

**ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM PEMASARAN KREDIT MIKRO
PADA BANK BTPN MUR REGION SUMBAGUT**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Dalam Bidang Ilmu Manajemen

Oleh

ADE KOES DJAFRI

Npm : 1520030021



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2017**

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT, yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selawat dan salam tak lupa penulis sampaikan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa umatnya dari zaman *zahiliyah* kepada zaman *mahiriyah*.

Dimana penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas tesis di Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Sehubungan dengan itu maka disusunlah tesis ini dengan judul **“ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM PEMASARAN KREDIT MIKRO PADA BANK BTPN MUR REGION SUMBAGUT”**.

Dengan selesainya tesis ini, Penulis mengucapkan terima kasih secara khusus kepada istri Linda Zuhra Arslani SH dan anak-anakku : Salvina Adlin Milinia & Nadya Adlin Syamira atas segala perhatian, dukungan dan doa yang diberikan mulai dari proses perkuliahan hingga dapat diselesaikannya pembuatan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Ayahanda tercinta Edi Manan (Alm.) dan Ibunda tercinta (Alm.).

2. Bapak Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara atas kesempatan serta fasilitas yang diberikan untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program pascasarjana ini.
3. Bapak Prof. Edy Warman, SH., M.Hum selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Sjahril Affendy Pasaribu, M.Si., M.A., M.Psi., M.H selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Pembimbing I yang selalu memberikan pemikiran luas dan motivasi kepada penulis.
5. Bapak Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D. selaku dosen Pembimbing II yang telah banyak memberi motivasi, saran, bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
6. Kepada Bapak H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP. dan Bapak Fahrizal Zulkarnain, ST., M.Sc., Ph.D selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan-masukan kepada penulis.
7. Bapak-bapak dan Ibu Dosen serta segenap karyawan dan karyawan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang banyak memberikan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh Teman-teman yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan tesis ini. Penulis berharap tesis ini bisa bermanfaat bagi semua pihak.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan berkah, nikmat, dan karunia-Nya, memberikan balasan atas segala kebaikan dan bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak selama proses penyusunan tesis ini.

Medan, Mei 2017

Ade Koes Djafri
NPM. 1520030021

DAFTAR ISI

Halaman

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iv
Bab I Pendahuluan	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
C. Batasan dan Rumusan Penelitian	10
D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	11
E. Keaslian Penelitian.....	13
Bab II Landasan Teori	
A. Pengertian Pemasaran	14
B. Definisi Strategi	16
C. Konsep Strategi Bersaing.....	18
D. Pasar Sasaran.....	30
E. Bauran Pemasaran	35
F. Kerangka Konseptual	53
G. Hipotesa.....	53
Bab III Metodologi Penelitian	
A. Pendekatan Penelitian	54
B. Definisi Konseptual.....	54

C.	Definisi Operasional.....	54
D.	Sumber Data.....	55
E.	Identifikasi SWOT	56
F.	Lokasi dan Waktu Penelitian	59
G.	Teknik Pengumpulan Data.....	59
H.	Teknik Analisis Data.....	59
 Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan		
A.	Temuan Umum.....	64
B.	Temuan Khusus	67
 Bab V Penutup		
A.	Kesimpulan	83
B.	Saran-saran	86
Daftar Tabel.....		vi
Daftar Pustaka.....		vii
Lampiran		viii

DAFTAR TABEL

Halaman

Bab I

Tabel 1.1 Data Asset8

Tabel 1.2 Data Perbandingan BTPN vs Bank Lainnya.....9

Bab II

Tabel 2.1 Langkah-langkah Segmentasi Pasar, Targeting, Positioning.....31

Bab III

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....58

Tabel 3.2 Matrik Internal Factor Analysis Summary.....59

Tabel 3.3 Matrik Internal Factor Analysis Summary.....59

DAFTAR PUSTAKA

1. Fandi Tjiptono (2008). *Strategi Pemasaran*, Edisi III. Yogyakarta.
2. Haria, Bambang, *Strategi Manajemen Strategi Memenangkan Perang Bisnis*, Malang: Bayumedia.
3. Hariningsih, SP. *Teknologi Informasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu, (2005).
4. Kotler, Philip dan Amstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Edisi kedua, Jilid Pertama, Jakarta: Erlangga, 2005.
5. Phillip Kotler & Gary Amstrong (2014).*Dasar-Dasar Pemasaran*.Jakarta; Gramedia Jilid I.
6. Phillip Kotler (2010). *Manajemen Pemasaran*. Jilid I, Edisi XII, Alih Bahasa: Benyamin Molan, Jakarta; Indeks.
7. Phillip Kotler & Gan Amstrong (2011).*Dasar-Dasar Pemasaran*, Jakarta; Gramedia, Jilid I.
8. Phillip Kotler & Gary Amstrong (2008).*Prinsip-Prinsip Pemasaran Cetakan ke-12*.Jakarta; Airlangga.
9. Putranta, Hasta Dewa. *Pengantar Sistem dan Teknologi Informasi*. Yogyakarta : Ames (2004).
10. Raharjo, Budi. *Memahami Teknologi Informasi*. Jakarta : Elex Media Kompindo, (2000).
11. Satria Tirtayasa dan \.Syaiful Bahri, (2016). *Perencanaan Dan Pengendalian Operai Pemasaran*, Medan: Gema Ihsani.
12. Setiadi, Nugroho J. (2003). *Prilaku Konsumen*, Kencana, Jakarta.
13. Stanton, William J. (2009). *Prinsip Pemasaran* : Erlangga Jakarta.
14. Sukirno, Sadono. (2002). *Pengantar Teori Mikro Ekonomi* : Jakarta
15. Swastha, Basu dan Irawan. (2015), *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty, Yogyakarta.

Lampiran Kuesioner

Kekuatan :

1. Menurut Anda, Bank BTPN MUR Region Sumbagut memiliki nama baik perusahaan yang sudah dikenal sejak lama (Tahun 60an)
 - a. Tidak Penting
 - b. Sangat Penting
2. Menurut Anda, Bank BTPN MUR Region Sumbagut memiliki kualitas layanan yang baik yang di padukan dengan kegiatan pelatihan wirausaha dan pelayanan kesehatan (program Daya)
 - a. Tidak Penting
 - b. Sangat Penting
3. Menurut Anda, Bank BTPN MUR Region Sumbagut Memiliki divisi pengembangan product (*product-development*) yang selalu kreative menciptakan product inovative mengikuti perkembangan dari masa ke masa
 - a. Tidak Penting
 - b. Sangat Penting

Kelemahan :

1. Menurut Anda, Bank BTPN MUR Region Sumbagut belum memiliki jaringan ATM (automatic teller machine) yang luas seperti yang di miliki oleh Bank-Bank besar.
 - a. Tidak Penting
 - b. Sangat Penting
2. Menurut Anda, Bank BTPN MUR Region Sumbagut masih terbatasnya jumlah karyawan di bagian pemasaran (marketing) yang memiliki kompetensi khusus melayani nasabah mikro.
 - a. Tidak Penting
 - b. Sangat Penting

3. Menurut Anda, Kondisi suku bunga kredit yang diberikan Bank BTPN MUR Region Sumbagut masih cukup tinggi, sehingga masih tersaingi oleh produk kredit bank kompetitor mikro lainnya.
 - a. Tidak Penting
 - b. Sangat Penting

Faktor Strategi Eksternal

- Peluang
 1. Menurut Anda, masih luasnya potensi pangsa pasar perdagangan maupun industri mikro di tengah kota maupun pinggiran kota Medan.
 - a. Tidak Benar
 - b. Sangat Benar
 2. Menurut Anda, potensi pembiayaan sektor perkebunan, pertanian, peternakan dan perikanan yang belum di garap secara maksimal.
 - a. Tidak Benar
 - b. Sangat Benar
 3. Menurut Anda, memiliki jaringan Kantor-kantor Cabang & Cabang Pembantu yang cukup luas dan strategis serta mudah di jangkau oleh debitur.
 - a. Tidak Benar
 - b. Sangat Benar
- Ancaman
 1. Menurut Anda, munculnya lembaga-lembaga keuangan baru yang beroperasi dan memiliki produk seperti kredit mikro banking.
 - a. Tidak Benar
 - b. Sangat Benar

2. Menurut Anda, adanya kebijakan Pemerintah (Kabinet Jokowi) dengan pemberian suku bunga single digit oleh bank penyalur kredit (KUR Bank Pemerintah)
 - a. Tidak Benar
 - b. Sangat Benar
3. Menurut Anda, adanya bank pesaing yang memiliki produk mikro dengan memberikan fasilitas lebih lengkap dan produk pengganti kredit mikro yang mengikuti perubahan & keinginan pasar saat ini.
 - a. Tidak Benar
 - b. Sangat Benar

BIODATA

Nama Lengkap : Ade Koes Djafri
Tempat / Tanggal Lahir : Medan / 17 Maret 1969
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat Domisili : Jl. Gaperta Komp Piazza Residence
Blok D 30 Medan
HP : 08126408434
No. KTP : 1271061703690003

PENDIDIKAN FORMAL

1989 - 1993 : D3 USU Ekonomi Manajemen
2000 - 2012 : STIE Medan S1 Ekonomi Manajemen
2015 - 2017 : S2 Ilmu Manajemen Universitas
Muhammadiyah Sumatera Utara

PENGALAMAN KERJA

1993 - 1995 : Staff Keuangan PT. Simpati Air
1995 - 2004 : Staff SDM Bank Danamon
2004 - 2005 : Staff Konsumer Loan Bank Danamon
2005 - 2006 : BM DSP Cab. Pusat Pasar
2006 - 2008 : Area Manajer DSP Danamon Aceh
2008 - Sekarang : Regional Business Leader Bank BTPN MUR
Regional Sumbagut

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemiskinan menjadi salah satu status sosial terjadi meluas dari berbagai benua yang tersebar. Berdasarkan Perpres Nomor 7 Tahun 2005 tentang RPJMN, kemiskinan terjadi ketika seseorang atau sekelompok orang, baik laki-laki dan perempuan, tidak terpenuhi hak-hak dasarnya untuk mempertahankan dan mengembangkan kehidupan yang bermartabat. Defenisi negara atas tersebut dituangkan dalam Perpres yang merupakan bentuk perhatian yang belum mengarah pada realisasi pengurangan angka kemiskinan. Pengentasan kemiskinan menjadi salah satu tujuan organisasi internasional Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) dalam Millenium Development Goals (MDGs) dengan target yang di agendakan tahun 2015, artinya tahun ini merupakan realisasi dari MDGs. Pencapaiannya populasi orang miskin yang hidup hanya dengan 1 USD perhari dapat berkurang setengahnya.

Pemerintah Indonesia juga mencanangkan program percepatan dan peningkatan ekonomi nasional tahun 2010-2014 antara lain ditujukan untuk pengentasan kemiskinan menjadi 8 - 10 % dari 13,5 % melalui program-program yang pro-pertumbuhan, pro-pengentasan kemiskinan, pro-penciptaan lapangan kerja dan pro-lingkungan (*pro-growth, pro-poor, pro-job, pro-*

environment) perencanaan dan pelaksanaan oleh Tim Perumus Pembentukan Kelompok Kerja (Pokja) I tahun 2010. Dalam program ini terdapat arah rumusan yaitu pengembangan Usaha Kecil Mikro dan Menengah (UMKM) dengan penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR). Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Usaha Menengah 2007-2008 UMKM menjadi sektor vital pembangunan dan pertumbuhan ekonomi mengingat jumlah UMKM mencapai 99,99 % dari usaha berskala besar. Jumlahnya sekitar 51,26 juta unit usaha sampai dengan tahun 2008 dari seluruh pelaku usaha nasional. Menurut data dari Menteri Negara Urusan Koperasi dan UMK dan Biro Pusat Statistik (BPS) tahun 1997 ada sekitar 39,7 juta UKM dengan nilai penjualan rata-rata per tahun kurang dari Rp. 1 milyar per unit atau sekitar 99,8 % dari total unit usaha pada tahun itu. Tahun 2006 naik menjadi 48,8 juta UMK atau 99,85 % dari semua skala usaha di Indonesia.

Salah satu potensi UMKM adalah kemampuannya menyerap jauh lebih banyak tenaga kerja dari pada Usaha Besar. Sehingga aktifitas UMKM memberikan kesejahteraan dan stabilitas ekonomi yang sangat berperan dalam menciptakan lingkungan ekonomi makro yang positif bagi suatu negara. UMKM di Indonesia menyerap tenaga kerja sebesar 96,95 % pada tahun 2007 dan 97,04 % pada tahun 2008. UMKM juga merupakan satu sumber penting penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB). Tahun 2007 sebesar 56,23 % dan tahun 2008 sebesar 55,56 %. Dibandingkan dengan PDB dari usaha berskala besar.

Kriteria Pengembangan Kredit Mikro

1. Mencapai golongan termiskin
2. Memberdayakan kelompok perempuan
3. Membangun lembaga keuangan berkelanjutan
4. Dampak terukur

Memang dalam kenyataannya tak mudah bagi pengusaha mikro untuk mendapatkan kredit modal guna mengembangkan usahanya. Salah satu faktor yang menghambat adalah biasanya pengusaha mikro tidak memiliki jaminan agar bisa mendapatkan pinjaman. Pada tanggal 20 November 2008, BTPN membuka kantor cabang pertama btpn mitra usaha rakyat yang berlokasi di kota Bandung, dimana kantor cabang ini khusus melayani para nasabah di sektor Usaha Mikro dan Kecil (UMK). BTPN Mitra Usaha Rakyat menawarkan solusi kembangkan usaha dalam satu paket, yaitu Paket Mitra Usaha (PAKETMU) untuk memberikan pinjaman plus dan pelatihan. Pinjaman Plus mempunyai kelebihan proses yang lebih mudah dan cepat, plafon pinjaman sampai 500 juta, memperoleh otomatis pinjaman isi ulang, Cicilan fleksibel dimasa sulit menurut analisa bank, asuransi bagi nasabah dimana pinjaman lunas sebagian atau seluruhnya bila nasabah meninggal dunia, tabungan antar jemput dimana menabung dan tarik tunai di lokasi tempat usaha nasabah.

Sedangkan pelatihan berupa program pelatihan berkala bagi nasabah, program pelatihan waralaba, dan informasi gratis untuk kembangkan usaha serta gratis memasang info jual beli. Selain PAKETMU, BTPN Mitra Usaha Rakyat juga menyediakan produk simpanan TASETO – TABungan SETara Deposito,

yaitu tabungan dengan bunga setara deposito dan dengan kemudah-kemudahan yang diberikan melebihi tabungan biasa.

Fitur Produk BTPN mulai masuk ke segmen UMK pada akhir tahun 2008, seiring dengan masuknya manajemen baru. Bisnis ini dirancang untuk melayani Usaha Mikro & Kecil yang membutuhkan kredit antara Rp 2 juta hingga Rp 500 juta. BTPN Mitra Usaha rakyat menawarkan ‘kesempatan untuk tumbuh’ dalam 1 (satu) paket : paketmu. Produk paketmu terdiri dari Modal untuk Tumbuh dan Kapasitas untuk Tumbuh. Modal untuk Tumbuh menawarkan kelebihan-kelebihan yang unik seperti proses kredit yang mudah dan cepat, tambahan pinjaman, cicilan yang fleksibel di masa sulit, gratis asuransi jiwa kredit, nasabah dapat menyetor dan tarik tunai di tempat usaha. Kapasitas untuk Tumbuh memberikan program pelatihan, informasi pengembangan usaha, dan *micro business franchise*.

Memasuki Tahun 2015 sampai dengan saat ini tahun 2017 dimana kondisi perekonomian Nasional sedang mengalami kelesuan pasar dan industri umum yang sebagian besar dipicu oleh perlambatan ekonomi global sehingga terjadi penurunan daya beli masyarakat, namun demikian btpn MUR masih terus menjalankan bisnis mikro yang tepat sasaran ke pengusaha mikro sehingga mampu menjalankan roda bisnis sebagaimana mestinya walau di tengah krisis global yang melanda yang salah-satunya berakibat penurunan daya beli masyarakat Indonesia, Bank BTPN MUR juga dalam rangak mempertahankan existansinya harus melakukan pembenahan di internalnya untuk tujuan efisiensi cost dengan melakukan perampingan struktur organisasi kantor, salah satu cara adalah dengan melakukan penggabungan (*marger*) beberapa Cabang Pembantu

menjadi Cabang Induk untuk memperkuat permodalan dan effektive kinerja dan effisiensi cost di Cabang-cabang BTPN MUR Sumbagut, di bandingkan dengan kebijakan Bank Mikro lainnya BTPN MUR Region Sumbagut lebih siap dan cukup kuat menghadapi tantangan dan melewati permasalahan yang di timbulkan oleh krisis Global saat ini.

Masalah Persaingan

Tahun 2016 telah berlalu. Ada sejumlah kegagalan yang patut dijadikan pelajaran berharga. Ada pula torehan prestasi yang menumbuhkan kepercayaan diri untuk menatap 2017. Alhasil tahun ini bisa dipandang sebagai periode pemulihan tetapi bisa pula menjadi periode yang sarat tantangan.

Bagi perbankan tantangan belum surut. Dari sisi hulu melambatnya dana pihak ketiga (DPK). Hingga Desember 2016 DPK tumbuh hanya 8% secara tahunan. Dari sisi hilir kredit perbankan tumbuh 9%. Keduanya jauh lebih rendah bila dibandingkan dengan tiga tahun sebelumnya yang mampu tumbuh dua digit.

Konsekuensinya *loan to deposit ratio* (LDR) naik menjadi 94%. Artinya, hampir seluruh DPK telah tersalur menjadi kredit. Dengan keterbatasan ruang gerak, perbankan pun masih terbelit kredit macet yang melebihi rasio 3%. Imbasnya, fungsi intermediasi perbankan dihadapkan pada kendala klasik, yakni persoalan likuiditas.

Di bawah bayang-bayang ancaman kelangkaan likuiditas, perbankan agaknya tidak kehilangan optimisme dalam mengarungi bahtera bisnisnya. Mengikuti proyeksi OJK, kredit dalam nominasi rupiah bisa tumbuh 9-11%. Bahkan perkiraan BI sedikit lebih optimistis sebesar 10%-12%. Alhasil perbankan

sejatinya agak gamang menapaki 2017. Pertanyaan besarnya ialah apakah perbankan masih cukup mampu menyelaraskan fakta dengan optimisme. Fakta ialah kenyataan yang telah terjadi, sedangkan optimisme ialah harapan yang belum pasti kesampaian. Rezim suku bunga single digit dengan pembatasan (*capping*) mempersulit ruang gerak perbankan dalam menghimpun DPK., di saat bersamaan instrumen lain menawarkan imbal hasil yang lebih atraktif. Akibatnya, sumber DPK perbankan bergeser ke lantai bursa untuk memenuhi kebutuhan dana jangka panjang.

Di dalam lingkup sektoral perbankan sendiri persaingan antarbank juga tidak kalah sengit. Bank bermodal kecil harus bersaing terbuka dengan bank besar di segmen yang sama. Pemicunya satu yakni hampir semua bank menerapkan strategi sama terutama di segmen pasar ritel dan konsumsi. Sementara itu pangsa pasar empat bank di kelompok bank umum kelompok usaha (BUKU) IV mencapai 45%. Adapun 24 bank BUKU III menguasai pangsa pasar total aset sebesar 37%. Artinya 82% pangsa pasar bank dikuasai bank dengan modal inti di atas Rp 5 triliun. Sisanya ialah pangsa pasar BUKU II dan I masing-masing 16% dan 2%. nyatanya efisiensi bank pada 2016 tidak lebih baik daripada tahun sebelumnya. Bahkan efisiensi yang diukur dari rasio beban operasional dengan pendapatan operasional (BOPO) semakin tidak efisien. Per Oktober 2016, rasio BOPO sebesar 81,02% ketimbang 81,82% akhir 2015 yang lebih tinggi daripada rasio ideal 70%-75%. Jika diperinci menurut kelompoknya, bank kelas menengah pada BUKU III yang paling tidak efisien. Rasio BOPO pada BUKU III mencapai 87,41%, disusul BUKU I 86,96%. Semua ini mengindikasikan efisiensi tidak bisa

berjalan seiring dengan kompetisi. Permasalahan yang di hadapi BTPN MUR saat ini adalah pemburukan kualitas kredit yang disalurkan di tandai dengan Rasio kredit macet (*non-performing loan/NPL*) mengalami kenaikan dan menurunnya penyaluran kredit (penjualan Sales) sampai dengan 40% sehingga membuat pertumbuhan minus OS Loan sampai dengan Desember 2016 sebesar 17,7%, sementara Non Performing Loan (NPL) naik dari tahun sebelumnya menjadi 3,4%. Secara sektoral bidang usaha perkebunan (Karet & Sawit) dan perdagangan menjadi penyebab naiknya NPL.

Pesaingan antar jasa perbankan mikro juga menjadi pemicu bertambah buruknya kinerja BTPN MUR Sumbagut saat ini di mana perbankan mikro yang di kategorikan memiliki permodalan kuat (Buku I) antara lain : Mandiri, BRI, BNI-46 dan BCA menjadi pesaing kuat yang dapat melemahkan bahkan mengalahkan Bank-bank yang di kategorikan memiliki permodalan menengah dan kecil (Buku-III sd Buku-IV) termasuk BTPN, akan tetapi dalam menghadapi tantangan saat ini dan kedepannya BTPN memiliki keunggulan di bandingkan bank mikro lain salah-satunya adalah memiliki dan terus mengembangkan teknolog berbasis digital untuk pemasaran product dan proses operasionalnya. (contoh GENESIS, BTPN WOW dan kerjasama dengan Pemasaran on line Lazada dll).

Saat ini melakukan efisiensi cost dan perbaikan kualitas loan menjadi penentuan perolehan laba sebagai ukuran daya saing, harus di akui pendapatan bank di Tanah Air masih sekitar 70-80% berasal dari transaksi kredit. Dengan demikian apabila pertumbuhan kredit tidak seperti yang diharapkan akibat

ketidakpastian ekonomi global dan domestik, pendapatan yang diraih niscaya akan menurun. Demikian pula di tengah desakan penurunan suku bunga kredit, laba yang diraih niscaya akan menyusut, Implikasinya pendapatan fee based menjadi bantalan agar bank tetap mampu bertahan di tengah persaingan. Ironisnya jika fee based menjadi dominan maka bank kembali akan semakin menjauh dari fungsi intermediasi yang diembannya. Alhasil pasar finansial sedang berproses menuju titik ekuilibrium yang baru. Konsekuensinya, pergeseran peta persaingan bank 2017 terpulang pada respons perbankan dalam menyikapi perubahan. Tanpa perubahan sikap, persaingan di sektor perbankan yang lebih sehat bisa jadi hanya sesaat. Agar berkelanjutan, perombakan dari internal perbankan adalah kunci pembukanya. (Media Indonesia)

Data Laporan Keuangan btpn.

Tabel 1.1 : Data Asset

No	Variabel	Tahun			
		2012	2013	2014	2015
1	Modal Kerja	6.624.911	10.685.624	10.091.087	12.142.679
2	Total Aktiva	59.090.132	69.664.873	71.862.049	76.189.429
3	Laba di Tahan	1.438.970	1.672.536	1.388.009	1.295.165
4	EBIT	1.806.428	2.253.156	1.881.615	1.746.200
5	Nilai Pasar Modal	21,59%	23,58%	23,23%	23,47%
6	Nilai Buku Hutang	83.894	97.368	198.298	204.483
7	Penjualan	13,03%	12,91%	11,22%	9,92%
8	Biaya Operasi	2.560.786	3.022.715	3.131.037	3.015.936
9	Beban Bunga	2.356.061	2.772.636	3.905.719	3.788.960

Sumber : Laporan Keuangan Portal Bank BTPN 2012 - 2015

Dilihat perbandingan dari penyalur kredit bank lainnya as 2016

Tabel 1.2 : data perbandingan BTPN vs Bank lain.

No	Bank	2.014			2.015			2.016		
		Plafon	Debitur	Rata2 Kredit	Plafon	Debitur	Rata2 Kredit	Plafon	Debitur	Rata2 Kredit
1	BNI	11.687.851	165.316	61,2%	13.589.332	189.321	70,0%	15.483.835	217.086	71,3%
2	BRI (KUR Makro)	86.345.423	9.364.410	7,3%	90.547.830	10.634.412	7,4%	95.003.570	11.326.246	8,4%
3	Bank Mandiri	12.365.423	200.697	35,0%	13.231.000	280.315	40,2%	17.464.110	385.931	45,3%
4	BTPN	11.645.446	165.891	90,0%	15.035.891	219.860	90,0%	18.527.000	250.000	90,3%

Sumber : Laporan data OJK – 2014 s/d 2016

Dari tabel 1.2 diatas dapat dilihat pertumbuhan krdit yang berbeda pada masing-masing bank yang dalam kenyataannya Tahun 2016 menunjukkan perekonomian yang masih sulit bahkan di perkirakan masih terbawa di Tahun 2017 sekarang akibat belum membaiknya krisis keuangan global dan rendahnya daya beli konsumen, kondisi ini memaksa bank-bank mikro harus melakukan pembaharuan (transformasi), baik dalam sistem teknologi yang di gunakan maupun proses layanan terbaik terhadap konsumen.

Dari pemaparan di atas, penulis merasa ingin dan mampu meneliti kondisi yang terjadi pada Bank BTPN MUR Region Sumbagut. Maka penulis mengangkat judul ***“Analisis Strategi Bersaing dalam Pemasaran Kredit Mikro pada Bank BTPN MUR Region Sumbagut”***.

B. Identifikasi Masalah

1. Banyaknya jenis Bank umum yang menyediakan program fasilitas pinjaman mikro untuk para nasabah yang memiliki usaha kecil menengah di wilayah Sumbagut.
2. Sulitnya mendapatkan nasabah dalam pengajuan pinjaman dikarenakan suku bunga yang bersaing.
3. Terbatasnya jumlah karyawan bagian pemasaran di Bank BTPN MUR Region Sumbagut.
4. Fasilitas penyediaan ATM yang tidak luas.
5. Perlambatan perekonomian Indonesia sejak Tahun 2015 sd. sekarang akibat krisis Glogal

C. Batasan dan Rumusan Penelitian

Batasan penelitian ini adalah strategi bersaing dalam pemasaran yaitu cara menarik, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan agar berhasil dalam persaingan perusahaan. Harus bergerak dari filosofi produk dan penjualan (*product and selling philosophy*) menuju filosofi pelanggan dan pemasaran (*customer and marketing philoshopy*).

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka dapat dirumuskan penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana menganalisis strategi pemasaran kredit mikro yang diterapkan pada BTPN MUR Sumbagut ?
2. Bagaimana mengidentifikasi dari ancaman, kekuatan, kelemahan dan peluang pemasaran kredit mikro pada Bank BTPN MUR Region Sumbagut dapat terus mengembangkan bisnisnya ?
3. Bagaimana strategi memenangkan persaingan kredit mikro pada Bank BTPN MUR Region Sumbagut ?

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, secara umum yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui analisis peluang dan tantangan pemasaran kredit mikro di tengah perlambatan ekonomi global pada Bank BTPN MUR Regional Sumbagut secara rinci, tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dari ancaman, kekuatan, kelemahan dan peluang pemasaran kredit mikro pada Bank BTPN MUR Region Sumbagut dapat terus mengembangkan bisnisnya.
2. Strategi pemasaran kredit mikro yang diterapkan pada Bank BTPN MUR Region Sumbagut?
3. Strategi memenangkan persaingan kredit mikro pada Bank BTPB MUR Region Sumbagut?

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis, penelitian ini berguna bagi pengembangan ilmu terutama dalam pemahaman peluang dan tantangan pemasaran kredit mikro. Memberikan pemahaman kepada karyawan di perusahaan pengembangan mikro agar dapat menjalankan pengembangan kredit mikro pada masyarakat dengan baik serta memanfaatkan peluang dan tantangan yang terjadi dalam lingkungan masyarakat penggerak usaha mikro.
2. Secara praktis, penelitian ini menjadi sumbangan pemikiran terhadap karyawan di perusahaan kredit mikro dalam proses penanganan peluang dan tantangan pemasaran kredit mikro di lapangan. Menyebarluaskan informasi kepada masyarakat dengan memberi strategi untuk perbankan mikro agar tetap exis melayani pengusaha-pengusaha kecil.
3. Penelitian ini juga berguna dan bermanfaat sebagai bahan masukan bagi segenap pihak (masyarakat luas, akademisi, peneliti serta pemerhati ekonomi global mengenai peluang dan tantangan kredit mikro) yang membutuhkan informasi tambahan mengenai beragam aktivitas pendidikan dan perusahaan.

E. Keaslian Penelitian

Berdasarkan penelusuran terhadap judul penelitian tesis yang ada pada Program Megister Ilmu Ekonomi Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara ditemukan 1 (satu) judul tesis terkait tentang Analisis Strategi Pemasaran Kredit Mikro pada Bank BTPN yakni : Analisis Pengembangan Strategi

Pemasaran Kredit Mikro Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Mitra Usaha Rakyat Cabang Purworejo atas nama Heri Setiawan 2015.

Thesis ini berbeda dengan thesis tersebut diatas. Thesis diatas fokus pada pengembangan kredit mikro di Bank BTPN Cabang Purworejo sedangkan penelitian ini fokus pada strategi bersaing pada Bank BTPN Regional Sumbagut terhadap bank mikro lainnya.

Oleh karena itu, keaslian thesis ini dapat dipertanggungjawabkan dan sesuai dengan asas-asas keilmuan yang harus dijunjung tinggi yaitu kejujuran, rasional, objektif serta terbuka. Hal ini merupakan implikasi etis dari proses menemukan kebenaran ilmiah sehingga dengan demikian penelitian ini dapat dipertanggung-jawabkan kebenarannya secara ilmiah, keilmuan dan terbuka untuk kritisi yang sifatnya konstruktif (membangun).

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian dan Konsep Pemasaran

1. Pengertian Pemasaran

Menurut Asosiasi Pemasaran Amerika seperti (Philip Kotler & Gary Amstrong 2011, 24) pemasaran adalah satu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan mengomunikasikan dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan para pemilik sahamnya.

Pemikiran tentang pemasaran dimulai dengan kegiatan bahwa manusia mempunyai kebutuhan dan keinginan. Setiap orang membutuhkan produk barang / jasa untuk memenuhi kebutuhan mereka. kebutuhan dan keinginan konsumen itulah yang menjadi sasaran kegiatan pemasaran. jadi kebutuhan konsumen merupakan peluang dan kesempatan pasar bagi perusahaan. oleh karna itu perlu bagi para pengusaha/organisasi untuk terus melakukan analisis kebutuhan konsumen secara berkesinambungan seiring dengan perubahan selera konsumen dan lingkungan.

Menurut (Stanton, William J 2009, 30) mengatakan bahwa Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang diajukan untuk merencanakan dan menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial

Menurut (Satria Tirtayasa dan Syaiful Bahri 2016, 23) dapat diartikan sebagai “suatu kegiatan yang mengusahakan agar produk yang dipasarkannya itu dapat diterima dan disenangi oleh pasar”.

Menurut (Setiadi, Nugroho J 2003, 20) “Pemasaran merupakan suatu interaksi yang berusaha untuk menciptakan hubungan pertukaran dan bukan merupakan cara yang hanya sekedar untuk menghasilkan penjualan “ .

Menurut (Setiadi, Nugroho J 2003, 21) bahwa : Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang diajukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Dari definisi-definisi pemasaran diatas, kiranya dapat ditarik kesimpulan bahwa ada dua tujuan dari dua pihak berbeda (pembeli dan penjual) yang harus dicapai oleh pemasaran. Oleh karna itu, pemasaran dilakukan untuk :

- (1) menilai kebutuhan dari pembeli potensial
- (2) memuaskan kebutuhan tersebut

Adapun yang disebut sebagai calon pembeli atau pembeli potensial adalah para individu yang melakukan pembelian untuk dikonsumsi sendiri dan organisasi-organisasi yang membeli sesuatu untuk kelancaran usaha mereka .

Sedangkan pengertian manajemen pemasaran yang digunakan dalam pembahasan ini berasal dari *American Marketing Assosiation* pada tahun 1985 : **Manajemen Pemasaran** adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi, dan distribusi ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi

2. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran muncul sebagai tantangan bagi konsep-konsep sebelumnya, konsep pemasaran ini bertujuan memberikan kepuasan pada

keinginan dan kebutuhan konsumen.

Konsep pemasaran menyatakan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi meliputi penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan memberikan kepuasan secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan para pesaing .

B. Definisi Strategi

Awalnya strategi digunakan pada ilmu militer tetapi pada masa kini terminologi bisnis juga menggunakan strategi dalam menggambarkan langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan dalam mencapai tujuan dan misi. Strategi adalah menentukan dan mengevaluasi beberapa alternatif dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan dan memilih alternatif mana yang akan diambil. Dalam kamus Bahasa Indonesia Kontemporer, strategi memiliki arti “rencana cermat tentang suatu kegiatan guna meraih suatu target atau sasaran”.

Menurut Kotler (2010): 1.) *Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals.* 2.) *Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do.* 3.) *Strategy is creating fit among a company's activities. The success of a strategy depends on doing many things well – not just a few – and integrating among them.*

Dari pernyataan Kotler di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah bagaimana memposisikan perusahaan menjadi sesuatu yang unik dan bernilai dengan membuat keputusan mengenai apa yang harus dijalankan dan apa yang tidak dijalankan, dan selanjutnya adalah membuat kesesuaian dari seluruh aktivitas perusahaan.

Sementara menurut (Hill & Jones 2008, 47) strategi adalah serangkaian tindakan terkait yang diperlukan manager untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan strategis adalah mengenai bagaimana mengelola paling efektif proses pembuatan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Proses pembuatan strategi adalah proses dimana manager memilih dan mengimplementasikan strategi dengan tujuan mendapatkan keunggulan bersaing.

Kepemimpinan strategis berkaitan dengan mengelola proses pembuatan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yang selanjutnya akan meningkatkan nilai perusahaan bagi para pemiliknya (para pemegang saham) dalam bentuk *profit*. Untuk itu, pemilihan strategi dengan memanfaatkan keunggulan bersaing adalah hal yang harus dilakukan dengan tepat. Tahapan pemilihan strategi dikenal dengan tahapan formulasi strategi.

(Hamel dan Prahalad 1995, 50) menyatakan Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (meningkat secara bertahap) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”.

Sedangkan (Philip Kotler 2014, 36) mengemukakan strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapai sasaran yang diinginkan dari suatu unit bisnis. Strategi secara umum dapat didefinisikan sebagai rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

Menurut (Pearce dan Robinson, Richard 2008, 68) Strategi adalah rencana bersekala besar, dengan orientasi masa depan guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sementara definisi lain menyebutkan bahwa strategi adalah rencana top management untuk mencapai hasil konsisten dengan misi dan tujuan perusahaan.

Disamping itu ada yang mengatakan bahwa yang dimaksud strategi adalah rencana keseluruhan untuk menyebarkan sumber daya dalam menyusun posisi yang menguntungkan (Swastha dan Irawan 1995, 34).

Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang jasa maupun non jasa, dalam melakukan kegiatan bisnis memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik . Strategi merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Strategi yang tepat mampu menjadi alat dalam menghadapi segala perubahan-perubahan eksternal perusahaan, serta memberdayakan apa yang dimiliki yang dimiliki perusahaan.

Sedangkan (Philip Kotler 2014, 28) mengemukakan strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapai sasaran yang diinginkan dari suatu unit bisnis. Startegi secara umum dapat didefinisikan sebagai rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

C. Konsep Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri arena fundamental tempat persaingan terjadi.

(Haria, Bambang 1993, 42) berpendapat persaingan merupakan inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Maksudnya, maju atau tidaknya perusahaan tergantung dari pada perusahaan tersebut dalam menghadapi persaingan.

Oleh sebab itu, suatu perusahaan harus memiliki strategi bersaing yang oleh Porter didefinisikan sebagai “pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan”.

“Konsep pokok strategi bersaing adalah untuk menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya hal tersebut sesuai dengan pernyataan (Fandi Tjiptono 2008,75).”

Strategi bersaing mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk membuat suatu industri menjadi lebih baik atau kurang menarik. Pada waktu yang sama, suatu perusahaan dapat memperbaiki atau merusak posisinya sendiri dalam industri melalui pilihan strateginya. Oleh karena itu, strategi bersaing bukan hanya merupakan tanggapan terhadap lingkungan melainkan juga upaya membentuk lingkungan tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan.

1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yang saling berhubungan satu dengan lainnya yaitu lingkungan Hubungan antara lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan operasional akan membentuk dasar dari peluang dan ancaman perusahaan dalam lingkungan kompetisi.

Lingkungan eksternal perusahaan dalam realitasnya sangat dinamis dan berubah cepat karena pengaruh berbagai faktor dengan interaksi yang kompleks. Hubungan antara lingkungan umum, lingkungan industri, lingkungan kompetitor dengan perusahaan dalam kombinasinya faktor-faktor tersebut secara interaktif akan membantu dasar dari peluang dan ancaman perusahaan dalam lingkungan kompetis

2. Lingkungan Umum

Lingkungan umum mempunyai dimensi yang luas dalam mempengaruhi perusahaan. Lingkungan umum terdiri dari 6 segmen lingkungan yaitu :
demografi, ekonomi, politik/hukum, sosio-kultural, teknologi dan global

2.1. Faktor Demografi (*Demographic*)

- a. Segmen ini berkaitan dengan besarnya populasi, meliputi struktur usia, distribusi geografi dan distribusi pendapatan.
- b. Struktur usia penduduk mempunyai aspek yang penting dalam perekonomian nasional. Dimana suatu negara yang memiliki struktur usia penduduk muda lebih besar tentu sangat berbeda dengan struktur usia penduduknya yang tua lebih besar.
- c. Distribusi geografi juga berdampak pada daya beli masyarakat, bila distribusi di daerah tersebut tinggi maka daya beli masyarakatnya juga tinggi.
- d. Distribusi pendapatan juga penting karena berkaitan dengan “*buying power*” masyarakat yang juga harus diperhatikan oleh perusahaan

2.2 Faktor Ekonomi (*Economic*)

Kondisi perekonomian di suatu negara/daerah secara langsung dapat mempengaruhi iklim bisnis dari perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mempelajari dengan seksama lingkungan ekonomi untuk mengidentifikasi perubahan dan trend yang bakal terjadi serta bagaimana implikasinya terhadap strategi perusahaan. Kinerja kebanyakan bisnis sangat tergantung pada tiga faktor ekonomi makro, yaitu :

- a. Pertumbuhan ekonomi yaitu perubahan dalam tingkat umum dari aktivitas ekonomi. Indikator pertumbuhan ekonomi adalah : Tingkat total produksi barang/jasa, jumlah total pengeluaran (*agregat*) dan tingkat pengangguran (*natural*, musiman, siklis, struktural)

- b. Inflasi adalah peningkatan tingkat harga umum dari barang dan jasa dalam periode waktu tertentu. Inflasi mempengaruhi biaya operasi perusahaan, karena naiknya biaya barang pasokan dan bahan baku serta mempengaruhi gaji/upah . Tipe inflasi, yaitu : a.) *Cost push-inflation*, apabila produk diberi harga lebih tinggi karena biaya perusahaan lebih besar, b.) *Demand-pull inflation*, apabila harga barang/jasa tertarik naik karena permintaan konsumen yang kuat.
- c. Tingkat suku bunga merupakan biaya atas pengadaan dana pinjaman. Pergerakan tingkat suku bunga mempengaruhi biaya bunga serta berdampak pada nilai perusahaan

2.3 Faktor Politik/Hukum (*Political/Legal*)

Pada segmen ini terjadi interaksi antara perusahaan dengan pemerintah. Di satu sisi perusahaan berupaya untuk mempengaruhi pemerintah dan pada sisi lain pemerintah juga mempengaruhi perusahaan terutama melalui kebijakan politik maupun regulasi. Jika politik regulasi pemerintah berubah maka dampaknya bisa jadi sangat strategis dan fundamental bagi perusahaan. Kebijakan pajak dan beacukai yang dilakukan oleh pemerintah dapat menimbulkan perubahan besar pada strategi perusahaan

2.4 Faktor Sosial-Budaya (*Socio-Cultural*)

Segmen sosio-kultural berkaitan dengan sikap dan nilai-nilai yang terkandung dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat, baik perubahan di tingkat nasional maupun internasional akan mempengaruhi kegiatan bisnis. Pengaruh tersebut dapat bersifat langsung maupun tidak langsung, tergantung

pada besar dan luasnya skala bisnis. Kondisi sosia-kultural di masyarakat memang bersifat dinamis dan selalu berubah dari masa ke masa, oleh karena itu perusahaan senantiasa dituntut mampu mengantisipasi perubahan kultur sosial masyarakat. Lingkungan sosial dalam dunia usaha, patut pula diperhatikan mengenai kelompok sosial dan gaya hidup dalam masyarakat. Kelompok-kelompok dan gaya hidup yang berkembang dalam masyarakat ini, tentu menentukan keberlangsungan bisnis, sebagai suatu proses yang tidak pernah lepas dari lingkungannya. Dampak dan pengaruh dari lingkungan sosial terhadap dunia bisnis ini seharusnya menjadi perhatian para pebisnis dalam menjalankan usahanya.

2.5 Faktor Teknologi (*Tehnological*)

Setiap perusahaan yang ingin tetap eksis dan berkembang bisnisnya, maka harus selalu mengikuti trend perkembangan teknologi terkini, sehingga produk dan jasa yang dihasilkan dapat selalu up to date sesuai dengan keinginan konsumen. Perusahaan harus bersifat *responsive*, aktif, kreatif terhadap setiap perkembangan inovasi teknologi baru. Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi ini menuntut perusahaan untuk menyusun kembali strategi dan taktik bisnisnya. Jika dilihat lebih mendalam, ternyata esensi dari persaingan terletak pada bagaimana sebuah perusahaan dapat mengimplementasikan proses penciptaan produk dan atau jasanya secara lebih murah, lebih baik, dan lebih cepat dibandingkan dengan pesaing bisnisnya. Segmen ini termasuk di dalamnya institusi dan berbagai aktivitasnya mempunyai peran yang penting dalam menciptakan knowledge baru dan menterjemahkan/ mengaplikasikannya

pada output baru, proses baru, produk baru maupun material baru.

2.6 Faktor *Global*

Dewasa ini lahir pasar global baru yang membawa peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan maupun industri. Perusahaan pada era ini memiliki peluang yang besar untuk memasuki pasar yang baru. Untuk itu perusahaan harus mampu menganalisis dan menengarai ancaman potensial dari kompetitor yang ada dipasar tersebut.

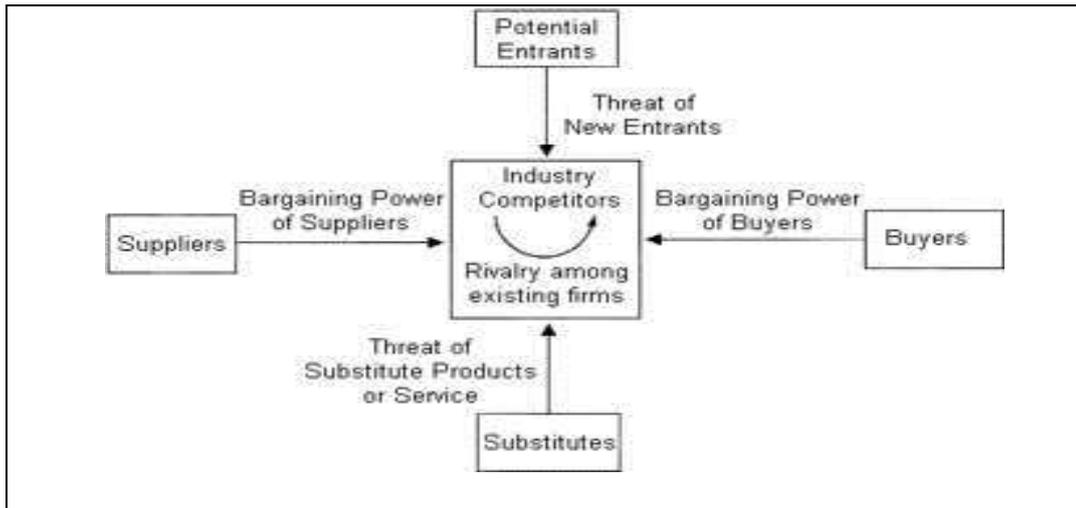
3. Lingkungan Industri

Industri adalah suatu kelompok perusahaan yang menghasilkan produk-produk yang saling menggantikan. Hal tersebut mengidentifikasikan bahwa pentingnya lingkungan persaingan dalam suatu industri untuk ditelaah sebagai salah satu basis penting dalam menyusun strategi perusahaan. Lingkungan persaingan terdiri dari banyak faktor yang relevan dengan strategi perusahaan. Maka sangat penting mengetahui struktur dan intensitas persaingan dalam industri.

Menurut Philip Kotler (2010), ada lima 5 kekuatan (*forces*) persaingan yang membentuk strategi. Model lima kekuatan Philip Kotler adalah model yang digunakan untuk melakukan analisis industri dan analisis keunggulan kompetitif. Memahami kekuatan yang membentuk persaingan di industry adalah titik awal dalam pengembangan strategi. Kekuatan tersebut akan menunjukkan aspek-aspek yang paling signifikan dari lingkungan persaingan. Kekuatan tersebut juga akan menunjukkan apakah suatu industri benar-benar menarik, dan juga membantu investor untuk mengantisipasi sisi positif dan

negatif dalam struktur industri. Lima kekuatan tersebut tersebut adalah ancaman pendatang baru, posisi tawar konsumen, posisi tawar pemasok, ancaman produk dan jasa substitusi dan persaingan dalam industri.

Gambar 2 : 1



Five Forces Michael E. Porter

Sumber : *"The Five Competitive Forces That Shape Strategy"* oleh Michael E. Porter, *Harvard Business Review*, January 2008

3.1 Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Ancaman pendatang baru terjadi ketika suatu industri mudah dimasukan pedatang baru. Ancaman pendatang baru berdampak pada keseimbangan antara permintaan dan penawaran. Apabila jumlah penawaran lebih besar dari jumlah permintaan maka intensitas persaingan semakin tinggi.

perusahaan kesulitan dalam mendapatkan keuntungan. Ancaman dari pendatang baru dalam suatu industri tergantung dari besarnya hambatan untuk masuk dan dari reaksi *incumbent* terhadap pendatang baru. Jika hambatan untuk masuk kecil dan reaksi dari *incumbent* kecil, maka ancaman dari pendatang baru tinggi. Hambatan untuk masuk adalah keunggulan yang dimiliki *incumbent*

terhadap pendatang baru. Ada 7 sumber hambatan untuk masuk dalam suatu industri, yaitu :

a. *Supply-side economies of scale*

Hal ini muncul ketika perusahaan yang memproduksi dalam skala tetap (*fixed cost*) bisa disebar ke lebih banyak unit atau pemakaian teknologi yang lebih efisien.

b. *Demand-side benefits of scale*

Keuntungan ini, dikenal juga dengan nama efek jaringan (*network effect*), muncul di industri ketika kesediaan pembeli untuk membayar suatu produk meningkat bersamaan dengan bertambahnya jumlah pembeli yang menggunakan produ; tersebut.

c. *Customer switching costs*

Biaya peralihan (*switching costs*) adalah *fixed cost* yang dihadapi pembeli ketika mereka harus berganti penjual.

d. *Capital requirements*

Kebutuhan untuk berinvestasi modal keuangan yang besar untuk dapat bersaing juga dapat menjauhkan pendatang baru

e. *In Incumbent*

memiliki keunggulan biaya atau kualitas yang tidak dimiliki pesaing *Unequal access to distribution channels currency advantages independent of size*. Pendatang baru harus memastikan jalur distribusi bagi produk atau servicenya.

f. *Restrictive government policy*

Kebijakan pemerintah dapat membantu atau mempersulit pendatang baru.

3.2 Kekuatan tawar menawar pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Posisi tawar pemasok mempengaruhi harga, kualitas dan kuantitas pembelian bahan baku. Posisi tawar pemasok berhubungan dengan keseimbangan antara penawaran pemasok dengan permintaan perusahaan. Pemasok melakukan *forward integration* untuk meningkatkan posisi tawarnya. *Supplier* yang kuat menangkap nilai lebih dengan cara menaikkan harga, membatasi kualitas dan pelayanan, atau beralih ke partisipan lainnya di industri yang sama. *Supplier* yang kuat dapat menjatuhkan *profit* dari perusahaan yang tidak mampu mengatasi kenaikan harga.

3.3 Kekuatan tawar menawar pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Posisi tawar pembeli mempengaruhi harga, kualitas dan kuantitas penjualan produk. Posisi tawar konsumen berhubungan dengan keseimbangan antara penawaran perusahaan dengan permintaan pembeli. Pembeli melakukan *backward integration* untuk meningkatkan posisi tawarnya. Pembeli yang kuat, kebalikan dari *supplier* yang kuat, dapat menangkap nilai lebih dengan memaksa penurunan harga, meminta kualitas atau pelayanan yang lebih baik, dan memainkan partisipan industri yang satu dengan yang lainnya untuk kepentingan *profit* industri.

3.4 Ancaman dari produk atau jasa pengganti (*Threat of Substitute Products or Services*)

Ancaman dari produk atau jasa pengganti (*Threat of Substitute Products or Services*) terjadi ketika fungsi produk perusahaan dapat digantikan dengan produk

lain. Diferensiasi produk dengan meningkatkan kualitas dan perbandingan harga dapat meminimalkan dampak ancaman produk dan jasa substitusi. Produk pengganti (*substitute products*) menampilkan fungsi yang sama dengan produk di industri tersebut. Produk atau jasa pengganti membatasi potensi *profit* suatu industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat dipasang oleh suatu industri.

3.5 Persaingan antara pesaing yang ada (*Rivalry Among Existing Competitors*)

Persaingan antara pesaing yang sudah ada memiliki banyak bentuk, termasuk harga diskon, pengenalan produk baru, kampanye iklan, dan peningkatan pelayanan. Persaingan yang tinggi akan membatasi *profit* suatu industri.

Lima kekuatan ini bersama dengan faktor-faktor lingkungan lainnya, akan mempertajam persaingan dan sekaligus menentukan daya tarik dari arena persaingan. Karena arena persaingan sangat kompleks dan terus berubah dalam merespons perubahan permintaan dan persyaratan yang dikehendaki oleh customer, inovasi produk dan proses, mata uang dan faktor biaya yang fluktuatif dan berbagai hal yang berkaitan dengan keseimbangan persaingan.

4. Lingkungan Kompetitor

Lingkungan kompetitor adalah bagian dari lingkungan eksternal. Lingkungan kompetitor atau bisa juga disebut lingkungan pesaing, lingkungan dimana pesaing kita berada. Lingkungan ini tercermin dari visi dan misi, tipe, jumlah dan norma-norma perilaku perusahaan kompetitor. Dengan pemahaman lingkungan ini maka perusahaan mampu mengetahui posisi kompetitor dan

perusahaan mampu mengantisipasi terhadap perubahan kompetitornya.

5. Lingkungan Internal

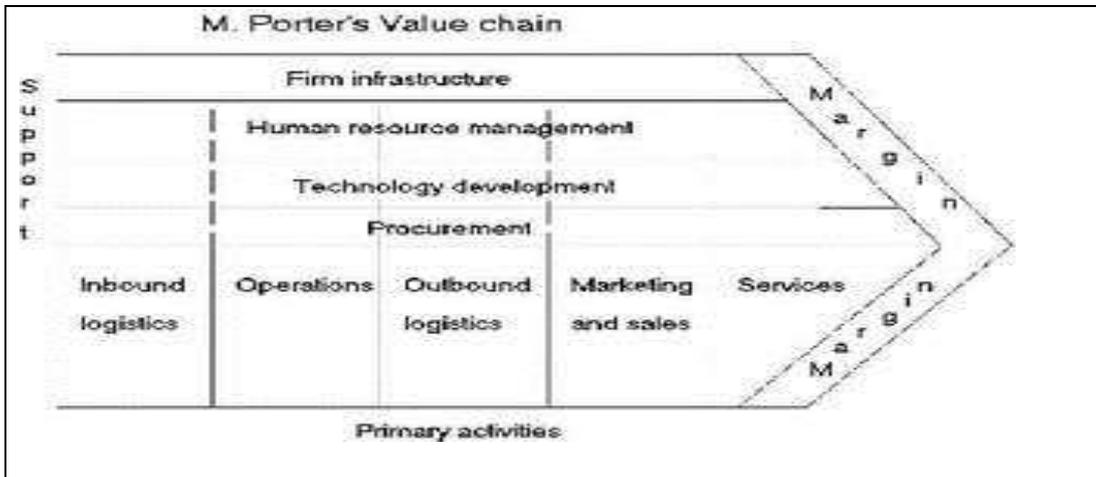
Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada didalam perusahaan dan normal memilih implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Faktor internal adalah kemampuan dasar perusahaan, keterbatasan dan juga ciri khas yang dimiliki perusahaan.

Menurut (Sukirno, Sadono 2002, 44), “analisis internal menyediakan pemahaman akan potensi keunggulan daya saing yang ada, dan area mana yang harus diprioritaskan untuk memastikan keberlangsungan bisnis.”

Lingkungan internal perusahaan mencakup sumber daya perusahaan. Sumber daya adalah sekumpulan faktor dalam perusahaan yang berada di bawah kendali perusahaan itu. Dalam rangka keperluan analisis klasifikasi sumber daya perusahaan dibagi 3 (tiga) kategori yaitu sumber daya berwujud (*tangible resources*) lebih mudah untuk diidentifikasi. yaitu peralatan fisik dan keuangan, sumber daya nirwujud (*intangible resources*) yang terdiri dari reputasi, teknologi dan kebiasaan/routine, serta sumber daya manusia (*human capital*) yang terdiri dari pengetahuan dan keahlian khusus, kemampuan interaksi, kemampuan komunikasi dan motivasi.

Sumber daya secara sendirian tidak memiliki nilai produktivitas bila tidak diorganisir dengan baik. Berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan harus terintegrasi dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan/ goal perusahaan.

Gambar 2 : 2



Analysis Value Chain Michael E. Porter

Dan dapat diketahui bahwa setiap perusahaan akan adanya strategi masing-masing untuk mngelolah internal maupun eksternal nya menjadi suatu struktur yang baik , Analisis *value-chain* merupakan alat analisis stratejik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana value pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok/supplier, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri. *Value Chain* mengidentifikasikan dan menghubungkan berbagai aktivitas stratejik diperusahaan.

Tujuan dari analisis *value-chain* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* di mana perusahaan dapat meningkatkan value untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (*Value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

D. PASAR SASARAN

Selama ini terlihat gejala semakin banyak perusahaan memilih pasar sasaran yang akan dituju, keadaan ini dikarenakan mereka menyadari bahwa pada dasarnya mereka tidak dapat melayani seluruh pelanggan dalam pasar tersebut. Terlalu banyaknya pelanggan sangat berpencar dan tersebar serta bervariasi dalam tuntutan kebutuhan dan keinginannya. Jadi arti dari pasar sasaran adalah Sebuah pasar terdiri dari pelanggan potensial dengan kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin maupun mampu untuk ambil bagian dalam jual beli, guna memuaskan kebutuhan atau keinginan tersebut. Karena konsumen yang terlalu heterogen itulah maka perusahaan perlu mengelompokkan pasar menjadi segmen-segmen pasar, lalu memilih dan menetapkan segmen pasar tertentu sebagai sasaran. Dengan adanya hal ini, maka perusahaan terbantu untuk mengidentifikasi peluang pasar dengan lebih baik, dengan demikian perusahaan dapat mengembangkan produk yang tepat, dapat menentukan saluran distribusi dan periklanan yang sesuai dan efisien serta mampu menyesuaikan harga bagi barang atau jasa yang ditawarkan bagi setiap target pasar.

Pasar sasaran (*Target Market*) adalah sekelompok konsumen atau pelanggan yang secara khusus menjadi sasaran usaha pemasaran bagi sebuah perusahaan.

Dalam menerapkan pasar sasaran terdapat tiga langkah pokok yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Segmentasi Pasar
2. Penetapan Pasar Sasaran
3. Penempatan Produk

TABEL 2.1

Langkah langkah Segmentasi Pasar, Targeting, Positioning

SEGMENTASI PASAR	PENETAPAN PASAR SASARAN (targeting)	PENETAPAN PRODUK (positioning)
1. Identifikasi dasar-dasar segmentasi pasar.	1. Menentukan metode-metode penilaian atas daya tarik segmen.	1. Merumuskan penetapan produk pada masing-masing segmen yang menjadi sasaran.
2. Mengembangkan potensi profit setiap segmen.	2. Memilih segmen yang akan dimasuki.	3. Mengembangkan bauran pemasaran bagi setiap segmen yang dipilih sebagai sasaran.

1. Segmentasi Pasar

Segmentasi Pasar adalah kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen dari suatu produk kedalam satuan-satuan pasar (segmen pasar) yang bersifat homogen. Berdasarkan definisi diatas diketahui bahwa pasar suatu produk tidaklah homogen, akan tetapi pada kenyataannya adalah heterogen. Pada dasarnya segmentasi pasar adalah suatu strategi yang didasarkan pada falsafah manajemen pemasaran yang orientasinya adalah konsumen. Dengan melaksanakan segmentasi pasar, kegiatan pemasaran dapat dilakukan lebih terarah dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan secara lebih

efektif dan efisien dalam rangka memberikan kepuasan bagi konsumen.

Adapun prosedur segmentasi pasar terdapat tiga langkah dalam prosedur segmentasi pasar :

1. Tahap survey yaitu melakukan penelitian awal yang sifatnya informal untuk mengetahui motivasi, sikap dan perilaku konsumen terhadap produk yang ditawarkan
2. Tahap analisis yaitu peneliti menganalisis dan mengeluarkan faktor-faktor yang berkorelasi tinggi , kemudian menganalisis “cluster” untuk mendapatkan segmen yang berbeda
3. Tahap profiling yaitu masing-masing segmen diberi ciri yang berbeda-beda dalam perilaku, geografis, psikografis dan kebiasaan.

Kebijakan segmentasi pasar haruslah dilakukan dengan menggunakan kriteria tertentu. Tentunya segmentasi ini berbeda antara barang industri dengan barang konsumsi. Namun dengan demikian secara umum setiap perusahaan akan mensegmentasikan pasarnya atas dasar:

a. *Segmentasi atas dasar Geografis*, Segmentasi pasar ini dilakukan dengan cara membagi pasar kedalam unit-unit geografis seperti negara, propinsi, kabupaten, kota, desa, dan lain sebagainya. Dalam hal ini perusahaan akan beroperasi disemua segmen. akan tetapi harus memperhatikan perbedaan kebutuhan dan selera yang ada dimasing-masing daerah.

b. *Segmentasi atas dasar Demografis*, Segmentasi pasar ini dapat dilakukan dengan cara memisahkan pasar kedalam kelompok-kelompok yang didasarkan pada variabel-variabel demografis, seperti umur, jenis kelamin,

besarnya keluarga, pendapatan, agama, pendidikan, pekerjaan, dan lain-lain.

c. *Segmentasi atas dasar psychografis*, Segmentasi pasar ini dilakukan dengan cara membagi-bagi konsumen kedalam kelompok-kelompok yang berlainan menurut kelas sosial, gaya hidup, berbagai ciri kepribadian, motif pembelian, dan lain-lain.

2. Penetapan Pasar Sasaran (*Target market*)

Adalah merupakan kegiatan yang berisi dan menilai serta memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki oleh suatu perusahaan. Apabila perusahaan ingin menentukan segmen pasar mana yang akan dimasukinya, maka langkah yang pertama adalah menghitung dan menilai potensi profit dari berbagai segmen yang ada tadi. Maka dalam hal ini pemasar harus mengerti betul tentang teknik-teknik dalam mengukur potensi pasar dan meramalkan permintaan pada masa yang akan datang. Teknik-teknik yang dipergunakan ini sangat bermanfaat dalam memilih pasar sasaran, sehingga pemasar dapat menghindarkan kesalahan-kesalahan yang bakal terjadi, atau paling tidak menguranginya sekecil mungkin dalam prakteknya. Maka untuk tujuan tersebut perusahaan harus membagi-bagi pasar menjadi segmen-segmen pasar utama, setiap segmen pasar kemudian dievaluasi, dipilih dan diterapkan segmen tertentu sebagai sasaran. Dalam kenyataannya perusahaan dapat mengikuti salah satu diantara lima strategi peliputan pasar yaitu:

1. Konsentrasi pasar tunggal, ialah sebuah perusahaan dapat memusatkan kegiatannya dalam satu bagian daripada pasar. Biasanya perusahaan yang lebih kecil melakukan pilihan ini.

2. Spesialisasi produk, sebuah perusahaan memutuskan untuk memproduksi satu jenis produk. Misalnya sebuah perusahaan memutuskan untuk memproduksi hanya mesin tik listrik bagi sekelompok pelanggan.
3. Spesialisasi pasar, misalnya sebuah perusahaan memutuskan untuk membuat segala macam mesin tik, tetapi diarahkan untuk kelompok pelanggan yang kecil.
4. Spesialisasi selektif, sebuah perusahaan bergerak dalam berbagai kegiatan usaha yang tidak ada hubungan dengan yang lainnya, kecuali bahwa setiap kegiatan usaha itu mengandung peluang yang menarik.
5. Peliputan keseluruhan, yang lazim dilaksanakan oleh industri yang lebih besar untuk mengungguli pasar. Mereka menyediakan sebuah produk untuk setiap orang, sesuai dengan daya beli masing-masing.

3. Penempatan produk (*Product Positioning*)

Penempatan produk mencakup kegiatan merumuskan penempatan produk dalam persaingan dan menetapkan bauran pemasaran yang terperinci. Pada hakekatnya Penempatan produk adalah: Tindakan merancang produk dan bauran pemasaran agar tercipta kesan tertentu diingatan konsumen.

Bagi setiap segmen yang dimasuki perusahaan, perlu dikembangkan suatu strategi penempatan produk. Saat ini setiap produk yang beredar dipasar menduduki posisi tertentu dalam segmen pasarnya. Apa yang sesungguhnya penting disini adalah persepsi atau tanggapan konsumen mengenai posisi yang dipegang oleh setiap produk dipasar.

E. BAURAN PEMASARAN

Salah satu unsur dalam strategi pemasaran terpadu adalah Bauran Pemasaran, yang merupakan strategi yang dijalankan perusahaan, yang berkaitan dengan penentuan, bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada satu segmen pasar tertentu, yang merupakan sasaran pasarannya. Marketing mix merupakan kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran, variabel mana dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen dalam pasar sasarannya. Variabel atau kegiatan tersebut perlu dikombinasikan dan dikoordinasikan oleh perusahaan seefektif mungkin, dalam melakukan kegiatan pemasarannya. Dengan demikian perusahaan tidak hanya sekedar memiliki kombinasi kegiatan yang terbaik saja, akan tetapi dapat mengkoordinasikan berbagai variabel marketing mix tersebut, untuk melaksanakan program pemasaran secara efektif. Menurut William J. Stanton pengertian marketing mix secara umum adalah sebagai berikut: marketing mix adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kombinasi empat besar pembentuk inti sistem pemasaran sebuah organisasi. Keempat unsur tersebut adalah penawaran produk/jasa, struktur harga, kegiatan promosi, dan sistem distribusi.

Menurut Philip Kotler (2010) pengertian bauran pemasaran adalah sebagai “Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran.”

Keempat unsur atau variabel bauran pemasaran (*Marketing mix*) tersebut atau yang di atas adalah sebagai berikut:

1. Strategi Produk
2. Strategi Harga
3. Strategi Penyaluran / Distribusi
4. Strategi Promosi

Marketing mix yang dijalankan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan. Disamping itu marketing mix merupakan perpaduan dari faktor-faktor yang dapat dikendalikan perusahaan untuk mempermudah buying decision, maka variabel-variabel marketing mix di atas tadi dapat dijelaskan sedikit mengenai 7 P lebih mendalam sebagai berikut:

1. Produk (*Product*)

Kebijakan mengenai produk atau jasa meliputi jumlah barang/jasa yang akan ditawarkan perusahaan, pelayanan khusus yang ditawarkan perusahaan guna mendukung penjualan barang dan jasa, dan bentuk barang ataupun jasa yang ditawarkan. Produk merupakan elemen yang paling penting. sebab dengan inilah perusahaan berusaha untuk memenuhi "kebutuhan dan keinginan" dari konsumen. namun keputusan itu tidak berdiri sebab produk/jasa sangat erat hubungannya dengan target market yang dipilih. Sedangkan sifat dari produk/jasa tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Tidak berwujud

Jasa mempunyai sifat tidak berwujud, karena tidak bisa dilihat, dirasa, diraba,

didengar atau dicium, sebelum ada transaksi pembelian.

b. Tidak dapat dipisahkan

Suatu produk jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya, apakah sumber itu merupakan orang atau benda. Misalnya jasa yang diberikan oleh sebuah hotel tidak akan bisa terlepas dari bangunan hotel tersebut.

c. Berubah-ubah

Bidang jasa sesungguhnya sangat mudah berubah-ubah, sebab jasa ini sangat tergantung kepada siapa yang menyajikan, kapan disajikan dan dimana disajikan. Misalnya jasa yang diberikan oleh sebuah hotel berbintang satu akan berbeda dengan jasa yang diberikan oleh hotel berbintang tiga.

d. Daya tahan

Jasa tidak dapat disimpan. Seorang pelanggan yang telah memesan sebuah kamar hotel akan dikenakan biaya sewa, walaupun pelanggan tersebut tidak menempati kamar yang ia sewa.

2. **Harga (*Price*)**

Setiap perusahaan selalu mengejar keuntungan guna kesinambungan produksi. Keuntungan yang diperoleh ditentukan pada penetapan harga yang ditawarkan. Harga suatu produk atau jasa ditentukan pula dari besarnya pengorbanan yang dilakukan untuk menghasilkan jasa tersebut dan laba atau keuntungan yang diharapkan. Oleh karena itu, penentuan harga produk dari suatu perusahaan merupakan masalah yang cukup penting karena dapat mempengaruhi hidup matinya serta laba dari perusahaan.

Kebijaksanaan harga erat kaitannya dengan keputusan tentang jasa yang

dipasarkan. Hal ini disebabkan harga merupakan penawaran suatu produk atau jasa. Dalam harga biasanya didasarkan pada suatu kombinasi barang/jasa ditambah dengan beberapa jasa lain serta keuntungan yang memuaskan. Berdasarkan harga yang ditetapkan ini konsumen akan mengambil keputusan apakah dia membeli barang tersebut atau tidak. Juga konsumen menetapkan berapa jumlah barang/jasa yang harus dibeli berdasarkan harga tersebut. Tentunya keputusan dari konsumen ini tidak hanya berdasarkan pada harga semata, tetapi banyak juga faktor lain yang menjadi pertimbangan, misalnya kualitas dari barang atau jasa, kepercayaan terhadap perusahaan dan sebagainya.

Hendaknya setiap perusahaan dapat menetapkan harga yang paling tepat, dalam arti yang dapat memberikan keuntungan yang paling baik, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.

3. Saluran Distribusi (*Place*)

Setelah perusahaan berhasil menciptakan barang atau jasa yang dibutuhkan dan menetapkan harga yang layak, tahap berikutnya menentukan metode penyampaian produk/jasa ke pasar melalui rute-rute yang efektif hingga tiba pada tempat yang tepat, dengan harapan produk/jasa tersebut berada ditengah-tengah kebutuhan dan keinginan konsumen yang haus akan produk/jasa tersebut.

Yang tidak boleh diabaikan dalam langkah kegiatan memperlancar arus barang/jasa adalah memilih saluran distribusi (*Channel Of Distribution*). Masalah pemilihan saluran distribusi adalah masalah yang berpengaruh bagi

marketing, karena kesalahan dalam memilih dapat menghambat bahkan memacetkan usaha penyaluran produk/jasa dari produsen ke konsumen.

Distributor-distributor atau penyalur ini bekerja aktif untuk mengusahakan perpindahan bukan hanya secara fisik tapi dalam arti agar jasa-jasa tersebut dapat diterima oleh konsumen.

Dalam memilih saluran distribusi ini ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu sebagai berikut:

- a. Sifat pasar dan lokasi pembeli
- b. Lembaga-lembaga pemasaran terutama pedagang-pedagang perantara
- c. Pengendalian persediaan, yaitu menetapkan tingkat persediaan yang ekonomis.
- d. Jaringan pengangkutan.

aluran distribusi jasa biasanya menggunakan agen travel untuk menyalurkan jasanya kepada konsumen. Jadi salah satu hal yang penting untuk diperhatikan dalam kebijaksanaan saluran distribusi itu sendiri dengan memperhitungkan adanya perubahan pada masyarakat serta pola distribusi perlu mengikuti dinamika para konsumen tadi.

4. Promosi (*Promotion*)

Aspek ini berhubungan dengan berbagai usaha untuk memberikan informasi pada pasar tentang produk/jasa yang dijual, tempat dan saatnya. Ada beberapa cara menyebarkan informasi ini, antara lain periklanan (*advertising*), penjualan pribadi (*Personal Selling*), Promosi penjualan (*Sales Promotion*) dan Publisitas (*Publicity*).

- a. Periklanan (*Advertising*) Merupakan alat utama bagi pengusaha untuk mempengaruhi konsumennya. Periklanan ini dapat dilakukan oleh pengusaha lewat surat kabar, radio, majalah, bioskop, televisi, ataupun dalam bentuk poster-poster yang dipasang dipinggir jalan atau tempat-tempat yang strategis.
- b. Penjualan Pribadi (*Personal selling*) Merupakan kegiatan perusahaan untuk melakukan kontak langsung dengan calon konsumennya. Dengan kontak langsung ini diharapkan akan terjadi hubungan atau interaksi yang positif antara pengusaha dengan calon konsumennya itu. Yang termasuk dalam personal selling adalah: *door to door selling*, *mail order*, *telephone selling*, dan *direct selling*.
- c. Promosi Penjualan (*Sales Promotion*) Merupakan kegiatan perusahaan untuk menjajakan produk yang dipasarkannya sedemikian rupa sehingga konsumen akan mudah untuk melihatnya dan bahkan dengan cara penempatan dan pengaturan tertentu, maka produk tersebut akan menarik perhatian konsumen.
- d. Publisitas (*Pubilicity*) Merupakan cara yang biasa digunakan juga oleh perusahaan untuk membentuk pengaruh secara tidak langsung kepada konsumen agar mereka menjadi tahu dan menyenangi produk yang dipasarkannya. hal ini berbeda dengan promosi, dimana didalam melakukan publisitas perusahaan tidak melakukan hal yang bersifat komersial. Publisitas merupakan suatu alat promosi yang mampu membentuk opini masyarakat secara tepat, sehingga sering disebut

sebagai usaha untuk "mensosialisasikan" atau "memasyarakatkan".

- e. **Orang (*People*)** Adalah semua pelaku yang memainkan sebagai penyajian jasa dan karenanya mempengaruhi persepsi pembeli. Yang termasuk dalam elemen ini adalah personel perusahaan dan konsumen lain dalam lingkungan jasa.

People dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan dan merupakan faktor yang memegang peranan penting bagi semua organisasi. Oleh perusahaan jasa unsur people ini bukan hanya memegang peranan penting dalam bidang produksi atau operasional saja, tetapi juga dalam melakukan hubungan kontak langsung dengan konsumen. Perilaku orang-orang yang terlibat langsung ini sangat penting dalam mempengaruhi mutu jasa ditawarkan dan image perusahaan yang bersangkutan. Elemen people ini memiliki 2 aspek, yaitu:

1. Service

Untuk organisasi jasa, service people biasanya memegang jabatan ganda, yaitu mengadakan jasa dan menjual jasa tersebut. melalui pelayanan yang baik, cepat, ramah, teliti dan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan yang akhirnya akan meningkatkan nama baik perusahaan

2. Customer

Faktor lain yang mempengaruhi adalah hubungan yang ada diantara para pelanggan. Pelanggan dapat memberikan persepsi kepada nasabah lain, tentang kualitas jasa yang pernah didapatnya dari perusahaan. Keberhasilan dari perusahaan jasa berkaitan erat dengan seleksi, pelatihan, motivasi dan manajemen dari sumber daya manusia.

Pentingnya sumber daya manusia dalam pemasaran jasa telah mengarah perhatian yang besar pada pemasaran internal. Pemasaran internal semakin diakui perusahaan jasa dalam menentukan suksesnya pemasaran ke pelanggan eksternal

Dalam hal ini yang harus diperhatikan adalah tercapainya keseimbangan yang efektif, dengan mengkombinasikan komponen-komponen tersebut kedalam suatu strategi promosi yang terpadu untuk berkomunikasi dengan para pembeli dan para pembuat keputusan pembelian.

f. Proses (*Procces*)

Meliputi prosedur, tugas-tugas, jadwal-jadwal, mekanisme, kegiatan dan rutinitas dimana suatu produk atau jasa disampaikan kepada pelanggan. Elemen proses ini mempunyai arti suatu upaya perusahaan dalam menjalankan dan melaksanakan aktifitas untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya. Untuk perusahaan jasa, kerja sama antara pemasaran dan operasional sangat penting dalam elemen proses ini, terutama dalam melayani segala kebutuhan dan keinginan konsumen. Jika dilihat dari sudut pandang konsumen, maka kualitas jasa diantaranya dilihat dari bagaimana jasa menghasilkan fungsinya. Proses dalam jasa merupakan faktor utama dalam bauran pemasaran jasa seperti pelanggan jasa akan sering merasakan sistem penyerahan jasa sebagai bagian dari jasa itu sendiri. Selain itu keputusan dalam manajemen operasi adalah sangat penting untuk suksesnya pemasaran jasa. Seluruh aktifitas kerja adalah proses, proses melibatkan prosedur-prosedur, tugas-tugas, mekanisme-mekanisme,

aktifitas-aktifitas dan rutinitas-rutinitas dengan apa produk (barang atau jasa) disalurkan ke pelanggan. Identitas manajemen proses sebagai aktifitas terpisah adalah prasyarat bagi perbaikan jasa. Pentingnya elemen proses ini khususnya dalam bisnis jasa disebabkan oleh persediaan jasa yang tidak dapat disimpan.

g. Bukti Fisik (*physical Evidence*)

Merupakan lingkungan fisik dimana jasa disampaikan, perusahaan jasa dan konsumennya berinteraksi dan setiap komponen yang berwujud memfasilitasi penampilan atau komunikasi jasa tersebut.

Unsur-unsur yang termasuk didalam saran fisik antara lain lingkungan fisik, dalam hal ini bangunan fisik, peralatan, perlengkapan, logo, warna dan barang-barang lainnya yang disatukan dengan service yang di berikan seperti tiket, sampul, label, dan lain sebagainya.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran

1. Rencana strategi pemasaran

Satu diantara berbagai tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang optimal dari kegiatannya sehari-hari, khususnya kegiatan pemasaran. Untuk menjalankan kegiatan pemasaran tersebut dengan baik, dan sesuai dengan sasaran yang diharapkan perusahaan harus menerapkan suatu strategi yang tepat sesuai dengan lingkungan pemasaran perusahaannya.

Lingkungan pemasaran suatu perusahaan terdiri dari para pelaku dan kekuatan-kekuatan yang berasal dari luar fungsi manajemen pemasaran

perusahaan yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan mempertahankan transaksi yang sukses dengan para pelanggan sarannya.

Keberhasilan strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan tergantung pada analisa dan pengamatan yang cermat oleh perusahaan terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan.

Strategi pemasaran adalah logika pemasaran, dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran perusahaan terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran, dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dalam kondisi persaingan.

Strategi pemasaran menyeluruh perusahaan tercermin dalam rencana strategi pemasaran perusahaan (*Corporate Marketing Plan*) yang disusun. Rencana strategi pemasaran perusahaan adalah suatu rencana pemasaran jangka panjang yang bersifat menyeluruh dan strategis, yang merumuskan berbagai strategi dan program pokok dibidang pemasaran perusahaan pada suatu jangka waktu tertentu dalam jangka panjang dimasa depan.

Ciri penting rencana strategis pemasaran perusahaan ini adalah sebagai berikut:

- a. Titik-tolak penyusunannya melihat perusahaan secara keseluruhan
- b. Diusahakan dampak kegiatan yang direncanakan bersifat menyeluruh
- c. Dalam penyusunannya di usahakan untuk memahami kekuatan yang

mempengaruhi perkembangan perusahaan

- d. Jadwal waktu/timing yang ditentukan adalah yang sesuai dan mempertimbangkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan, dan
- e. Penyusunan rencana dilakukan secara realistis dan relevan dengan lingkungan yang dihadapi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran

adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran pada suatu perusahaan adalah :

1. Lingkungan mikro perusahaan

Lingkungan mikro perusahaan terdiri dari para pelaku dalam lingkungan yang langsung berkaitan dengan perusahaan yang mempengaruhi kemampuannya untuk melayani pasar yaitu:

a. Perusahaan

Yaitu struktur organisasi perusahaan itu sendiri. Strategi pemasaran yang diterapkan oleh bagian manajemen pemasaran harus memperhitungkan kelompok lain di perusahaan dalam merumuskan rencana pemasarannya, seperti manajemen puncak, keuangan perusahaan, penelitian dan pengembangan, pembelian, produksi, dan akuntansi serta sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, karena manajer pemasaran juga harus bekerja sama dengan para staff di bidang lainnya.

b. Pemasok (*Supplier*)

Para pemasok adalah perusahaan-perusahaan dan individu yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan para pesaing

untuk memproduksi barang dan jasa tertentu. Kadang kala perusahaan juga harus memperoleh tenaga kerja, peralatan, bahan bakar, listrik dan faktor-faktor lain dari pemasok. Perkembangan dalam lingkungan pemasok dapat memberi pengaruh yang amat berarti terhadap pelaksanaan pemasaran suatu perusahaan. Manajer pemasaran perlu mengamati kecenderungan harga dari masukan-masukan terpenting bagi kegiatan produksi perusahaan mereka. Kekurangan sumber-sumber bahan mentah, pemogokan tenaga kerja, dan berbagai kejadian lainnya yang berhubungan dengan pemasok dapat mengganggu strategi pemasaran yang dilakukan dan dijalankan perusahaan.

c. **Para Perantara Pemasaran**

Para perantara pemasaran adalah perusahaan-perusahaan yang membantu perusahaan dalam promosi, penjualan dan distribusi barang/jasa kepada para konsumen akhir. Para perantara pemasaran ini meliputi :

1. *Perantara*, adalah perusahaan atau individu yang membantu perusahaan untuk menemukan konsumen. Mereka terbagi dua macam, yaitu agen perantara seperti agen, pialang dan perwakilan produsen yang mencari dan menemukan para pelanggan dan/atau mengadakan perjanjian dengan pihak lain, tetapi tidak memiliki barang atau jasa itu sendiri.
2. *Perusahaan Distribusi Fisik*, perusahaan seperti ini membantu perusahaan dalam penyimpanan dan pemindahan produk dari tempat asalnya ketempat-tempat yang dituju.
3. *Para Agen Jasa Pemasaran*, seperti perusahaan atau lembaga penelitian pemasaran, agen periklanan, perusahaan media, dan perusahaan

konsultan pemasaran,kesemuanya membantu perusahaan dalam rangka mengarahkan dan mempromosikan produknya ke pasar yang tepat.

4. *Perantara Keuangan*, seperti bank, perusahaan kredit, perusahaan asuransi, dan perusahaan lain yang membantu dalam segi keuangan.

d. Para Pelanggan

Yaitu pasar sasaran suatu perusahaan yang menjadi konsumen atas barang atau jasa yang ditawarkan perusahaan apakah individu-individu, lembaga-lembaga, organisasi-organisasi, dan sebagainya.

e. Para Pesaing

Dalam usahanya melayani kelompok pasar pelanggan, perusahaan tidaklah sendiri. Usaha suatu perusahaan untuk membangun sebuah sistem pemasaran yang efisien guna melayani pasar gelati disaingi oleh perusahaan lain. Sistem pemasaran dan strategi yang diterapkan perusahaan dikelilingi dan dipengaruhi oleh sekelompok pesaing. Para pesaing ini perlu diidentifikasi dan dimonitor segala gerakan dan tindakannya didalam pasar.

f. Masyarakat Umum

Sebuah perusahaan juga harus memperhatikan sejumlah besar lapisan masyarakat yang tentu saja besar atau kecil menaruh perhatian terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan, apakah mereka menerima atau menolak metode-metode dari perusahaan dalam menjalankan usahanya, karena kegiatan perusahaan pasti mempengaruhi minat kelompok lain, kelompok-kelompok inilah yang menjadi masyarakat umum. Masyarakat umum dapat memperlancar atau sebaliknya dapat sebagai penghambat kemampuan perusahaan untuk mencapai

sasarannya.

2. Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari kekuatan-kekuatan yang bersifat kemasyarakatan yang lebih besar dan mempengaruhi semua pelaku dalam lingkungan mikro dalam perusahaan, yaitu:

a. Lingkungan Demografis/Kependudukan

Lingkungan demografis/kependudukan menunjukkan keadaan dan permasalahan mengenai penduduk, seperti distribusi penduduk secara geografis, tingkat kepadatannya, kecenderungan perpindahan dari satu tempat ke tempat lain, distribusi usia, kelahiran, perkawinan, ras, suku bangsa dan struktur keagamaan.

Ternyata hal diatas dapat mempengaruhi strategi pemasaran suatu perusahaan dalam memasarkan produknya karena publiklah yang membentuk suatu pasar

b. Lingkungan Ekonomi.

Lingkungan ekonomi menunjukkan sistem ekonomi yang diterapkan, kebijakan-kebijakan pemerintah yang berkenaan dengan ekonomi, penurunan dalam pertumbuhan pendapatan nyata, tekanan inflasi yang berkelanjutan, perubahan pada pola belanja konsumen, dan sebagainya yang berkenaan dengan perkonomian.

c. Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik menunjukkan kelangkaan bahan mentah tertentu yang dibutuhkan oleh perusahaan, peningkatan biaya energi, peningkatan angka pencemaran, dan peningkatan angka campur tangan pemerintah dalam

pengelolaan dan penggunaan sumber-sumber daya alam

d. Lingkungan Teknologi

Lingkungan teknologi menunjukkan peningkatan kecepatan pertumbuhan teknologi, kesempatan pembaharuan yang tak terbatas, biaya penelitian dan pengembangan, yang tinggi, perhatian yang lebih besar tertuju kepada penyempurnaan bagian kecil produk daripada penemuan yang besar, dan semakin banyaknya peraturan yang berkenaan dengan perubahan teknologi.

e. Lingkungan sosial/budaya

Lingkungan ini menunjukkan keadaan suatu kelompok masyarakat mengenai aturan kehidupan, norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat

g. IT (Informasi Teknologi)

1. Pengertian informasi teknologi

(Putranta, Hastha Dewa 2004, 74) : Bahwa teknologi informasi adalah seperangkat alat yang membantu anda bekerja dengan informasi dan melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pemrosesan informasi.

(Raharjo, Budi 2000, 80): Bahwa pengertian teknologi informasi adalah teknologi yang menggabungkan komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi kecepatan tinggi yang membawa data, suara, dan video.

(Hariningsih, S.P 2005, 83) : Bahwa teknologi informasi merupakan teknologi yang tidak hanya pada teknologi komputer (perangkat keras dan perangkat lunak) yang akan digunakan untuk memproses dan menyimpan informasi, melainkan mencakup teknologi komunikasi untuk mengirim atau menyebarkan informasi.

2. Fungsi Teknologi Informasi (IT)

- a) Untuk meningkatkan aksesibilitas data yang ada secara efektif dan efisien kepada pengguna, tanpa dengan prantara sistem informasi.
- b) Memperbaiki produktivitas aplikasi pengembangan dan pemeliharaan sistem
- c) Menjamin tersedianya kualitas dan keterampilan dalam memanfaatkan sistem informasi secara kritis.
- d) Mengidentifikasi kebutuhan mengenai keterampilan pendukung sistem informasi
- e) Mengantisipasi dan memahami akan konsekuensi ekonomi
- f) Menetapkan investasi yang akan diarahkan pada sistem informasi
- g) Mengembangkan proses perencanaan yang efektif

h. Citra Perusahaan

1. Pengertian Citra Perusahaan

Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian citra adalah (1) kata benda: gambar, rupa, gambaran; (2) gambaran yang dimiliki orang banyak mengenai pribadi, perusahaan, organisasi atau produk; (3) kesan mental atau mengenai pribadi, bayangan visual yang ditimbulkan oleh sebuah kata, frase atau kalimat dan merupakan unsur dasar yang khas dalam karya prosa atau puisi.

Citra adalah cara bagaimana pihak lain memandang sebuah perusahaan, seseorang, suatu komite atau suatu aktivitas. Setiap perusahaan mempunyai citra sebanyak jumlah orang yang memandangnya. Berbagai citra perusahaan datang dari pelanggan perusahaan, pelanggan potensial, banker, staf perusahaan,

pesaing, distributor, pemasok, asosiasi dagang dan gerakan pelanggan di sektor perdagangan mempunyai pandangan terhadap perusahaan.

2. Karakteristik Citra

Citra itu sendiri abstrak (*intangible*) dan tidak dapat diukur secara sistematis, tetapi wujudnya bisa dirasakan dari hasil penilaian baik dan buruk. Seperti penerimaan dan tanggapan positif maupun negatif masyarakat luas pada umumnya. Selain itu wujudnya juga bisa dirasakan dari hasil penelitian, penerimaan, kesadaran dan pengertian, baik semacam tanda respek dan rasa hormat dari publik dan sekelilingnya atau masyarakat luas terhadap institusi atau individu sebagai sebuah badan usaha ataupun terhadap personelnnya (dipercaya, professional dan dapat diandalkan dalam memberikan pelayanan yang baik).

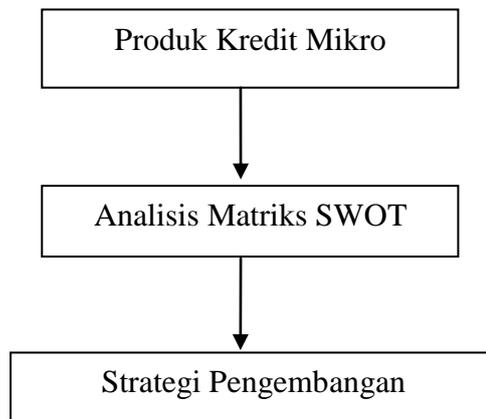
3. Macam-macam Citra Perusahaan

- a) *Mirror Image* (Citra Bayangan). Citra ini melekat pada orang dalam atau anggota-anggota organisasi – biasanya adalah pemimpinnya – mengenai anggapan pihak luar tentang organisasinya. Dalam kalimat lain, citra bayangan adalah citra yang dianut oleh orang dalam mengenai pandangan luar, terhadap organisasinya. Citra ini seringkali tidak tepat, bahkan hanya sekedar ilusi, sebagai akibat dari tidak memadainya informasi, pengetahuan ataupun pemahaman yang dimiliki oleh kalangan dalam organisasi itu mengenai pendapat atau pandangan pihak-pihak luar. Dalam situasi yang biasa, sering muncul fantasi semua orang menyukai kita.

- b) *Current Image* (Citra yang Berlaku). Citra yang berlaku adalah suatu citra atau pandangan yang dianut oleh pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi. Citra ini sepenuhnya ditentukan oleh banyak-sedikitnya informasi yang dimiliki oleh mereka yang mempercayainya.
- c) *Multiple Image* (Citra Majemuk). Yaitu adanya *image* yang bermacam-macam dari publiknya terhadap organisasi tertentu yang ditimbulkan oleh
- d) mereka yang mewakili organisasi kita dengan tingkah laku yang berbeda-beda atau tidak seirama dengan tujuan atau asas organisasi kita. *Corporate Image* (Citra Perusahaan). Apa yang dimaksud dengan citra perusahaan adalah citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, jadi bukan sekedar citra atas produk dan pelayanannya.
- e) *Wish Image* (Citra Yang Diharapkan). Citra harapan adalah suatu citra yang diinginkan oleh pihak manajemen atau suatu organisasi. Citra yang diharapkn biasanya dirumuskan dan diterapkan untuk sesuatu yang relatif baru, ketika khalayak belum memiliki informasi yang memadai mengenainya.

F. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep penelitian pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati atau diukur melalui penelitian ini yaitu sebagai berikut :



Dari konsep di atas menunjukkan bahwa penyediaan produk akan dianalisis menggunakan matriks SWOT agar mendapatkan strategi pengembangan yang baik untuk digunakan dalam pangsa pasar dan bersaing dengan bank mikro lainnya.

G. Hipotesa

Bank BTPN MUR Region Sumbagut masih belum sepenuhnya di kenal masyarakat luas dalam penyaluran program kredit mikro, hal ini membuat pemasaran kredit mikro menjadi sulit di tengah persaingan yang ketat namun dengan menggunakan stretegi yang baik akan membuat Perusahaan mampu bersaing dengan bank mikro lainnya (competitor).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah gabungan kualitatif dan kuantitatif, Metode penelitian gabungan kualitatif dan kuantitatif adalah salah satu jenis penelitian kombinasi antara teori-teori yang berhubungan dengan penelitian dan pemaparan data yang spesifik, sistematis, terencana, dan juga terstruktur dari awal hingga kesimpulan. Penelitian kuantitatif lebih menekankan pada penggunaan angka-angka yang membuatnya menjadi lebih spesifik. Selain itu penggunaan tabel, diagram dan grafik juga mendukung.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional yang dimaksud untuk menghindari kesalahan pemahaman dan perbedaan penafsiran yang berkaitan dengan istilah-istilah dalam judul tesis. Sesuai dengan judul penelitian yaitu “*Analisis Strategi Bersaing dalam Pemasaran Kredit Mikro pada Bank BTPN MUR Region Sumbagut*”, maka definisi operasionalnya yang perlu dijelaskan yaitu :

1. Strategi bersaing

Suatu metode yang diterapkan pada perusahaan dalam pengembangan perusahaan masa kini dan mempertahankan eksistensinya kedepan terhadap pesaing atau bank mikro lainnya.

2. Pemasaran kredit mikro

Pemasaran produk pinjaman yang disediakan pada Bank BTPN MUR Region

Sumbagut dalam setiap jenis produk dan fasilitasnya dilaksanakan oleh marketing dilapangan dan juga akan dikembangkan melalui media online.

C. Definisi Konseptual

Definisi konseptual dalam penelitian ini terdiri dari analisis lingkungan internal yang yaitu pemasaran lalu menggunakan SWOT, adapun pengertian analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis di dalam manajemen perusahaan atau di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

D. Populasi dan Sample

Dalam riset ini kami mengambil sumber data yang terkait dengan bagian pemasaran di Bank Tabungan Pensiun Nasional (BTPN MUR) Medan, dengan sumber data (responden) sebanyak 4 (empat) orang Manager di masing-masing bagian marketing dan support yang terkait pemasaran sebagai berikut :

1. Regional Bussines Sales Support Manager
2. Regional Credit Manager
3. Area Bisnis Leader – Medan-1
4. Branch Manajer – Medan Putri Hijau

E. Identifikasi SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strength Weaknesses Opportunities Threats*. Yang artinya *Strength* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (ancaman). Dalam artikel ini kita akan membahas satu-persatu tentang analisis SWOT secara singkat. Seperti yang kita tau, analisis SWOT (*Strength Weaknesses Opportunities Threats*) terbagi menjadi 4 bagian yakni:

1. *Strength* (S) atau disebut sebagai analisis kekuatan

Yakni situasi ataupun kondisi yang merupakan gambaran kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang harus dilakukan dalam menggunakan analisis ini adalah setiap perusahaan atau organisasi perlu menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki kemudian dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya. Misalnya jika kekuatan perusahaan tersebut unggul didalam kualitasnya, maka keunggulan itu dapat di manfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat kualitas yang lebih baik.

2. *Weaknesses* (W) atau disebut sebagai analisi kelemahan

Yakni situasi ataupun kondisi yang merupakan gambaran kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. *Weaknesses* merupakan cara untuk menganalisis kelemahan yang ada dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi. Yang mana kelemahan tersebut dapat menjadi kendala yang serius dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Misalnya jika perusahaan tersebut terdapat kendala dalam pemasaran yang kurang

baik, maka perusahaan harus meneliti kekurangan-kekurangan yang dimiliki yang berhubungan dengan sektor pemasaran. Agar nantinya permasalahan tersebut tidak membuat perusahaan menjadi kalah saing dan mudur di bandingkan perusahaan lainnya.

3. *Opportunity* (O) atau disebut sebagai analisis peluang

Yakni situasi atau kondisi yang merupakan gambaran peluang yang ada dari sisi luar suatu organisasi atau perusahaan dan gambaran tersebut dapat memberikan peluang berkembangnya suatu organisasi atau perusahaan dimasa depan. *Opportunity* merupakan analisis yang digunakan untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang. Baik dimasa kini ataupun masa yang akan datang. Misalnya sebuah perusahaan industri minuman berada di daerah yang panas. Yang mana daerah tersebut sangat membutuhkan minuman segar dengan harga yang terjangkau. Maka perusahaan tersebut memiliki peluang untuk menciptaka produk minuman yang segar dan harganya terjangkau.

4. *Threats* (T) atau disebut sebagai analisis ancaman

Yakni situasi atau kondisi yang merupakan gambaran ancaman dari suatu perusahaan atau organisasi dalam menjalankan suatu usaha. *Theart* merupakan cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi dalam menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan. Yang mana

ancaman tersebut dapat menyebabkan kemunduran suatu perusahaan. Jika tidak segera di atasi, maka ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang akan dijalankan. Misalnya sebuah organisasi kelompok pengrajin rotan di daerah pedesaan. Dengan kondisi lingkungan yang semakin moderen serta banyaknya kebakaran hutan yang terjadi membuat mereka semakin sulit untuk memperoleh bahan baku, Maka oragnisasi tersebut dapat menganalisis hal-hal apa yang menyebabkan tantangan atau ancaman tersebut terjadi.

Metode analisis SWOT merupakan metode analisis yang paling dasar dalam melakukan analisis strategi, yang bermanfaat untuk mengetahui suatu permasalahan ataupun suatu topik dari 4 empat sisi yang berbeda. Hasil dari analisis ini biasanya berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan suatu perusahaan tau organisasi dari segi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan yang dimiliki dan juga menghindari berbagai ancaman yang terjadi.

Jika digunakan dengan baik dan benar, maka analisis ini akan dapat digunakan untuk membantu melihat sisi-sisi yang terabaikankan atau tidak terlihat dari sebuah perusahaan atau organisasi. Dari uraian diatas tadi, analisis SWOT adalah instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi dalam manajemen perusahaan atau organisasi. Analisis ini berperan sebagai alat untuk meminimalisir kelemahan atau kekurangan yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi serta menekan dampak dari ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

F. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Bank Tabungan Pensiun Nasional (BTPN MUR) Region Sumbagut & NAD, Jl . Putri Hijau No.20 Medan – Sumatera Utara.

2. Waktu Penelitian

TABEL 3.1

Jadwal Penelitian

Kegiatan	Tahun 2016 - 2017																			
	Desember				Januari				Februari				Maret				April			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Prariset																				
Pengajuan judul																				
Seminar Proposal																				
Pengumpulan data																				
Pengolahan Data/																				
Analisis Data																				
Penyusunan Thesis																				

G. Teknik Pengumpulan Data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua yaitu data internal dan eksternal.

H. Teknik Analisis Data

1. Analisis EFAS dan IFAS

Tahap-tahap dalam menyusun tabel *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS) dengan menentukan faktor-faktor yang menjadi Strength serta Weakness, selanjutnya memberikan

bobot masing-masing faktor dari skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting) dimana semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi skor total 1,00. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 (dibawah rata-rata) sampai dengan 4 (sangat baik). Nilai ranting *Strength* dan *Weakness* selalu bertolak belakang, begitu juga dengan *Opportunity* dan *Threat*.

Berikut contoh hasil analisis dari IFAS dan EFAS dapat dilihat pada tabel 3.2 dan 3.3 di bawah ini :

TABEL 3.2

Matrik Internal Factor Analysis Summary

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL	STRATEGI	BOBOT	RATING	NILAI SKOR
KEKUATAN				
1. Memiliki keunggulan product & price		0,35	3	1,05
2. Memiliki gabungan teknologi/ koordinasi kuat antar struktur organisasi		0,30	4	1,20
3. Memiliki brand perusahaan yang sudah cukup dikenal		0,15	4	0,60
KELEMAHAN				
1. Belum adanya tim marketing freelands (tenaga tambahan)		0,07	2	0,21
2. Tidak aktif peran atas membantu ke bawah.		0,05	4	0,20
3. Tidak adanya program incentive & kesejahteraan Team Marketing yg kuat		0,08	3	0,24
TOTAL		1,00		3,50

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa IFAS mempunyai nilai total skor 3,50. Seperti halnya pada IFAS, maka pada faktor-faktor EFAS juga dapat dilakukan identifikasi, untuk lebih jelasnya contoh EFAS dapat dilihat pada Gambar 3.2. berikut ini :

TABEL 3.3

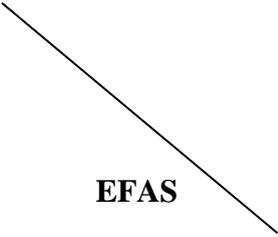
FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	NILAI SKOR
PELUANG			
1. Dibentuknya suatu divisi khusus marketing yang lebih solid & kuat mendukung pemasaran.	0.30	4	1,20
2. Ditingkatkannya sosialisasi product baru & kebijakan baru yg lebih mempermudah kebijakan kredit	0,15	3	0,45
3. Dibuatnya suatu teknologi/aplikasi khusus mempermudah proses kredit	0,15	3	0,45
ANCAMAN			
1. Pesaing baru dengan kebijakan & price yang lebih unggul	0,10	2	0,30
2. Kondisi pasar/market yang masih belum kolusive	0,30	3	0,90
TOTAL	1,00		3,30

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa IFAS mempunyai nilai total skor 3,30

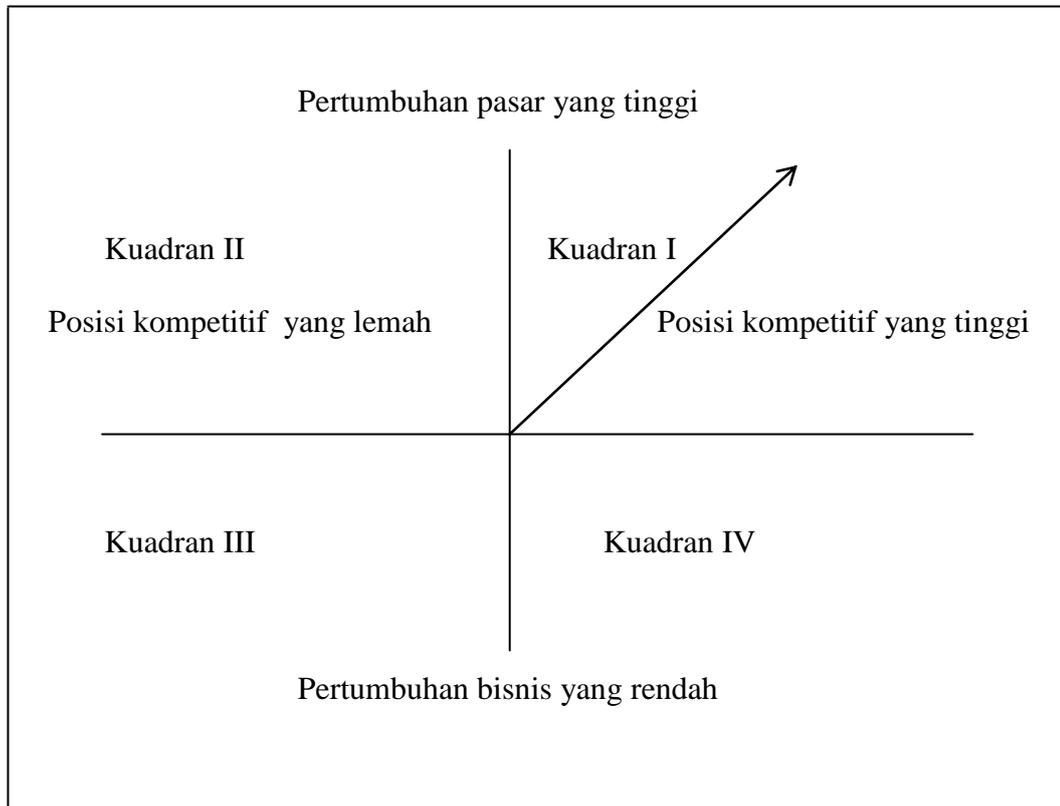
2. MATRIKS SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT . matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi suatu perusahaan yang dapat di sesuaikan dengan kelemahan dan kekuatan yang dimilikinya, matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis untuk perusahaan.

GAMBAR 3.1
MATRIKS SWOT

<p>IFAS</p>  <p>EFAS</p>	<p>STRENGTHS (S)</p>	<p>WEAKNESS (W)</p>
<p>OPPORTUNIES (O)</p>	<p>STRATEGI S-O</p>	<p>STRATEGI W-O</p>
<p>THREATHS (T)</p>	<p>STRATEGI S-T</p>	<p>STRATEGI W-T</p>

GAMBAR 3.2
Matriks Grand Strategi



Pada gambar 3.4 diatas terlihat bahwa perusahaan berada pada posisi kuadran I yang berarti bahwa perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang – peluang eksternal yang ada, sehingga perusahaan akan bersaing menggunakan strategi – strategi bisnis yang lebih agresif dan lebih berani, bentuk-bentuk strategi yang dapat digunakan pada kuadran I ialah pengembangan produk yang inovative, pengembangan potensi pasar yang belum tersentuh maksimal, penetrasi ke pasar yang lebih kuat lagi dengan pemanfaatan teknologi yang dapat mendukung penetrasi pasar dan integrasi kemudahan proses kebijakan didepan maupun integrasi kemudahan proses di belakang.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

1. Konteks Bank BTPN MUR Region Sumbagut

a. Sejarah Singkat dan Latar Belakang

Sejak 2008, BTPN Mitra Usaha Rakyat telah mendukung kesuksesan pengusaha mikro dan kecil di Indonesia tidak hanya melalui pinjaman dana, namun juga melalui pelatihan untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam upaya menumbuhkan kualitas usaha.

Bisnis ini dirancang untuk melayani Usaha Mikro & Kecil yang membutuhkan kredit antara Rp 2 juta hingga Rp 500 juta. BTPN MUR menawarkan “kesempatan untuk tumbuh” dalam 1 (satu) paket: paketmu. Produk PAKETMU terdiri dari Modal untuk Kredit Modal Kerja (KMK) dan mengembangkan usaha dengan Kredit Investasi (tenor sampai 60 bulan). Kapasitas untuk Tumbuh memberikan program pelatihan, informasi pengembangan usaha, dan micro business franchise. PAKETMU - Paket mitra usaha solusi kembangkan usaha dalam satu paket, modal kerja dan pelatihan.

Bank BTPN MUR akan memberikan pinjaman dengan nilai mulai Rp 1 Juta hingga Rp 50 Juta disesuaikan dengan kebutuhan masing – masing pelaku usaha.

Jangka waktu Pinjaman sampai dengan dua tahun. Pinjaman dengan jangka waktu pendek sangat disarankan agar tidak membebankan akumulasi pinjaman di akhir periode. Dengan jangka waktu pendek nasabah hendaknya lebih memilih

untuk memaksimalkan plafon tanpa harus mencoba plafon besar tapi kemampuan bayar masih dibawah analisa bank terhadap Installment to Disposable Income Ratio (IDIR). BTPN Mitra Usaha Rakyat telah mendukung kesuksesan pengusaha mikro dan kecil di Indonesia tidak hanya melalui pinjaman dana, namun juga melalui pelatihan untuk meningkatkan kapasitas keahlian mereka dalam upaya menumbuhkan kualitas usaha.

b. Program Kegiatan yang sudah dilaksanakan

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk giro, deposito, sertifikat deposito, dan tabungan.
2. Memberikan kredit.
3. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan nasabah maupun untuk kepentingan bank itu sendiri.
4. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan atau dengan pihak ketiga.
5. Menyediakan tempat untuk menyimpan surat berharga.
6. Melakukan penempatan dana dari nasabah ke nasabah lainnya.
7. Memberikan pelatihan kepada nasabah mikro
8. Memberikan jasa layanan/konsultasi masalah kesehatan kepada nasabah pension.

2. Visi dan Misi Bank BTPN MUR Region Sumbagut

Dalam hal ini Bank BTPN memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi : “Menjadi Bank mass market terbaik, mengubah hidup berjuta rakyat Indonesia”

Misi : “Bersama, kita ciptakan kesempatan tumbuh dan hidup yang lebih berarti” Bank BTPN dalam menjalankan bisnisnya dengan Visi & Misi di atas sekaligus menyediakan beragam produk dan layanan yang sesuai dengan bisnis Bank mass market kepada nasabah-nasabahnya. Memberikan pengalaman brand yang penuh dengan arti bagi pemangku kepentingan (stakeholders) Bank BTPN setiap saat dimanapun berada secara konsisten Menjamin keamanan, kepercayaan, dan kemudahan akses bagi nasabah Bank BTPN melalui penggunaan teknologi muthakhir di setiap pengoprasian bisnis Bank BTPN.

3. Keadaan Bank BTPN MUR Region Sumbagut

Kantor Bank BTPN MUR Region Sumbaguut yang berkantor di jalan Putri Hijau No. 20 Kecamatan Medan Kesawan Kota Medan 20111. Berada di lantai 4 dengan jumlah karyawan lebih dari 20 karyawan dan lainnya berada pada Area dan Cabang yang beredar di setiap wilayah kawasan Sumatera Bagian Utara dan Nanggroe Aceh Darussalam (NAD).

Bank BTPN MUR Region Sumbagut yang sudah berdiri lebih dari 7 tahun lamanya, telah beroperasi dengan baik bersama puluhan ribu nasabah mikro dan kecil yang telah menjadi tumbuh bersama dengan Bank BTPN MUR Region Sumbagut. Dengan posisi jaringan Kantor Area dan Cabang sebagai berikut :

AREA	CABANG	AREA	CABANG
MEDAN 2	Binjai	ACEH LEUSER ANTARA	Blang Pidie
	Kabanjahe		Kuta Cane
	Kampung Lalang		Meulaboh
	Stabat Langkat		Sidikalang
	Gunung Sitoli		Kota Fajar
MEDAN 1	Kampung Baru	ACEH PESISIR	Nagan Raya
	Lubuk Pakam		Subulussalam
	Marelan		Bener Meriah
	Muh Yamin		Beureuneun
	Pusat Pasar		Chik Ditiro
RANTAU PRAPAT	Tembung	PEMATANG SIANTAR	Kuala Simpang
	Gunung Tua		Lhokseumawe
	Padang Sidempuan		Kisaran
	Penyabungan		Sibolga
	Sibuhuan		Indrapura
	Aek Kanopan		Merdeka Pematang Siantar
	Bagan Batu		Perdagangan
Pasar Baru	Sei Rampah		
			Tebing Tinggi

Gambar 4.1

B. Temuan Khusus

1. Analisis strategi kredit mikro yang ditetapkan pada Bank BTPN MUR

Region Sumbagut

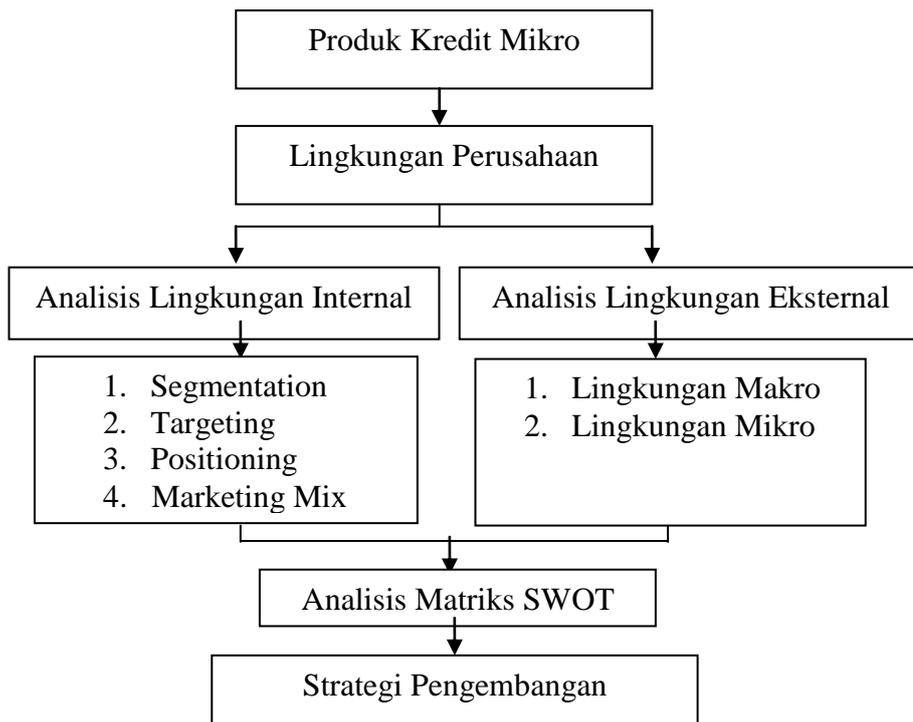
Dalam menjalankan fungsi kredit, bank membuat bermacam produk untuk memenuhi kebutuhan pasar dan salah satunya yaitu produk kredit mikro. Kredit Mikro adalah suatu kredit yang diberikan kepada debitur yang memiliki usaha mikro, kecil dan menengah yang memenuhi definisi dan kriteria usaha mikro, kecil dan menengah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang UMKM. Berdasarkan Undang-Undang tersebut, UMKM adalah usaha produktif yang memenuhi kriteria usaha dengan batasan tertentu yang ditinjau dari kekayaan bersih ataupun dari hasil penjualan tahunan.

Bank Tabungan Pensiunan Nasional Mitra Usaha Rakyat Region Sumbagut adalah salah satu lembaga keuangan Bank yang memiliki produk kredit mikro dan pelayanan yang unik. Bank BTPN MUR Region Sumbagut memiliki beberapa produk kredit mikro yang dipasarkan diantaranya Kredit Mikro PaketMu Bebas, Kredit Mikro PaketMu Fleksi, Kredit Mikro PaketMu Mapan, dan Kredit Mikro PaketMu Menengah. Akan tetapi Bank BTPN MUR Region Sumbagut bukan satu-satunya bank yang memasarkan produk kredit mikro di Wilayah Sumbagut & Aceh, sehingga sangat diperlukan strategi yang efektif untuk pengembangan pemasaran. Bank BTPN MUR Region Sumbagut perlu mengenali Kekuatan dan Kelemahan perusahaan dalam persaingan.

Hal ini akan sangat membantu bank dalam mengenali diri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman. Dimana dalam menentukan strategi bersaing dan mengambil keputusan, seorang Manajer harus mengenali kelemahan, kekuatan, ancaman, peluang yang dimiliki perusahaan serta mengenali keunggulan pesaing yang mungkin dimiliki.

Teori pemasaran modern menyatakan bahwa kunci sukses sebuah perusahaan bersaing tergantung pada penyesuaian secara dinamis terhadap lingkungan yang kompleks dan selalu berubah-ubah. Perubahan tersebut ditandai oleh naik turunnya penjualan produk atau jasa yang disebabkan gejolak faktor ekstern (demografi, keadaan, perekonomian, selera konsumen dan persaingan) serta faktor intern (penjualan oleh perantara dan penyedia keterbatasan sumber daya, teknologi dan motivasi manajemen).

Strategi pengembangan pemasaran kredit mikro dilakukan dengan menganalisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) sehingga dalam penelitian ini digunakan metode SWOT (*strength, weakness, opportunities, threats*) analisis.



Gambar 4.2

Dari gambar di atas, menunjukkan strategi kredit mikro yang diterapkan pada proses pemasaran oleh perusahaan agar bisa meningkatkan pengembangan dan unggul dalam persaingan di lingkungan pasar Mikro yang saat ini di ramaikan oleh Perbankan konvensional lokal dan asing yang ikut-ikutan terjun ke bisnis mikro banking di Indonesia. Untuk menentukan strategi bersaing harus memperhatikan dan menjalankan proses gambar di atas yang mana pada setiap posisinya akan mempengaruhi hasil dari penentu strategi perusahaan nantinya

sebelum direalisasikan dalam proses perkembangan Bank BTPN MUR Region Sumbagut.

Memperhatikan jenis produk yang dipasarkan oleh perusahaan, apakah bisa bersaing atau tidak, memiliki keunggulan atau tidak dan memudahkan calon nasabah untuk bergabung atau tidak. Bank BTPN unggul dalam produk seperti dirincikan pada temuan umum di atas, jumlah produk yang ditawarkan sangatlah beragam, dari setiap kalangan calon nasabah bisa memilih sesuai kriteria masing-masing dan tentunya dengan syarat dan bunga yang sesuai.

Melihat sisi lingkungan perusahaan bagian internal adalah hal yang pertama pentingnya, dikarenakan tidakla sebuah perusahaan mampu memberikan suatu perubahan dan pembenahan jika perusahaan sendiri belum melakukannya. Setelah itu, lingkungan eksternal dalam penelitian ini fokus pada bagian mikro, yaitu merapatkan sasaran pada pengusaha-pengusaha kecil menengah yang di Bank BTPN MUR Region Sumbagut memilih pengusaha yang sudah menjalankan usahanya minimal 1 tahun lamanya akan diberikan kesempatan untuk mengembangkan usahanya dengan pinjaman sesuai fasilitas yang diminati calon nasabah. Hal ini cenderung membuat marketing bisa dengan mudah menemukan pengusaha-pengusaha yang berada dilingkungan kantor karena syarat yang ringan.

2. Identifikasi dari Ancaman, Kekuatan, Kelemahan dan Peluang pemasaran kredit mikro pada Bank BTPN MUR Region Sumbagut agar dapat terus mengembangkan bisnisnya kedepan.

Faktor-faktor internal yang menjadi Kekuatan (*strength*) dari Bank BTPN MUR Region Sumbagut adalah sebagai berikut :

- a. Nama baik perusahaan yang sudah dikenal sejak lama (Tahun 60an) khususnya di kalangan pensiunan (TNI, Polri dan PNS).
- b. Memiliki kualitas layanan yang baik yang di padukan dengan kegiatan pelatihan wirausaha dan pelayanan kesehatan (program Daya).
- c. Memiliki divisi pengembangan product (*product-development*) yang selalu kreative menciptakan product-product inovative mengikuti perkembangan dari masa ke masa.

Sementara faktor internal yang menjadi kelemahan (*weakness*) dari produk kredit Bank BTPN MUR Region Sumbagut adalah sebagai berikut :

- a. Belum memiliki jaringan ATM (*automatic teller machine*) yang luas seperti yang di miliki oleh Bank-Bank besar.
- b. Masih terbatasnya jumlah karyawan di bagian pemasaran (*marketing*) yang memiliki kompetensi khusus melayani nasabah mikro.
- c. Kondisi suku bunga kredit yang diberikan btpn masih cukup tinggi mengingat resiko yang ada sehingga tersaingi oleh produk kredit bank kompetitor mikro lainnya yang berada di kota Medan.

Faktor-faktor eksternal yang menjadi Peluang (*opportunities*) kredit mikro Bank BTPN MUR Region Sumbagut adalah sebagai berikut :

- a. Masih luasnya potensi pangsa pasar perdagangan maupun industri mikro di tengah kota maupun pinggiran kota Medan.
- b. Potensi pembiayaan sektor perkebunan, pertanian, peternakan dan perikanan yang belum di garap secara maksimal.
- c. Memiliki jaringan Kantor-kantor Cabang & Cabang Pembantu yang cukup luas dan strategis serta mudah di jangkau oleh debitur maupun calon debitur.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang menjadi ancaman (*Threats*) kredit mikro Bank BTPN MUR Region Sumbagut adalah :

- a. Munculnya lembaga-lembaga keuangan baru yang beroperasi dan memiliki produk seperti kredit mikro banking.
- b. Adanya kebijakan Pemerintah (Kabinet Jokowi) dengan pemberian suku bunga single digit oleh bank penyalur kredit (KUR Bank Pemerintah).
- c. Adanya bank pesaing yang memiliki produk mikro dengan memberikan fasilitas lebih lengkap dan produk pengganti kredit mikro yang mengikuti perubahan & keinginan pasar saat ini.

Berdasarkan SWOT (*strength, weakness, opportunity, threats*) analisis, Bank BTPN Mitra Usaha Rakyat memilih 4 strategi, diantaranya strategi SO (*strength- opportunity*), strategi WO (*weakness-opportunity*), strategi ST (*strength-threats*) dan strategi WT (*weakness-threats*) yang penentuannya di

ambil berdasarkan kuesioner dan wawancara dari beberapa manajer-manajer pemasaran dan manajer-manajer support pemasaran BTPN MUR Regional Sumatera yang di bobot kemudian di rumuskan untuk menentukan strategi dari SWOT analisis sebagai berikut :

Tabel 4.1

Hasil Angka Sample Kuesioner

POINT KUESIONER	NILAI				RATA-RATA
	SAMPLE 1	SAMPLE 2	SAMPLE 3	SAMPLE 4	
KEKUATAN 1	0,30	0,40	0,30	0,40	0,35
KEKUATAN 2	0,30	0,50	0,30	0,50	0,40
KEKUATAN 3	0,30	0,20	0,30	0,20	0,25
KELEMAHAN 1	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
KELEMAHAN 2	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
KELEMAHAN 3	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
PELUANG 1	0,40	0,30	0,40	0,30	0,35
PELUANG 2	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
PELUANG 3	0,30	0,20	0,30	0,20	0,25
ANCAMAN 1	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
ANCAMAN 2	0,20	0,30	0,30	0,30	0,28
ANCAMAN 3	0,20	0,30	0,20	0,30	0,25

GAMBAR 4.3Matrik *Internal Factor Analysis Summary*

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	NILAI SKOR
<u>KEKUATAN</u>			
1. Memiliki nama baik perusahaan yang sudah dikenal sejak lama (Tahun 60an)	0,35	4	1,40
2. Memiliki kualitas layanan yang baik yang di padukan dengan kegiatan pelatihan wirausaha dan pelayanan kesehatan (program Daya).	0,40	4	1,60
3. Memiliki divisi pengembangan product (<i>product-development</i>) yang selalu kreatif menciptakan product inovatif mengikuti perkembangan dari masa ke masa.	0,25	4	1,00
Sub Total	1,00		4,00
<u>KELEMAHAN</u>			
1. Belum memiliki jaringan ATM (automatic teller machine) yang luas seperti yang dimiliki oleh Bank-Bank besar.	0,15	4	0,60
2. Masih terbatasnya jumlah karyawan di bagian pemasaran (marketing) yang memiliki kompetensi khusus melayani nasabah mikro.	0,10	4	0,40
3. Kondisi suku bunga kredit yang diberikan btpn masih cukup tinggi, sehingga masih bersaing oleh produk kredit bank kompetitor mikro lainnya.	0,10	4	0,40
Sub Total	0,35		1,40
Selisih Kekuatan – Kelemahan			2,60

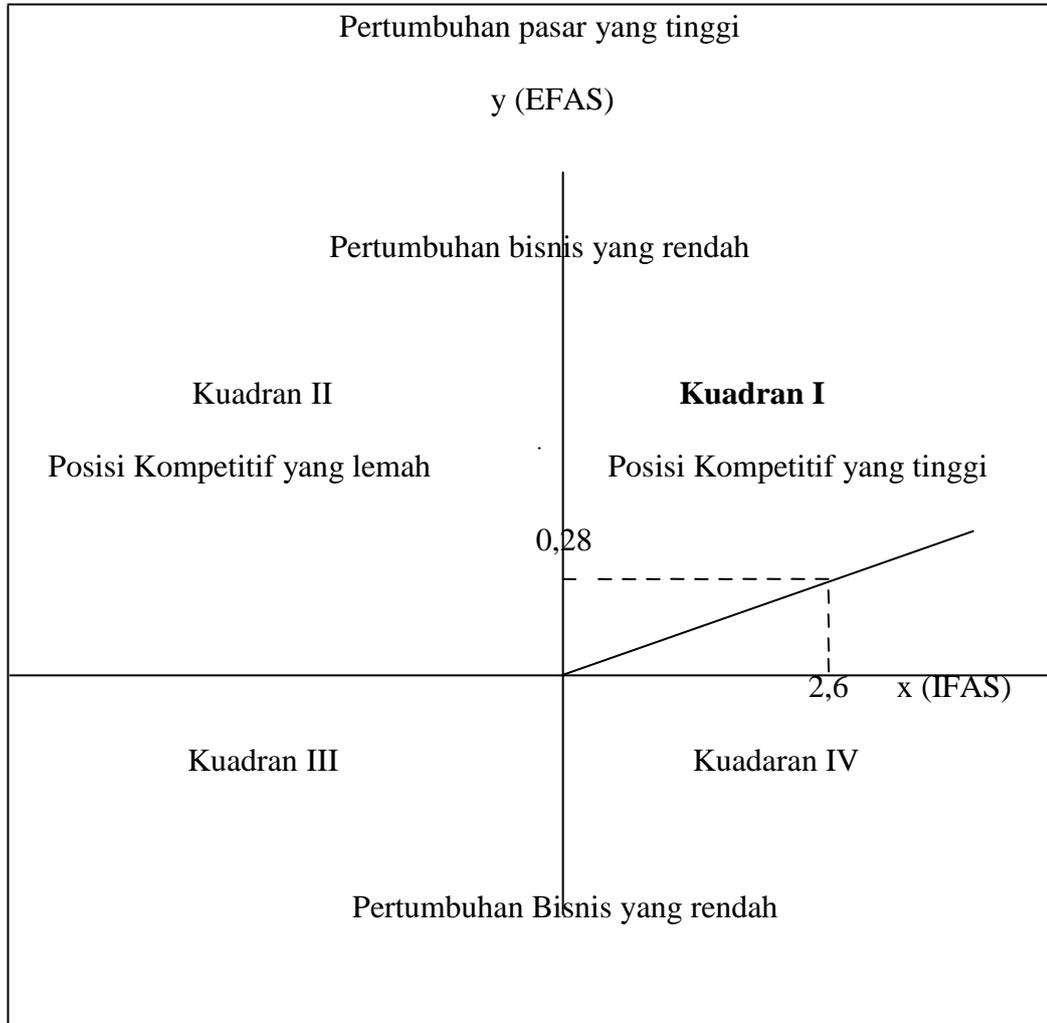
Dari hasil analisis diatas dapat di dapatkan bahwa IFAS mempunyai selisih nilai sebesar 2,60. Seperti halnya pada IFAS, maka pada faktor-faktor EFAS juga dapat dilakukan identifikasi berikut ini :

GAMBAR 4.4

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	NILAI SKOR
<u>PELUANG</u>			
1. Masih luasnya potensi pangsa pasar perdagangan maupun industri mikro di tengah kota maupun pinggiran kota Medan.	0,35	4	1,40
2. Potensi pembiayaan sektor perkebunan, pertanian, peternakan dan perikanan yang belum di garap secara maksimal.	0,30	4	1,20
3. Memiliki jaringan Kantor-kantor Cabang & Cabang Pembantu yang cukup luas dan strategis serta mudah di jangkau oleh debitur.	0,25	4	1,00
Sub Total	0,90		3,60
<u>ANCAMAN</u>			
1. Munculnya lembaga-lembaga keuangan baru yang beroperasi dan memiliki produk seperti kredit mikro banking.	0,30	4	1,20
2. Adanya kebijakan Pemerintah (Kabinet Jokowi) dengan pemberian suku bunga single digit oleh bank penyalur kredit (KUR Bank Pemerintah)	0,28	4	1,12

3. Adanya bank pesaing yang memiliki produk mikro dengan memberikan fasilitas lebih lengkap dan produk pengganti kredit mikro yang mengikuti perubahan & keinginan pasar saat ini.	0,25	4	1,00
Sub Total	0,83		3,32
Selisih Peluang – Ancaman			0,28

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa EFAS mempunyai selisih nilai sebesar 0,28, maka dapat di gambarkan dalam diagram Matriks Strategi dan kemudian di lanjutkan dengan merumuskan strategi yang saat ini sedang berjalan dan akan di lakukan di btpn MUR Regional Sumbagut berdasarkan SWOT analisis berikut di bawah ini :

GAMBAR 4.5**Matriks Grand Strategi**

Pada gambar 4.5 diatas jelas terlihat bahwa perusahaan berada pada posisi kuadran I yang berarti bahwa perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang eksternal yang ada, sehingga perusahaan akan bersaing menggunakan strategi – strategi bisnis yang lebih agresif dan lebih berani. Pada PT. Bank BTPN MUR Sumbagut memilih bentuk - bentuk strategi yang dapat digunakan pada kuadran I ialah pengembangan produk yang inovative mengikuti

perkembangan pasar yang terus berubah, pengembangan potensi pasar yang belum tergarap secara maksimal dan penetrasi ke pasar yang lebih kuat dengan pemanfaatan teknologi digitalisasi yang dapat mendukung penetrasi pasar yang terintegrasi kemudahan proses kebijakan didepan maupun integrasi kemudahan proses di belakang.

Matrik SWOT lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 4.6

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki nama baik perusahaan yang sudah dikenal sejak lama (Tahun 60an) 2. Memiliki kualitas layanan yang baik yang di padukan dengan kegiatan pelatihan wirausaha dan pelayanan kesehatan (program Daya). 3. Memiliki divisi pengembangan product (<i>product-development</i>) yang selalu kreative menciptakan product inovative mengikuti perkembangan dari masa ke masa 	<p style="text-align: center;">WEAKNESS (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum memiliki jaringan ATM (automatic teller machine) yang luas seperti yang di miliki oleh Bank-Bank besar. 2. Masih terbatasnya jumlah karyawan di bagian pemasaran (marketing) yang memiliki kompetensi khusus melayani nasabah mikro. 3. Kondisi suku bunga kredit yang diberikan btpn masih cukup tinggi, sehingga masih tersaingi oleh produk kredit bank kompetitor mikro lainnya.
<p style="text-align: center;">OPPORTUNIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Masih luasnya potensi pangsa pasar perdagangan maupun industri mikro di tengah kota maupun pinggiran kota Medan. 2. Potensi pembiayaan sektor perkebunan, 	<p style="text-align: center;">STRATEGI S-O</p> <p>Strategi S-O dibuat dengan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kekuatan bersaing pada perusahaan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas jaringan 	<p style="text-align: center;">STRATEGI W-O</p> <p>Strategi W-O dibuat dengan tujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal, ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kekuatan bersaing peada</p>

<p>pertanian, peternakan dan perikanan yang belum di garap secara maksimal.</p> <p>3. Memiliki jaringan Kantor-kantor Cabang & Cabang Pembantu yang cukup luas dan strategis serta mudah di jangkau oleh debitur.</p>	<p>pasar luar daerah dengan memanfaatkan jaringan Cabang di daerah-2 dan nama besar BTPN.</p> <p>2. Mengembangkan product & layanan perusahaan dengan berbasis teknologi digital khusus untuk nasabah dalam kota dan calon nasabah baru.</p> <p>3. Menggalakkan pembiayaan sektor produktif di bidang pertanian, peternakan dan perikanan (turut mensukseskan program Pemerintah RI.) (7,60)</p>	<p>perusahaan :</p> <p>1. Meningkatkan pemberian apresiasi layanan kepada nasabah yang setia melakukan pembayaran dan transaksi rutin di BTPN.</p> <p>2. Meningkatkan kompetensi tenaga penjual (marketing) yang ada dengan training dan latihan pelayanan nasabah mikro dan penyesuaian product yang tepat sasaran.</p> <p>3. Memberikan layanan lebih dan berbeda buat nasabah setia (exist) dan calon nasabah yang tidak di dapati di bank lain. Contoh : layanan digital banking buat nasabah middle low dengan btpn-WOW dan nasabah middle-up dengan Genius. (5,00)</p>
<p>THREATS (T)</p> <p>1. Munculnya lembaga-lembaga keuangan baru yang beroperasi dan memiliki produk seperti kredit mikro banking.</p> <p>2. Adanya kebijakan Pemerintah (Kabinet Jokowi) dengan pemberian suku bunga single digit</p>	<p>STRATEGI S-T</p> <p>1. Strategi S-T dibuat dengan tujuan untuk menggunakan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman eksternal ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kekuatan bersaing pada perusahaan Menjaga dan mempertahankan hubungan baik dengan nasabah exist (program</p>	<p>STRATEGI W-T</p> <p>Strategi W-T dibuat dengan tujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kekuatan bersaing pada perusahaan :</p> <p>1. Selama masa pengembangan</p>

<p>oleh bank penyalur kredit (KUR Bank Pemerintah) sehingga Bank-2 konvensional sulit bersaing.</p> <p>3. Adanya bank pesaing yang memiliki produk mikro dengan memberikan fasilitas lebih lengkap dan produk pengganti kredit mikro yang mengikuti perubahan & keinginan pasar saat ini.</p>	<p>customer loyalty) dan maintain customer oleh para Manager btpn.</p> <p>2. Divisi depelopment product segera mengeluarkan product berbiaya murah dari funding (DPK) murah & promosi murah (pemanfaatan teknologi digital)</p> <p>3. Tingkatkan terus layanan istimewa buat nasabah setia dan calon nasabah baru dengan program pelatihan kewira-usahaan yang profesional dan layanan kesehatan yang lebih up to date mengikuti perkembangan saat ini. (7,32)</p>	<p>jaringan ATM bisa dilakukan pemanfaatan pembayaran dan transaksi keuangan di btpn melalui Agent Lakupandai (btpn WOW & Genius).</p> <p>2. Sebagian tenaga penjual yang kurang kompeten malakukan pemasaran kredit di arahkan menjadi marketing funding (Tabung & Deposito) untuk mencari dana murah.</p> <p>3. Perlu di buat Kebijakan oleh Divisi kredit Kantor Pusat untuk pemberian incentive kepada nasabah setia (exist) dan kemudahan layanan serta kecepatan keputusan kredit (SLA) buat calon nasabah yang berbeda dengan competitor. (4,72)</p>
---	--	---

3. Strategi memenangkan persaingan kredit mikro pada Bank BTPN MUR Region Sumbagut

Berdasarkan total score Matrik SWOT di atas (gambar : 4.6), maka dapat direkomendasikan untuk menjadi strategi terpilih yang saat ini sedang berjalan atau dijalankan pada masa mendatang berdasarkan score tertinggi adalah sebagai berikut :

- a. Strategi **S-O** dengan Total Score : **7,60**
- b. Strategi **S-T** dengan Total Score : **7,32**
- c. Strategi **WO** dengan Total Score : **5,00**
- d. Strategi **W-T** dengan Total Score : **4,72**

Menyadari tantangan ke depan, bahwa perusahaan-perusahaan dituntut untuk mengubah cara berbisnis, Bank BTPN MUR Region Sumbagut memutuskan mengambil langkah lebih lanjut, dengan menciptakan dan meluncurkan “Daya” pada 2011. Berlandaskan filosofi bisnis "Peluang sekaligus Panggilan", Daya hadir dengan menawarkan kesempatan kepada seluruh Stakeholder BTPN untuk berpartisipasi dalam misi memberdayakan jutaan mass market di Indonesia. Daya adalah program pemberdayaan yang berkelanjutan dan terukur, dengan memodali dan memberi program pelatihan kepada nasabah agar memahami strategi usaha dalam persaingan di pangsa pasar yang besar. Menggunakan sistem kerja proses online maupun non online, Bank BTPN MUR Region Sumbagut memberikan fasilitas mudah dengan menghadirkan Project Gemilang untuk karyawan dan nasabah agar memulai bisnis dengan pelayanan

mudah dan cepat serta dapat bertransaksi apapun dimanapun Cabang BTPN berada.

Bagaikan keping uang logam yang memiliki dua sisi yang tak terpisahkan, program pemberdayaan adalah elemen yang terintegrasi dengan model bisnis Bank BTPN. Dalam seluruh produk serta aktivitas, senantiasa berusaha untuk menciptakan kesempatan tumbuh dan hidup yang lebih berarti bagi seluruh nasabah BTPN.

Dilihat dari segi persaingan, syarat pengajuan kredit mikro dan manfaatnya antara lain Bank Mandiri, BRI dan BNI bahwa Bank BTPN bisa bersaing dengan menyediakan syarat yang lebih ringan salah satunya seperti bisa memberikan plafond pinjaman sampai dengan Rp. 2 Milyar bahkan dengan bunga yang ringan. Bank lain hanya bisa memberikan maksimal 200 juta dengan ketentuan penggunaan nominal top up. Bank BTPN juga mengajak nasabah dengan memberikan fasilitas dan juga pengajaran usaha dalam tempo waktu pertiga bulan, sedang bank lain tidak menyediakan fasilitas tersebut. Bank BTPN MUR Region Sumbagut lebih unggul dan kedepannya akan semakin baik dalam tumbuh dan berkembang di antara bank lainnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan penelitian di atas, maka dapat diambil beberapa kesimpulan penting terkait dengan pembahasan rumusan masalah, diantaranya :

1. Analisis strategi kredit mikro yang ditetapkan pada Bank BTPN MUR Region Sumbagut yaitu strategi pengembangan pemasaran kredit mikro dilakukan dengan menganalisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) sehingga dalam penelitian ini digunakan metode SWOT (*strength, weakness, opportunities, threats*) analisis.
2. Identifikasi dari ancaman, kekuatan, kelemahan dan peluang pemasaran kredit mikro pada Bank BTPN MUR Region Sumbagut dapat terus menembangkan bisnisnya yaitu berdasarkan SWOT (*strength, weakness, opportunity, threats*) analisis, Bank BTPN Mitra Usaha Rakyat memiliki 4 strategi yang sudah di bobot berdasarkan Total Score tertinggi sebagai berikut :
 - a) Strategi SO (strength-opportunity) Bank BTPN MUR Region Sumbagut adalah :
 1. Memperluas jaringan pasar luar daerah dengan memanfaatkan jaringan Cabang di daerah-daerah dan nama besar BTPN khususnya di kalangan pensiunan (TNI, Polri & PNS)

2. Mengembangkan product & layanan perusahaan dengan berbasis teknologi digital khusus untuk nasabah dalam kota dan calon nasabah baru. (btpn meluncurkan aplikasi digital Genius & btpn WOW)
3. Menggalakkan pembiayaan sektor produktif di bidang pertanian, peternakan dan perikanan (sekalius ikut serta dalam mensukseskan program pemerintah RI Kabinet Jokowi.) (Total Score : **7,60**)

b) Strategi ST (*strength-threats*) Bank BTPN MUR Region Sumbagut adalah:

1. Menjaga dan mempertahankan hubungan baik dengan nasabah exist (program customer loyalty) dan maintain customer yang melibatkan para Manager BTPN guna membangun hubungan emosional yang baik antara nasabah & para Manager btpn.
2. Divisi development product segera mengeluarkan product berbiaya murah dari funding (DPK) murah & promosi murah (pemanfaatan teknologi digital), sehingga di harapkan btpn dapat memasarkan lending (kredit) berbiaya murah.
3. Tingkatkan terus layanan istimewa buat nasabah setia dan calon nasabah baru dengan program pelatihan kewira-usahaan yang profesional dan layanan kesehatan yang lebih up to date mengikuti perkembangan saat ini. (Total Score : **7,32**)

c) Strategi WO (*weakness-opportunity*) Bank BTPN MUR Region Sumbagut adalah :

1. Meningkatkan pemberian apresiasi layanan kepada nasabah yang setia melakukan pembayaran dan transaksi rutin di BTPN (pemberian incentive dalam bentuk antarlain: cash-back, free pinalty keterlambatan pembayaran angsuran dan free biaya-biaya transaksi.)
2. Meningkatkan kompetensi tenaga penjual (marketing) yang ada dengan training dan latihan pelayanan nasabah mikro dan penyesuaian product yang tepat sasaran dengan kebutuhan calon nasabah.
3. Memberikan layanan lebih dan berbeda buat nasabah setia (exist) dan calon nasabah yang tidak di dapati di bank lain. Contoh : layanan digital banking buat nasabah middle-low dengan product btpn-WOW dan nasabah middle-up dengan product Genius dan peluncuran layanan Gemilang. (Total Score : **5,0**)

d) Strategi WT (*weakness-threats*) Bank BTPN MUR Region Sumbagut adalah :

1. Selama masa pengembangan jaringan ATM bisa dilakukan pemanfaatan pembayaran dan transaksi keuangan di btpn melalui Agent Lakupandai (BTPN WOW & Genius) ditambah dengan pemanfaatan jaringan ATM Bersama dengan biaya murah untuk transaksi rekening tabungan btpn.

2. Sebagian tenaga penjual yang kurang kompeten malakukan pemasaran kredit di arahkan menjadi marketing funding (Tabung & Deposito) untuk mencari dana murah dari Tabungan masyarakat.
3. Perlu di buat Kebijakan oleh Divisi kredit Kantor Pusat untuk pemberian incentive kepada nasabah setia (exist) dan kemudahan layanan serta kecepatan keputusan kredit (SLA) buat calon nasabah yang berbeda dengan competitor, terkadang suku-bunga tidak menjadi satu-satunya pilihan buat nasabah menentukan keputusan dalam memilih, ada faktor penting lain yang menjadi penentu pilihan salah-satunya adalah kecepatan layanan (SLA) keputusan kredit. (Total Score: **4,72**)

Menciptakan inovasi produk dan layanan perbankan untuk mengikuti berkembangnya zaman agar dapat menanggulangi ancaman seperti produk pengganti dan penggunaan media internet pada proses transaksi perbankan sudah mutlak di lakukan saat ini dan untuk kedepannya, dan telah menjadi strategi memenangkan persaingan kredit mikro oleh Bank BTPN MUR Region Sumbagut dengan selalu berinovasi dalam perkembangan sistem perusahaan dan sigap dalam mengikuti perkembangan/perubahan pangsa pasar dan zaman modern.

B. Saran-saran

Sehubungan dengan kesimpulan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran kepada pihak-pihak terkait, diantaranya:

1. Kepada pihak karyawan Bank BTPN MUR Region Sumbagut hendaknya senantiasa meningkatkan ke-aktifannya (*pro-aktif*) dalam menyikapi perubahan/perkembangan yang terjadi di lingkungan kerja (internal) serta lingkungan usaha kalangan nasabah saat ini, dengan cara memberikan fasilitas layanan yang terbaik agar para nasabah membuat semakin loyal sehingga BTPN MUR Region Sumbagut mampu mempertahankan bisnisnya dan bersaing positif dengan pesaing perbankan konvensional, perbankan mikro dan lembaga keuangan lainnya yang turut dalam pemasaran product usaha kredit skala mikro dan kecil.
2. Kepada seluruh Manager atau pimpinan Cabang, Area dan Wilayah hendaknya senantiasa memperhatikan kegiatan karyawan dibawah koordinasinya masing-masing untuk mengetahui kelemahan pengetahuan yang seharusnya mereka miliki selalu up-date mengikuti perkembangan dan perubahan yang terjadi saat ini sesuai kebutuhan dan bermanfaat bagi nasabah Bank BTPN MUR Region Sumbagut dalam mengikuti perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam pemasaran bidang kredit Mikro tersebut..
3. Kepada seluruh nasabah Bank BTPN MUR Region Sumbagut hendaknya juga senantiasa mengedepankan pengetahuannya dalam proses menjalankan usaha atau berdagang yang benar dan up to-date agar cenderung lebih mampu memberi kontribusi dalam usahanya dan aktif dalam mengembangkan usaha itu dengan pemanfaatan sistem media internet dengan baik agar mampu bersaing dengan pengusaha lainnya.

Lampiran Kuesioner

Kekuatan :

1. Menurut Anda, Bank BTPN MUR Region Sumbagut memiliki nama baik perusahaan yang sudah dikenal sejak lama (Tahun 60an)
 - a. Tidak Penting
 - b. Sangat Penting
2. Menurut Anda, Bank BTPN MUR Region Sumbagut memiliki kualitas layanan yang baik yang di padukan dengan kegiatan pelatihan wirausaha dan pelayanan kesehatan (program Daya)
 - a. Tidak Penting
 - b. Sangat Penting
3. Menurut Anda, Bank BTPN MUR Region Sumbagut Memiliki divisi pengembangan product (*product-development*) yang selalu kreative menciptakan product inovative mengikuti perkembangan dari masa ke masa
 - a. Tidak Penting
 - b. Sangat Penting

Kelemahan :

1. Menurut Anda, Bank BTPN MUR Region Sumbagut belum memiliki jaringan ATM (automatic teller machine) yang luas seperti yang di miliki oleh Bank-Bank besar.
 - a. Tidak Penting
 - b. Sangat Penting
2. Menurut Anda, Bank BTPN MUR Region Sumbagut masih terbatasnya jumlah karyawan di bagian pemasaran (marketing) yang memiliki kompetensi khusus melayani nasabah mikro.
 - a. Tidak Penting
 - b. Sangat Penting

3. Menurut Anda, Kondisi suku bunga kredit yang diberikan Bank BTPN MUR Region Sumbagut masih cukup tinggi, sehingga masih tersaingi oleh produk kredit bank kompetitor mikro lainnya.
 - a. Tidak Penting
 - b. Sangat Penting

Faktor Strategi Eksternal

- Peluang
 1. Menurut Anda, masih luasnya potensi pangsa pasar perdagangan maupun industri mikro di tengah kota maupun pinggiran kota Medan.
 - a. Tidak Benar
 - b. Sangat Benar
 2. Menurut Anda, potensi pembiayaan sektor perkebunan, pertanian, peternakan dan perikanan yang belum di garap secara maksimal.
 - a. Tidak Benar
 - b. Sangat Benar
 3. Menurut Anda, memiliki jaringan Kantor-kantor Cabang & Cabang Pembantu yang cukup luas dan strategis serta mudah di jangkau oleh debitur.
 - a. Tidak Benar
 - b. Sangat Benar
- Ancaman
 1. Menurut Anda, munculnya lembaga-lembaga keuangan baru yang beroperasi dan memiliki produk seperti kredit mikro banking.
 - a. Tidak Benar
 - b. Sangat Benar

2. Menurut Anda, adanya kebijakan Pemerintah (Kabinet Jokowi) dengan pemberian suku bunga single digit oleh bank penyalur kredit (KUR Bank Pemerintah)
 - a. Tidak Benar
 - b. Sangat Benar
3. Menurut Anda, adanya bank pesaing yang memiliki produk mikro dengan memberikan fasilitas lebih lengkap dan produk pengganti kredit mikro yang mengikuti perubahan & keinginan pasar saat ini.
 - a. Tidak Benar
 - b. Sangat Benar