SKK, 290 *sales people,* dan 24 karyawan Kantor Besar. Jumlah *sales people* di BNI Cabang Jakarta Pusat dan Cabang Margonda juga masih belum sesuai rencana. Jumlah *sales people* di Cabang Jakarta Pusat per akhir Desember 2006 berjumlah lima orang, masih kekurangan lima orang. Sedangkan jumlah *sales people* di Cabang Margonda Depok per akhir Desember 2006 berjumlah enam orang, masih kekurangan lima orang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5.1.6.3 Promosi, *Product Bundling* dan Pembentukan Unit *Customer Care*

Untuk menunjang strategi pemasaran serta untuk meningkatkan *brand image* dan *brand awareness* produk BNI Griya, KSN menerapkan *marketing gymmick*, meningkatkan kegiatan promosi yang berkesinambungan melalui, *above the line* maupun *below the line* sebagai berikut.

Marketing gymmick:

- proses Cepat: meningkatkan kecepatan proses persetujuan kredit menjadi tiga hari kerja.
- Angsuran Suka-Suka: memberikan keleluasaan nasabah untuk pembayaran angsuran yang disesuaikan dengan kondisi keuangan nasabah.
- pemberian tingkat bunga 0,5% lebih rendah dari bunga pasar untuk calon debitur yang membeli rumah dari *developer/property agent*/institusi yang bekerjasama.
- mengusahakan subsidi bunga dari *developer* kerjasama.
- memberikan bunga *fixed* untuk satu tahun pertama.

Promosi *above the line* adalah strategi promosi dengan *coverage area* nasional melalui media promosi radio, koran, dan majalah. Divisi KSN banyak melakukan aktivitas promosi di koran Kompas, Republika, dan Bisnis Indonesia, majalah Property & Bank, Bisnis & Property, Femina dan Ayah Bunda, radio Cosmopolitan dan Female Radio. Khusus untuk Kompas, BNI Griya hadir setiap minggu di rubrik Klasika.

Sedangkan strategi promosi *below the line* dilakukan melalui media yang coverage area nya terbatas, seperti penempatan umbul-umbul, *rolling banner*, *fliers* dan baliho di cabang-cabang BNI dan *developer/property agent* yang telah bekerjasama, penempatan iklan BNI Griya di majalah perumahan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

seperti Kicau Bintaro dan Suara BSD. Aktivitas *below the line* lainnya antara lain sebagai berikut.

- penyebaran flier di gedung perkantoran dan pusat bisnis.
- *gathering* berupa:
  - *Developer gathering* : Tema gathering "*Business Gathering*" dengan materi *Economy Outlook* 2006 yang dilaksanakan di 12 kota besar.
  - *Institution Gathering* (Chief Financial Officer) di Jakarta dengan tema "*Building A Breakthrough Organization".*
- BNI Griya Expo dengan tema pameran: Gelegar BNI Griya berlokasi di Pondok Indah Mall dengan mengundang 11 developer yang kerjasama untuk berpartisipasi.

Dalam meningkatkan pemasaran BNI Griya, KSN juga memberikan insentif kepada karyawan BNI *non-sales* yang dapat memberikan referal calon debitur sebesar Rp 100 ribu untuk setiap pinjaman di atas Rp 100 juta yang telah dibukukan..

Beberapa hal yang dilakukan dalam menciptakan *bundling product* dalam rangka *crosselling* antar divisi dan pemanfaatan data nasabah BNI antara lain sebagai berikut.

- setiap debitur dengan pinjaman BNI Griya di atas Rp 100 juta mendapatkan *preapproved* kartu kredit BNI dengan gratis iuran tahun pertama.
- setiap debitur wajib menyiapkan dana sebesar satu kali angsuran di Taplusnya dan dana tersebut diblokir sampai dengan pinjaman lunas.
- penawaran *One Stop Housing Solution* yang merupakan penawaran kredit konstruksi kepada *developer* dan penawaran BNI Griya kepada calon debitur yang ingin membeli rumah di proyek *developer* tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti perbankan, pelayanan terhadap nasabah merupakan faktor yang tidak bisa diabaikan dalam menyiasati persaingan yang semakin tajam. Pelayanan yang baik membuat nasabah puas dan loyal terhadap perusahaan. Disisi lain pelayanan yang baik juga merupakan promosi positif untuk menjaring calon nasabah. Pelayanan disini mencakup pelayanan petugas pemasaran saat calon debitur mengajukan kredit sampai dengan *after sales service*nya, seperti pengiriman copy Perjanjian Kredit (PK) dan pengiriman *advice* pinjaman, serta penanganan keluhan nasabah yang berhubungan dengan kredit, dan sebagainya. Pada tahun 2006 KSN membentuk Unit *Customer Care* dan Unit *After Sales Service* untuk meningkatkan pelayanan KPR.

5.1.6.4 Meningkatkan *Network* dengan Pihak Ketiga dan Meningkatkan Kemampuan SDM

Strategi lainnya adalah menetapkan target market KPR yang potensial. BTN sebagai bank yang unggul dalam hal *market share* KPR, fokus pada pembiayaan RSH (Rumah Sehat Sederhana). Bank Niaga sebagai bank dalam urutan kedua dalam hal *market share* KPR menggarap segmen menengah ke atas. Dalam hal ini BNI memiliki target market yang sama dengan Bank Niaga, yaitu segmen menengah ke atas.

Sebelum tahun 2006, BNI hanya bekerjasama dengan 20 *developer* dan di tahun 2006 BNI berhasil mengembangkan kerjasama dengan 250 *developer* dan empat *property agent* besar, yaitu ERA, Raywhite, Corldwell Banker, dan L.J Hooker dengan jumlah cabang sekitar 150 cabang. *Developer* dan *property agent* ini merupakan perpanjangan tangan nasabah dan bank yang mempunyai pengaruh besar terhadap keputusan bank yang dipilih calon debitur. Untuk membina hubungan baik, BNI mengadakan *gathering* dengan *sales developer* dan *property agent*, sedangkan dalam rangka meningkatkan motivasi untuk menjual produk BNI Griya, BNI juga menyelenggarakan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

program *reward* untuk *sales developer* dan *property agent* yang memberikan nasabah terbanyak, baik dari sisi volume pinjaman maupun *account*.

Hal penting lainnya yang dilakukan KSN adalah meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia sebagai aset yang berharga. Kemampuan dan keterampilan karyawan bank mulai dari ujung tombak (tim pemasaran) sampai dengan tim yang memproses kredit sangat mempengaruhi *image* dan eksistensi KPR bank tersebut. Menyadari akan hal tersebut, KSN melakukan pelatihan yang disesuaikan dengan fungsi dan tugas masing-masing sebagai berikut , antara lain:

- training motivasi dan cara menjual dengan pembicara James Gwee, Tung Desem Waringin, dan lain-lainl
- training penampilan dan kepribadian dari John Robert Power;
- training *leadership* serta *managing people*, dan
- training verifikasi calon debitur.

UNIVERSITAS TERBUKA

5.1.6.5 Meningkatkan Pengelolaan NPL BNI Griya

Bank dalam menyalurkan kredit harus berpegang teguh pada prinsip kehati-hatian. Setiap pemberian kredit mengandung resiko yang harus diminimalkan melalui penetapan target *market* yang jelas, penerapan prosedur sesuai ketentuan dan pengelolaan resiko yang baik. Terkait dengan rencana ekspansi BNI Griya, KSN dalam strategi bisnisnya di tahun 2006 mempersiapkan sistem manajemen pengelolaan NPL. Sebelum tahun 2006, pengelolaan NPL dilakukan secara manual, dan pada akhir tahun 2006 KSN mengganti sistem lama dengan e-LO yang didalamnya terdapat juga sistem pengelolaan NPL .

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Secara total BNI Griya pada seluruh cabang STA dan SKK mengalami pertumbuhan, kecuali di Cabang STA Jakarta dan SKK Surabaya. Cabang STA Jakarta yang dimaksud disini meliputi Cikampek, Cilegon, Karawang, Rangkasbitung dan Serang .

Tabel 5.30. Portofolio dan NPL BNI Griya Cabang STA Tahun 2005 dan 2006

Wilayah	Tahun 2005			Tahun 2006		
	Portofolio (Jutaan Rp)	NPL (Jutaan Rp)	NPL (%)	Portofolio (Jutaan Rp)	NPL (Jutaan Rp)	NPL (%)
Medan	131.069	4.866	3,71	150.955	7.522	4,980
Padang	167.456	8.267	4,94	198.306	12.644	6,38
Palembang	107.848	1.929	1,79	175.597	6.330	3,60
Bandung	84.959	1.979	2,33	120.636	5.071	4,20
Semarang	97.024	1.902	1,96	133.663	3.125	2,34
Surabaya	231.152	12.082	5,23	300.313	33.635	11,20
Makasar	104.299	18.666	17,90	139.144	21.492	15,45
Denpasar	48.636	1.435	2,95	70.254	4.723	6,72
Banjarmasin	99.796	10.486	10,51	150.606	13.961	9,27
Menado	70.818	4.552	6,43	92.967	9.984	10,74
Jakarta	75.374	38.520	51,10	75.222	44,149	58,69
Total	1.218.431	104.684	8,59	1.607.663	162.637	10,12

Sumber : Review Business 2006 Target Business 2007, Bahan Business Meeting Semester 2 – 2006, Januari 2007

Tabel 5.31. Portofolio dan NPL BNI Griya SKK Tahun 2005 dan 2006

Wilayah	Tahun 2005			Tahun 2006		
	Portofolio (Jutaan Rp)	NPL (Jutaan Rp)	NPL (%)	Portofolio (Jutaan Rp)	NPL (Jutaan Rp)	NPL (%)
Medan	31.109	368	1,18	36.012	7.544	20,95
Pekanbaru	26.128	1.859	7,12	27.387	2.488	9,08
Palembang	18.515	1.786	9,65	21.818	1.354	6.21
Bandung	33.028	681	2,06	51.440	3.028	5.89
Semarang	24.089	403	1,67	41.550	841	2,02
Yogyakarta	29.834	323	1,08	43.612	1.011	2,32
Surabaya	157.012	12.749	8,12	147.969	12.900	8,72
Makasar	30.607	2.707	8,85	44.763	3.100	6,93
Denpasar	51.603	16	0,03	101.983	6.568	6,44
Banjarmasin	11,859	472	3,98	22.279	2.537	11,39
Jakarta	270.059	18.479	6,84	383.978	16.221	4,22
Menado	63.675	3.614	5,68	86.844	15.934	18,35
Total	747.516	43.458	5,81	1.009.632	73.527	7,28

Sumber : Review Business 2006 Target Business 2007, Bahan Business Meeting Semester 2 – 2006, Januari 2007

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Peningkatan portofolio BNI Griya secara total, baik pada Cabang STA maupun SKK diikuti pula oleh peningkatan NPL. Berarti peningkatan portofolio kurang diimbangi dengan pengelolaan NPL yang baik. Hal ini terkait dengan pelaksanaan pengelolaan NPL yang masih dilakukan secara manual dan baru akhir tahun 2006 dapat dilakukan dengan menggunakan sistem. Peningkatan portofolio yang disertai penurunan persentase NPL terjadi di SKK Palembang dan SKK Jakarta.

Implementasi strategi pemasaran BNI Griya seperti yang telah dijelaskan di atas terbukti efektif menghasilkan pertumbuhan BNI Griya sebesar Rp 636 miliar pada tahun 2006 atau sebesar 32,10% serta meningkatkan market share dari 2,26% pada tahun 2005 menjadi 2,70% pada akhir tahun 2006. Pertumbuhan BNI Griya sebagai pendatang baru sebesar 32,10% merupakan angka pertumbuhan tertinggi dibanding bank-bank pesaing. Oleh karena itu pembahasan berikut akan menjelaskan kompetensi inti yang dimiliki BNI berkaitan dengan keberhasilan yang dicapai pada tahun 2006.

5.2 KOMPETENSI INTI BNI BERKAITAN DENGAN STRATEGI PEMASARAN BNI GRIYA

Dalam membahas kompetensi inti BNI yang berkaitan dengan keberhasilan strategi pemasaran BNI Griya, maka penulis akan mengupas peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan BNI serta hasil analisis EFAS, IFAS dan SWOT.

5.2.1 Peluang dan Ancaman

Berdasarkan pembahasan-pembahasan di atas, maka beberapa faktor yang merupakan peluang dan ancaman bagi eksistensi dan perkembangan BNI Griya adalah sebagai berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Peluang:

- Potensi pasar KPR yang masih besar.
- Kondisi perekonomian yang semakin baik;.
- Masyarakat umumnya memiliki *image* bahwa keamanan sertifikat jaminan di BUMN terjamin.
- Dukungan pemerintah dengan Program Sejuta Rumah dan program KPR bersubsidi.
- Semakin meningkatnya jumlah *developer*/pengembang perumahan dan *property agent*.

Ancaman

- Kesiapan bank pesaing dalam hal teknologi dan sumberdaya manusia.
- Meningkatnya bank-bank yang fokus pada KPR.
- Meningkatnya pembajakan SDM yang berpengalaman menangani KPR.
- Makin gencarnya inovasi dan litbang dalam produk KPR yang dikembangkan bank pesaing.
- Makin gencarnya promosi produk KPR yang dilakukan bank pesaing.
- Makin ketatnya perang bunga antar bank.

UNIVERSITAS TERBUKA

5.2.2 *External Factor Analysis Summary* (EFAS)

Setelah menginvetarisasi daftar peluang dan ancaman, maka penulis meminta pendapat kelompok ahli yang terdiri dari 30 karyawan Divisi Kredit Konsumen (KSN) yang berpangkat minimal Assistant Manager untuk memberikan bobot dan nilai pada masing-masing faktor lingkungan luar tersebut dan hasilnya disajikan dalam Tabel 53 sampai Tabel 55.

Tabel 5.32 menunjukkan potensi pasar KPR yang masih besar sebagai faktor peluang yang memperoleh bobot tertinggi, artinya kelompok ahli

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menilai faktor tersebut paling penting dibanding faktor-faktor lainnya bagi kesuksesan perusahaan di masa kini dan masa mendatang, khususnya dalam kesuksesan BNI Griya. Seluruh responden yang berjumlah 30 orang memilih faktor ini sebagai faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kesuksesan BNI Griya. Faktor peluang yang memiliki bobot tertinggi kedua adalah kondisi perekonomian yang semakin membaik. Hal ini diperkuat dengan adanya dukungan dari ke 30 responden yang seluruhnya memilih faktor ini sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kesuksesan BNI Griya.

Tabel 5.32. Hasil Pembobotan Faktor Eksternal BNI

Faktor Eksternal	Total	Rata2	Frekuensi Muncul
PELUANG			
1. Potensi pasar KPR yang masih besar	5,05	0,17	30
2. Kondisi perekonomian semakin baik	3,73	0,12	30
3. Masyarakat umumnya memiliki image bahwa keamanan sertifikat jaminan di BUMN terjamin	1,58	0,05	24
4. Dukungan Pemerintah dengan Program Sejuta Rumah dan program KPR bersubsidi	2,29	0,08	27
5. Semakin menjamurnya pengembang perumahan dan *property agent*	2,75	0,09	29
ANCAMAN			
1. Kesiapan bank pesaing dalam hal teknologi dan sdm	3,12	0,10	29
2. Menjamurnya bank-bank yang fokus ke KPR (Mandiri, BCA, Bank Danamon, dan lain-lain)	2,32	0,08	29
3. Maraknya pembajakan SDM yang berpengalaman menangani KPR	1,58	0,05	25
4. Makin gencarnya inovasi dan litbang dalam produk KPR yang dikembangkan bank pesaing	2,58	0,09	30
5. Makin gencarnya promosi produk KPR yang dilakukan bank pesaing	2,32	0,08	30
6. Perang bunga antar bank	2,70	0,09	30
TOTAL		1,00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dari sisi ancaman, kesiapan bank pesaing dalam hal teknologi dan sumberdaya manusia memiliki bobot tertinggi, faktor ini dipilih oleh 29 responden. Faktor yang memiliki bobot tertinggi berikutnya adalah perang bunga antar bank serta makin gencarnya inovasi dan litbang dalam produk KPR yang dikembangkan bank pesaing. Kedua faktor ini dipilih oleh 30 responden.

Tabel 5.33 menunjukkan potensi pasar KPR yang masih besar sebagai faktor peluang yang memperoleh nilai tertinggi. Artinya,kelompok ahli menilai penerapan strategi pemasaran BNI Griya saat ini paling efektif dalam merespon peluang potensi pasar KPR yang masih terbuka luas.dibanding faktor peluang lainnya.

Tabel 5.33 Hasil Penilaian Faktor Eksternal BNI

Faktor Eksternal	Total	Rata2
PELUANG		
1. Potensi pasar KPR yang masih besar	102	3,40
2. Kondisi perekonomian semakin baik	93	3,10
3. Masyarakat umumnya memiliki image bahwa keamanan sertifikat jaminan di BUMN terjamin	68	2,27
4. Dukungan Pemerintah dengan Program Sejuta Rumah dan program KPR bersubsidi	78	2,60
5. Semakin menjamurnya pengembang perumahan dan *property agent*	87	2,90
6. Lain-lain (sebutkan)		
ANCAMAN		
1. Kesiapan bank pesaing dalam hal teknologi dan sdm	85	2,83
2. Menjamurnya bank-bank yang fokus ke KPR (Mandiri, BCA, Bank Danamon, dan lain-lain)	80	2,67
3. Maraknya pembajakan SDM yang berpengalaman menangani KPR	66	2,20
4. Makin gencarnya inovasi dan litbang dalam produk KPR yang dikembangkan bank pesaing	89	2,97
5. Makin gencarnya promosi produk KPR yang dilakukan bank pesaing	94	3,13
6. Perang bunga antar bank	100	3,33
7. Lain-lain (sebutkan)		
TOTAL	942	31,40

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dari sisi ancaman, respon BNI terhadap faktor perang bunga antar bank memiliki nilai tertinggi, yaitu 3,33 yang artinya kelompok ahli berpendapat strategi BNI saat ini paling efektif dalam merespon ancaman perang bunga yang terjadi antar bank ketimbang faktor ancaman lainnya. Hal ini ditunjang data total hasil kuesioner pemasaran BNI Griya yang menunjukkan bahwa 47,33% (142 orang dari 300 responden yang terdiri dari 200 responden debitur BNI Cabang Jakarta Pusat dan Cabang Margonda Depok serta 100 responden bukan merupakan debitur BNI) berpendapat bahwa bunga BNI Griya sudah baik/bersaing, sementara 124 orang lagi menyatakan kurang bersaing.

Hasil analisis faktor eksternal BNI dengan metode EFAS ditunjukkan pada Tabel 5.34.

Kelompok ahli menilai potensi pasar KPR yang masih terbuka luas dan perang bunga antar bank sebagai faktor peluang dan ancaman yang memiliki nilai tertimbang terbesar (Tabel 5.34). EFAS menghasilkan total skor 0,11 yang berarti total nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada total nilai tertimbang ancaman sehingga dalam hal ini BNI masih memiliki kesempatan untuk mengembangkan BNI Griya dengan memanfaatkan potensi pasar yang masih terbuka luas dan menerapkan strategi pemasaran yang mengarah pada permainan suku bunga agar dapat bersaing dalam situasi ketatnya perang bunga antar bank.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.34. Hasil Analisis Faktor Eksternal (EFAS) BNI

Faktor Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
PELUANG			
1. Potensi pasar KPR yang masih besar	0,17	3,40	0,58
2. Kondisi perekonomian semakin baik	0,12	3,10	0,37
3. Masyarakat umumnya memiliki image bahwa Keamanan sertifikat jaminan di BUMN terjamin	0,05	2,27	0,11
4. Dukungan Pemerintah dengan Program Sejuta Rumah dan program KPR bersubsidi	0,08	2,60	0,21
5. Semakin menjamurnya pengembang perumahan dan property agent	0,09	2,90	0,26
ANCAMAN			
1. Kesiapan bank pesaing dalam hal teknologi dan sdm	0,10	2,83	0,28
2. Menjamurnya bank-bank yang fokus ke KPR (Mandiri, BCA, Bank Danamon, dan lain-lain)	0,08	2,67	0,21
3. Maraknya pembajakan SDM yang berpengalaman menangani KPR	0,05	2,20	0,11
4. Makin gencarnya inovasi dan litbang dalam produk KPR yang dikembangkan bank pesaing	0,09	2,97	0,27
5. Makin gencarnya promosi produk KPR yang dilakukan bank pesaing	0,08	3,13	0,25
6. Perang bunga antar bank	0,09	3,33	0,30
TOTAL	1,00		
JUMLAH PELUANG			1,53
JUMLAH ANCAMAN			1,42
TOTAL SKOR			0,11

UNIVERSITAS TERBUKA

5.2.3 Kekuatan dan Kelemahan

Setelah membahas mengenai peluang dan ancaman, maka pembahasan berikutnya adalah pada kekuatan dan kelemahan BNI. Beberapa faktor yang diidentifikasikan sebagai kekuatan BNI dalam kaitannya dengan pemasaran BNI Griya adalah:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- jaringan distribusi/cabang yang tersebar luas;
- *database* nasabah yang potensial dalam jumlah besar, baik perorangan maupun perusahaan,
- permodalan yang kuat;
- *pricing* BNI Griya yang kompetitif; dan
- peningkatan *channel* distribusi melalui kerjasama dengan pihak ketiga (+/- 275 developer, 50 Notaris, 21 perusahaan *appraisal independent*, dan 4 perusahaan asuransi jiwa).

Sedangkan beberapa faktor yang diidentifikasikan sebagai kelemahan BNI dalam kaitannya dengan pemasaran BNI Griya adalah:

- budaya kehati-hatian;
- produktivitas karyawan penjualan dan karyawan SKK yang rendah;
- karyawan penjualan yang ada mayoritas memiliki *background non-sales*;
- kurangnya jumlah tenaga penjualan;
- kurang optimalnya pemahaman bisnis, kemampuan *leadership* dan kapabilitas karyawan SKK;
- birokrasi dalam manajemen;
- kurangnya koordinasi antar bagian; dan
- kurangnya inovasi dan litbang.

UNIVERSITAS TERBUKA

5.2.4 *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)

Setelah menginvetarisasi daftar kekuatan dan kelemahan, maka penulis meminta pendapat kelompok ahli yang terdiri dari 30 karyawan Divisi KSN yang berpangkat minimal Assistant Manager untuk memberikan bobot dan nilai pada masing-masing faktor lingkungan dalam tersebut dan hasilnya disajikan dalam Tabel 5.35 sampai Tabel 5.37.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.35 menunjukkan bahwa 29 orang dari 30 responden memilih faktor jaringan distribusi/cabang yang tersebar luas sebagai faktor yang paling mempengaruhi pemasaran BNI Griya . Artinya, jaringan distribusi/cabang yang tersebar luas merupakan faktor terpenting diantara faktor-faktor lainnya dan berdampak paling besar pada kinerja organisasi. Sekitar 950 cabang yang dimiliki BNI dan tersebar luas merupakan potensi yang besar untuk pemasaran BNI Griya.

Faktor kelemahan yang memiliki dampak terbesar pada kinerja organisasi adalah produktivitas karyawan pemasaran dan karyawan SKK yang rendah. Faktor ini dipilih oleh 29 orang dari 30 responden. Karyawan merupakan *asset* bagi perusahaan. Produktivitas yang rendah tentunya menghambat ekspansi BNI Griya. Produktivitas karyawan pemasaran yang rendah berimplikasi pada sedikitnya aplikasi masuk yang layak diproses, padahal aplikasi tersebut merupakan bahan mentah yang akan diproses karyawan SKK untuk menghasilkan *booking* pinjaman. Sementara itu produktivitas karyawan SKK yang rendah berimplikasi pada kecepatan proses kredit dan kualitas layanan. Kecepatan proses kredit dan kualitas layanan merupakan faktor penting dalam pemasaran KPR. Lamanya waktu proses maupun buruknya kualitas layanan mengakibatkan promosi negatif dari debitur yang kecewa, yang otomatis berpengaruh pada kepercayaan calon debitur maupun *developer/property agent* sebagai perpanjangan tangan pemasaran KPR. Hal ini berakibat sulitnya karyawan pemasaran dalam menjaring calon debitur BNI Griya. Jadi karyawan pemasaran dan karyawan SKK sama-sama harus memperbaiki produktivitas agar ekspansi BNI Griya semakin gencar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.35. Hasil Pembobotan Faktor Internal BNI

Faktor Internal	Total	Rata2	Frekuensi
KEKUATAN			
1. Jaringan distribusi/cabang tersebar luas	3,57	0,12	29
2. Database nasabah yang potensial dalam jumlah Besar, baik perorangan maupun perusahaan	3,10	0,10	29
3. Permodalan yang kuat	2,35	0,08	28
4. Pricing KPR yang kompetitif	2,31	0,08	30
5. Peningkatan *channel* distribusi melalui kerjasama dengan pihak ketiga (+/- 275 developer, 50 Notaris, 21 perusahaan *appraisal independent*, 4 perusahaan asuransi jiwa)	3,37	0,11	30
KELEMAHAN			
1. Budaya kehati-hatian	2,14	0,07	29
2. Produktivitas karyawan penjualan dan karyawan SKK Yang rendah	2,52	0,08	29
3. Karyawan penjualan yang ada mayoritas memiliki background non sales	2,15	0,07	28
4. Kurangnya jumlah karyawan penjualan	1,27	0,04	26
5. Kurang optimalnya pemahaman bisnis, kemampuan leadership dan kapabilitas karyawan SKK	1,72	0,06	27
6. Birokrasi dalam manajemen	1,54	0,05	27
7. Kurangnya koordinasi antar bagian	1,80	0,06	29
8. Kurangnya inovasi dan litbang	2,20	0,07	27
Rata-rata		1,00	

Dari hasil penilaian terhadap kekuatan, Tabel 5.36 menunjukkan bahwa peningkatan *distribution channel* melalui kerjasama dengan pihak ketiga dan jaringan distribusi yang tersebar luas memiliki nilai yang terbesar, yaitu 3,50 dan 3,47. Artinya peningkatan *distribution channel* dan jaringan distribusi merupakan kekuatan terbesar yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran BNI Griya. Dari sisi kelemahan, kurang optimalnya pemahaman bisnis, kemampuan *leadership* dan kapabilitas karyawan SKK merupakan kelemahan utama yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran BNI Griya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.36. Hasil Penilaian Faktor Internal BNI

Faktor Internal	Total	Rata-Rata
KEKUATAN		
1. Jaringan distribusi/cabang tersebar luas	104	3,47
2. Database nasabah yang potensial dalam jumlah Besar, baik perorangan maupun perusahaan	95	3,17
3. Permodalan yang kuat	100	3,33
4. Pricing KPR yang kompetitif	100	3,33
5. Peningkatan *channel* distribusi melalui kerjasama dengan pihak ketiga (+/- 275 developer, 250 instansi, 50 Notaris, 21 perusahaan *appraisal independent*, 4 perusahaan asuransi jiwa)	105	3,50
KELEMAHAN		
1. Budaya kehati-hatian	47	1,57
2. Produktivitas karyawan penjualan dan karyawan SKK yang rendah	52	1,73
3. Karyawan penjualan yang ada mayoritas memiliki background non sales	50	1,67
4. Kurangnya jumlah karyawan penjualan	50	1,67
5. Kurang optimalnya pemahaman bisnis, kemampuan leadership dan kapabilitas karyawan SKK	35	1,17
6. Birokrasi dalam manajemen	45	1,50
7. Kurangnya koordinasi antar bagian	39	1,30
8. Kurangnya inovasi dan litbang	36	1,20

Tabel 5.37 menunjukkan peningkatan *channel* distribusi melalui kerjasama dengan pihak ketiga dan jaringan distribusi/cabang yang tersebar luas merupakan dua faktor yang memiliki nilai tertimbang terbesar dalam faktor kekuatan, yaitu 0,41 dan 0,39. Hal ini mengandung arti bahwa kelompok ahli menilai peningkatan *channel* distribusi melalui kerjasama dengan pihak ketiga dan jaringan distribusi/cabang yang tersebar luas merupakan faktor yang memiliki dampak terbesar pada kinerja KSN. Sebagaimana *consumer banking* pada umumnya, jaringan distribusi memegang peranan penting sebagai *delivery channel*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.37. Hasil Analisis Faktor Internal (IFAS) BNI

Faktor Lingkungan Dalam	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
KEKUATAN			
1. Jaringan distribusi/cabang tersebar luas	0,12	3,47	0,41
2. Database nasabah potensial dalam jumlah besar, baik perorangan maupun perusahaan	0,10	3,17	0,33
3. Permodalan yang kuat	0,08	3,33	0,26
4. Pricing KPR yang kompetitif	0,08	3,33	0,26
5. Peningkatan *channel* distribusi melalui kerjasama dengan pihak ketiga (+/- 275 developer, 50 Notaris, 21 perusahaan *appraisal independent*, 4 perusahaan asuransi jiwa)	0,11	3,50	0,39
KELEMAHAN			
1. Budaya kehati-hatian	0,07	1,57	0,11
2. Produktivitas karyawan penjualan dan karyawan SKK yang rendah	0,08	1,73	0,15
3. Karyawan penjualan yang ada mayoritas memiliki background non sales	0,07	1,67	0,12
4. Kurangnya jumlah karyawan penjualan	0,04	1,67	0,07
5. Kurang optimalnya pemahaman bisnis, kemampuan leadership dan kapabilitas karyawan SKK	0,06	1,17	0,07
6. Birokrasi dalam manajemen	0,05	1,50	0,08
7. Kurangnya koordinasi antar bagian	0,06	1,30	0,08
8. Kurangnya inovasi dan litbang	0,07	1,20	0,09
TOTAL	1,00		
JUMLAH KEKUATAN			1,65
JUMLAH KELEMAHAN			0,76
TOTAL SKOR			0,89

UNIVERSITAS TERBUKA

Sedangkan produktivitas karyawan pemasaran dan karyawan SKK yang rendah memiliki nilai tertimbang tertinggi dibanding faktor-faktor kelemahan lainnya , yaitu 0,15. Artinya kelompok ahli menilai produktivitas karyawan pemasaran dan karyawan bagian proses kredit merupakan faktor penting bagi kesuksesan industri perbankan, khususnya KPR. Produktivitas karyawan penjualan dan karyawan SKK yang rendah merupakan ancaman serius bagi kesuksesan pemasaran BNI Griya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sedangkan faktor ancaman yang memiliki nilai tertimbang tertinggi adalah perang bunga antar bank dengan nilai 0,30. Artinya perang bunga antar bank merupakan ancaman yang serius terhadap keputusan manajemen menjadikan BNI Griya sebagai *product champion*.

Total skor IFAS sebesar 0,89 yang berarti total nilai tertimbang kekuatan lebih besar dari pada total total nilai tertimbang kelemahan, sehingga dalam hal ini BNI masih memiliki kekuatan untuk mengembangkan BNI Griya.

Jadi berdasarkan EFAS dan IFAS, pengembangan dan pemasaran BNI Griya dapat dilakukan dengan memanfaatkan kesempatan utama, yaitu potensi pasar KPR yang masih terbuka luas (nilai tertimbang tertinggi) dengan menggunakan kekuatan jaringan distribusi yang tersebar luas dan peningkatan *channel* distribusi melalui kerjasama dengan pihak ketiga untuk memasarkan BNI Griya.

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi inti yang dimiliki BNI berkaitan dengan strategi pemasaran BNI Griya adalah jaringan distribusi/cabang yang tersebar luas dan perluasan *channel* distribusi melalui kerjasama dengan pihak ketiga (*developer/property agent*, notaris, perusahaan *appraisal independent* dan asuransi jiwa)

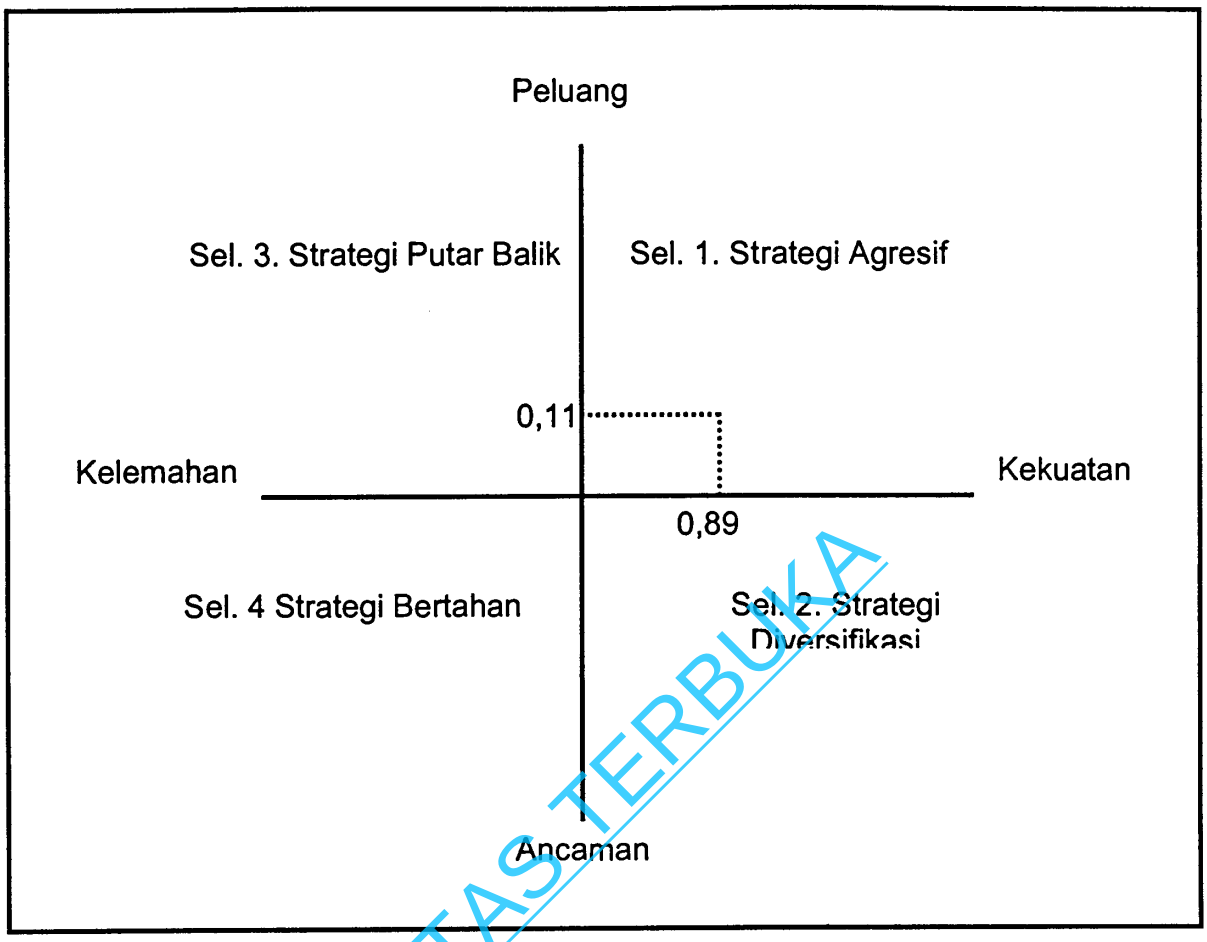
5.2.5 Hasil Analisis SWOT

Analisis SWOT terhadap faktor eksternal dan internal yang memperngaruhi strategi pemasaran BNI Griya, menempatkan BNI pada koordinat (0,89 ; 0,11), yang berada pada kuadran 1 (Gambar 2). Artinya, BNI menerapkan strategi agresif dalam pemasaran BNI Griya. Dalam hal ini, BNI berupaya meningkatkan pangsa pasar dan melakukan *repositioning* dengan memberikan kenyamanan dan nilai tambah pada BNI Griya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gambar 2. Analisis SWOT BNI Griya



UNIVERSITAS TERBUKA

Strategi agresif BNI juga ditunjukkan oleh beberapa aktivitas serangan frontal dan serangan melambung. Serangan frontal *(head to head)* yang dilakukan BNI antara lain adalah sebagai berikut.

- Produk melalui *brand name strategy*. Pada tahun 2006 manajemen menetapkan nama BNI Griya sebagai produk KPR BNI. Dalam strategi promosi pun BNI mensponsori acara *Griya Unik* di Trans TV agar nama BNI Griya lebih memasyarakat.
- Fitur yang lebih dinamis dan adaptif melalui perbaikan 40 kebijakan di tahun 2006.
- Harga yang kompetitif melalui penetapan suku bunga dan biaya-biaya BNI Griya yang bersaing. Saat ini BNI Griya juga memiliki bunga *fixed* 5

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tahun. Bila melihat bunga KPR dan kecepatan proses KPR antar bank saat ini, BNI berada pada *medium value strategy*. Berdasarkan *benchmark* dengan bank pesaing dan hasil kuesioner strategi pemasaran BNI Griya, bunga KPR yang berlaku di BNI saat ini berada di tengah, tidak paling murah, juga tidak paling mahal. Dari sisi proses kredit juga demikian, belum secepat Bank Niaga, tapi tidak juga tidak terlama di bandingkan bank-bank pesaing lainnya.

- Saluran distribusi: penempatan tenaga pemasaran di beberapa *sales point*/cabang.
- Promosi yang berkelanjutan

Sedangkan serangan melambung yang dilakukan antara lain adalah sebagai berikut.

- Serangan geografis: pemilihan lokasi penempatan tenaga pemasaran dan lokasi SKK di 12 kota besar yang memiliki potensi kredit konsumer dengan prioritas utama wilayah Jabodetabek dan pulau Jawa.
- Serangan segmen: melayani segmen yang belum terlayani bank pesaing. BNI Griya membidik masyarakat menengah ke atas, terutama yang belum terlayani BTN dan Bank Niaga dengan baik.

5.3 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERHASILAN PEMASARAN BNI GRIYA

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, pertumbuhan BNI Griya di tahun 2006 terbesar dibanding bank-bank pesaing lainnya, yaitu mencapai 32%. Untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran BNI Griya, penulis mencoba mengevaluasi dari hasil kuesioner yang disebar ke sejumlah responden.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5.3.1 Hasil Penilaian Responden terhadap Strategi Pemasaran BNI Griya

Tabel 5.38. Sumber Referensi, Alasan Memilih dan Media Iklan BNI Griya

Item	Uraian	Kelompok Debitur		Kel Non Debitur	
		Jumlah	Persen-tasi	Jumlah	Persen-tasi
Sumber referensi Keputusan Memilih BNI Griya	Media cetak	34	17,00	-	-
	Brosur	27	13,50	-	-
	Media elektronik	36	18,00	-	-
	Pegawai BNI	21	10,50	-	-
	Debitur BNI	20	10,00	-	-
	Sales Developer/ Property agent	57	28,50	-	-
	Pameran	5	2,50	-	-
	Lainnya	0	0,00	-	-
Alasan memilih BNI Griya	Proses yang cepat	16	8,00	-	-
	Bunga yang menarik	117	58,50	-	-
	Biaya-biaya KPR yg relatif murah	11	5,50	-	-
	Pelayanan yang baik	19	9,50	-	-
	Aman, karena merupakan BUMN	23	11,50	-	-
	Persyaratan dokumen yang mudah	12	6,00	-	-
	Lain-lain	2	1,00	-	-
Media iklan yang sering dilihat atau didengar	Media cetak	135	67,50	39	39.00
	Televisi	28	14,00	28	28.00
	Spanduk/baliho	21	10,50	10	10.00
	Billboard	6	3,00	17	17.00
	Internet	0	0,00	0	0.00
	Radio	10	5,00	6	6.00
	Lainnya	0	0,00	0	0.00

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 5.38 menunjukkan urutan keputusan responden kelompok debitur BNI Cabang Jakarta Pusat dan Cabang Margonda Depok memilih BNI Griya mulai dari yang terbanyak adalah dari referensi *sales developer/property*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

agent (28,50%), disusul media elektronik (18%) dan media cetak (17%). Mayoritas responden debitur memilih BNI Griya karena bunga yang menarik (58,5%). Sedangkan reponden debitur menyatakan iklan BNI Griya yang dilihat/didengar sebagian besar adalah media cetak (67,5%). Untuk kelompok non debitur, iklan BNI Griya yang sering dilihat/didengar sebagian besar juga berasal dari media cetak (39%), disusul televisi (28%) dan billboard (17%).

Tabel 5.39. Rekap Hasil Kuesioner Strategi Pemasaran BNI Griya Kelompok Debitur

No	Item Strategi Pemasaran BNI Griya	Penilaian Responden (%)			
		Sangat kurang	Kurang	Baik	Sangat baik
1	Persepsi terhadap iklan	1,00	13,50	**77,50**	8,00
2	Program-program promosi	11,00	24,50	**62,00**	2,50
3	Keagresifan petugas pemasaran	0,00	17,50	**81,50**	1,00
4	Kemudahan menghubungi petugas pemasaran	6,50	29,50	**57,00**	7,00
5	Kejelasan informasi petugas pemasaran	0,50	16,00	**83,00**	0,50
6	Pelayanan petugas pemasaran	0,50	11,00	**86,50**	2,00
7	Persyaratan dokumen	6,00	21,50	**71,00**	1,50
8	Bunga dibanding bank pesaing	6,50	32,50	**60,00**	1,00
9	Biaya-biaya kredit dibanding pesaing	3,00	16,50	**80,50**	0,00
10	Fitur produk dibanding pesaing	1,50	44,00	**54,00**	0,50
11	Lamanya waktu persetujuan	32,00	**34,50**	33,00	0,50
12	Pelayanan & keramahan petugas akad kredit	13,50	8,00	**77,50**	1,00
13	Pelayanan notaris	7,50	5,00	**78,00**	9,50
14	Kejelasan informasi syarat pencairan kredit	1,50	25,00	**69,50**	4,00
15	Kecepatan pencairan kredit	1,00	3,50	**92,00**	3,50
16	Kenyamanan ruangan akad kredit	9,00	21,00	**70,00**	0,00
17	*Aftersales services*	0,50	15,50	**80,00**	4,00
18	Penanganan komplain	1,50	6,50	**81,50**	10,50
19	Kualitas layanan Call Centre BNI	1,00	7,00	**81,00**	11,00

Sumber : Data diolah, 2007

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, BNI perlu memfokuskan iklan di media cetak untuk meningkatkan *awareness* dan *brand image* BNI Griya, meningkatkan kerjasama dengan *developer/property agent* dan melakukan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

inovasi marketing *gymmick* yang berpengaruh pada bunga BNI Griya untuk meningkatkan ekspansi BNI Griya.

Hasil yang berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner Strategi Pemasaran BNI Griya disajikan dalam Tabel 5.39. Umumnya debitur menilai baik untuk seluruh item, kecuali lamanya waktu persetujuan kredit yang mendapat penilaian kurang, yaitu proses kredit memakan waktu lebih dari 7 hari sampai dengan 21 hari.

Tabel 5.40 menyajikan penilaian seluruh responden (debitur dan non debitur) tentang pemasaran BNI Griya. Hampir seluruh strategi pemasaran BNI Griya mendapat penilaian baik oleh kelompok debitur dan non debitur, kecuali kecepatan waktu proses kredit BNI Griya. Berdasarkan kuesioner ini perbaikan pemasaran BNI Griya perlu dititikberatkan pada perbaikan proses kredit menuju waktu proses kredit yang ideal, yaitu 3 hari kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 5.40 Rekap Hasil Kuesioner Strategi Pemasaran BNI Griya
Seluruh Responden

No	Strategi Pemasaran BNI Griya	Penilaian Responden (dalam persentase)				
		tidak tahu	Sangat kurang	kurang	baik	sangat baik
1	Persepsi terhadap iklan	0	0,67	11,67	**81,67**	6,00
2	Program-program promosi	0	7,33	32,67	**56,33**	3,67
3	Keagresifan petugas penjualan	0	5,67	24,00	**68,33**	2,00
4	Kemudahan menghubungi petugas	2,00	6,33	41,00	**45,67**	5,00
5	Kejelasan informasi petugas penjualan	2,00	2,00	18,00	**77,67**	0,33
6	Pelayanan petugas penjualan	2,67	3,67	14,67	**77**	2,00
7	Persyaratan dokumen	1,67	4,00	15,67	**77,67**	1,00
8	Bunga dibanding bank pesaing	3	4,33	41,33	**47,33**	4,00
9	Fitur produk disbanding pesaing	3,33	2,33	31,67	**60,33**	2,33
10	Kecepatan proses kredit	2,33	26,67	**44,00**	26,67	0,33
11	Pelayanan & keramahan petugas akad kredit	9,00	9,33	11,67	**69,33**	0,67
12	Pelayanan notaries	8,67	5,00	5,00	**75,00**	6,33
13	Kejelasan informasi syarat pencairan kredit	9,33	1,33	28,00	**58,67**	2,67
14	Kecepatan pencairan kredit	6,33	4,67	18,67	**68,00**	2,33
15	Kenyamanan ruangan akad kredit	9,00	6,00	24,33	**60,67**	0
16	Aftersales service	8,33	0,33	24,33	**64.33**	2,67
17	Biaya-biaya kredit	0	3,00	16,50	**80,50**	0
18	Penanganan komplain	0	1,50	6,50	**81,50**	10,5
19	Kualitas layanan Call Centre BNI	0	1,00	7,00	**81,00**	11,00

Sumber : Data diolah, 2007

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Pemasaran BNI Griya

Berdasarkan hasil kuesioner strategi pemasaran BNI Griya serta hasil analisis IFAS, EFAS dan SWOT, maka beberapa faktor yang dapat diidentifikasikan sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran BNI Griya adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan petugas pemasaran, khususnya keagresifan tenaga pemasaran.

Petugas pemasaran merupakan ujung tombak dalam pemasaran KPR. Tenaga pemasaran KSN melaksanakan strategi jemput bola secara agresif. Sebelum tahun 2006, KSN tidak memiliki tenaga pemasaran yang khusus memasarkan kredit konsumer. Tenaga pemasaran yang ada merupakan karyawan cabang yang bertugas memasarkan seluruh produk, sehingga tidak fokus dan tidak memiliki target individu. Dalam kondisi demikian KSN juga tidak dapat mengontrol kegiatan harian tenaga pemasaran. Mulai awal tahun 2006, KSN membentuk tim pemasaran yang merupakan *redeploy* dari karyawan *back office* dan Kantor Pusat. Karyawan yang direkrut menjadi tenaga pemasaran ini berasal dari berbagai divisi yang mayoritas memiliki latar belakang *back office (non sales),* seperti dari Divisi Umum, Divisi Pengendalian Keuangan, Divisi Operasional dan lain-lain. Karyawan-karyawan tersebut kemudian ditempatkan di cabang-cabang yang ditunjuk sebagai *sales point,* antara lain di cabang Sudirman Jakarta Pusat, Tebet, Melawai, Gambir, Menteng, Pecenongan, Bekasi, Depok, Margonda, Bogor, dan lain-lain. Survey menyatakan selain agresif, petugas pemasaran BNI Griya juga mudah dihubungi dan memberikan pelayanan yang baik kepada calon debitur.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. *Pricing* yang kompetitif

Suku bunga dan biaya-biaya KPR sangat mempengaruhi keputusan seseorang untuk mengambil KPR. Sesuai komitmen manajemen untuk mengembangkan BNI Griya, *pricing* BNI Griya disesuaikan dengan bank pesaing pada pertengahan tahun 2006. Dari sisi *pricing*, BNI Griya berada di tengah-tengah, tidak paling rendah tapi juga tidak tertinggi. Saat ini calon debitur benar-benar diuntungkan dengan adanya perang bunga antar bank. Penurunan bunga di salah satu bank biasanya diikuti oleh bank lain

3. Iklan dan Program Promosi BNI Griya

Berdasarkan survey, mayoritas responden melihat iklan di BNI Griya dari media cetak. Iklan BNI Griya di media cetak dapat dilihat di surat kabar Kompas (Rubrik Klasika), Bisnis Indonesia, Republika, Media Indonesia dan majalah: Property & Bank, Bisnis & Property, Femina, Ayah Bunda, Kicau Bintaro, dan Suara BSD. Iklan BNI Griya di televisi dimulai dari tahun 2006 di program Rumah Idaman yang disiarkan di Indosiar dan diteruskan di tahun 2007 dengan *sponsorship* di program Griya Unik yang disiarkan Trans TV serta penayangan TV *Commercial* (TVC) di beberapa spot acara, baik di sinetron maupun acara-acara lain yang disiarkan di beberapa stasiun televisi swasta seperti RCTI, SCTV, Trans TV dan Metro TV. Dalam hal media elektronik radio, BNI menggunakan stasiun radio swasta Cosmopolitan FM dan Female Radio.

UNIVERSITAS TERBUKA

BNI tampaknya dapat meningkatkan dan memfokuskan promosi BNI Griya di media cetak dan media elektronik. Dari sisi *awareness* BNI Griya, mayoritas responden melihat iklan di media cetak, sedangkan sumber referensi keputusan responden memilih BNI Griya mayoritas berasal dari referensi *sales developer/property agent*.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Inovasi dan litbang BNI Griya

Sebagai produk yang hampir homogen, maka inovasi dan litbang mutlak diperlukan untuk memenangkan persaingan. Sejak awal tahun 2006 kebijakan, produk dan prosedur BNI Griya terus disempurnakan. Lebih dari 40 kebijakan, produk dan prosedur disempurnakan pada tahun 2006 agar dapat *close to market* dan bersaing di pasaran.

Program BNI Griya Kartini merupakan salah satu program yang dibuat dalam rangka hari Kartini untuk memberikan apreasiasi kepada nasabah dana BNI dengan pemberian bunga 11% pa efektif, tetap selama satu tahun, pemberian diskon 50% provisi, dan bebas biaya administrasi. Contoh lainnya: program BNI Griya Semarak HUT merupakan program yang dibuat dalam rangka ulang tahun BNI dan HUT RI dengan memberikan apreasiasi kepada nasabah dana BNI dengan pemberian bunga 9% pa efektif, tetap selama satu tahun, pemberian diskon 50% provisi, dan bebas biaya administrasi serta pemberian hadiah langsung berupa *microwave, dispenser, vacuum cleaner* dan lain-lain serta pemberian diskon 40% untuk pembelian produk-produk rumah tangga merk Ariston, Delizia, *furniture* Albatros dan Olympic serta *kitchen set* Knoff.

Contoh inovasi dari bank pesaing yang patut diperhitungkan adalah Program *Fix & Cap* dari BCA yang memberikan bunga 9,75% pa efektif fixed selama 2 tahun pertama dan 3 tahun berikutnya maksimum 11% pa efektif. Program ini ditujukan untuk nasabah BCA yang telah berhubungan selama 5 tahun. Contoh lain : Persetujuan Seketika dari Bank Niaga yang memungkinkan calon nasabah mendapat persetujuan prinsip dalam hitungan menit sangat meningkatkan *image* Bank Niaga dalam hal kecepatan proses. Bank yang siap dalam hal teknologi maupun inovasi dan litbang kredit konsumer, khususnya KPR adalah BCA dan Bank Niaga. Sedangkan BTN kuat dalam hal teknologi subsidi bunga untuk KPR rumah sangat sederhana.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. *After sales service* yang baik.

KPR sebagai produk dengan jangka waktu yang panjang, tentunya memerlukan *after sales service* yang baik. Pada tahun 2006 KSN membentuk unit *after sales service* dan unit *customer care* untuk memperbaiki layanan BNI Griya.

6. Jaringan distribusi/cabang yang tersebar luas

Jaringan distribusi/cabang merupakan faktor penting bagi kesuksesan industri perbankan. Saat ini BNI memiliki 950 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dan merupakan potensi yang besar untuk pengembangan BNI Griya. Penempatan *sales people* di cabang-cabang yang potensial di seluruh Indonesia mempercepat pemasaran BNI Griya.

7. Potensi pasar KPR yang masih besar

Peluang pasar KPR yang masih terbuka luas ditandai dengan membaiknya kembali industri properti nasional yang diikuti oleh meningkatnya jumlah anggota Real Estate Indonesia (REI) dan agen *property*. Saat ini BNI telah bekerjasama dengan 275 *developer* yang meliputi 450 proyek serta 6 agen *property* besar dan ternama yang meliputi sekitar 200 cabang di seluruh Indonesia.

UNIVERSITAS TERBUKA

5.4 PERMASALAHAN YANG TERJADI PADA IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN BNI GRIYA TAHUN 2006

Permasalahan utama dalam pengimplementasian strategi 2006 meliputi :

a) Masalah sumberdaya manusia
b) Masalah teknologi
c) Budaya kehati-hatian dan birokrasi dalam manajemen
d) Masalah koordinasi antar bagian

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5.4.1 Masalah Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan faktor penting yang mempengaruhi kesuksesan implementasi strategi pemasaran BNI Griya di tahun 2006. Masalah sumberdaya manusia yang timbul dalam implementasi strategi pemasaran terutama terkait dengan karyawan pemasaran dan karyawan SKK.

Masalah yang terjadi pada karyawan pemasaran:

- Mayoritas karyawan pemasaran memiliki *background non sales*. Seperti yang telah dijelaskan di muka, KSN memperoleh karyawan pemasaran BNI Griya melalui *redeploy* dari karyawan Kantor Besar dan *back office*. Latar belakang tersebut menimbulkan konsekuensi pada lamanya waktu yang diperlukan untuk melatih mereka menjadi karyawan pemasaran yang handal, mulai dari pengetahuan produk, penampilan, cara menjual sampai cara melayani dengan baik. Sementara bank pesaing, seperti BTN dan Bank Niaga telah memiliki karyawan pemasaran yang sudah sangat siap bertempur di pasar.

- Distribusi karyawan pemasaran yang belum merata di seluruh Indonesia. Meskipun redeploy merupakan kebijakan manajemen BNI, namun dalam pelaksanaannya tidak semulus yang direncanakan. Kantor Pusat maupun divisi lain melepas karyawannya untuk menjadi karyawan pemasaran KSN secara bertahap sehingga pemenuhan jumlah karyawan sangat jauh dari harapan. Belum lagi mayoritas dari karyawan yang bergabung dengan KSN mensyaratkan penempatan di Jakarta, sehingga pemenuhan karyawan pemasaran di daerah lain tidak terpenuhi.

- Waktu yang dibutuhkan untuk mengubah paradigma karyawan pemasaran .

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Masalah lain yang timbul adalah mengubah paradigma yang berorientasi pada pelanggan. *Consumer banking* secara umum sangat mengutamakan pelayanan. Karyawan pemasaran BNI Griya harus melaksanakan strategi jemput bola untuk memenangkan persaingan yang ketat. Mereka harus *door to door* ke *developer* maupun *property agent* yang merupakan perpanjangan tangan penyaluran aplikasi KPR. Suatu hal yang tidak mudah dilakukan mengingat selama ini mereka terbiasa duduk di kantor.

- Produktivitas karyawan pemasaran.
  Karyawan yang bergabung sebagai karyawan pemasaran KSN mendapat target per karyawan per bulan, yaitu pembukuan pinjaman mulai dari Rp 1,2 miliar dan 12 debitur untuk level assistant sampai Rp 1,5 miliar dan 15 debitur untuk level manager Untuk mencapai target tersebut, seluruh karyawan pemasaran harus melakukan menghubungi minimal 10 prospek nasabah per hari, baik melalui solisit/kunjungan dan melalui telepon ke prospek nasabah atau *developer/property agent*.. Seluruh karyawan pemasaran mendapatkan tunjangan pulsa telepon, mengingat aktivitas mereka yang banyak dilakukan di luar kantor. *Background* dan pengalaman yang kurang mendukung dalam hal pemasaran BNI Griya menyebabkan produktivitas karyawan pemasaran masih jauh dari harapan.

Masalah yang terjadi pada karyawan SKK:

- Kurang optimalnya pemahaman bisnis dan kapabilitas karyawan.

Berdasarkan Value Chain Analysis, karyawan SKK terbagi atas : karyawan unit *mailing room*, karyawan unit analisa, karyawan unit appraisal, panitia kredit, karyawan unit kredit administrasi dan karyawan unit monitor kredit. Latar belakang karyawan unit analisa yang mayoritas berasal dari *teller* dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

customer service (bukan analis kredit) menyebabkan pemahaman bisnis dan kapabilitas karyawan jauh dari harapan. Selain itu mereka belum memperoleh pelatihan perkreditan maupun hukum perkreditan sebagaimana mestinya. Kondisi ini masih dibebani dengan sistem yang belum mendukung, akibatnya proses persetujuan kredit lambat. Demikian juga dengan karyawan unit monitor kredit yang pada tahun 2006 belum mampu menurunkan NPL seiring dengan gencarnya ekspansi kredit.

- Produktivitas karyawan

Sebelum tahun 2006 SKK lebih banyak memproses kredit tanpa agunan yang disebut BNI Fleksi. Kebijakan manajemen untuk fokus pada BNI Griya mengubah pola kerja yang sudah menjadi kebiasaan SKK sehingga SKK memerlukan penyesuaian-penyesuaian di beberapa hal. Berdasarkan pengamatan kami dan hasil dari kuesioner menunjukkan bahwa produktivitas karyawan SKK secara keseluruhan masih di bawah standar yang diharapkan.

5.4.2 Masalah Teknologi

Seperti yang dikemukan sebelumnya, *consumer banking* sangat mengandalkan teknologi tepat guna. Sampai dengan kuartal ke tiga tahun 2006 KSN menggunakan teknologi CLC yang sistem skoringnya tidak pernah ditinjau ulang selama 6 tahun, padahal idealnya setiap 6 bulan sistem skoring perlu dimodifikasi untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi. Hal ini menimbulkan masalah pada rendahnya *approval rate* yang saat itu berkisar 30-40%. *Approval rate* yang rendah menimbulkan dampak krisis kepercayaan dan penolakan dari *developer* maupun *agent property* untuk memberikan aplikasi kredit kepada BNI. Pada akhir tahun 2006 KSN menggunakan sistem e-LO yang diharapkan dapat mempercepat proses. Sistem ini telah dipakai oleh beberapa bank pesaing. Implementasi sistem e-LO memerlukan waktu 2-3 bulan dan selama masa transisi tersebut terdapat *trial and error* sebagaimana pengimplementasian sistem baru pada

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

umumnya. Hingga saat ini sistem e-LO ini belum seluruhnya diimplementasikan ke seluruh Indonesia.

5.4.3 Budaya Kehati-hatian dan Birokrasi dalam Manajemen

Sebagaimana halnya bank BUMN, budaya kehati-hatian dan birokrasi dalam manajemen masih sangat kental. Budaya kehati-hatian dan birokrasi dalam manajemen bukanlah hal yang buruk selama dapat dikendalikan dengan baik.

Sebagai bank yang besar di segmen korporasi, maka BNI pada awalnya kurang melihat perkembangan yang terjadi di segmen konsumer. Kondisi saat itu kerjasama *developer* dengan bank mayoritas dengan kondisi *indent*, artinya bank mengucurkan kredit ke *developer* sebelum rumah jadi, sementara kebijakan BNI menyatakan realiasi kredit baru dapat dilaksanakan apabila rumah telah siap huni.

Pada awal tahun 2006 jumlah *developer* yang bekerjasama dengan BNI hanya 20 perusahaan. Disamping itu notaris yang juga turut memperlancar penandatanganan akad kredit BNI Griya belum dikoordinir dengan baik sehingga *standard level agreement* (SLA) dan biaya-biaya tidak terstandarisasi yang berakibat kurang bersaingnya produk BNI Griya di pasar. Demikian halnya dengan penunjukan asuransi jiwa BNI Life (anak perusahaan BNI) sebagai asuransi tunggal kurang memberikan fleksibilitas dan keuntungan finansial kepada calon debitur.

Beberapa hal yang dilalukan Kantor Besar KSN di tahun 2006:

- Kerjasama dengan 275 *developer* di seluruh Indonesia, baik yang dengan sistem *indent* maupun *ready stock*. Tanpa meninggalkan prinsip kehati-hatian, sistem *indent* dapat diberikan kepada

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

developer dengan kriteria tertentu maupun dengan penawaran kredit konstruksi kepada *developer* tersebut bekerjasama dengan Divisi Usaha Kecil dan Menengah melalui pembiayaan yang disebut *One Stop Housing Solution*.

- Kerjasama dengan 50 notaris yang memenuhi kriteria . Hal ini dilakukan untuk menyamakan standar kerja, SLA dan biaya-biaya KPR guna meningkatkan daya saing BNI Griya.
- Kerjasama dengan 4 asuransi jiwa, yaitu BNI Life, CAR, Asuransi Jiwasraya dan Asuransi Cigna. Calon debitur berhak memilih asuransi jiwa yang menurut mereka menguntungkan dan kondisi ini membuat persaingan yang sehat antara ke empat asuransi tersebut.

5.4.4 Masalah Koordinasi antar Bagian

Pada tahun 2006 KSN telah menciptakan *bundling product* bersama Divisi Kartu Kredit dan Dana dan Jasa Keuangan serta divisi-divisi terkait sebagai berikut:

- Setiap debitur dengan pinjaman BNI Griya di atas Rp 100 juta mendapatkan *preapproved* kartu kredit BNI dengan gratis iuran tahun pertama.
- Setiap debitur wajib menyiapkan dana sebesar satu kali angsuran di Tapiusnya dan dana tersebut diblokir sampai dengan pinjaman lunas.
- Penawaran *One Stop Housing Solution* kepada *developer* yang merupakan penawaran kredit konstruksi dan KPR dari BNI. Kredit konstruksi diberikan oleh Divisi Usaha Kecil maupun Divisi Usaha Menengah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dalam pelaksanaannya, BNI juga mengalami masalah koordinasi antar bagian sebagaimana yang biasa dialami oleh bank besar lainnya. Referal KSN kepada divisi terkait menyangkut kredit konstruksi kadang kurang mendapat tanggapan yang positif ataupun sebaliknya referal divisi terkait kepada KSN kurang cepat direspon. Sinergi antar bagian ini terus ditingkatkan sebagai upaya menuju BNI Unggul.

5.5 PENYEMPURNAAN STRATEGI PEMASARAN BNI GRIYA

Akhir tahun 2006 BNI Griya memberikan kontribusi 25,65% dari total kredit konsumer. Mengingat rendahnya resiko KPR dibanding produk konsumer lainnya dan untuk mengurangi eksposur resiko kredit BNI secara signifikan, maka manajemen mengambil keputusan untuk mengembangkan BNI Griya di tahun 2007. Manajemen BNI menetapkan BNI Griya sebagai *product champion* di tahun 2007 disamping BNI Taplus dan BNI Wira Usaha (kredit usaha kecil). Hal ini sejalan dengan prediksi pertumbuhan ekonomi tahun 2007 yang diperrkirakan akan lebih tinggi daripada pertumbuhan tahun 2006. Demikian juga dengan inflasi dan tingkat suku bunga BI yang sudah menurun menjadi 1 digit, sehingga diharapkan dapat mendorong dunia usaha (sektor rill) untuk lebih berkembang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 5.41. Portofolio, Pertumbuhan dan *Market Share*
BNI Griya Tahun 2005 - 2007

	2005	Apr 06	Des 06	Apr 07	Des 07*
Portofolio	1,981	2,089	2,617	2,939	4,063
Pertumbuhan		108	636	322	1,446
Pertumbuhan (%)		5,45	32,10	12,30	39,40
Market Share	2,26%		2,70%	3,60%	4,00*

Note: angka portofolio dan pertumbuhan dalam miliaran rupiah

* Target

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel di atas menunjukkan bahwa BNI Griya pada kuartal pertama tahun 2007 tumbuh 3 kali lipat dibanding periode yang sama tahun sebelumnya. Hal ini merupakan pertanda yang baik menuju target 2007.

Dari hasil survey, mayoritas responden menilai kecepatan proses BNI Griya masih belum bersaing, yaitu lebih dari 7 hari sampai 21 hari kerja. Kecepatan proses ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumberdaya manusia di bagian proses kredit, alur proses kredit dan teknologi yang mendukung. Alur proses disempurnakan sejak semester pertama tahun 2006. Dari sisi teknologi, dengan penggunaan BNI iCONS (Integrated and Centralized Online System) sebagai sistem perbankan utama (*core banking system*) sejak 2005, BNI menjadi salah satu bank dengan sistem teknologi perbankan tercanggih yang mampu mengoptimalkan pengendalian dan efisiensi. Namun dari sisi kredit konsumer, teknologi yang digunakan BNI baru dikembangkan pada akhir tahun 2006., yaitu dengan e-Lo (*Electronic Loan Origination*). Sementara Bank Niaga dan BCA telah beberapa tahun yang lalu mengembangkan teknologi untuk kredit konsumer, sehingga kedua bank tersebut sudah sangat siap bersaing di market. Standard kecepatan proses KPR rata-rata adalah 3 hari kerja dan per Juni 2007 kecepatan proses BNI Griya telah mengalami perbaikan menjadi 4,3 hari kerja.

Beberapa hal yang dilakukan KSN untuk menyempurnakan strategi pemasaran BNI Griya:

<u>Dalam hal ekspansi kredit:</u>

- Penyaluran kredit konsumen dengan target market yang lebih *profitable* sehingga dapat meningkatkan kualitas kredit. Penyaluran BNI Griya ditujukan untuk prospek debitur kelas menengah ke atas.
- Kerjasama dengan pihak Institusi Pemerintah atau Swasta untuk penyediaan fasilitas *employment benefit*. Dalam tahun 2006 BNI

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

masih membidik market individual dan belum optimal menggarap market *institutional*. Hal ini berdasarkan pertimbangan bahwa BNI baru terjun secara serius di sektor konsumer pada tahun 2006 sehingga masih belum dapat bersaing dalam hal kemudahan dan kecepatan dengan bank pesaing. Di tahun 2007 ini BNI dalam hal ini Divisi Kredit Konsumennya melakukan perubahan organisasi dengan pemecahan bagian Pengembangan Binis dan Promosi menjadi bagian Pengembangan Bisnis serta bagian Pemasaran Institusi dan Promosi.

- Pemberian target ekspansi SKK disesuaikan dengan potensi daerah yang ada.
- Optimalisasi data nasabah yang ada (Taplus, deposito dan kartu kredit). Jumlah nasabah dana BNI saat ini berjumlah 7,5 juta , sedangkan pemegang kartu kredit sekitar 1,2 juta merupakan data potensial untuk melakukan crosselling. Pada bulan April 2007 yang lalu, KSN mengeluarkan program BNI Griya Kartini yang merupakan program apresiasi kepada nasabah BNI (program loyalty). Pada program ini KSN memberikan bunga BNI Griya yang spesial kepada nasabah dana BNI . Program serupa dilanjutkan pada HUT BNI bulan Juli dengan Program BNI Griya Semarak HUT.

UNIVERSITAS TERBUKA

Dalam hal *product* dan *pricing*:

- Pelaksanaan *Customer Survey* yang sedang berjalan dilakukan untuk mengetahui pendapat debitur maupun calon debitur tentang pemasaran BNI Griya.
- Rencana pelaksanaan *Focus Group Discussion* yang bertujuan mengetahui opini debitur maupun calon debitur tentang eksistensi BNI Griya, sekaligus mengumpulkan saran untuk perbaikan ke depan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Pelaksanaan *benchmarking* setiap bulan bertujuan melihat posisi dan strategi yang dilakukan pesaing, sehingga KSN dapat melakukan upaya-upaya untuk menandingi program pesaing. Untuk itu pada tahun 2007 KSN membentuk unit *market intelligence*.
- Penyusunan *attractive gimmick* bekerjasama dengan mitra kerja sebagaimana yang dilakukan pada program BNI Griya Semarak HUT. KSN menggandeng mitra kerja sebagai penyedia produk rumah tangga, seperti Ariston, Olympic, Albatros, Delizia, Princess dan Royal yang memberikan diskon 40% untuk pembelian produk rumah tangga.
- Penyusunan bunga BNI Griya yang lebih kompetitif melalui paket-peket kerjasama.

Dalam hal proses kredit:

- Implementasi Electronic Loan Origination (e-Lo) di seluruh Indonesia, termasuk Cabang *Stand Alone*.
- Perbaikan *service level* kecepatan proses kredit 3 hari kerja kepada SKK dengan upaya desentralisasi *mobile verificator* untuk mempercepat proses kredit.
- Peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkala dan berkelanjutan sesuai dengan kompetensi.

Dalam hal proses pemasaran:

- Peningkatan kualitas sumberdaya manusia secara berkala dan berkelanjutan sesuai dengan kompetensi
- Strategi perlu difokuskan pada peningkatan kerjasama dengan *developer/property agent*, antara lain: meningkatkan kerjasama dengan *sales people* pihak ketiga *(developer atau property agent)*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

melalui program *developer/property agent reward*. Program *developer/property agent reward* merupakan program pemberian apresiasi kepada *developer/property agent* yang memberikan debitur terbanyak kepada BNI, baik dalam hal volume maupun jumlah debitur. Pelaksanaan program ini membutuhkan dukungan teknologi dalam hal menghasilkan data yang diperlukan. Pada tahun 2006 program ini tidak dapat berjalan, karena sistem belum mendukung sedangkan bila mengandalkan perhitungan secara manual dikhawatirkan menimbulkan komplain dari *developer/property agent*.

- Pemberian insentif untuk karyawan pemasaran dan karyawan SKK yang melampaui target.

Dalam hal promosi:

Sesuai hasil survey terhadap debitur BNI Cabang Jakarta Pusat dan Cabang Margonda Depok, porsi iklan di media cetak diperbesar, disamping penggunaan media pendukung lainnya, seperti: media elektronik (televisi, radio, ATM BNI, sinema, *web site* serta *sms broadcast*) dan *Outdoor promotion* (*billboard, giant banner*, spanduk, dan lain-lain). Intensitas *gathering* dengan *developer/property agent* juga ditingkatkan.

Strategi promosi dilakukan paralel secara *softselling* maupun *hardselling* yang bertujuan untuk meningkatkan *awareness* dan meningkatkan penjualan BNI Griya.

Dalam hal pengawasan kredit:

- Penyusunan dan perbaikan proses dan kebijakan *collection management*.
- Pemberian target individu petugas collection, yaitu Rp 1 miliar per bulan per individu dan evaluasi secara periodik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Kerjasama dalam penyelesaian tunggakan NPL dan penyelesaian pinjaman hapus buku melalui Balai Lelang Swasta.
- Implementasi Collection Management di seluruh Indonesia
- Penyusunan skema insentif untuk petugas *collection*.

Penyempurnaan strategi ini perlu dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB VI.
KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 KESIMPULAN

Kondisi perekonomian yang semakin membaik dan potensi pasar KPR yang masih terbuka lebar membuat bank berlomba-lomba memasuki pasar KPR. BNI sebagai bank yang terkenal kuat di sektor korporasi mulai serius menggarap KPR sejak tahun 2006 melalui produk BNI Griya.

Pada tahun 2006 BNI Griya mengalami pertumbuhan terbesar dibanding bank-bank pesaing, yaitu sebesar 32,10%. Strategi yang dijalankan BNI pada tahun 2006 meliputi menyempurnakan fitur produk dan kebijakan kredit yang fleksibel dan *close to market,* memperbaiki dan menyempurnakan alur kegiatan proses perkreditan, melakukan pembenahan sistem, membentuk *sales point* dan pemenuhan *dedicated sales people*, menyusun program penjualan yang didukung oleh program komunikasi fokus pada *hardselling* serta meningkatkan aktivitas kegiatan promosi, menciptakan *product bundling* bersama divisi-divisi terkait, membentuk Unit *Customer Care*, menetapkan target pasar KPR yang potensial, memperluas *network* dengan menjalin kerjasama dengan pihak ketiga, serta meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia dan meningkatkan pengelolaan NPL BNI Griya untuk meminimalkan pencadangan.

Analisis SWOT terhadap faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi strategi pemasaran BNI Griya menempatkan BNI pada koordinat 0,89 ; 0,11 yang berada di kuadran I. Artinya BNI menerapkan strategi agresif dalam pemasaran BNI Griya. Dalam hal ini, BNI berupaya meningkatkan pangsa pasar dan melakukan *repositioning* dengan memberikan kenyamanan dan nilai tambah pada BNI Griya melalui strategi serangan frontal dan serangan melambung. Serangan frontal yang dilakukan antara lain meliputi: strategi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memperkuat *brand name* BNI Griya, penyempurnaan fitur agar lebih dinamis dan adaptif, penetapan suku bunga BNI Griya yang bersaing, serta promosi yang berkesinambungan. Sedangkan pada strategi melambung BNI melakukan *mapping*/pemilihan lokasi penempatan tenaga pemasaran di tempat yang potensial, tetapi kurang ditangani pesaing dengan baik serta memperkuat segmen yang belum dilayani pesaing dengan baik.

Hasil penilaian responden terhadap strategi pemasaran BNI Griya menunjukkan media cetak merupakan media iklan BNI Griya yang paling banyak mendapat perhatian responden, sedangkan *sales developer/property agent* merupakan *channel distribution* yang dominan mempengaruhi keputusan responden dalam memilih BNI untuk pembiayaan KPR-nya. Hal lain yang tidak kalah menarik adalah bunga KPR masih menjadi daya tarik dalam memilih bank untuk pembiayaan KPR. Dari sisi kecepatan proses kredit, responden menilai kecepatan proses kredit BNI Griya masih kurang baik.

Mengacu pada hasil survey tersebut di atas, BNI perlu memfokuskan iklan di media cetak untuk meningkatkan *awareness* dan *brand image* BNI Griya, meningkatkan kerjasama dengan *developer/property agent,* meningkatkan kecepatan proses kredit dan melakukan inovasi marketing *gymmick* yang berpengaruh pada bunga BNI Griya untuk memenangkan persaingan pasar KPR yang semakin ketat. Kesimpulan ini harus dibaca secara hati-hati, karena responden kelompok debitur yang diambil dalam survey ini dibatasi pada debitur Cabang Jakarta Pusat dan Cabang Margonda. Namun penulis berpendapat kedua cabang tersebut mewakili sampel populasi. Responden kelompok debitur yang disurvey memiliki kesamaan dengan profil debitur BNI Griya dalam hal lama menjadi debitur (mayoritas antara > 0 - 4 tahun) dan dalam hal usia responden (mayoritas antara 21 tahun sampai 40 tahun).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran BNI Griya dapat dirumuskan sebagai berikut: ketrampilan/keagresifan petugas pemasaran, *pricing* yang kompetitif, iklan dan program promosi BNI Griya, inovasi dan litbang BNI Griya, *after sales services*, jaringan distribusi/cabang yang tersebar luas dan potensi pasar KPR yang masih terbuka.

Permasalahan yang terjadi pada implementasi strategi pemasaran BNI Griya meliputi masalah sumberdaya manusia, masalah teknologi, budaya kehati-hatian dan birokrasi dalam manajemen serta koordinasi antar bagian.

Penyempurnaan strategi pemasaran BNI Griya dilakukan mencakup berbagai aspek, mulai dalam hal ekspansi kredit, *product* dan *pricing*, proses kredit: dan proses pemasaran, promosi sampai pada pengawasan kredit:

6.2 SARAN

Untuk meningkatkan kinerja pemasaran BNI Griya di masa mendatang, manajemen perlu memberi perhatian khusus pada peningkatan produktivitas karyawan pemasaran dan karyawan SKK yang masih rendah. Hal ini dilakukan melalui upaya yang berkesinambungan yang menyangkut pelatihan pengetahuan produk, pelatihan peningkatan motivasi dan pemberian insentif untuk karyawan yang mencapai target. Hal lain yang tidak kalah pentingnya untuk mendukung ekspansi BNI Griya adalah pemenuhan jumlah karyawan, baik karyawan pemasaran maupun karyawan SKK.

Penetapan suku bunga BNI Griya yang sudah bersaing di pasar perlu diimbangi dengan peningkatan kecepatan proses kredit, agar BNI Griya tetap eksis dan tidak kehilangan momentumnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Peningkatan pemasaran BNI Griya tidak terlepas dari peran serta *developer* maupun *property agent* sebagai sumber yang mempengaruhi keputusan calon debitur dalam memilih bank , oleh karena itu kerjasama dengan *sales developer* maupun *property agent* yang selama ini telah terjalin dengan baik, perlu ditingkatkan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.

Untuk lebih menguatkan posisi BNI Griya di pasar perlu dukungan program promosi yang menjangkau seluruh wilayah Indonesia. Penggunaan media promosi perlu ditekankan pada media cetak, disamping media elektronik., *outdoor promotion*, dan lain-lain.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

Aaker, D.A. (2001). *Developing business strategies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Astuti, S.W. (2004). *Manajemen pemasaran.* Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.

Belch, G.E. (2001). *Advertising and promotion: An integrated marketing communication perspective*, 5th *edition*. New York: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.

Bank Negara Indonesia. (2006a). *Consumer Loan Division: Escalating performance to become a market leader.* Bahan *business meeting*.

Bank Negara Indonesia. (2006b). *Kajian bisnis: Peta persaingan & prospek pembiayaan kredit konsumtif.*

Bank Negara Indonesia. (2007a). *Corporate Plan* 2004-2008: *Rencana strategis BNI untuk menjadi bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja.*

Bank Negara Indonesia. (2007b). *Performance escalating program: Escalating performance to become a market leader.* Bahan *business meeting*.

Bank Negara Indonesia. (2007c). *Review business 2006 target business 2007.* Bahan *business meeting* semester 2-2006.

Bank Negara Indonesia. (2007d). Laporan Tahunan BNI.

Boyd, H.W., Walker, O.C., & Larreche, J.C. (1998). *Marketing management: A Strategic approach with a global orientation*, 3rd *edition*. USA: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.

Craven, D.W. (2003). *Strategic marketing*, 7th *edition.* New York: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.

David, F.R. (2001). *Strategic management*, 8th *edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Harjono, Y.B. (2002). Strategi PT. Bank Central Asia, Tbk dalam menghadapi persaingan pada industri perbankan nasional untuk tahun 2002-2004. Tesis yang tidak dipublikasikan, *Magister Management* FE UI.

Hill, C.W.L & Jones, G.R. (2001). *Strategic management, An integrated approach*, 5th edition. Boston. New York: Houghton Mifflin Company.

Hifni, R. (2004). Analisis strategi pemasaran produk asuransi kendaraan bermotor PT. Asuransi Central Asia dalam menghadapi persaingan produk sejenis dari pesaing terdekat. Tesis yang tidak dipublikasikan, *Magister Management* FE UI.

Jain, S.C. (1999). *Marketing planning and strategy*, 6th *edition*. New Jersey: South Western College Publishing.

Kasali, R. (1998). Membidik pasar Indonesia, *segmentasi targetting positioning*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Kotler, P. (2003). *Marketing management, an Asian perspective*. Singapore: Prentice Hall.

Leidecker, J.K, Bruno, A.V. (1991). *Identifying and using critical success factor* pada *strategic planning: Selected readings*. Long Range Planning, 17(1), p.23-32.

Milliken, R. (1989). *Malcolm Baldridge National Quality Award*. New York: The Free Press.

Pangaribuan, L. (1997). *Strategi pemasaran sektor retail perbankan: Telaah kasus pada sebuah bank persero "BB"*. Tesis yang tidak dipublikasikan, Magister Management FE UI.

Pearce, J.A. & Robinson Jr., R.B. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Singapore: McGraw-Hill.

Pearce, J.A. & Robinson, Jr., R.B. (2003). *Strategic management*, 8th *edition*. New York: McGraw-Hill Companies.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1996). *On Competiton*. Boston: Harvard Business School Press.

Robbins, S.P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, aplications*. New Jersey: Prentice Hall.

Walker Jr., O.C., Boyd Jr., H. & Larreche, J. (1999). *Marketing strategy: A decision-focused approach*, 4th *edition*. New York: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.

Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. Boston: Harvard Business School Press.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2000). *Strategic management & business policy*. New Jersey: Prentice Hall.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 1. Contoh Kuesioner Faktor Eksternal dan Faktor Internal

Bapak/Ibu yang terhormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tesis kami yang berjudul "Analisis Strategi Pemasaran BNI Griya Dalam Menghadapi Persaingan Produk Sejenis Dari Bank Pesaing", kami mengharapkan bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner terlampir.

Kuesioner tersebut mengenai faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi BNI dalam pemasaran produk BNI Griya serta tentang Pemasaran BNI Griya, mohon diisi sesuai pendapat Bapak/Ibu. Berikut petunjuk pengisian bobot dan nilai untuk Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Faktor-Faktor Eksternal

- Kolom 1 : Berisi faktor-faktor eksternal yang dihadapi BNI dalam pemasaran BNI Griya. Apabila terdapat faktor-faktor lain yang belum disebutkan, mohon agar menambahkan di bagian lain-lain.
- Kolom 2 : Memberi **bobot** setiap faktor dengan kisaran **nilai antara 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat/paling penting). Bobot mencerminkan dampak yang ditimbulkan faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan saat ini.** Semakin tinggi bobot , semakin penting pula faktor tersebut bagi kesuksesan perusahaan di masa kini dan masa mendatang. **Total bobot untuk peluang dan ancaman berjumlah sama dengan 1,0.**
- Kolom 3 : Memberikan **nilai** dari setiap faktor dengan kisaran **nilai antara 1 sampai 4. Nilai mencerminkan respon perusahaan saat ini terhadap faktor tersebut atau merupakan penilaian tentang seberapa baik perusahaan menghadapi tiap faktor eksternal tersebut**. Dengan kata lain nilai mencerminkan efektivitas strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor-faktor lingkungan eksternal **1= respon sangat buruk, 2 = respon rata-rata, 3 = respon di atas rata-rata, 4 = respon sangat bagus.**

Tabel 2. Faktor-Faktor Internal

- Kolom 1 : Berisi faktor-faktor internal yang dihadapi BNI dalam pemasaran BNI Griya. Apabila terdapat faktor-faktor lain yang belum disebutkan, mohon agar menambahkan di bagian lain-lain.
- Kolom 2 : Memberi **bobot** setiap faktor dengan **kisaran nilai antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada setiap faktor menunjukkan pentingnya kesuksesan faktor tersebut dalam industri dimana perusahaan berada.** Semakin tinggi bobot , semakin besar dampak faktor tersebut pada kinerja organisasi. **Total bobot untuk kekuatan dan kelemahan sama dengan 1,0.**
- Kolom 3 : Memberikan **nilai** dari setiap faktor dengan kisaran **nilai antara 1 sampai dengan 4. Nilai 1 menyatakan kelemahan utama atau sangat lemah, 2 = kelemahan minor, 3 = kekuatan minor, dan 4 = kekuatan utama.** Jadi setiap kelemahan dinilai 1 dan 2, sedangkan kekuatan dinilai 3 dan 4.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Neny Asriany

L1

UNIVERSITAS TERBUKA

Pangkat /Jabatan :
Jenis kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan
Usia : 1. < 30 th 2. 30-40 th 3. >40-50 th 4. > 50 th
Pendidikan : 1. D3 2. S1 3. S2 4. S3

Tabel 1. Faktor-Faktor Eksternal

Faktor Lingkungan Luar (Kolom 1)	Bobot (kolom 2)	Nilai (kolom 3)
PELUANG		
1.Potensi pasar KPR yang masih besar.		
2. Kondisi perekonomian semakin baik.		
3. Masyarakat umumnya memiliki image bahwa keamanan sertifikat jaminan di BUMN terjamin.		
4. Dukungan Pemerintah dengan Program Sejuta Rumah dan program KPR bersubsidi.		
5. Semakin menjamurnya pengembang perumahan dan agent property.		
6. Lain-lain (sebutkan) :		
ANCAMAN		
1.Kesiapan bank pesaing dalam hal teknologi dan sumberdaya manusia.		
2. Menjamurnya bank-bank yang fokus ke KPR (Mandiri, BCA, Bank Danamon, dll)		
3. Maraknya pembajakan SDM yang berpengalaman menangani KPR.		
4. Makin gencarnya inovasi dan litbang dalam produk KPR yang dikembangkan bank pesaing.		
5. Makin gencarnya promosi produk KPR yang dilakukan bank pesaing.		
6. Perang bunga antar bank.		
7. Lain-lain (sebutkan):		
TOTAL	**1,00**	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 2. Faktor-Faktor Internal

Faktor Lingkungan Dalam (Kolom 1)	Bobot (kolom 2)	Nilai (kolom 3)
KEKUATAN		
1. Jaringan distribusi/cabang tersebar luas		
2. Database nasabah yang potensial dalam jumlah besar, baik perorangan maupun perusahaan		
3. Permodalan yang kuat		
4. Pricing KPR yang kompetitif		
5. Peningkatan channel distribusi melalui kerjasama dengan pihak ketiga (+/- 275 developer, 50 Notaris, 21 perusahaan appraisal independent, 4 perusahaan asuransi jiwa)		
6. Lain-Lain (sebutkan) :		
KELEMAHAN		
1.Budaya kehati-hatian		
2. Produktivitas karyawan penjualan dan karyawan SKK yang rendah		
3. Karyawan penjualan yang ada mayoritas memiliki background non sales		
4. Kurangnya jumlah karyawan penjualan		
5. Kurang optimalnya pemahaman bisnis, kemampuan leadership dan kapabilitas karyawan SKK		
6. Birokrasi dalam manajemen		
7. Kurangnya koordinasi antar bagian		
8. Kurangnya inovasi dan litbang		
9. Lain-Lain (sebutkan) :		
TOTAL	**1,00**	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 2. Contoh Kuesioner Tentang Pemasaran BNI Griya

Sehubungan dengan penyelesaian tesis kami di UT dan dalam upaya untuk senantiasa meningkatkan pelayanan kepada nasabah BNI, perkenankan kami memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pertanyaan di bawah ini :

Data Responden

Pekerjaan : 1. PNS 2. Kary Swasta 3. BUMN/BUMD
4. Wiraswasta 5. Profesional 6. Lainnya .....

Jenis kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan

Usia : 1. < 30 th 2. 30-40 th 3. >40-50 th 4. > 50 th

Pendidikan : 1. D3 2. S1 3. S2 4. S3

Jenis kredit yang diperoleh (dapat diisi lebih dari 1) :
1. BNI Griya
2. BNI Multiguna
3. BNI Oto
4. BNI Fleksi
5. BNI Cerdas
6. Kredit dari bank lain, yaitu Bank .....
   Jenis kredit : a. KPR b. KPM c. Lainnya

Sumber referensi keputusan untuk memilih produk kredit BNI (diisi bila mengambil kredit dari BNI) :
1. Media cetak
2. Brosur
3. Media elektronik
4. Pegawai BNI
5. Debitur BNI
6. Sales Developer/Agent Property
7. Pameran
8. Lainnya .....

Apa yang membuat Bapak/Ibu memilih produk kredit BNI (diisi bila mengambil kredit dari BNI) :
1. Proses yang cepat
2. Bunga yang menarik
3. Biaya-biaya KPR yang relatif murah
4. Pelayanan yang baik
5. Aman, karena merupakan BUMN
6. Persyaratan dokumen yang mudah
7. Lain-lain .....

Berapa lama telah menjadi debitur BNI? (diisi apabila Bapak/Ibu telah menjadi debitur BNI) :
1. < 1 th
2. 1 – 4 th
3. >4 – 10 th
4. > 10 th

Daftar Pertanyaan

1. Apakah Bapak/Ibu pernah melihat/ mendengar iklan BNI Griya?

1. Ya 2. Tidak

2. Jika ya, dimana Bapak/Ibu melihat iklan BNI Griya tsb?
   1. Media cetak
   2. Televisi
   3. Spanduk/baliho
   4. Billboard
   5. Internet
   6. Radio
   7. Lainnya .....

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Berhubungan dengan pertanyaan di atas, bagaimana persepsi Bapak/Ibu terhadap iklan BNI Griya tersebut?
   1. Sangat kurang 2. Kurang 3. Baik 4. Sangat baik

4. Apakah program-program promosi BNI Griya (misalnya : BNI Griya Kartini, Program Banjir, dll) cukup menarik perhatian sebagaimana program yang dilakukan bank pesaing seperti BTN, BCA ataupun Bank Niaga?
   1. Sangat kurang, jauh dibanding BTN, BCA ataupun Bank Niaga
   2. Kurang , belum dapat menyamai BTN, BCA ataupun Bank Niaga
   3. Baik, sudah menyamai BTN, BCA ataupun Bank Niaga
   4. Sangat baik, melebihi BTN, BCA ataupun Bank Niaga

5. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu terhadap keagresifan petugas penjualan BNI Griya?
   1. Sangat kurang 2. Kurang 3. Baik 4. Sangat baik

6. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu terhadap kemudahan menghubungi petugas penjualan BNI Griya untuk mendapatkan informasi mengenai permohonan kredit?
   1.Sangat kurang 2. Kurang 3. Baik 4. Sangat baik

7. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap penjelasan informasi BNI Griya (misalnya mengenai persyaratan kredit, fitur produk, dll) dari petugas penjualan BNI?
   1. Sangat kurang 2. Kurang 3. Baik 4. Sangat baik

8. Bagaimana pelayanan petugas penjualan BNI Griya?
   1. Sangat kurang 2. Kurang 3. Baik 4. Sangat baik

9. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu berkaitan dokumen BNI Griya yang dipersyaratkan BNI ?
   1. Sangat kurang (sangat rumit dan berbelit-belit)
   2. Kurang (lebih rumit, lebih banyak daripada yang diminta bank pesaing)
   3. Baik (stándar, sesuai yang diminta bank pesaing)
   3. Sangat baik (lebih sederhana daripada yang diminta bank pesaing)

10. Apakah bunga BNI Griya sudah menarik dibanding bank pesaing?
    1. Sangat kurang 2. Kurang 3. Baik 4. Sangat baik

11. Apakah biaya-biaya kredit BNI Griya sudah kompetitf dibanding bank pesaing?
    1. Sangat kurang 2. Kurang 3. Baik 4. Sangat baik

12. Apakah fitur produk BNI Griya (besarnya uang muka, jangka waktu pinjaman, biaya-biaya KPR , dll) sudah menarik dibanding bank pesaing?
    1. Sangat kurang 2. Kurang 3. Baik 4. Sangat baik

13. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap lamanya proses persetujuan kredit BNI Griya ?
    1. Sangat kurang (> 21 hari)
    2. Kurang (> 7 – 21 hari kerja)
    3. Baik (berkisar 3-7 hari)
    4. Sangat baik (kurang dari 3 hari)

14. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap pelayanan dan keramahan petugas BNI yang membantu penandatanganan Perjanjian Kredit?
    1. Sangat kurang 3. Baik
    2. Kurang 4. Sangat baik

L5

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

15. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap pelayanan Notaris dalam pengumpulan data maupun pada saat pengikatan jaminan BNI Griya?
    1. Sangat kurang
    2.Kurang
    3. Baik
    4. Sangat baik

16. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap kejelasan informasi mengenai syarat-syarat pencairan kredit BNI Griya?
    1. Sangat kurang
    2 .Kurang
    3. Baik
    4. Sangat baik
    5. Tidak tahu

17. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap kenyamanan ruangan penandatanganan Perjanjian Kredit?
    1. Sangat kurang
    2. Kurang
    3. Baik
    4. Sangat baik
    5. Tidak tahu

18. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap kecepatan proses kredit BNI Griya sampai pinjaman dicairkan?
    1. Sangat kurang
    2. Kurang
    3. Baik
    4. Sangat baik
    5. Tidak tahu

19. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap *aftersales service* yang diberikan BNI, seperti pengiriman copy dokumen Perjanjian Kredit, advice pinjaman, dll ?
    1. Sangat kurang
    2. Kurang
    3. Baik
    4. Sangat baik
    5. Tidak tahu

20. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap penanganan komplain yang diberikan BNI?
    1. Sangat kurang
    2. Kurang
    3. Baik
    4. Sangat baik
    5. Tidak tahu

21. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap kualitas layanan Call Centre BNI?
    1. Sangat kurang
    2. Kurang
    3. Baik
    4. Sangat baik
    5. Tidak tahu

Input/Masukan

Kami mengucapkan terima kasih kepada Bapak/Ibu yang telah memberikan masukan demi peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja BNI.

L6

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LAMPIRAN 3.

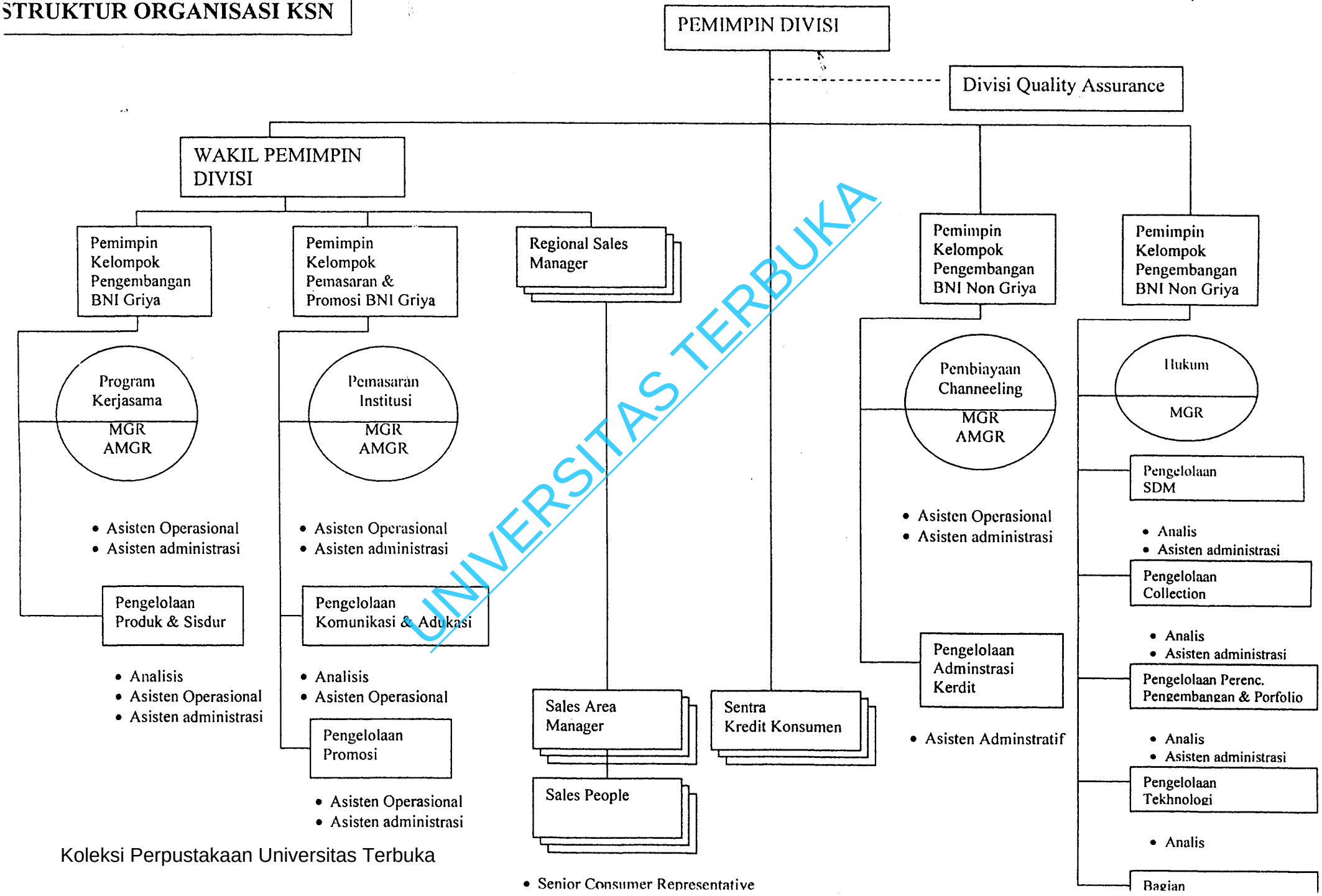
STRUKTUR ORGANISASI KSN

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41261.pdf

STRUKTUR ORGANISASI KSN



UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LAMPIRAN 4.

STRUKTUR ORGANISASI

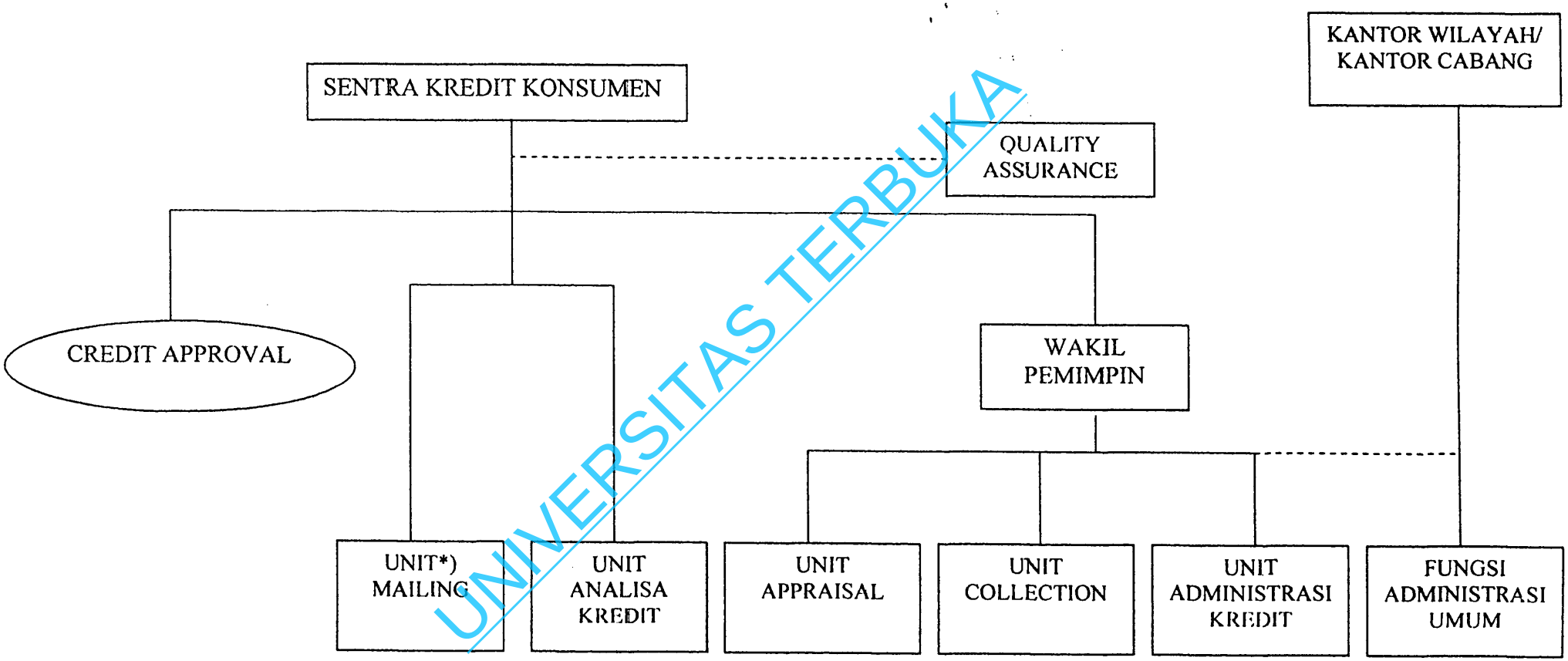
SENTRA KREDIT KONSUMEN

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41261.pdf

STRUKTUR ORGANISASI
SENTRA KREDIT KONSUMEN



UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LAMPIRAN 5.

VALUE CHAIN ANALYSIS

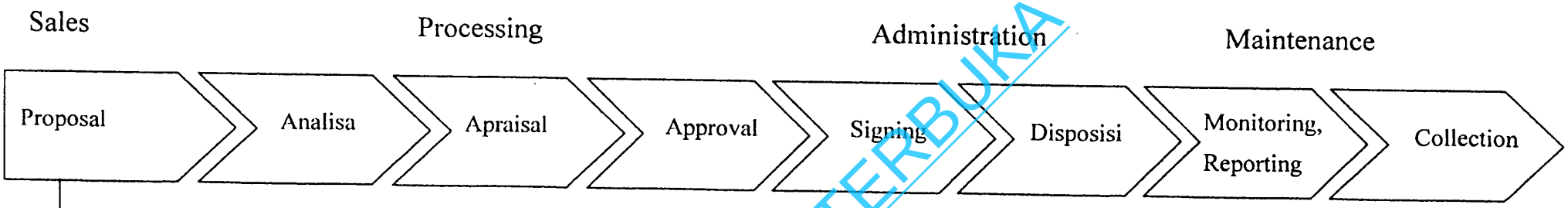
BNI GRIYA

Sumber : Strategi Bisnis 2006 Divisi Kredit Konsumen
(Disampaikan dalam Kaji Ulang Cabang-Cabang
Semester II – 2005)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

VALUE CHAIN PROCESS



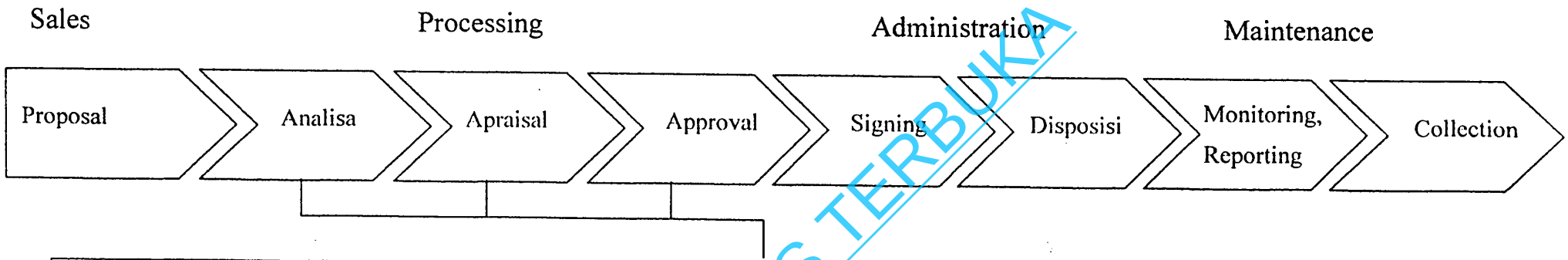
Job Description & Activities

- Penyususnan potensi dan target penjualan (sales forecasting)
- Penyusunan rencana penjualan (sales planning)
- Penyusunan daftar dan target prospek penjualan (sales prospecting)
- Penjualan dan negosiasi kepada target prospek
- Asistensi pengisian aplikasi calon nasabah
- Pengumpulan data pendukung aplikasi calon nasabah
- Data entry

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

VALUE CHAIN PROCESS



Job Description & Activities

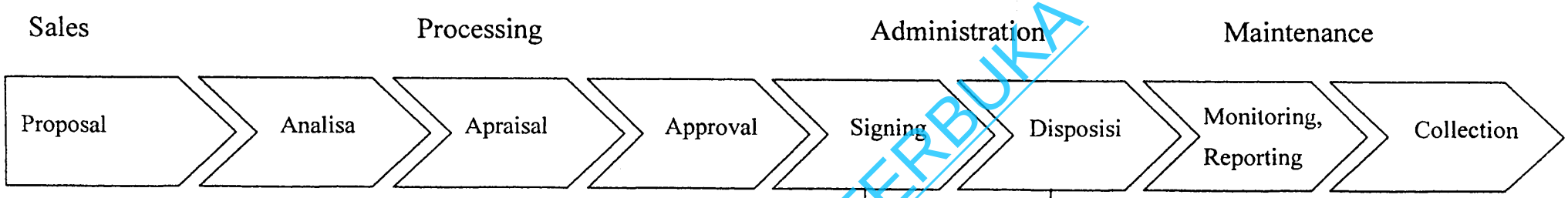
- Verifikasi dokumen penunjang,
- Verifikasi asal usul calon nasabah,
- Verifikasi domisili calon nasabah,
- Verifikasi pekerjaan calon nasabah,
- Verifikasi hubungan perbankan calon nasabah,
- Verifikasi dokumen jaminan,
- Pelaksanaan site visit jaminan,
- Penyusunan Plotting jaminan (untuk jaminan berupa tanah dan atau bangunan),
- Pelaksanaan taksasi jaminan
- Penyusunan Berita Acara Taksasi Jaminan (BATJ)
- Pemberian keputusan kredit sesuai dengan kewenangan Petugas

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41261.pdf

VALUE CHAIN PROCESS



Job Description & Activities

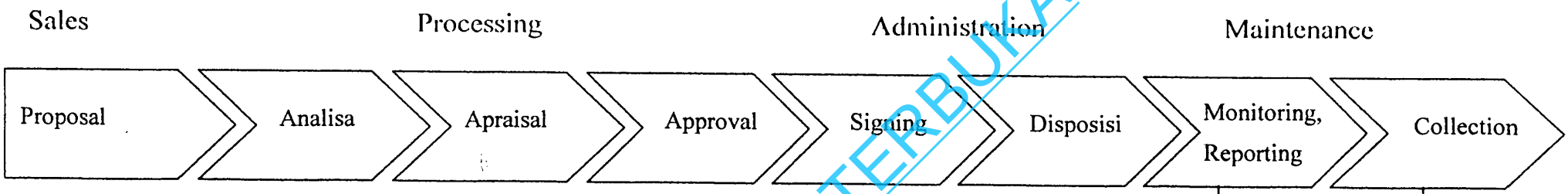
- Penyampaian informasi kepada Calon Nasabah tentang persetujuan kredit
- Pencetakan dan penyampaian Surat Ke[utusan Kredit (SKK) kepada Calon Nasabah
- Penyusunan Perjanjian Kredit
- Verifikasi dokumen jaminan kredit dan pemerikasaan kelengkapan pemenuhan syarat SKK
- Penandatanganan Perjanjian Kredit dan Pengikatan Jaminan
- Penutupan asuransi pertanggungan jiwa dan jaminan kredit
- Pembukaan rekening pinjaman dan pelaksanaan disposisi kredit

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41261.pdf

VALUE CHAIN PROCESS



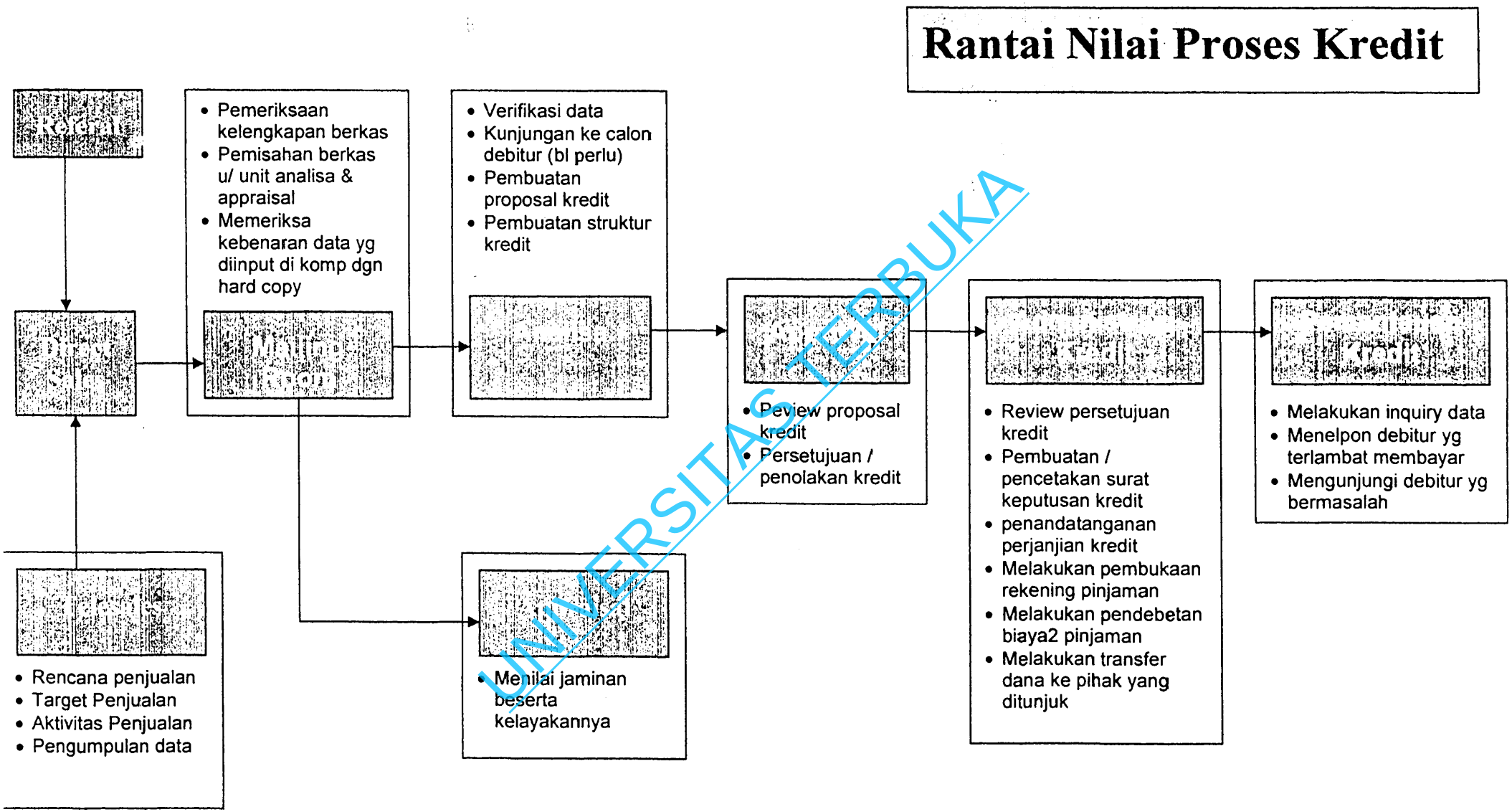
Job Description & Activities

- Pemantauan dokumentasi pemenuhan syarat-syarat kredit ; penyerahan dan pengikatan jaminan kredit; penutupan asuransi jiwa dan jaminan kredit
- Pemantauan portepel kredit (posisi, tunggakan, riwayat pembayaran dan lain-lain);
- Penyusunan aktivitas pemberian kredit; laporan status penguasaan dan pengikatan jaminan kredit; serta laopran portepel kredit (posisi, tunggakan, riwayat pembayaran, dan lain-lain)
- Pemantauan aktivitas san pengembalian (pembayaran kembali) kredit
- Pelaksanaan call untuk memantau konsistensi domisili, pekerjaan atau usaha
- Pelaksanaan reminding call terhadap nasabah Golongan 1 tertentu,
- Pelaksanaan collection call untuk nasabah golongan 2,
- Pelaksanaan collection call atau visit untuk nasabah Golongan 3,4,5 dan HB
- Penyusunan laporan hasil collection

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Rantai Nilai Proses Kredit



UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka