



MENINGKATKAN DAYA SAING PRODUK PERBANKAN MELALUI ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS: KASUS PRODUK KREDIT PEGAWAI BPR BHAKTI DAYA EKONOMI

Kunto Ajibroto ¹, Dematria Pringgabayu ² ✉

Politeknik Pajajaran ICB Bandung

¹ e-mail: kunto.ajibroto@poljan.ac.id

² e-mail: dematria.pringgabayu@poljan.ac.id

Abstract

The purpose of this study is analyzing external factors and internal factors, so it will be possible to find out the most appropriate strategy formulation for BPR Bhakti Daya Ekonomi (BDE) in facing the increasingly fierce competition. The research method used is qualitative with data collection using interview and observation, while for data analysis using SWOT method which also use analysis of EFAS and IFAS. The results of this study indicate that the position of BPR BDE for Credit Employees products is located in quadrant IV. In this quadrant the bank is in a position where its internal advantage is relatively more dominant than its weakness. However, in facing of the environment, threat is relatively greater than the chances. This study recommend that BPR BDE should adopt a concentrated diversification strategy while still focusing on employee loans not only serving civil servants and TNI/POLRI, but adding new products that are credit products for private employees, which specifically target private employee markets, who already have a steady income.

Keywords: SWOT analysis, competitive strategy, banking industry

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis faktor eksternal dan faktor internal, sehingga dapat diketahui formulasi strategi yang paling sesuai bagi BPR Bhakti Daya Ekonomi (BDE) dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi, sedangkan untuk analisis data menggunakan metode SWOT dengan analisis EFAS dan IFAS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi BPR BDE untuk produk Kredit Pegawai berada pada kuadran IV. Pada kuadran ini bank pada posisi dimana keunggulan internalnya relatif lebih dominan dibandingkan dengan kelemahannya. Akan tetapi dalam menghadapi lingkungan ancaman relatif lebih besar dibandingkan dengan peluangnya. Hasil penelitian merekomendasikan BPR BDE untuk menerapkan strategi diversifikasi konsentrik dengan tetap memfokuskan kredit pegawai yang tidak hanya melayani Pegawai Negeri Sipil dan TNI/POLRI, akan tetapi menambah produk baru yaitu kredit pegawai swasta yang secara khusus membidik pasar para karyawan swasta yang memiliki penghasilan tetap.

Kata kunci: analisis SWOT, strategi bersaing, industri perbankan

PENDAHULUAN

Peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah tentang perbankan membatasi ruang gerak Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dengan adanya larangan-larangan dalam kegiatan usahanya seperti yang tercantum pada pasal 13 Undang-Undang Pokok Perbankan yang menyebutkan bahwa Bank Perkreditan Rakyat dilarang untuk: (a) Menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran; (b) Melakukan kegiatan usaha dalam valuta asing; (c) Melakukan penyertaan modal; (d) Melakukan usaha perasuransian; (e) Melakukan usaha lain di luar kegiatan usaha sebagaimana dimaksudkan dalam pasal 13. Sedangkan kegiatan yang diperbolehkan adalah: (a) Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu; (b) Memberikan kredit; (c) Menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah; (d) Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI) deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/atau tabungan pada bank lain.

Ruang gerak yang terbatas ini membuat BPR sulit untuk menembus segmen pasar bank umum, akan tetapi sebaliknya dengan melihat kecilnya resiko yang ada pada BPR dalam pengucuran kredit (jumlah pinjaman yang dikaitkan dengan agunannya) dan dalam penghimpunan dana yang juga relatif kecil dimana selama ini menjadi pangsa pasar BPR sudah mulai dilirik oleh bank-bank umum, ini sebuah ancaman yang serius bagi BPR. Memang sampai saat ini regulasi dari pemerintah yang mengatur ruang gerak (akses) bank umum untuk masuk ke wilayah pedesaan belum ada, disinilah celah yang dimanfaatkan oleh bank-bank umum untuk memperluas jaringannya dengan membuka kantor-kantor kasnya. Sementara BPR terus bertahan dengan segala keterbatasannya.

Berdasarkan sumber data yang ada pada Bank Indonesia sampai dengan tahun 2014, di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) saja sudah ada 9 buah kantor cabang Bank Pemerintah (BUMN), 19 kantor cabang Bank Umum Swasta Nasional, 65 Bank Perkreditan Rakyat (BPR), 101 Unit Bank Rakyat Indonesia (BRI), 147 buah Bank Kredit Desa (BKD) serta 9 buah Badan Usaha Kredit Pedesaan (BUKP) dan ini merupakan tantangan yang cukup berat untuk bisa memperebutkan porsi “kue” yang tersisa.

Persaingan yang sangat ketat ini membuat BPR khususnya di Yogyakarta harus membuat dan menyusun strategi yang tepat, perang suku bunga sudah bukan hal yang tabu dan aneh bagi sebuah bank, strategi pembagian hadiah juga kian marak dan menjamur atau strategi layanan jemput bola juga merupakan “trik” yang sering dilakukan guna menarik nasabah. Perang “kemampuan” yang tidak seimbang di bisnis *retail banking* inilah yang menyebabkan pangsa pasar BPR semakin kecil. Melihat kondisi tersebut BPR mau tidak mau harus segera membangun dan mengembangkan strategi pemasaran yang tepat untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan segmen pasarnya.

Perebutan pasar dengan bank umum yang belakangan ini marak di antaranya adalah pada produk kredit, khususnya kredit yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil, TNI dan Polri atau sering disebut Kredit Pegawai. Produk kredit ini kecil resikonya karena angsuran tiap bulannya menggunakan sistem pemotongan gaji dengan nominal pinjaman yang relatif tidak terlalu besar, yang sementara ini sebagian besar diberikan oleh BPR dan sebagian oleh bank umum milik pemerintah.

Kredit Pegawai bagi BPR Bhakti Daya Ekonomi (BPR BDE) mempunyai arti yang amat penting, karena Kredit Pegawai ini merupakan penyumbang terbesar pada pendapatan perusahaan, dari data yang ada pada bulan Desember 2002 tercatat *Out Standing Credit* (OSC) 75,61% dikuasai

oleh Kredit Pegawai, demikian juga jumlah nasabahnya yang berjumlah 75,09% dari total jumlah nasabah BPR Bhakti Daya Ekonomi yang berjumlah 7.412 dengan tingkat ketidاكلancaran pengembalian kreditnya hanya 0,28%. Peluang inilah yang agaknya mulai diincar oleh bank umum yang secara otomatis menjadi ancaman bagi para Bank Perkreditan Rakyat, khususnya BPR Bhakti Daya Ekonomi.

Untuk lebih jelasnya penulis sajikan data yang menggambarkan posisi Kredit Pegawai di BPR Bhakti Daya Ekonomi pada bulan Desember 2015.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa posisi kredit pegawai merupakan penyumbang yang paling dominan dari total produk kredit BPR Bhakti Daya Ekonomi dengan total pendapatan sebesar Rp. 563.573.500 atau 75,09 % dari seluruh total produk kredit sebesar Rp. 713.906.540 dengan jumlah kredit yang dikucurkan sebesar Rp. 22.188.411.050. Dilihat dari kinerja kredit pegawai menunjukkan bahwa 99,69 % atau Rp. 22.357.621,100 adalah kredit pegawai dengan klasifikasi lancar, kurang lancar sebesar Rp. 38.528.500 (0,17%), dan diragukan sebesar Rp. 30.291.950 (0,14%).

Memasuki periode tahun 2003 dan yang akan datang BPR Bhakti Daya Ekonomi akan memasuki persaingan yang semakin ketat dengan dibukannya kantor Cabang Bank Pembangunan Daerah (BPD) ditambah lagi dengan keseriusan Bank Rakyat Indonesia dalam menggarap bisnis perbankan ritel dengan segala kecanggihan sistem informasi, dan sumber daya manusia yang mereka miliki. Dengan adanya arus perbankan berpindah ke sektor ritel menyebabkan persaingan menjadi lebih keras dan bersifat global. Agar tetap bisa eksis dan mampu bersaing khususnya dalam hal penyaluran kredit pegawai, maka BPR Bhakti Daya Ekonomi harus menyusun formulasi strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan internal maupun kondisi lingkungan eksternalnya agar mampu bersaing dengan para kompetitornya. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang lingkungan eksternal dan lingkungan internal BPR Bhakti Daya Ekonomi dengan analisis SWOT sebagai dasar penyusunan formulasi strategi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat khususnya dari Bank Pembangunan Daerah (BPD) dan Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang berada di wilayah kecamatan Pakem Kabupaten Sleman.

Tabel 1. *Out Standing Credit* , Pendapatan dan Jumlah Nasabah

PRODUK KREDIT	OUT STANDING CREDIT		PENDAPATAN AKHIR TAHUN	NASABAH	
	JUMLAH	%		JUMLAH	%
Kredit Pegawai	22.188.411.050	75.61	563.573.500	5.566	75.09
Kredit Lansia	1.088.645.550	3.71	27.875.375	352	4.75
Kredit Umum	3.638.884.770	12.40	69.339.410	626	8.45
Kredit Usaha	120.047.350	0.41	5.192.350	453	6.11
Kredit Swadaya Masy.	1.333.348.275	4.54	27.412.155	158	2.13
Kredit Pengusaha Mikro	975.847.600	3.33	20.513.750	257	3.47
Jumlah OSC	29.345.184.595	100.00	713.906.540	7.412	100.00

Sumber: Laporan BPR Bhakti Daya Ekonomi, Desember 2015

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Strategi

Porter (2008) menjelaskan bahwa strategi merupakan hal unik dan posisinya bernilai, melibatkan seperangkat kegiatan yang berbeda. Ketika kita telah memberikan atau menawarkan hal dengan cara yang berbeda dari apa yang pernah kita lakukan sebelumnya, maka hal itu disebut strategi. Strategi juga dapat dikatakan sebagai inti dari manajemen secara umum yang meliputi menjabarkan posisi perusahaan, membuat beberapa tarikan dan menempa setiap kegiatan dengan tepat. Strategi juga diartikan sebagai penciptaan timbal balik dalam kompetisi, mengombinasikan aktivitas, serta menciptakan kesesuaian antaraktivitas yang dilakukan oleh perusahaan

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung pada keberhasilan orang-orang dalam perusahaan mengimplementasikan strategi baik pada tingkat korporat, fungsional maupun pada tingkat operasional. Noe et al (2009) mengatakan bahwa pembentukan strategi sangatlah penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan tidak melihat apakah perusahaan tersebut bersifat pelayanan publik maupun perusahaan yang berorientasi keuntungan. Dalam penentuan strategi beberapa faktor kunci sukses (*key success factors*) untuk membentuk suatu strategi yang efektif harus diidentifikasi. Keterlambatan dalam mengenali faktor kunci sukses akan berdampak pada keberhasilan perusahaan.

Menurut Rangkuti (2006) , ada dua konsep strategi untuk mencapai tujuan yaitu:

1. *Distinctive Competitive*

Yaitu suatu perusahaan yang mempunyai kekuatan yang tidak mudah ditiru dan lebih baik dari perusahaan pesaing, dan kemampuan spesifik perusahaan ini sangat tergantung kepada:

- b. Keahlian tenaga kerja.
- c. Kemampuan sumber daya yang ada.

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang lebih tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaingnya.

2. *Competitive Advantage*

Yaitu suatu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya, untuk itu diperlukan suatu perencanaan strategis yang benar-benar matang dan cermat.

Lingkungan perusahaan bukan hanya telah makin bergejolak dalam tahun-tahun belakangan ini tapi juga saling berhubungan secara lebih erat. Dengan semakin ketatnya persaingan di bisnis perbankan akhir-akhir ini telah banyak memunculkan perubahan sistem tak terkecuali pada BPR Bhakti Daya Ekonomi. Dinamika tersebut memerlukan tanggapan yang serius dari perusahaan. Pertama, perusahaan harus berfikir strategis, yang jarang dilakukan sebelumnya. Kedua, perusahaan harus menterjemahkan inputnya untuk strategi yang lebih efektif guna menanggulangi lingkungannya yang telah berubah. Ketiga, perusahaan harus mengembangkan alasan yang diperlukan untuk meletakkan landasan bagi pemakaian dan pelaksanaan strateginya.

Strategi Bersaing

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing yang dikembangkan melalui proses perencanaan atau mungkin telah dikembangkan melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsionalnya. Menurut Porter (2008) strategi bersaing adalah merupakan kombinasi tujuan yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan suatu alat dimana perusahaan berusaha untuk mencapai kesana. Untuk merumuskan

strategi bersaing masih menurut Porter harus mempertimbangkan 4 (empat) faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan sebagaimana dalam bagan berikut

Dengan demikian pokok perumusan adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya baik sosial, kekuatan ekonomi maupun pesaing itu sendiri, dimana kuncinya terletak pada kemampuan perusahaan untuk menanggulangnya. Tujuan strategi bersaing adalah untuk menemukan posisi perusahaan tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Kekuatan gaya persaingan dalam suatu industri menentukan tingkat pengembalian menuju tingkat pasar bebas dengan demikian juga mengendalikan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan tingkat pengembalian yang di atas rata-rata.

Menurut Porter (2008) ada 5 (lima) kekuatan persaingan yang mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri yaitu:

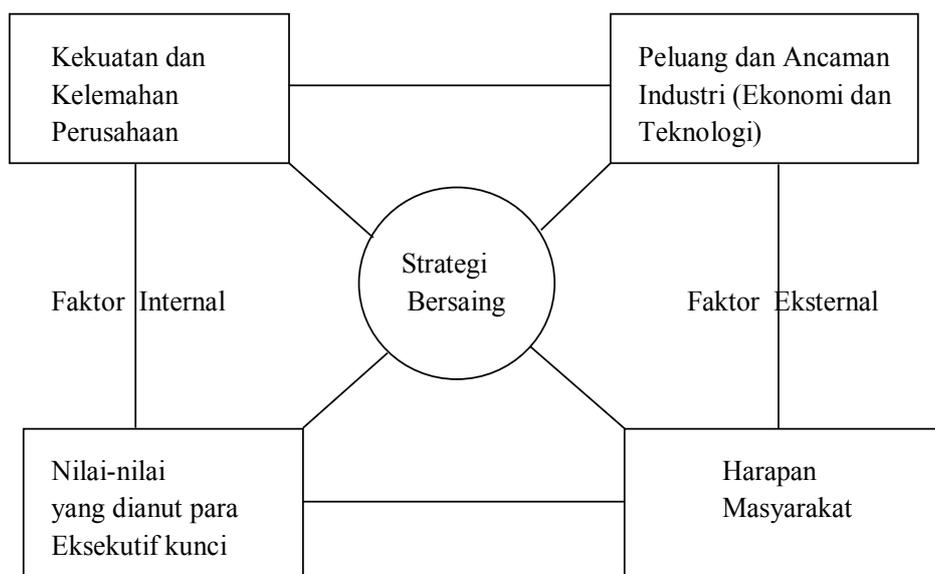
1. Ancaman masuknya pendatang baru yang potensial.

2. Ancaman produk atau jasa pengganti.
3. Kekuatan tawar menawar pembeli.
4. Kekuatan tawar menawar pemasok (*supplier*).
5. Persaingan diantara para pesaing yang ada.

Kelima kekuatan persaingan di atas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri dan kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting bila dipandang dari sudut perumusan strategi.

Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength Weakness Opportunity Threat*) merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar faktor-faktor intern dan ekstern akan mempengaruhi perusahaan. Pendekatan ini merupakan evaluasi untuk mengubah faktor negatif baik yang berasal dari kelemahan (*weaknesses*) perusahaan dan ancaman (*threats*) pasar menjadi faktor-faktor positif yang berupa kekuatan (*strengths*) dan peluang dari faktor eksternal (*opportunities*) (Thompson & Strickland, 2007).



Gambar 1. Konteks Perumusan Strategi Bersaing (Porter, 2008)

Analisis SWOT berpedoman pada konsep dasar bahwa terdapat dua faktor pengaruh terhadap keberhasilan perusahaan. Singh & Kohli (2006) memaparkan faktor pengaruh yang pertama merupakan faktor yang dalam kendali manajemen karena itu harus diasiasi untuk dioptimalkan/dimaksimumkan keunggulan dan diminimumkan kelemahan. Faktor yang kedua merupakan faktor di luar kendali manajemen yang dicoba untuk dieksploitasi (peluang) dan dieliminir (ancaman).

David (2011) menjelaskan analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan merupakan suatu proses untuk selalu menempatkan perusahaan pada posisi strategis, sehingga di dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan. Lingkup analisis lingkungan strategis meliputi analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal.

1. Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal pada dasarnya adalah proses identifikasi yang mengurai menjadi kekuatan dan kelemahan yang mencakup perusahaan, sumber daya manusia, pembiayaan, efektivitas dan efisiensi, sarana dan prasarana, dan lain-lain yang memiliki pengaruh terhadap pembuatan kebijakan/keputusan perusahaan. Analisis lingkungan internal pada dasarnya mencakup dua aspek, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

a. *Strength*

Merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan biasanya berujud sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Termasuk di dalamnya: tenaga kerja, *goodwill*, modal, mesin, dan sebagainya.

b. *Weakness*

Merupakan kelemahan atau kendala-kendala yang menyebabkan perusa-

haan sulit untuk berkembang atau meningkatkan kinerja perusahaannya. Kelemahan ini bisa jadi variabelnya sama dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Seperti tenaga kerja yang tidak terampil, tidak cukupnya modal usaha, kapasitas mesin tidak memadai dan sebagainya.

2. Analisis lingkungan eksternal

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

a. *Opportunity*

Peluang merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang. Peluang disini bisa tersedia di lingkungan. Variabel ini tidak bisa disediakan oleh perusahaan. Perusahaan hanya menyesuaikan diri dengan kesempatan yang muncul.

b. *Threat*

Variabel ini juga tidak dapat diciptakan oleh perusahaan. Ancaman ini pun juga tidak dapat dihilangkan, namun dapat diperkecil intensitasnya untuk muncul. Contoh kebijakan pemerintah pusat yang tidak konsisten, keterbatasan keuangan daerah, dan sebagainya.

Kunci sukses suatu perusahaan terutama terletak pada kemampuannya mengadaptasi dan beradaptasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Cara dan saat yang tepat untuk bereaksi akan menentukan berhasil tidaknya perusahaan bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang selalu berubah (Peng et al, 2008). Perubahan lingkungan yang terjadi selalu dengan mudah dapat kita amati sehari-

hari. Gejala ketidakstabilan lingkungan, seperti globalisasi teknologi, tingginya tingkat inflasi, pengangguran, dan sebagainya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif, dengan pengumpulan datanya berasal dari data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dan observasi. Sedangkan untuk analisis data menggunakan analisis SWOT. Dalam analisis SWOT dijelaskan bahwa faktor penentu utama proses formulasi strategi adalah evaluasi atau identifikasi faktor-faktor eksternal dan internal. Lebih jauh lagi porter menekankan bahwa hal yang terpenting dalam pembentukan strategi keunggulan kompetitif adalah menghubungkan antara organisasi dengan lingkungannya. Dengan demikian pembentukan strategi harus dari analisis faktor-faktor internal dan eksternal.

Analisis SWOT ini akan sangat berguna untuk mengetahui seberapa besar faktor eksternal dan faktor internal akan mempengaruhi suatu organisasi. Analisis ini merupakan evaluasi untuk mengubah faktor-faktor negatif yang berasal dari Kelemahan (*Weakness*) dan Ancaman (*Threath*), menjadi

faktor-faktor positif yang berupa kekuatan (*Strength*) dan kesempatan (*Opportunity*) (Helms & Nixon, 2010). Setelah dilakukan identifikasi dan pemberian bobot dan *rating* faktor eksternal (peluang dan ancaman) serta faktor internal (kekuatan dan kelemahan), maka akan dapat diketahui posisi kredit pegawai BPR Bhakti Daya Ekonomi dalam diagram SWOT. Kemudian dari hasil analisis SWOT tersebut akan dapat diketahui matrik strategi yang akan menggambarkan faktor penghambat dan penentu keberhasilan BPR Bhakti Daya Ekonomi dalam melakukan strategi pemasaran untuk mampu bersaing dengan kompetitor terdekatnya khususnya BRI dan BPD. Untuk memberikan gambaran secara jelas tentang beberapa alternatif strategi dalam diagram SWOT dapat digambarkan sebagai berikut:

Penjelasannya sebagai berikut:

Kuadran 1: Merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.



Gambar 2. Diagram Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti, 2006

Kuadran 2: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 3: Pada kuadran ini perusahaan dalam situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Kuadran 4: Dalam menghadapi berbagai ancaman perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus dijalankan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi untuk produk dan pasar sasaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk merespon secara efektif perubahan dalam lingkungannya, maka BPR Bhakti Daya Ekonomi harus selalu mencermati lingkungan internal dan eksternalnya. Menurut Bryson (2011), mereka harus mengamati (*Watch*). Tetapi mereka juga harus menafsirkan apa yang dilihat. Dalam implementasi perencanaan strategis, adalah menyediakan informasi tentang kekuatan dan kelemahan internal organisasi sehubungan dengan peluang dan ancaman internal yang dihadapinya. Pendekatan bagi penilaian lingkungan eksternal dan internal bagi BPR Bhakti Daya Ekonomi akan menjadi wahana guna mengidentifikasi isu-isu strategis, dan akan menyediakan informasi berharga bagi langkah selanjutnya. Isu strategi biasanya berkenaan dengan bagaimana organisasi (di dalam) berhubungan dengan lingkungan lebih besar (di luar) di mana organisasi menjadi penghuni. Setiap strategi yang efektif akan

mendapatkan keuntungan dari kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman.

Dari data primer yang telah terkumpul mengenai faktor eksternal (peluang dan ancaman), dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yang ada di BPR Bhakti Daya Ekonomi, maka langkah selanjutnya adalah mencari nilai rata-rata tertimbang (*Weight Score*) dari faktor internal maupun faktor eksternal sebagai dasar untuk membentuk diagram SWOT. Dengan mengetahui besarnya nilai rata-rata tertimbang dari faktor eksternal maupun faktor internal maka akan dapat diketahui pula posisi BPR Bhakti Daya Ekonomi dalam diagram SWOT. Diagram SWOT itu sendiri terdiri dari dua sumbu yaitu sumbu vertikal yang merupakan sumbu faktor eksternal (peluang dan ancaman), serta sumbu horisontal yang merupakan sumbu faktor internal (kekuatan dan kelemahan).

Besarnya nilai matriks strategi dapat diperoleh dengan mengalikan besarnya bobot dengan nilai rata-rata skor setiap variabel. Setelah bobot dan nilai rata-rata skor setiap variabel dikalikan, langkah selanjutnya adalah menjumlahkan seluruh nilai tertimbang yang terkandung dalam setiap variabel. Nilai total ini menunjukkan besarnya nilai matriks strategi internal dan matriks strategi eksternal yang sekaligus menunjukkan bagaimana jajaran manajemen BPR Bhakti Daya Ekonomi bereaksi terhadap faktor-faktor strategis baik internal maupun eksternalnya. Nilai total ini pulalah yang akan menggambarkan profil BPR Bhakti Daya Ekonomi dalam diagram SWOT dilihat dari peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Matrik Strategi Faktor Internal

No.	Faktor Kekuatan	Bobot	Mean Score	Weigh Score
1	Nama BPR BDE sudah dikenal luas pada masyarakat DIY sehingga dapat /mampu mengangkat produk kredit pegawai pada posisi yang baik.	0.031	3.800	0.118
2	Nama BPR BDE yang dikenal sebagai “bank pelopor pengentas kemiskinan” mampu mengangkat citra di masyarakat khususnya calon nasabah/nasabah kredit pegawai.	0.043	3.670	0.159
3	Jenjang pendidikan formal yang dimiliki para karyawan BPR BDE dibanding bank BPD dan BRI.	0.040	4.070	0.164
4	Skill/keahlian yang dimiliki oleh karyawan BPR.BDE untuk menghadapi persaingan dibanding bank BPD dan BRI.	0.040	3.800	0.152
5	Program pelatihan yang dilakukan untuk menghadapi persaingan dibanding bank BPD dan BRI.	0.030	4.130	0.125
6	BPR BDE mempunyai strategi usaha yang berfungsi sebagai pedoman umum yang memadai dalam mencapai misi/sasaran umum yang berbeda dengan bank BRI dan BPD.	0.050	3.930	0.195
7	BPR BDE mempunyai rencana jangka panjang 5 tahunan (<i>corporate plan</i>) yang jelas dan sekurang-kurangnya mencakup bidang permodalan, penghimpunan dana, penyaluran dana, pengembangan produk dan sumber daya manusia.	0.036	4.070	0.147
8	Pelaksanaan tugas dan pekerjaan didasarkan pada uraian tugas pekerjaan (<i>job description</i>) yang tertulis secara spesifik dan jelas.	0.036	4.270	0.154
9	Posisi-posisi strategis dijabat oleh orang-orang yang memiliki kualifikasi dengan persyaratan jabatan (<i>job requirement</i>) yang memadai.	0.035	3.800	0.134
10	Layanan yang berkaitan dengan keramahan dan hubungan interpersonal yang dilakukan oleh karyawan BPR BDE terhadap para nasabahnya dibanding bank BPD dan BRI adalah sudah lebih baik.	0.041	3.730	0.152
11	Dibandingkan dengan BPD dan BRI, proses pencairan kredit pegawai pada BPR BDE adalah yang paling cepat.	0.034	4.130	0.141
12	Sistem birokrasi dan prosedur yang ada pada BPR BDE adalah lebih mudah dan tidak berbelit-belit dibandingkan dengan bank BPD dan BRI.	0.047	3.670	0.173
13	Bagaimana faktor kemudahan dalam persyaratan untuk pengajuan kredit dibanding bank BPD dan BRI?	0.031	3.870	0.120
14	Respon dari nasabah terhadap sistem jemput bola dan pelayanan langsung di rumah maupun di instansi dalam pelayanan kredit pegawai adalah lebih baik dibanding dengan bank BPD dan BRI.	0.040	3.800	0.153
15	Jangka waktu pinjaman maksimal (5 tahun) pada saat ini sudah mampu bersaing dengan bank BPD dan BRI.	0.046	4.130	0.189
16	Perhitungan perlunasan (percepatan) pada saat ini sudah mampu bersaing dengan bank BPD dan BRI.	0.031	3.870	0.121
17	Sistem penyimpanan barang jaminan pada BPR BDE apakah sudah memadai (jika dikaitkan dengan adanya kehilangan barang jaminan) dibanding bank BPD dan BRI.	0.040	4.200	0.168

18	Lokasi BPR BDE yang berada di Pakem mendukung peningkatan jumlah nasabah yang ingin mengajukan permohonan kredit pegawai.	0.045	3.730	0.169
19	Jika BPR BDE membuka cabang di Jogjakarta (Kodya atau mendekati Kodya), akan meningkatkan jumlah peminjam kredit pegawai.	0.035	4.070	0.143
Nilai Faktor Kekuatan				2.878
No.	Faktor Kelemahan	Bobot	Mean Score	Weight Score
1	Promosi baik melalui iklan yang dilakukan oleh BPR BDE selama ini sudah memadai dibanding bank BPD dan BR.	0.035	2.330	0.082
2	Promosi baik melalui brosur-brosur yang dilakukan oleh BPR BDE selama ini sudah memadai dibanding bank BPD dan BRI.	0.041	2.400	0.099
3	Sumber daya manusia yang menangani pemasaran Kredit Pegawai sudah memadai dibanding bank BPD dan BRI.	0.044	2.200	0.097
4	Bunga kredit pegawai yang ada pada saat ini mampu bersaing dengan bank BPD dan BRI.	0.034	2.270	0.077
5	Plafon kredit yang diberikan pada saat ini sudah mampu bersaing dengan bank BPD dan BRI.	0.038	2.130	0.081
6	Sistem pengadministrasian dengan komputer yang ada pada BPR BDE sudah memadai dibanding bank BPD dan BRI.	0.038	2.400	0.092
7	File nasabah yang ada baik dalam bentuk data elektronik maupun data secara manual keakuratan datanya sudah memadai dibanding bank BPD dan BRI.	0.037	2.330	0.086
Nilai Faktor Kelemahan				0.611
Matrik Strategi Faktor Internal (<i>Internal Strategic Factors Analysis</i>)				3.489

Sumber : Data Primer tahun 2015 (diolah)

Tabel 3. Matriks Strategi Faktor Eksternal

No	Variabel Peluang	Bobot	Mean Score	Weight Score
1	Diberlakukannya penyesuaian terhadap tunjangan yang diterima akan berpengaruh positif terhadap produk kredit pegawai.	0.095	4.063	0.386
2	Peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah (Menteri Keuangan RI dan Bank Indonesia) dalam bentuk SK dan SE tentang penetapan CAR minimum untuk BPR mempengaruhi kredit pegawai secara positif.	0.098	3.614	0.354
3	Peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah (Menteri Keuangan RI dan Bank Indonesia) dalam bentuk SK dan SE tentang penetapan BMPK maksimal untuk BPR mempengaruhi kredit pegawai secara positif.	0.067	3.764	0.252
4	Peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah (Menteri Keuangan RI dan Bank Indonesia) dalam bentuk SK dan SE tentang penetapan LDR untuk BPR mempengaruhi kredit pegawai secara positif.	0.045	3.937	0.177
Nilai Faktor Peluang				1.169

No	Variabel Ancaman	Bobot	Mean Score	Weight Score
1	Dengan adanya kebijakan gaji PNS melalui bank BPD berpengaruh positif terhadap perkembangan kredit pegawai bagi BPR BDE.	0.071	1.819	0.129
2	Dengan adanya perampingan instansi (penggabungan) berpengaruh positif terhadap produk kredit pegawai.	0.093	1.976	0.184
3	Dengan adanya kebijakan pemerintah dengan menaikkan gaji pegawai akan berpengaruh positif terhadap produk kredit pegawai.	0.105	2.134	0.224
4	Dengan adanya penyesuaian terhadap tunjangan yang diterima akan berpengaruh positif terhadap produk kredit pegawai.	0.044	2.567	0.113
5	BPR BDE dalam hal penggunaan teknologi informasi lebih unggul dibandingkan dengan BRI dan BPD yang ada di wilayah Pakem.	0.109	2.134	0.233
6	Dengan hadirnya teknologi informasi dan penerapan <i>international banking</i> oleh BRI dan BPD tidak berpengaruh terhadap pengembangan kredit pegawai bagi BPR BDE.	0.046	2.299	0.106
7	Apakah faktor keamanan nasional (seperti banyaknya ancaman bom) akan berpengaruh positif secara langsung atau tidak langsung terhadap perkembangan kredit pegawai?	0.036	2.362	0.085
8	Apakah faktor keamanan dalam skala regional (seperti adanya huru hara & penodongan) akan berpengaruh positif secara langsung atau tidak langsung terhadap perkembangan kredit pegawai?	0.073	2.252	0.164
9	Dengan adanya ekspansi Bank BPD Cabang Sleman dan BRI Cabang Sleman di bisnis <i>retail banking</i> tidak akan mengancam pangsa pasar kredit pegawai khususnya calon nasabah baru karena BPR BDE merupakan penguasa <i>market</i> di Wilayah Pakem.	0.065	1.992	0.129
10	Dengan adanya promosi yang gencar dari bank BPD dan BRI di media cetak maupun elektronik, tidak akan berpengaruh negatif terhadap BPR BDE khususnya untuk produk kredit pegawai	0.052	2.441	0.127
Nilai Faktor Ancaman				1.495
Matriks Strategi Faktor Eksternal (<i>External Strategic Factors Analysis</i>)				2.664

Sumber : Data Primer tahun 2015 (diolah)

Dari tabel 2 di atas dapat diketahui besarnya nilai matriks faktor kekuatan sebesar 2,878, yang berarti BPR Bhakti Daya Ekonomi mempunyai kekuatan yang sangat dominan jika dibandingkan dengan faktor kelemahannya dengan nilai matriks faktor kelemahan sebesar 0,611. Dengan menjumlah kedua nilai matriks faktor kekuatan dan matriks faktor kelemahan (2,878 + 0,611) diperoleh nilai matriks strategi faktor internal. Nilai inilah yang kemudian akan menggambarkan profil BPR Bhakti Daya Ekonomi dalam diagram SWOT sumbu horisontal.

Dari tabel 3 dapat diketahui besarnya nilai matriks faktor peluang sebesar 1,169 dan

nilai matriks faktor ancaman sebesar 1,495. Dengan melihat kedua nilai matriks faktor tersebut dapat diketahui bahwa faktor ancaman eksternal BPR Bhakti Daya Ekonomi sedikit lebih dominan jika dibandingkan dengan faktor peluangnya. Dengan menjumlah kedua nilai matriks faktor peluang dan ancaman (1,169+1,495) diperoleh nilai titik matriks strategi faktor eksternal sebesar 2,664. Nilai inilah yang kemudian akan menggambarkan profil BPR Bhakti Daya Ekonomi dalam diagram SWOT sumbu vertikal.

Selanjutnya dengan menggunakan faktor strategis (eksternal dan internal) sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel

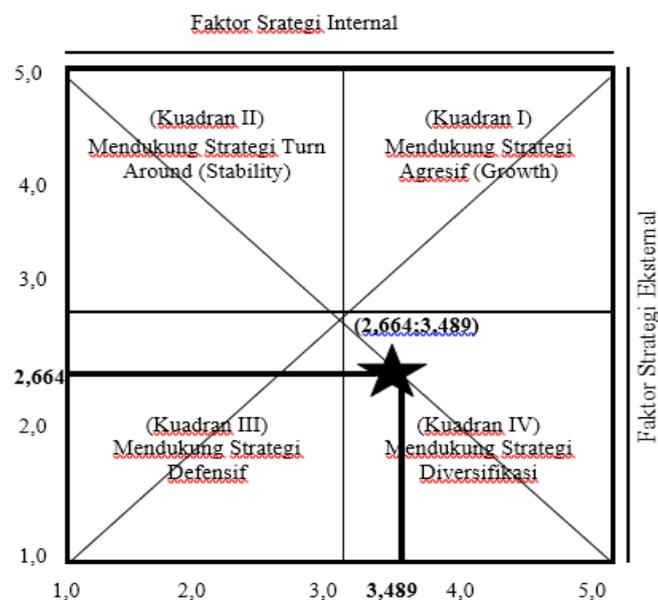
2 untuk faktor internal dan tabel 3 untuk faktor eksternal, maka dapat disusun Matriks SWOT yang akan menggambarkan posisi BPR Bhakti Dhaya Ekonomi dalam diagram SWOT yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun strategi pemasaran BPR Bhakti Daya Ekonomi dengan memanfaatkan segenap kekuatan dan peluang yang ada untuk mengeliminasi kelemahan dan tingginya ancaman dari lingkungan eksternal.

Dari analisis faktor strategik internal (IFAS) dan analisis faktor strategi eksternal (EFAS) dapat diketahui besarnya nilai titik matriks sebesar **2,664** (titik matriks EFAS) dan **3,489** (titik matriks IFAS). Setelah memplotkan titik matriks faktor internal dan faktor eksternal ke dalam diagram SWOT dapat diketahui bahwa strategi pemasaran yang paling sesuai bagi BPR Bhakti Daya Ekonomi dalam menghadapi persaingan adalah dengan menggunakan strategi SW (*Strength & Weakness*), artinya BPR Bhakti Daya Ekonomi berkesempatan untuk menggunakan kekuatan-kekuatan internal yang dimiliki untuk meminimalisasi ancaman yang dihadapi.

Berdasarkan hasil analisis SWOT dapat diketahui bahwa posisi BPR Bhakti Daya Ekonomi adalah berada dalam kuadran

IV. Pada kuadran ini Bank berada pada posisi dimana kekuatan internalnya relatif lebih dominan dibandingkan dengan kelemahannya. Akan tetapi dalam menghadapi lingkungan eksternalnya, ancaman yang dihadapi relatif lebih besar dibandingkan dengan peluangnya. Hal ini berarti BPR Bhakti Daya Ekonomi mempunyai kemampuan internal yang lebih baik untuk mengembangkan usahanya terutama dengan memanfaatkan kelebihan yang dipunyai. Maka strategi dasar yang tepat dalam situasi seperti ini yaitu melakukan konsolidasi untuk mengatasi ancaman yang dihadapi, dengan melakukan diversifikasi usaha sesuai dengan kemampuan yang ada. Besar atau kecilnya usaha konsolidasi intern ini tergantung pada besar atau kecilnya keunggulan intern dibandingkan dengan kelemahannya. Makin besar keunggulannya, maka usaha konsolidasi relatif sedikit. Sebaliknya makin sedikit perbedaan keunggulan dengan kelemahan intern bank, usaha konsolidasinya harus semakin besar.

Dari hasil analisis SWOT terlihat bahwa poisisi BPR Bhakti Daya ekonomi berada pada area di bawah garis bagi. Pada area ini berarti kekuatan bank relatif lebih besar dibandingkan dengan kelemahannya,



Gambar 3. Matriks SWOT

di pihak lain, ancaman dari lingkungan eksternalnya relatif lebih besar daripada peluang yang dimiliki, maka strategi yang paling tepat untuk kondisi seperti ini adalah melakukan strategi diversifikasi yang konsentrik, artinya dalam menjalankan strategi diversifikasi ini, bank perlu melakukan pilihan yang selektif dalam mendiversifikasi jenis produk kredit pegawai atau memanfaatkan peluang pasar yang benar-benar disesuaikan dengan kelebihan kekuatan internalnya. Sehingga bisa juga dikatakan bahwa dalam menjalankan diversifikasinya, bank berkonsentrasi pada pasar tertentu yang potensial dengan melakukan terobosan-terobosan baru di sektor kredit yang berkaitan dengan karyawan/pegawai yang merupakan nasabahnya. Kalau selama ini produk kredit pegawai hanya diperuntukkan kepada Pegawai Negeri Sipil dan TNI/POLRI, maka BPR Bhakti Daya Ekonomi hendaknya mulai melirik dengan membuka layanan Kredit Pegawai Swasta yang merupakan pasar sekaligus produk baru bagi BPR Bhakti Daya Ekonomi dimana merupakan sebuah peluang yang selama ini belum digarap.

Dengan adanya kebijakan pemerintah propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang melakukan penyaluran gaji melalui Bank Pembangunan Daerah tentunya akan menjadi ancaman yang sangat serius bagi BPR Bhakti Daya Ekonomi, karena dengan adanya kebijakan tersebut tidak menutup kemungkinan terjalannya ikatan emosional dari para pegawai negeri terhadap Bank Pembangunan Daerah yang akan membawa sinergi yang sangat positif terhadap pelayanan kredit pegawai negeri yang sudah jelas-jelas di depan mata. Kebijakan pemerintah tersebut tentunya akan sangat merugikan kepada BPR Bhakti Daya Ekonomi yang selama ini pendapatan kreditnya masih sangat tergantung dari produk kredit pegawai. Kondisi tersebut pada saat ini memang belum terasa signifikan dampaknya, akan tetapi dalam jangka waktu yang tidak akan lama lagi pasti dampak kebijakan tersebut akan mulai terasa. Dengan kebijakan

pemerintah tersebut menjadikan Bank Pembangunan Daerah mampu memberikan pelayanan “*One Stop Service*” sehingga akan lebih efisien dan bisa menghemat *operational cost*, sehingga BPD bisa menekan biaya bunga terhadap kredit pegawainya. Kondisi tersebut tentunya akan semakin mempersulit posisi BPR Bhakti Daya Ekonomi karena kelemahan internal yang selama ini menjadi penghambat kemajuan kredit pegawai adalah terletak pada biaya bunga yang terlalu tinggi dibandingkan dengan BPD dan BRI.

Melihat kenyataan di atas maka BPR Bhakti Daya Ekonomi harus berani melakukan terobosan baru untuk segera melepaskan diri dari ketergantungannya terhadap produk kredit pegawai khususnya pegawai negeri sipil dan TNI/POLRI dengan menggarap segmen baru yang lebih potensial yaitu produk kredit pegawai swasta. Berdasarkan data dari Pusat Antar Universitas (PAU) bekerja sama dengan Bank Indonesia memberikan catatan bahwa usaha kecil mendominasi kegiatan perekonomian daerah dengan jumlah sekitar 140 ribuan dan sekitar 6000 perusahaan yang memiliki SIUP, mereka itu merupakan potensial market bagi BPR Bhakti Daya Ekonomi. Bank-bank umum dengan sistem birokrasi mulai dari jaminan, proses dan aturan pemerintah yang harus dilakukan oleh manajemen bank merupakan kelemahan internal bank umum yang dapat dimanfaatkan oleh BPR Bhakti Daya Ekonomi. Jadi disini nampak perbedaan yang sangat signifikan dari perbankan umum dan BPR yang bergerak di sektor riil di dalam melakukan bisnisnya. Bank-bank umum menjalankan bisnisnya dengan konsep “Bisnis mengikuti birokrasi” sedang sebaliknya BPR yang bergerak di sektor riil menggunakan konsep “Birokrasi mengikuti bisnis”.

SIMPULAN DAN SARAN

Dengan memperhatikan matriks faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan matriks

faktor eksternal (peluang dan ancaman) memberikan arti bahwa BPR Bhakti Daya Ekonomi mempunyai kekuatan internal yang relatif lebih baik untuk mengembangkan usahanya, terutama dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki. Dari hasil analisis matriks faktor internal (IFAS) diperoleh nilai sebesar 3,489 dan matriks faktor eksternal (EFAS) diperoleh nilai 2,664. Dengan menggambarkan kedua titik matriks tersebut dapat diketahui bahwa posisi BPR Bhakti Daya Ekonomi untuk produk Kredit Pegawai adalah berada pada kuadran IV. Pada kuadran ini bank pada posisi dimana keunggulan internalnya relatif lebih dominan dibandingkan dengan kelemahannya. Akan tetapi dalam menghadapi lingkungan ancaman relatif lebih besar dibandingkan dengan peluangnya. Hal ini berarti bank mempunyai kemampuan internal yang relatif lebih baik untuk mengembangkan usahanya, terutama dengan memanfaatkan beberapa kekuatan internal yang dimiliki.

Berdasar matriks SWOT dapat disarankan kepada BPR Bhakti Daya Ekonomi untuk melakukan strategi diversifikasi yang konsentrik karena keunggulan BPR BDE relatif lebih besar dibandingkan dengan kelemahan internalnya, di pihak lain ancaman dari lingkungan ekstern relatif lebih besar dari peluang yang dimiliki. Caranya antara lain dengan tetap memfokuskan kredit pegawai yang tidak hanya melayani pegawai negeri sipil dan TNI/POLRI, akan tetapi menambah produk baru yaitu kredit pegawai swasta yang secara khusus membidik pasar para karyawan swasta yang memiliki penghasilan tetap, adapun untuk keamanan terhadap kredit yang disalurkan (*prudential banking*) penulis menyarankan sebaiknya BPR. Bhakti Daya Ekonomi untuk mendapatkan jaminan baik secara korporat ataupun personal dari manajemen jika sewaktu-waktu karyawan tersebut keluar dari perusahaan dan ada jaminan yang dapat diikat secara hukum (perdata) atas kredit yang diberikan.

REFERENSI

- Bryson, J. M. 2011. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- David, F. R. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Helms, M. M., & Nixon, J. 2010. Exploring SWOT Analysis—Where are We Now? A Review of Academic Research from The Last Decade. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 3 (3): 215-251.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 2009. *Gaining a Competitive Advantage*. Irwin: McGraw-Hill.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. 2008. An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*. Vol. 39 (5): 920-936.
- Porter, M. E. 2008. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan Kedua. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Singh, D., & Kohli, G. 2006. Evaluation of Private Sector Banks in India: A SWOT Analysis. *Journal of Management Research*. Vol. 6 (2): 84-99.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. 2007. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin: McGraw-Hill.