

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PEMINJAM PRODUK
KREDIT MULTI GUNA (STUDI KASUS PT BANK SUMUT)**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen*

Oleh :

TITIS BUDI PRIHATIN

NPM : 2320030110



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**

PENGESAHAN

Analisis Strategi Peningkatan Peminjam Produk Kredit Multi Guna (Studi Kasus PT Bank Sumut)

Titis Budi Prihatin

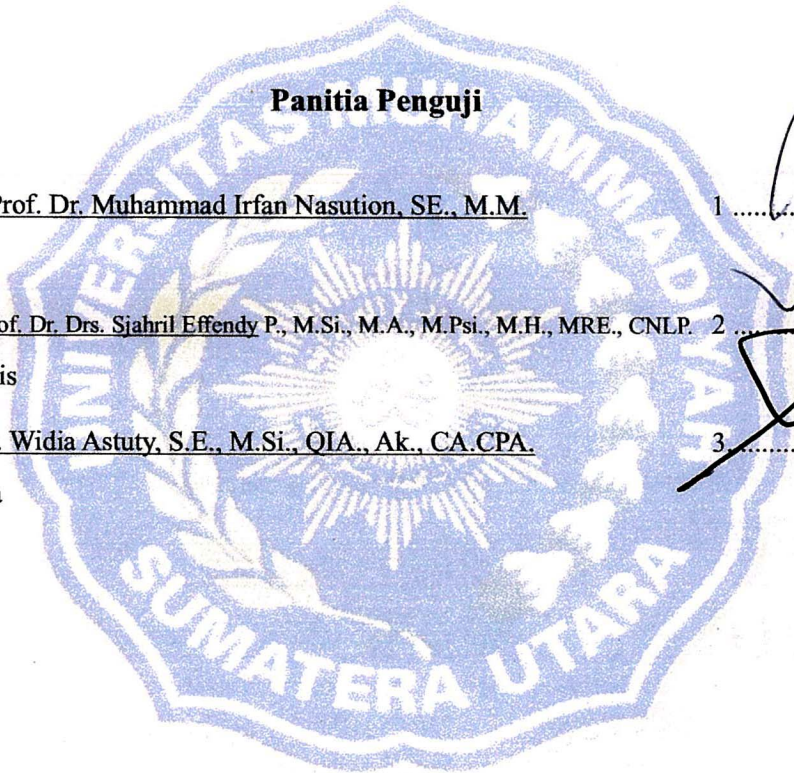
NPM : 2320030110

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh
Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah
Sumatera Utara Dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Serta Berhak
Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)
Pada Hari Jumat, 27 Februari 2026

Panitia Penguji

1. Assoc. Prof. Dr. Muhammad Irfan Nasution, SE., M.M. 1
Ketua
2. Assoc. Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P, M.Si., M.A., M.Psi., M.H., MRE., CNLP. 2
Sekretaris
3. Prof. Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA. 3
Anggota



[Handwritten signatures of the three members of the examination committee]

PENGESAHAN TESIS

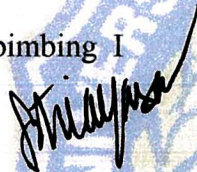
Nama : **Titis Budi Prihatin**
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030110
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/Manajemen Pemasaran
Judul Tesis : Analisis Strategi Peningkatan Peminjam Produk
Kredit Multi Guna (Studi Kasus PT Bank Sumut)

Pengesahan Tesis:

Medan, 27 Februari 2026

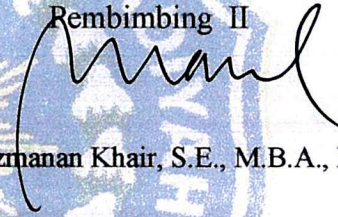
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D

Pembimbing II



Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., Ph.D

Diketahui

Direktur



Prof. Dr. Iriono Eddy, S.H., M.Hum.

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.

PERNYATAAN

Analisis Strategi Peningkatan Peminjam Produk Kredit Multi Guna (Studi Kasus PT Bank Sumut)

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik Magister, baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 27 Februari 2026

Penulis,



Titis Budi Prihatin

NPM : 2320030110

ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PEMINJAM PRODUK KREDIT MULTI GUNA (STUDI KASUS PT BANK SUMUT)

**Titis Budi Prihatin
NPM : 2320030110**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi peningkatan jumlah peminjam produk Kredit Multi Guna (KMG) pada PT Bank Sumut dengan fokus pada segmen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Sumatera Utara. Latar belakang penelitian didasarkan pada belum optimalnya capaian pangsa pasar KMG dibandingkan dengan target manajemen di tengah meningkatnya intensitas persaingan perbankan dan layanan keuangan berbasis digital. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif dengan kombinasi kualitatif dan kuantitatif. Data diperoleh melalui kuesioner dan studi dokumentasi. Teknik analisis meliputi Analisis SWOT yang dipadukan dengan Porter *Five Forces Model* dan Porter *Value Chain*, kemudian dirangkum dalam matriks IFE dan EFE untuk memetakan posisi strategis perusahaan. Hasil penelitian berdasarkan matriks SWOT menunjukkan bahwa PT Bank Sumut berada pada posisi yang menekankan pemanfaatan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal. Kekuatan utama terletak pada basis nasabah ASN, dukungan pemerintah daerah, serta mekanisme pembayaran melalui sistem *payroll*, sementara kelemahan mencakup keterbatasan pemanfaatan layanan digital dan intensitas promosi. Peluang terbesar berasal dari potensi ASN yang belum terlayani, sedangkan ancaman utama muncul dari inovasi digital dan persaingan agresif antar bank. Berdasarkan pemetaan tersebut, strategi yang direkomendasikan berorientasi pada percepatan digitalisasi layanan KMG, penguatan diferensiasi produk, serta optimalisasi pemasaran berbasis edukasi daring guna meningkatkan daya saing dan pertumbuhan pangsa pasar secara berkelanjutan.

Kata kunci : Kredit Multi Guna, SWOT, Strategi Pemasaran, Pangsa Pasar.

**ANALYSIS OF STRATEGIES TO INCREASE BORROWERS OF
MULTI-PURPOSE CREDIT PRODUCTS
(A CASE STUDY OF PT BANK SUMUT)**

**Titis Budi Prihatin
NPM : 2320030110**

ABSTRACT

This study aimed to formulate strategies to increase the number of borrowers of the Multi-Purpose Credit (MPC) product at PT Bank Sumut, with a focus on the Civil Servant segment in the Province of North Sumatra. The backgrounds of this research were based on the suboptimal achievement of MPC market share relative to management targets amid the increasing intensity of competition in the banking industry and digital-based financial services. The research used a descriptive approach that combined qualitative and quantitative methods. Data were collected through questionnaires and documentation review. The analytical techniques included SWOT Analysis integrated with Porter's Five Forces Model and Porter's Value Chain, which were subsequently summarized in the IFE and EFE matrices to map the company's strategic position. The findings based on the SWOT matrix revealed that PT Bank Sumut was positioned to leverage its internal strengths to capitalize on external opportunities. The primary strengths laid in its strong ASN customer base, highly support from local government, and the payroll-based repayment mechanism, while the main weaknesses were limited utilization of digital services and the intensity of promotional activities. The most significant opportunities arised from the untapped potential of the Civil Servant segment, whereas the main threats stem from digital innovation and aggressive competition among banks. Based on this strategic mapping, the recommended strategies emphasized accelerating the digitalization of MPC services, strengthening product differentiation, and optimizing marketing through online-based educational initiatives to enhance competitiveness and achieve sustainable growth in market share.

Keywords: Multi-Purpose Credit (MPC), SWOT, Marketing Strategy, Market Share.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
KATA PENGANTAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	10
1.3 Pembatasan Masalah.....	10
1.4 Rumusan Masalah.....	10
1.5 Tujuan Penelitian.....	11
1.6 Manfaat Penelitian	12
BAB II LANDASAN TEORI	14
2.1 Strategi dan Manajemen Strategi.....	14
2.1.1 Strategi.....	14
2.1.2 Manajemen Strategi.....	15
2.2 Identifikasi Proses Kredit Multi Guna (KMG).....	17
2.2.1 Defenisi Kredit Multi Guna	17
2.2.2 Peranan Kredit Multi Guna (KMG)	18
2.2.3 Prinsip-Prinsip Pemberian Kredit.....	18
2.2.4 Prosedur Pemberian Kredit.....	20
2.3 Analisis Porter	24
2.3.1 Lima Kekuatan Porter (<i>Five Forces Model</i>).....	24
2.3.2 Rantai Nilai Porter (<i>Value Chain</i>).....	28
2.4 Analisis SWOT	30
2.4.1 Identifikasi Analisis SWOT.....	30
2.4.2 Pembobotan Analisis SWOT	32

2.4.3	Matriks Analisis SWOT.....	34
2.4.4	Kuadran SWOT.....	35
2.5	Strategi Terpilih.....	37
2.6	Penelitian Terdahulu dan Kerangka Konseptual	37
2.6.1	Penelitian Terdahulu.....	37
2.6.2	Kerangka Konseptual	43
2.7	Konsep yang diamati pada Indikator Internal (<i>Strengths – Weaknesses</i> (SW)) Porter Analisis <i>Value Chain</i>	45
2.8	Konsep yang diamati dan indikator eksternal (<i>Opportunities – Threats</i> (OT)) Porter <i>Five Forces</i> Model	48
BAB III METODE PENELITIAN		51
3.1	Jenis Penelitian	51
3.2	Lokasi, Waktu dan Skedul Penelitian.....	52
3.3	Metode Pengumpulan Data	53
3.4	Analisis Data	58
3.4.1	Analisis SWOT	58
3.4.2	Analisis Kuadran	61
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		64
4.1	Hasil Penelitian.....	64
4.1.1	Profil Perusahaan PT Bank Sumut	64
4.1.2	Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut.....	67
4.1.3	Karakteristik Responden Penelitian	68
4.2	Pembahasan	71
4.2.1	Analisis Porter <i>Value Chain</i> terhadap Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut.....	71
4.2.2	Analisis Porter <i>Five Forces</i> Model terhadap Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut.....	77
4.2.3	Penilaian Umum Lima Kekuatan Bersaing.....	90
4.2.4	Matriks IFE - EFE Produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut.....	93

4.2.4.1 Hasil Analisis Faktor Internal (Porter <i>Value Chain</i> - SW (<i>Strengths - Weakness</i>))	93
4.2.5 Matriks SWOT Produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut.....	100
4.2.6 Pembahasan Hasil Analisis SWOT	104
4.2.7 Strategi Untuk Meningkatkan <i>Market Share</i> Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut dari Analisis SWOT	106
4.2.8 Strategi Baru PT. Bank Sumut Dalam Meningkatkan <i>Market Share</i> Kredit Multi Guna (KMG) ASN Berdasarkan Rencana Strategis (Renstra)	108
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	112
5. 1 Kesimpulan.....	112
5. 2 Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN	120

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Komparatif Kinerja KMG & <i>Market Share</i> terhadap ASN.....	7
Tabel 2.4.3.1	Matriks SWOT.....	35
Tabel 2.6.1.1	Penelitian Terdahulu	37
Tabel 3.3.1	Responden Manajemen PT Bank Sumut	54
Tabel 3.3.2	Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) Negara)	56
Tabel 3.3.3	Responden ASN (Aparatur Sipil Negara)	56
Tabel 3.4.2.2	Matriks <i>Grand Strategy</i>	61
Tabel 4.2.4.1	Matriks IFE Produk KMG PT Bank Sumut	94
Tabel 4.2.4.2	Matriks EFE Produk KMG PT Bank Sumut	98
Tabel 4.2.5.1	Matriks SWOT KMG PT Bank Sumut	101
Tabel 4.2.7.1	Rencana Strategis KMG PT Bank Sumut	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1	Data APBD di Sumatera Utara.....	3
Gambar 1. 2	Pertumbuhan Ekonomi dan Inflasi Di Provinsi Sumatera Utara..	4
Gambar 1. 3	Aset Perbankan di Sumatera Utara.....	5
Gambar 1. 4	Pertumbuhan Aset Perbankan di Sumatera Utara	5
Gambar 2.3.1.1	<i>Five Forces Model</i>	27
Gambar 2.3.1.2	<i>Value Chain</i>	28
Gambar 2.6.2.1	Kerangka Konseptual.....	44
Gambar 4.1.1	Struktur Organisasi di PT Bank Sumut	66
Gambar 4.1.2	Pilar Visi, Misi dan Budaya PT PT Bank Sumut	67
Gambar 4.1.3.1	Grafik Jenis Kelamin Responden SW	69
Gambar 4.1.3.2	Grafik Usia Responden SW	69
Gambar 4.1.3.3	Grafik Jenis Kelamin Responden OT	70
Gambar 4.1.3.4	Grafik Usia Responden OT	71
Gambar 4.2.6.1	Diagram Analisis SWOT Produk KMG PT Bank Sumut	105
Gambar 4.2.8.1	<i>Segmenting, Targeting</i> dan <i>Positioning</i> KMG ASN	109
Gambar 4.2.8.2	Aplikasi Simulator KMG Berbasis <i>Web</i>	111

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur kehadirat Allah Subhanallahu Wata'ala, yang telah melindungi, menuntun dan membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini hingga selesai, serta dapat memenuhi persyaratan guna mencapai gelar Magister Manajemen di Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul yang penulis ajukan adalah “Analisis Strategi Peningkatan Pemimjam Produk Kredit Multi Guna (Studi Kasus PT Bank Sumut)”.

Selama proses penyusunan tesis ini penulis mendapatkan bimbingan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Teristimewa kepada kedua orang tua penulis Ibunda Farida Hanum dan Ayahanda Almarhum Suryoto tercinta, yang selalu memberikan do'a dan kasih sayang, semangat dan perhatian kepada penulis, dan juga mertua penulis Ibu Salmiah dan Bapak Abdurrahim.
2. Isteri tercinta Nila Dewi, A.Md., dan Ananda Fattiya Aulia Ramadhani atas doa, dukungan dan motivasi yang diberikan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
3. Mas Bagus Prambudi Wicaksono dan keluarga, Cipta Kurnia dan keluarga, Teguh Iman Santoso dan keluarga, Ichsan Fadlillah dan keluarga, Muhammad Fadhlan Arief dan keluarga, Abangda Syafrizal, S.E., dan Irma Nova Sari,

atas doa dan dukungan serta motivasi yang diberikan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.

4. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, MAP, sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum, sebagai Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Prof Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si., sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Hazmanan Khair, S.E., MBA., Ph.D., sebagai Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dan juga sebagai Dosen Pembimbing II yang telah memberikan masukan, bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.
8. Bapak Associate Professor Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D, sebagai Dosen Pembimbing I yang telah memberikan masukan, bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.
9. Seluruh Dosen di Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, terima kasih atas ilmu dan pengarahan yang diberikan selama ini dan seluruh pegawai Biro Akademik Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara atas bantuan dan arahnya.

10. Teman-teman mahasiswa Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara atas kebersamaan, keceriaan, kerjasama dan dukungannya selama ini.
11. Rekan-rekan kerja PT Bank Sumut Kantor Pusat Divisi Ritel, Divisi *Credit Review*, Bank Sumut Kantor Cabang Rantauprapat dan Kantor Cabang Pembantu di bawahnya serta Kantor Cabang Kota Pinang.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan sehingga masukan dan kritik yang konstruktif sangat diharapkan. Semoga tesis ini bermanfaat.

Medan, 27 Februari 2026

Titis Budi Prihatin
NPM. 2320030110

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank merupakan salah satu perusahaan yang memiliki peranan penting dalam perekonomian Indonesia. Bank yang termasuk dalam sektor jasa keuangan dan asuransi memberikan kontribusi terhadap PDB Indonesia yaitu menyumbang sebesar Rp 809,33 triliun atau sebesar 4% dari PDB Indonesia pada tahun 2022 dan pada tahun 2023, jasa keuangan memberikan kontribusi sebesar Rp 869,2 triliun atau sebesar 4,61% dari PDB Indonesia (Adi, 2023; Annur, 2024).

Selain itu bank juga merupakan salah satu lembaga yang berperan dalam menjaga stabilitas perekonomian suatu negara seperti inflasi dan resesi di suatu negara melalui fungsinya yaitu menghimpun dana melalui beberapa instrumen seperti tabungan, deposito dan menyalurkan dana melalui kredit perbankan (Nguyen, 2022; Tongurai & Vithessonthi, 2020).

Bank berperan sebagai lembaga intermediasi keuangan yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan konsumennya melalui pengembangan berbagai produk dan layanan keuangan. Salah satu bentuk layanan yang umum ditawarkan oleh bank adalah pemberian dana dalam bentuk kredit. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, yang kemudian direvisi melalui Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, kredit didefinisikan sebagai penyediaan uang atau tagihan yang memiliki nilai setara, yang diberikan berdasarkan suatu kesepakatan antara bank dan pihak lain. Dalam kesepakatan ini,

pihak peminjam berkewajiban untuk mengembalikan dana yang diterima dalam jangka waktu tertentu dengan tambahan bunga, imbalan, atau pembagian hasil keuntungan.

Salah satu entitas perbankan yang berperan dalam pembangunan daerah adalah PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara (BPD Sumut), yang didirikan pada 4 Desember 1961 berdasarkan Akta Notaris Rusli Nomor 22. Awalnya berbentuk perseroan terbatas, bank ini kemudian berubah status menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sesuai dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1962 tentang ketentuan pokok Bank Pembangunan Daerah. Perubahan status hukum kembali terjadi pada 16 April 1999, ketika melalui Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 1999, BPD Sumut dikonversi kembali menjadi perseroan terbatas dengan nama resmi PT Bank Sumut, sebagaimana tertuang dalam Akta Pendirian Perseroan Terbatas Nomor 38 Tahun 1999 yang disusun oleh Notaris Hukum Nasution, SH.

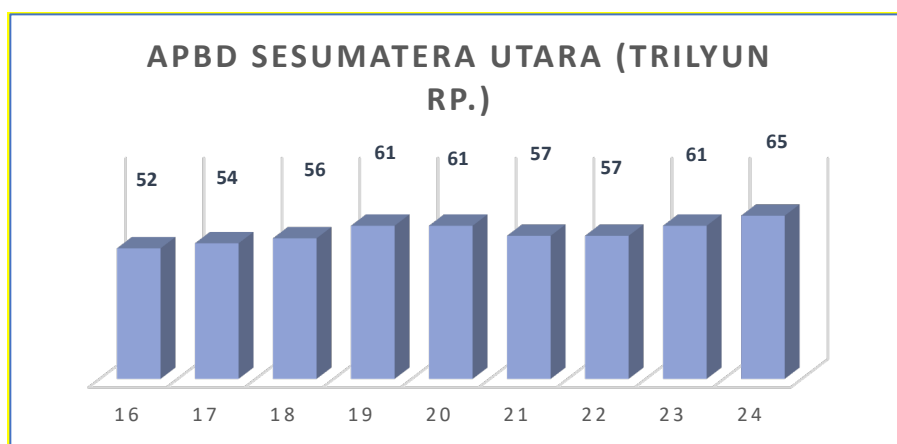
PT Bank Sumut dengan visinya “Menjadi bank andalan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka peningkatan taraf hidup rakyat dan sebagai bagian dari perangkat otonomi daerah di sektor perbankan, menjalankan peran strategis dalam mendukung percepatan pembangunan di wilayah Sumatera Utara”.

Selain berfungsi sebagai pengelola kas daerah dan tempat penyimpanan dana pemerintah daerah, bank ini juga menjadi salah satu sumber pendapatan daerah. Perannya sebagai bank umum sejalan dengan ketentuan dalam Undang-Undang

Perbankan yang telah direvisi. Pasca krisis moneter yang melanda Indonesia pada tahun 1997, pemerintah melakukan rekapitalisasi perbankan guna memperkuat stabilitas keuangan nasional.

Sebagai respons terhadap dinamika dan tantangan industri perbankan yang semakin kompleks, PT Bank Sumut melakukan berbagai upaya transformasi, termasuk perubahan budaya korporasi (*corporate culture*). Salah satu langkah simbolis dalam transformasi tersebut adalah pergantian logo perusahaan pada tahun 2003, yang bertujuan untuk membangun semangat baru di kalangan karyawan, meningkatkan performa kerja, serta memperkuat citra PT Bank Sumut sebagai lembaga keuangan yang profesional dan berorientasi pada kemajuan daerah.

Secara umum dapat penulis sampaikan Gambaran perekonomian di Sumatera Utara dan kondisi PT Bank Sumut saat ini sebagai berikut :

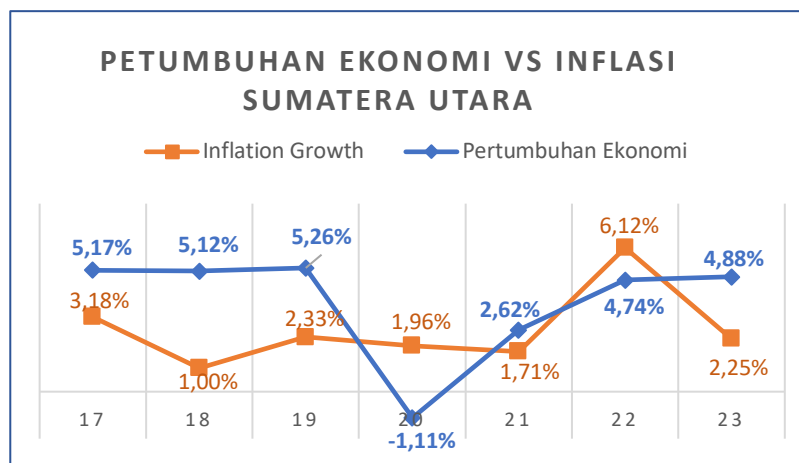


Gambar 1.1 Data APBD di Sumatera Utara

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Gambar 1.1 menampilkan perkembangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Provinsi Sumatera Utara yang divisualisasikan dalam bentuk diagram batang. Dari grafik tersebut tampak bahwa APBD Sumatera Utara

menunjukkan tren meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2023, APBD tercatat tumbuh sebesar 6,78% Year on Year (YoY). Pertumbuhan ini mencerminkan penguatan kemampuan fiskal pemerintah daerah dalam mendukung program pembangunan dan pelayanan publik. Kenaikan tersebut juga menunjukkan adanya optimalisasi pendapatan daerah serta kebijakan fiskal yang berjalan cukup efektif.



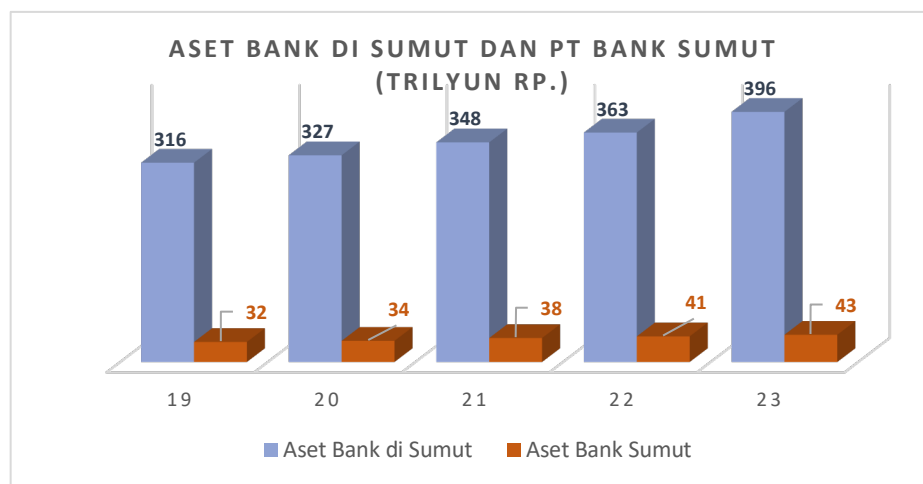
Gambar 1. 2 Pertumbuhan Ekonomi dan Inflasi Di Provinsi Sumatera Utara

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Pada Gambar 1.2 memperlihatkan pertumbuhan ekonomi dan inflasi di Sumatera Utara pada tahun 2023 menunjukkan perkembangan yang positif. Produk Domestik Bruto (PDB) atas harga berlaku mengalami pertumbuhan sebesar 10,03% secara tahunan/YoY (*Year on Year*), mencerminkan peningkatan aktivitas ekonomi di wilayah tersebut.

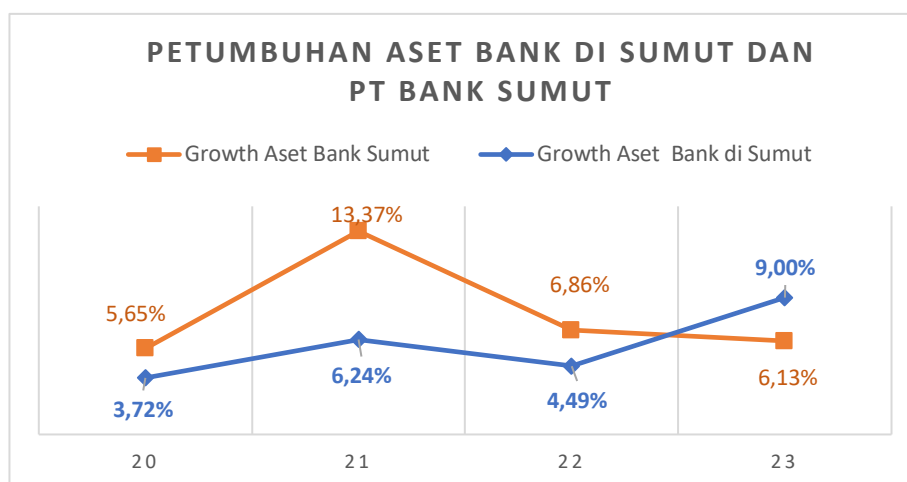
Dalam sektor perbankan, PT Bank Sumut memiliki pangsa pasar aset sebesar 10,89% dari total aset perbankan di Sumatera Utara pada tahun 2023. Meskipun aset bank di Sumatera Utara secara keseluruhan mengalami pertumbuhan sebesar 9,00% YoY, aset PT Bank Sumut sendiri tumbuh sebesar 6,13% YoY, menciptakan kesenjangan pertumbuhan (*gap*) sebesar 2,87%.

Tetapi, pertumbuhan aset PT Bank Sumut sebesar 6,13% ini cukup mendekati pertumbuhan APBD Sumatera Utara yang mencapai 6,78%, dengan selisih *gap* hanya 0,65%. Sementara itu, pertumbuhan aset perbankan di Sumatera Utara sebesar 9,00% YoY juga relatif sejalan dengan pertumbuhan PDRB yang mencapai 10,03%, dengan *gap* sebesar 1,03%. Dalam hal ini posisi *market share* PT Bank Sumut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. 3 Aset Perbankan di Sumatera Utara dan Aset PT Bank Sumut

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)



Gambar 1. 4 Pertumbuhan Aset Perbankan di Sumatera Utara dan Pertumbuhan Aset PT Bank Sumut

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

PT Bank Sumut masih memiliki pangsa pasar yang relatif kecil di Sumatera Utara, sebagaimana terlihat pada Gambar 1.3 dan 1.4. Bank ini beroperasi di sektor perbankan dengan menyediakan layanan simpanan, penarikan dana, serta berbagai jasa keuangan lainnya. Kepemilikannya berada di bawah Pemerintah Daerah Sumatera Utara, dan salah satu fungsi utamanya adalah menyalurkan kredit bagi individu maupun bisnis.

Salah satu segmen utama PT Bank Sumut adalah Aparatur Sipil Negara (ASN), yang menjadi target utama dalam penyaluran produk kredit. Produk unggulan yang ditawarkan bagi ASN adalah Kredit Multi Guna (KMG), sebuah fasilitas kredit konsumen yang diperuntukkan bagi individu dengan pendapatan tetap yang telah memiliki kesepakatan dengan pihak bank. Kredit ini memungkinkan debitur membayar cicilan melalui pemotongan langsung dari gaji bulanan mereka. Seiring waktu, produk ini semakin berkembang karena banyak ASN dan pegawai tetap memanfaatkannya untuk memenuhi kebutuhan konsumtif mereka.

Untuk dapat bersaing dengan bank dan lembaga keuangan lain yang menawarkan produk serupa, Kredit Multi Guna (KMG) dirancang bagi berbagai kategori pegawai, termasuk CPNS, PNS, PPPK, pegawai tetap, tenaga honorer di instansi pemerintah maupun swasta, pejabat publik, kepala desa, serta kepala lingkungan. Sumber pembayaran kredit ini berasal dari penghasilan tetap bulanan maupun sumber pendapatan lainnya. Tujuan penggunaan kredit ini bersifat fleksibel, mencakup kebutuhan konsumtif, investasi, maupun modal usaha.

Pengajuan pinjaman dapat dilakukan secara individu atau melalui persetujuan dari instansi tempat debitur bekerja.

Kredit Multi Guna merupakan portofolio terbesar dari total kredit yang telah disalurkan oleh PT Bank Sumut, dimana total *outstanding* yang telah disalurkan adalah Rp13.9 trilyun, atau sekitar 52% dari total kredit yang telah disalurkan PT Bank Sumut di posisi 29 Februari 2024. Dari kredit yang disalurkan, kredit multi guna memberikan pendapatan sebesar Rp1,6 trilyun selama kurun waktu 2023. Hal ini memberikan gambaran bahwa Kredit Multi Guna merupakan *core* bisnis utama PT Bank Sumut. Berikut data terkait *market share* produk KMG.

**Tabel 1.1 Komparatif Kinerja KMG & Market Share terhadap ASN
PT Bank Sumut (2019–2024)**

Tahun	Outstanding (Rp Juta)	Growth (Rp Juta)	Realisasi Plafond (Rp Juta)	Realisasi NOA	ASN Debitur	Total ASN	Market Share (%)
2019	13.177.218	–	–	–	–	150.000	–
2020	13.224.166	46.948	3.225.000	21.223	62.000	153.000	±40,5%
2021	13.473.243	249.077	3.742.000	24.031	68.000	157.000	±43,3%
2022	13.640.825	167.582	4.590.000	28.950	75.000	160.000	±46,9%
2023	13.899.243	258.418	4.691.000	37.534	92.000	162.000	56,8%
2024	15.968.966	2.069.723	5.968.000	59.459	110.000	164.000	±67,1%

Sumber: Kinerja Penyaluran Kredit Multi Guna (KMG) Divisi Ritel
PT Bank Sumut (2025).

PT Bank Sumut sebagai Bank Pembangunan Daerah dan juga merupakan BUMD milik Pemerintah Sumatera Utara yang mengelola keuangan daerah, namun dinilai belum mampu menjadi “raja” di negeri sendiri, terutama dalam hal penyaluran kredit kepada ASN. Terbukti dari *market share* PT Bank Sumut di Sumatera Utara pada Tabel 1.1 masih diangka 67% dari total ASN yang ada di Sumatera Utara yang telah mengambil pinjaman di PT Bank Sumut. Manajemen menuntut agar di tahun 2026 *market share* PT Bank Sumut bisa tumbuh menjadi

setidaknya di angka 70% dengan estimasi realisasi *outstanding* sebesar Rp.16.790.000.000.000 (Bank Sumut, 2025).

Disamping itu, dari total ASN yang ada di Sumatera Utara sebanyak 164 ribu orang, yang telah menjadi debitur PT Bank Sumut adalah sebanyak 110 ribu ASN. Terlihat bahwa meskipun pertumbuhan *outstanding* dan jumlah *Number of Account* (NOA) KMG mengalami peningkatan signifikan, terutama pada tahun 2024, masih terdapat celah pasar yang besar.

Pada 2024 saja, baru sekitar 67% ASN yang menjadi debitur PT Bank Sumut melalui produk Kredit Multi Guna. Artinya, masih terdapat potensi ± 54.000 ASN (dari total 164.000 ASN) yang belum terlayani. Artinya, masih banyak potensi pasar PT Bank Sumut yang harus diakuisisi untuk meningkatkan pendapatan PT Bank Sumut, sejalan dengan *core plan* perusahaan yang menargetkan laba sebesar 1,1 triliun di tahun 2026 sesuai dengan rencana bisnis yang telah disusun.

Menurut penelitian sebelumnya (Kelana W, 2025) bahwa PT Bank Sumut perlu segera meningkatkan *branding* produk KMG melalui penguatan *platform digital*. Saat ini, *website* khusus KMG di <https://kmgonline.banksumut.co.id> belum menyediakan fitur simulasi kredit, tertinggal dari kompetitor seperti Bank BJB yang sudah menampilkan berbagai simulator produk di halaman utama mereka. Selain itu, konten promosi aplikasi mobile KMG di *YouTube* belum dikelola secara resmi oleh bank.

Kompetisi antar Bank Pembangunan Daerah (BPD) dalam menawarkan Kredit Multi Guna (KMG) kian meningkat, mengingat produk ini menjadi salah satu sumber pendapatan utama bagi bank daerah. Beberapa BPD seperti Bank Aceh

Syariah, Bank BJB dan Bank Banten, yang telah lebih dahulu menghadirkan inovasi melalui digitalisasi layanan KMG, mulai dari proses pengajuan yang lebih praktis, ketersediaan fitur simulasi kredit, hingga strategi promosi berbasis aplikasi digital. Kondisi ini membuat PT Bank Sumut harus menghadapi persaingan bukan hanya dari bank nasional maupun lembaga keuangan non-bank, tetapi juga dari BPD lain yang semakin agresif memperkuat layanan KMG. Tanpa adanya inovasi dan pembaruan strategi, peluang PT Bank Sumut untuk memperluas pangsa pasar ASN dan pegawai tetap dapat terhambat, bahkan berpotensi direbut oleh kompetitor yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi.

Lebih lanjut, keunggulan kompetitif yang dibangun oleh BPD pesaing melalui digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memberikan pengalaman yang lebih baik bagi nasabah. Hal ini berimplikasi pada meningkatnya loyalitas pelanggan sekaligus memperbesar pangsa pasar. Jika PT Bank Sumut tidak segera memperbaiki kelemahan pada sistem digital dan strategi pemasaran KMG, maka posisi bank sebagai salah satu pemain utama dalam penyaluran kredit ASN dapat melemah. Dengan demikian, upaya penguatan strategi pemasaran, pemanfaatan teknologi digital, serta inovasi produk menjadi faktor penting untuk menjaga dan meningkatkan daya saing PT Bank Sumut di pasar KMG.

Berdasarkan fenomena diatas, maka penulis tertarik meneliti dan mengangkat judul penelitian “**Analisis Strategi Peningkatan Peminjam Produk Kredit Multi Guna (Studi Kasus PT Bank Sumut)**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah dijabarkan, maka masalah yang dapat diidentifikasi antara lain sebagai berikut:

1. *Market share* Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut di kalangan ASN Sumatera Utara baru mencapai sekitar 67% dengan realisasi *outstanding* sebesar Rp.15.968.966.000.000 pada tahun 2024, sementara pihak manajemen menargetkan peningkatan minimal hingga 70% dengan estimasi *outstanding* sebesar Rp.16.790.000.000.000 pada tahun 2026.
2. Masih terdapat sekitar 54 ribu ASN yang belum menggunakan fasilitas KMG, sehingga menunjukkan adanya potensi pasar yang besar namun belum digarap secara maksimal.
3. Pertumbuhan aset PT Bank Sumut yang hanya 6,13% per tahun masih lebih rendah dibandingkan pertumbuhan aset perbankan di Sumatera Utara sebesar 9,00% per tahun, sehingga menimbulkan kesenjangan daya saing.

1.3 Pembatasan Masalah

Penulis membatasi penelitian hanya terhadap produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut menggunakan Porter *Five Forces Model* dan Porter *Value Chain* serta Analisis SWOT, hal ini sesuai dengan tujuan percepatan tercapainya tujuan manajemen PT Bank Sumut yang tertuang di dalam rencana bisnis bank.

1.4 Rumusan Masalah

Dari uraian diatas terdapat permasalahan dimana total peminjam ASN di Sumatera Utara masih di angka 56% sementara manajemen menargetkan untuk mencapai angka 70% dari total ASN yang ada di Sumatera Utara. Atas

permasalahan tersebut maka ada beberapa rumusan masalah dalam penulisan ini yang penulis rangkum dalam pertanyaan penelitian yaitu:

1. Bagaimana menganalisis kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan menggunakan Porter *Five Forces Model* dan Porter *Value Chain* pada produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut?
2. Bagaimana menganalisis kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan menggunakan Analisis SWOT pada produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut?
3. Bagaimana strategi PT Bank Sumut dalam meningkatkan *market share* produk Kredit Multi Guna (KMG) untuk ASN di Sumatera Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan menggunakan Porter *Five Forces Model* dan Porter *Value Chain* pada produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut.
2. Menganalisis kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman (analisis SWOT) produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut.
3. Mengidentifikasi, menganalisis dan merumuskan strategi PT Bank Sumut dalam meningkatkan *market share* produk Kredit Multi Guna (KMG) untuk ASN di Provinsi Sumatera Utara saat ini.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam pengembangan kajian terkait strategi pemasaran perbankan, khususnya dalam penerapan analisis Rantai Nilai (*Porter Value Chain*) dan Model Lima Kekuatan Porter (*Porter Five Forces Model*) dalam meningkatkan *market share* produk keuangan. Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya literatur di Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mengenai strategi digitalisasi dalam industri perbankan serta memberikan wawasan bagi penelitian selanjutnya di bidang manajemen pemasaran dan perbankan.

2. Bagi PT Bank Sumut

Penelitian ini dapat digunakan sebagai panduan dalam merumuskan strategi pemasaran berbasis Analisis Porter *Value Chain* dan Porter *Five Forces Model* guna meningkatkan efektivitas promosi dan digitalisasi produk Kredit Multi Guna (KMG). Hasil penelitian ini juga dapat membantu PT Bank Sumut dalam memahami kondisi pasar, menetapkan tujuan pemasaran yang lebih terarah, serta memilih strategi dan taktik yang paling sesuai untuk meningkatkan jumlah peminjam, khususnya di kalangan ASN di Sumatera Utara.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan manfaat dalam mengembangkan pemahaman lebih mendalam mengenai strategi pemasaran berbasis Analisis Porter *Value Chain* dan

Porter *Five Forces Model* dalam sektor perbankan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi studi lebih lanjut yang meneliti efektivitas strategi pemasaran digital dalam meningkatkan daya saing produk perbankan di era digital.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Strategi dan Manajemen Strategi

2.1.1 Strategi

Asal istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *strategia*, yang terdiri dari kata *stratos* (militer) dan *gia* (memimpin), yang berarti seni atau ilmu dalam kepemimpinan militer. Dalam perkembangannya, konsep strategi diadaptasi ke dalam berbagai bidang, termasuk bisnis, sebagai suatu pendekatan dalam mengalokasikan sumber daya dan merancang tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Byrne (2020), strategi merupakan pola dasar dalam perencanaan yang mencakup sasaran, distribusi sumber daya, serta interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor eksternal lainnya. Sementara itu, David (2021) mendefinisikan strategi sebagai rencana yang komprehensif dan terintegrasi, yang bertujuan untuk menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan bisnis, guna memastikan tercapainya tujuan utama perusahaan melalui implementasi yang efektif.

Strategi juga berkaitan erat dengan daya saing dan keunggulan kompetitif. Menurut Porter (2023), strategi mencakup serangkaian keputusan dan tindakan yang bertujuan untuk mendayagunakan keunggulan inti perusahaan dalam rangka menghadapi persaingan industri. Keberhasilan strategi bisnis diukur berdasarkan daya saing serta kemampuan perusahaan dalam mengembangkan inovasi sebelum pesaing menirunya. Lebih lanjut, Throat (2022) menegaskan bahwa inti dari

strategi adalah bagaimana suatu organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang semakin kompetitif. Strategi yang efektif mencakup pemahaman yang mendalam terhadap pasar, keunggulan diferensiasi, serta penguasaan citra merek yang kuat di benak konsumen. Oleh karena itu, strategi bisnis yang berhasil tidak hanya bergantung pada alokasi sumber daya, tetapi juga pada pemahaman realitas pasar dan inovasi yang berkelanjutan.

Dari berbagai definisi tersebut, bahwa strategi merupakan suatu perencanaan yang sistematis dan berorientasi pada pencapaian tujuan tertentu melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal serta adaptasi terhadap dinamika lingkungan bisnis.

2.1.2 Manajemen Strategi

Menurut David, Fred R. (2015:3) dalam buku Tirtayasa S. (2022), manajemen strategik (*strategic management*) adalah sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Seperti yang diungkapkan dalam definisi ini, manajemen strategik berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi.

Porter (1980), mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya.

Pengertian manajemen strategi ialah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Hubertus, 2016).

Menurut David, Fred R. (2015:4), proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan yaitu : perumusan strategi, penerapan strategi dan penilaian strategi.

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*) terdiri dari:

- a. Pengembangan visi dan misi
- b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi
- c. Menentukan kekuatan dan kelemahan internal
- d. Menciptakan tujuan jangka panjang
- e. Pencarian strategi-strategi alternatif
- f. Memilih strategi khusus untuk mencapai tujuan.

Mengacu pada keterbatasan sumber daya yang dimiliki setiap organisasi, pihak yang menyusun strategi harus memilih alternatif strategi yang memberikan manfaat terbesar bagi perusahaan.

2. Penerapan Strategi (*Strategy Implementation*)

Pada tahap penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

Tahap penerapan strategi terdiri dari:

- a. Pengembangan budaya yang suportif pada strategi
- b. Penciptaan struktur organisasional yang efektif
- c. Pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran

- d. Penyiapan anggaran
- e. Pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi
- f. Pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Tahapan ini memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Penerapan strategi artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang diformulasikan kedalam tindakan. Implementasi ini membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Tahap ini adalah tahapan final dalam manajemen strategi. Manajer harus mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui informasi ini. Semua strategi merupakan subjek modifikasi dimasa yang akan datang karena faktor internal dan eksternal perusahaan senantiasa berubah. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah:

- a. Meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini.
- b. Mengukur kinerja
- c. Mengambil tindakan korektif.

2.2 Identifikasi Proses Kredit Multi Guna (KMG)

2.2.1 Defenisi Kredit Multi Guna

Dalam penelitian Amalina, dkk (2018) mengemukakan bahwa: “Kredit Multi Guna (KMG) adalah fasilitas kredit yang diberikan kepada individu yang

memiliki pendapatan atau penghasilan tetap maupun tidak tetap, yang dapat digunakan untuk berbagai keperluan konsumtif (*consumptive purpose*) yang tidak dapat dilayani dengan skim Kredit Pemilikan Rumah (KPR) dan Kredit Kendaraan Bermotor (KKB) maupun kredit konsumtif lainnya”.

2.2.2 Peranan Kredit Multi Guna (KMG)

Tujuan penyelenggaraan kredit adalah untuk meningkatkan peran bank dalam mendukung pertumbuhan ekonomi melalui pemberdayaan pemberian kredit untuk PNS, CPNS, PPPK, Pegawai Tetap, Honorer, Kepala Desa dan Instansi, sebagai pembiayaan untuk pengadaan barang dan/atau jasa yang diperlukan oleh debitur untuk konsumsi dan bukan untuk usaha atau aktivitas produktif dalam jangka waktu yang diperjanjikan.

2.2.3 Prinsip-Prinsip Pemberian Kredit

Dalam pemberian kredit bank harus memiliki keyakinan bahwa kredit yang diberikan beserta bunganya akan dapat tertagih. Untuk memperoleh keyakinan tersebut setiap bank akan melakukan analisa terhadap calon debiturnya untuk menilai apakah kredit tersebut layak diberikan atau tidak. Secara umum prinsip-prinsip pemberian kredit yang digunakan untuk menilai kelayakan suatu kredit untuk dicairkan berupa analisa 5C dan 7P.

Menurut Purnamawati, dkk (2014, hal. 99-100) mengemukakan prinsip-prinsip pemberian kredit sebagai berikut: *Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition* dengan penjelasan 5 C sebagai berikut:

1. *Character*, merupakan keyakinan bahwa watak atau sifat calon debitur benar-benar dapat dipercaya.

2. *Capacity*, merupakan kepastian akan kemampuan nasabah untuk dapat mengembalikan dana yang dipinjamnya. Informasi ini diperoleh melalui jenis pekerjaan atau usaha debitur, penghasilan perbulan, pengeluaran perbulan, tingkat pendidikan serta kemampuan usahanya untuk menghasilkan keuntungan.
3. *Capital*, merupakan kepastian penggunaan modal secara efektif, yang dapat dilihat dari laporan keuangan dengan analisa keuangan seperti likuiditas, solvabilitas dan ukuran lainnya.
4. *Collateral*, merupakan jaminan yang dapat diberikan calon debitur. Jaminan dalam pemberian kredit merupakan syarat mutlak untuk dapat diambilnya keputusan pemberian kredit.
5. *Condition*, merupakan penilaian terhadap kondisi perekonomian dan politik saat ini dan prediksinya dimasa yang akan datang. Termaksud kondisi dan prospek usaha debitur yang dijalankan. Penilaian terhadap kondisi dan prospek usaha debitur hendaknya benar-benar baik sehingga jaminan pengembalian kredit dapat terwujud.

Sedangkan yang termaksud analisa 7 P adalah sebagai berikut:

- a. *Personality*, menilai nasabah dari segi kepribadiannya atau tingkah laku sehari-hari dan masa lalu, juga mencakup sikap, emosi, tingkah laku dan tindakan nasabah dalam menghadapi suatu masalah.
- b. *Party*, mengklasifikasikan nasabah kedalam kelompok-kelompok tertentu berdasarkan modal, loyalitas serta karakternya.
- c. *Purpose*, mengetahui tujuan nasabah dalam mengambil kredit, termaksud jenis

kredit yang diinginkan.

- d. *Prospect*, menilai apakah usaha nasabah dimasa yang akan datang menguntungkan atau tidak. Prospek ini sangat menentukan kemampuan nasabah nantinya untuk mengembalikan kredit.
- e. *Payment*, merupakan ukuran bagaimana cara nasabah mengembalikan kreditnya termaksud darimana sumber dana pengembalian kreditnya.
- f. *Profitability*, untuk menganalisis kemampuan nasabah dalam mencari laba, *profitability* ini juga diukur tren setiap periodenya apakah mengalami peningkatan atau tidak.
- g. *Protection*, bagaimana menjaga fasilitas kredit yang diberikan benar-benar dapat tertagih. Perlindungan akan hal ini dapat berupa jaminan barang atau orang atau jaminan asuransi.

2.2.4 Prosedur Pemberian Kredit

Prosedur pemberian kredit oleh dunia perbankan secara umum antar bank yang satu dengan bank yang lainnya tidak jauh berbeda. Yang menjadi perbedaan mungkin hanya terletak pada tujuan bank tersebut serta persyaratan yang ditetapkan dengan pertimbangan masing-masing. Menurut Mei Munthe (2016), prosedur merupakan rangkaian operasi klerikal (tulis-menulis), yang melibatkan beberapa orang di dalam satu atau lebih departemen, yang digunakan untuk menjamin penanganan yang seragam dari transaksi-transaksi bisnis yang terjadi serta untuk menyelesaikan suatu kegiatan tertentu.

Tujuan prosedur pemberian kredit adalah untuk memastikan kelayakan suatu kredit, diterima atau ditolak. Dalam menentukan kelayakan suatu kredit maka

dalam setiap tahap selalu dilakukan penilaian yang mendalam. Apabila dalam penilaian mungkin ada kekurangan, maka pihak bank dapat meminta kembali ke nasabah atau bahkan langsung ditolak.

Menurut Kasmir (2014), prosedur pemberian kredit oleh badan hukum sebagai berikut:

1. Pengajuan berkas-berkas

Dalam hal ini pemohonan kredit mengajukan permohonan kredit yang dituangkan dalam suatu proposal. kemudian dilampiri dengan berkas- berkas lainnya yang dibutuhkan. Pengajuan proposal kredit hendaknya berisi antara lain sebagai berikut:

- a. Latar belakang

Latar belakang meliputi riwayat hidup singkat perusahaan, jenis bidang usaha identitas perusahaan, nama pengurus berikut pengetahuan dan pendidikannya, perkembangan perusahaan serta relasinya dengan pihak-pihak pemerintah dan swasta.

- b. Maksud dan tujuan

Maksud dan tujuan ini merupakan apakah untuk memperbesar omset penjualan atau meningkatkan kapasitas produksi atau mendirikan pabrik baru (perluasan) serta tujuan lainnya.

- c. Besarnya kredit dan jangka waktu.

Dalam hal ini permohonan menentukan besarnya jumlah kredit yang ingin diperoleh dan jangka waktu kreditnya. Penilaian kelayakan besarnya kredit dan jangka waktunya dapat kita lihat dari *cash flow* serta laporan keuangan

(neraca dan laporan rugi laba) tiga tahun terakhir. Jika dari hasil analisis tidak sesuai dengan permohonan, maka pihak bank tetap berpedoman terhadap analisis mereka dalam memutuskan jumlah kredit dan jangka waktu kredit yang layak diberikan kepada si pemohon.

2. Cara pemohon mengembalikan kredit

Dijelaskan secara rinci cara-cara nasabah dalam mengembalikan kreditnya apakah dari hasil penjualan atau cara lainnya.

a. Jaminan kredit.

Hal ini merupakan jaminan untuk menutupi segala risiko terhadap kemungkinan macetnya suatu kredit baik yang ada unsur kesengajaan atau tidak. Penilaian jaminan kredit haruslah teliti jangan sampai terjadi sengketa, palsu dan sebagainya. biasanya jaminan diikat dengan suatu asuransi tertentu.

3. Penyelidikan berkas pinjaman.

Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah berkas yang diajukan sudah lengkap sesuai persyaratan dan sudah benar, jika menurut pihak perbankan belum lengkap atau cukup, maka nasabah diminta untuk segera melengkapinya dan apabila sampai batas tertentu nasabah tidak sanggup melengkapi kekurangan tersebut, maka sebaiknya permohonan kredit dibatalkan saja.

4. Wawancara 1

Merupakan Penyelidikan kepada calon peminjam dengan langsung berhadapan dengan calon peminjam untuk meyakinkan Apakah berkas-berkas tersebut sesuai dan lengkap seperti yang bank inginkan. wawancara ini juga untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan nasabah yang sebenarnya.

5. *On the Spot*

Merupakan kegiatan pemeriksaan kelapangan dengan meninjau berbagai objek yang akan dijadikan usaha atau jaminan. kemudian hasil *On the Spot* dicocokkan dengan hasil wawancara 1. pada saat hendak melakukan *On the Spot* hendaknya jangan diberitahu kepada nasabah. sehingga apa yang kita lihat di lapangan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

6. Wawancara 2

Merupakan kegiatan perbaikan berkas jika mungkin ada kekurangan-kekurangan pada saat setelah dilakukan *On the spot* di lapangan, catatan yang ada pada permohonan pada saat wawancara 1 dicocokkan dengan pada saat *On the spot* apakah ada kesesuaian dan mengandung suatu kebenaran

Analisis permohonan kredit adalah untuk menganalisa semua faktor risiko yang terkait dengan permohonan kredit dan untuk menilai sejauh mana hal tersebut beralasan/layak dibiayai, memiliki keabsahan hukum dan sesuai dengan praktek perbankan yang sehat.

7. Keputusan kredit

Keputusan kredit dalam hal ini adalah menentukan apakah kredit akan diberikan atau ditolak, jika diterima, maka dipersiapkan administrasinya, biasanya keputusan kredit yang akan mencakup:

- a. Jumlah uang yang diterima
- b. Jangka waktu kredit
- c. Biaya yang harus dibayar.

Keputusan kredit biasanya merupakan keputusan team. Begitu pula bagi kredit

yang ditolak, maka hendaknya dikirim surat penolakan sesuai dengan alasannya masing-masing.

8. Penandatanganan akad kredit/perjanjian lainnya

Kegiatan ini merupakan kelanjutan dari diputuskannya kredit, maka sebelum kredit dicairkan maka terlebih dahulu calon nasabah menandatangani akad kredit, Mengikat jaminan dengan hipotek dan surat perjanjian atau persyaratan yang dianggap perlu, penandatanganan dilaksanakan:

- a. Antara bank dengan debitur secara langsung atau
- b. Dengan melalui notaris

9. Realisasi kredit

Realisasi kredit diberikan setelah penandatanganan surat-surat yang diperlukan dengan membuka rekening giro atau tabungan di bank yang bersangkutan.

10. Penyaluran atau penarikan dana

Penyaluran atau penarikan dana adalah pencairan atau pengambilan uang dari rekening sebagai realisasi dari pemberian kredit dan dapat diambil sesuai ketentuan dan tujuan kredit yaitu sekaligus dan secara bertahap.

2.3 Analisis Porter

2.3.1 Lima Kekuatan Porter (*Five Forces Model*)

Porter *Five Forces* adalah suatu teknik analisa yang dapat digunakan untuk melihat struktur persaingan, daya tarik pasar dan profitabilitas dari pasar didalam suatu industri secara keseluruhan dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan bisnis yang strategis (M. Porter, 2008; M. E. Porter, 1997).

Analisa Porter *Five Forces* ini terdiri dari 5 (lima) komponen yaitu daya tawar *supplier*, daya tawar pembeli, ancaman pendatang baru, ancaman barang substitusi dan persaingan diantara perusahaan kompetitor (M. Porter, 2008). Studi sebelumnya telah mempelajari kekuatan dan efek lingkungan bisnis yang dapat mempengaruhi persaingan di industri tertentu. Analisis Lima Kekuatan Porter adalah analisis kuantitatif dan kualitatif yang digunakan untuk menemukan karakteristik persaingan dalam industri yang diikuti oleh perusahaan (Yunna & Yisheng, 2014).

Menurut Porter *Five Forces* ada lima hal yang dapat menentukan tingkat persaingan dan daya tarik pasar dalam suatu industri. Dengan menggunakan Analisis Lima Kekuatan ini, kita dapat memahami kekuatan posisi persaingan saat ini dan kekuatan posisi persaingan pada bisnis yang sedang dan akan direncanakan. Berikut adalah penjelasan dari setiap sisinya:

1. *Threat of new entrants* (Ancaman Pendatang Baru)

Ancaman ini menentukan seberapa mudah atau sulitnya untuk masuk ke industri tertentu. Ancaman pendatang baru dalam industri serupa mengakibatkan semakin ketatnya persaingan yang berdampak pada penurunan laba. Tingkat ancaman pendatang baru diukur berdasarkan kemampuan pendatang baru untuk masuk dan berkompetisi dengan perusahaan lain yang sejenis (Fiorenita & Dwianika, 2021).

2. *Bargaining power of suppliers* (Daya Tawar Pemasok)

Daya tawar pemasok yang kuat memungkinkan pemasok untuk menjual bahan baku pada harga yang tinggi ataupun menjual bahan baku yang berkualitas rendah

kepada pembelinya (Pamungkas, 2016). Ketergantungan perusahaan terhadap pemasok berakibat terhadap ancaman bagi perusahaan itu sendiri. Untuk itu perusahaan perlu memilih pemasok yang tepat dari sisi kualitas dan harga.

3. *Bargaining power of buyers* (Daya Tawar Pembeli)

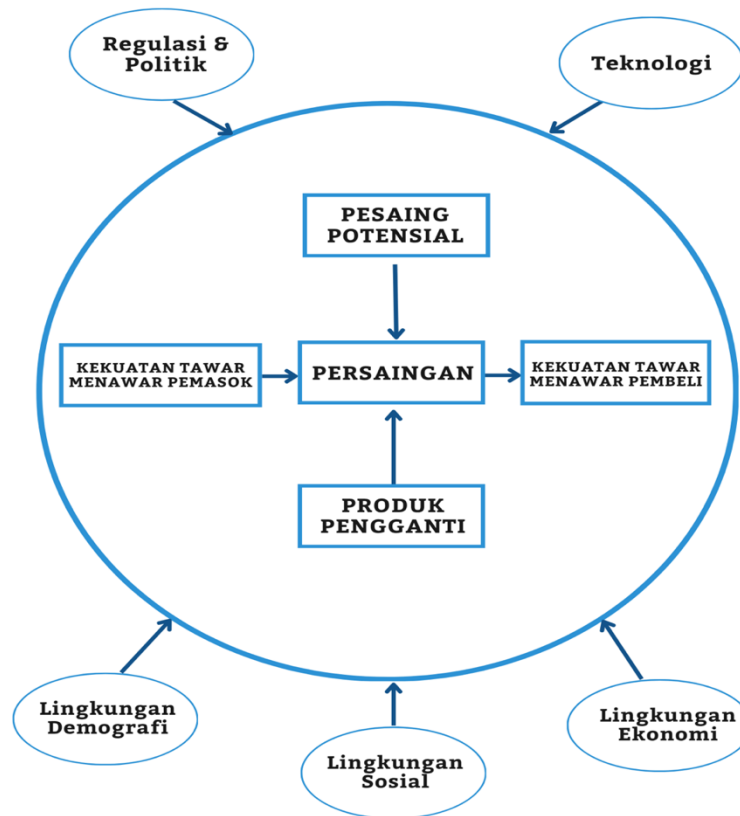
Kekuatan ini menilai daya tawar atau kekuatan penawaran dari pembeli/konsumen, semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, semakin rendah profit atau laba yang akan didapatkan oleh perusahaan (Aprillia, 2020).

4. *Threat of substitutes* (Ancaman Produk Pengganti)

Hambatan atau ancaman ini terjadi apabila pembeli/konsumen berhadapan dengan produk pengganti yang lebih murah atau produk pengganti yang memiliki kualitas lebih baik dengan biaya pengalihan yang rendah (Widayani, 2018). Hal ini menyebabkan semakin banyaknya ragam produk dalam industri yang dapat mempengaruhi pendapatan perusahaan.

5. *Rivalry among existing competitors* (Persaingan dengan Kompetitor Sejenis)

Dalam model ini, persaingan dengan kompetitor sejenis inilah yang menjadi faktor utama dalam persaingan bisnis. Persaingan bisnis yang kian ketat terjadi jika banyaknya perusahaan pesaing yang merebutkan pangsa pasar yang sejenis. Segala aspek diperlukan untuk mengoptimalkan posisi seperti halnya dengan taktik persaingan harga, promosi, dan peningkatan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan (Limantoro & Mustamu, 2018).



Gambar 2.3.1. 1 Five Forces Model

Sumber: Tirtayasa S (2022:25)

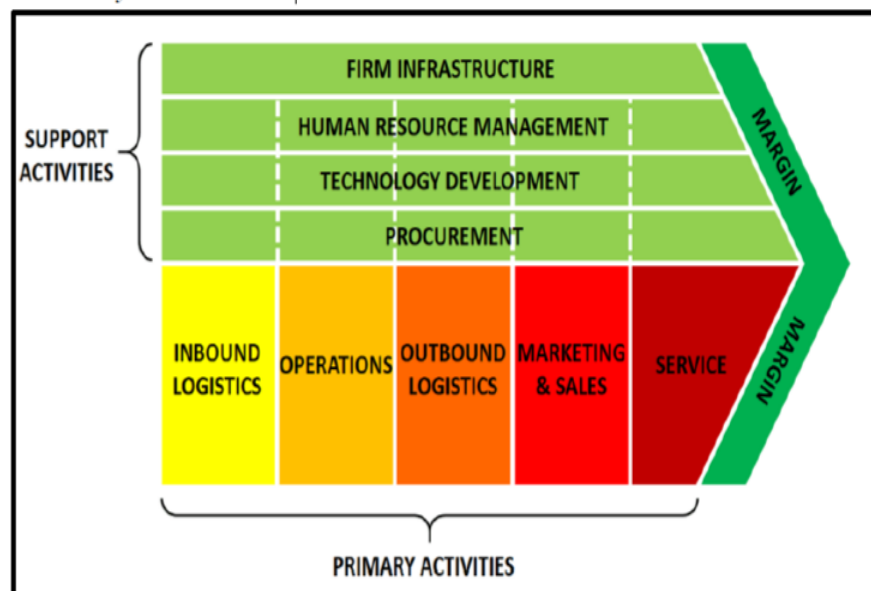
Gambar 2.3.1.1 menerangkan bahwa 5 kekuatan persaingan dasar, yaitu : persaingan diantara perusahaan yang ada, pendatang baru potensial, produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok.

Dipengaruhi oleh Faktor-faktor lingkungan ekonomi, lingkungan sosial, lingkungan demografi, legal/peraturan dan politik, dan aspek teknologi, dimana faktor-faktor ini merupakan kondisi eksternal yang tidak bisa dikontrol oleh perusahaan. Model ini digunakan untuk menganalisis Peluang dan Ancaman (OT) yang dihadapi oleh perusahaan agar mampu bersaing dalam bisnisnya.

2.3.2 Rantai Nilai Porter (*Value Chain*)

Porter (1985), dalam buku Jogiyanto (2005), dan buku Tirtayasa S. (2022), membagi aktivitas di dalam perusahaan menjadi 9 (Sembilan) aktivitas yang dikelompokkan menjadi dua aktivitas besar, yaitu 5 (lima) aktivitas utama dan 4 (empat) aktivitas pendukung.

1. Aktivitas utama : *Inbound logistics, Operation, Outbound logistics, Marketing and Sales, Service.*
2. Aktivitas pendukung : *Procurement, Technology Development, Human Resource Management, Firm Infrastructure.*



Gambar 2.3.1. 2 Value Chain
(Oleh Porter, Sumber Tirtayasa S, 2022)

Penjelasan dari Gambar 2.3.2.1 adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas Utama (*Primary Activities*)

Kegiatan yang berhubungan langsung dengan penciptaan fisik, penjualan, pemeliharaan, dan dukungan produk atau layanan, contohnya:

- a) *Inbound Logistics* – semua proses yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian input secara internal. Faktor utama untuk menciptakan nilai diproses ini adalah menciptakan hubungan baik dengan pemasok.
- b) *Operations* – kegiatan yang mengubah *input* menjadi *output* yang dijual.
- c) *Outbound Logistics* – kegiatan memberikan produk atau layanan Anda kepada pelanggan. Kegiatan ini meliputi pengumpulan, penyimpanan, dan sistem distribusi.
- d) *Marketing & Sales* – proses menarik pelanggan agar tertarik membeli produk Anda dibandingkan pesaing. Manfaat yang ditawarkan dan seberapa baik Anda mengkomunikasikannya merupakan sumber nilai di sini.
- e) *Service* – kegiatan yang berkaitan dengan mempertahankan nilai produk atau layanan.

2. Aktivitas Pendukung (*Support Activities*)

Aktivitas ini mendukung kegiatan utama yang dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan gambar di atas, garis putus-putus menunjukkan bahwa aktivitas pendukung ini memiliki peran dalam setiap aktivitas utama. Aktivitas pendukung itu adalah:

- a. *Procurement* – merupakan proses mendapatkan sumber daya untuk beroperasi, contohnya menemukan vendor dan menegosiasikan harga terbaik.
- b. *Human Resource Management* – seberapa baik perusahaan merekrut, melatih, memotivasi, memberi penghargaan, dan mempertahankan karyawannya.

- c. *Technology Development* – kegiatan mengelola, memproses informasi, dan melindungi basis pengetahuan perusahaan. Meminimalkan biaya teknologi informasi, mengikuti perkembangan teknologi, dan mempertahankan keunggulan teknis adalah sumber penciptaan nilai.
- d. *Infrastructure* – Merupakan sistem pendukung kegiatan operasional perusahaan, contohnya seperti kegiatan akuntansi, hukum, administrasi, dan manajemen umum.

Dengan menerapkan Analisis *Value Chain*, perusahaan dapat menilai kelemahan dan kekuatan (SW) perusahaan dibandingkan dengan pesaing terkuat. Setelah perusahaan melakukan analisis Peluang dan Ancaman (OT) berdasarkan Model 5 (lima) kekuatan (*Five Forces Model*) dan melakukan analisis Kelemahan dan Kekuatan (SW), perusahaan diharapkan perusahaan mendapatkan berbagai macam strategi bersaing.

2.4 Analisis SWOT

2.4.1 Identifikasi Analisis SWOT

Menurut (Gurel & Tat, 2017), analisis SWOT merupakan metode evaluasi yang membandingkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk mengidentifikasi strategi bisnis yang tepat.

Menurut Rangkuti (2018), identifikasi dalam analisis SWOT merupakan tahap awal yang sangat penting, karena menjadi dasar dalam menentukan faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi organisasi atau perusahaan. Proses identifikasi dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi relevan yang kemudian dikategorikan ke dalam empat aspek SWOT, yaitu:

1. *Strengths* (Kekuatan) :
 - a. Faktor internal positif yang dimiliki perusahaan, misalnya: sumber daya manusia yang kompeten, kualitas produk, jaringan distribusi yang luas, atau reputasi yang baik.
 - b. Identifikasi dilakukan dengan menganalisis potensi unggul yang dapat mendukung pencapaian tujuan.
2. *Weaknesses* (Kelemahan)
 - a. Faktor internal yang menjadi keterbatasan atau hambatan, seperti kurangnya modal, manajemen yang belum efektif, atau keterbatasan teknologi.
 - b. Identifikasi diarahkan untuk menemukan hal-hal yang harus diperbaiki agar tidak menghambat perkembangan perusahaan.
3. *Opportunities* (Peluang)
 - a. Faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung perkembangan, seperti tren pasar, kebijakan pemerintah yang mendukung, perkembangan teknologi, atau kebutuhan konsumen yang meningkat.
 - b. Identifikasi dilakukan dengan menelaah perubahan lingkungan yang bisa membuka kesempatan baru.
4. *Threats* (Ancaman)
 - a. Faktor eksternal yang berpotensi menghambat atau merugikan perusahaan, misalnya: persaingan yang ketat, perubahan regulasi, kondisi ekonomi yang tidak stabil, atau munculnya produk substitusi.
 - b. Identifikasi diarahkan untuk mengantisipasi risiko agar dapat diminimalkan dampaknya.

Menurut David (2016), matriks SWOT membantu manajer dalam merancang strategi bisnis berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal:

a. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal.

b. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Meminimalkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

c. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Menggunakan kekuatan internal untuk mengurangi atau menghindari dampak ancaman eksternal.

d. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Mengurangi kelemahan internal sekaligus menghindari ancaman eksternal guna mempertahankan stabilitas bisnis.

2.4.2 Pembobotan Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) pada dasarnya bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan. Namun, identifikasi saja tidak cukup. Agar hasil analisis lebih objektif dan dapat dijadikan dasar strategi, maka diperlukan pembobotan.

Menurut Ranguti (2018), pembobotan dalam SWOT digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan dari masing-masing faktor sehingga dapat diketahui faktor mana yang lebih dominan mempengaruhi kondisi perusahaan. Proses pembobotan dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

1. Penentuan Bobot
 - a. Setiap faktor SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) diberi bobot dengan rentang 0,0 – 1,0, sesuai dengan tingkat kepentingannya.
 - b. Jumlah seluruh bobot harus = 1,00.
 - c. Semakin besar bobot, semakin penting faktor tersebut.
2. Pemberian Rating
 - a. Setelah bobot ditentukan, tiap faktor diberikan rating berdasarkan kondisi aktual perusahaan dengan skala 1 – 4:
4 = respon sangat baik / pengaruh sangat kuat
3 = respon baik / pengaruh cukup kuat
2 = respon kurang baik / pengaruh lemah
1 = respon tidak baik / pengaruh sangat lemah
 - b. Untuk faktor internal: rating menggambarkan seberapa kuat atau lemahnya faktor tersebut dimiliki perusahaan.
 - c. Untuk faktor eksternal: rating menggambarkan seberapa efektif perusahaan merespon peluang dan ancaman.
3. Perhitungan Skor
 - a. Skor diperoleh dari perkalian antara Bobot \times Rating.
 - b. Skor ini menunjukkan kontribusi faktor terhadap posisi perusahaan.
4. Penentuan Faktor Dominan
 - a. Faktor dengan skor terbesar dianggap sebagai faktor dominan, sehingga harus menjadi prioritas dalam perumusan strategi.

- b. Sebaliknya, faktor dengan skor rendah menunjukkan area yang memerlukan perbaikan atau penguatan.

2.4.3 Matriks Analisis SWOT

Matriks SWOT merupakan salah satu alat analisis strategis yang berfungsi untuk merumuskan pilihan strategi dengan cara menghubungkan faktor internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Melalui matriks ini, perusahaan dapat melihat secara lebih jelas posisi strategisnya dan menentukan langkah yang paling tepat untuk diambil.

Menurut Weihrich (1982), Matriks SWOT menghasilkan 4 (empat) alternatif strategi utama, yaitu:

1. Strategi SO (*Strengths–Opportunities*), yaitu memanfaatkan keunggulan internal untuk merebut peluang yang ada di lingkungan eksternal.
2. Strategi WO (*Weaknesses–Opportunities*), yaitu menggunakan peluang eksternal untuk memperbaiki atau mengurangi kelemahan internal.
3. Strategi ST (*Strengths–Threats*), yaitu mengoptimalkan kekuatan internal dalam menghadapi ancaman dari luar.
4. Strategi WT (*Weaknesses–Threats*), yaitu strategi defensif dengan cara menekan kelemahan sekaligus menghindari risiko eksternal.

Dalam pandangan David (2016), Matriks SWOT sangat bermanfaat karena menyajikan formulasi strategi yang sederhana namun menyeluruh, sehingga memudahkan organisasi dalam menyusun prioritas kebijakan.

Tabel 2.4.3.1 Matriks SWOT

	Kekuatan (Strengths-S)	Kelemahan (Weaknesses-W)
Peluang (Opportunities-O)	Strategi SO Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Strategi WO Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Ancaman (Threats-T)	Strategi ST Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman.	Strategi WT Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber Data: Fred R. David (2016)

2.4.4 Kuadran SWOT

Menurut David (2016), dalam menganalisis hasil analisis SWOT, strategi yang diterapkan dapat dikategorikan dalam empat kuadran utama:

1. Kuadran I (SO – *Strengths-Opportunities*)

Dalam kondisi ini, perusahaan memiliki keunggulan internal serta peluang besar di pasar. Strategi yang paling efektif adalah mengoptimalkan kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada, sehingga dapat mendorong pertumbuhan bisnis yang agresif dan berkelanjutan.

2. Kuadran II (WO – *Weaknesses-Opportunities*)

Meskipun terdapat kelemahan internal, perusahaan tetap memiliki peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan. Strategi yang disarankan adalah mengurangi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang tersedia, seperti melakukan diversifikasi produk atau ekspansi ke pasar baru.

3. Kuadran III (ST – *Strengths-Threats*)

Dalam situasi ini, perusahaan memiliki kekuatan internal tetapi menghadapi ancaman eksternal yang signifikan. Fokus strategi adalah memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengurangi atau menghindari dampak ancaman, sehingga perusahaan tetap dapat bersaing di pasar.

4. Kuadran IV (WT – *Weaknesses-Threats*)

Kondisi ini merupakan situasi yang kurang menguntungkan, di mana perusahaan menghadapi kelemahan internal serta ancaman eksternal yang besar. Strategi yang dapat diterapkan adalah pendekatan bertahan (*defensive*), seperti efisiensi operasional dan restrukturisasi, guna mengurangi dampak risiko yang lebih besar.

Menurut Tirtayasa S (2022:17) keterangan kuadran sebagai berikut :

Kuadran 1, menggambarkan bahwa selisih antara Kekuatan dan Kelematan menunjukkan nilai positif demikian juga selisih antara Peluang dan Ancaman bernilai positif.

Kuadran 2, menggambarkan bahwa selisih antara Kekuatan dan Kelemahan menunjukkan nilai negatif sedangkan selisih antara Peluang dan Ancaman bernilai positif.

Kuadran 3, menggambarkan bahwa selisih antara Kekuatan dan Kelemahan menunjukkan nilai negatif demikian juga selisih antara Peluang dan Ancaman bernilai negatif.

Kuadran 4, menggambarkan bahwa selisih antara Kekuatan dan Kelemahan menunjukkan nilai positif sedangkan selisih antara Peluang dan Ancaman bernilai negatif.

2.5 Strategi Terpilih

Menurut David (2011), strategi yang dipilih dari alternatif tersebut sebaiknya mempertimbangkan faktor dominan berdasarkan skor hasil pembobotan, agar strategi yang dijalankan benar-benar realistis dan memberikan hasil optimal. Sejalan dengan itu, Rangkuti (2018) menekankan bahwa pemilihan strategi harus mempertimbangkan kesesuaian antara faktor internal dan eksternal, sehingga strategi yang terpilih dapat dijadikan prioritas utama dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

2.6 Penelitian Terdahulu dan Kerangka Konseptual

2.6.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian terdahulu dalam menganalisis dan menggunakan Analisa Porter *Five Forces Model* serta menggunakan metode analisis yang lain terkait penelitian dapat dilihat pada tabel penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.6.1.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Satria Tirtayasa, Mohammad Yusri, Muammar Rinaldi (2022)	Business Strategies of MSMEs During Covid -19 Deli Serdang, Indonesia.	MSMEs must build strategies to maintain their performance such as minimizing promotions by fostering relationships with customers, reducing production capacity, promoting products

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			online, purchasing raw materials online, and cash assistance for working capital.
2.	Mutia Arda (2019)	Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Analisis SWOT	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa Pengrajin Batik Medan berada dalam situasi yang sangat baik karena ada kekuatan yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang menguntungkan. Untuk itu dapat digunakan alternatif strategi 1 yakni pengembangan (strategi agresif).
3.	Juhari, Mochammad Isa Anshori, Nurita Adriani (2023)	Analysis of Porter's Five Forces on PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk	Dari hasil penelitian dengan menggunakan five competitive forces PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk memiliki keunggulan kompetitif Di bidang Kredit UMKM, dalam penyaluran kredit. Pada tahun 2022 BRI menyalurkan Kredit sebesar 16.05 % dari total kredit nasional. Dalam mempertahankan keunggulan kompetitif tersebut BRI mengembangkan strategi transformasi, inovasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan (adaptable). BRI memberi layanan Digital dalam kegiatan perbankan, baik pembukaan rekening ataupun transaksi transaksi dengan menggunakan Aplikasi Brimo bahkan untuk

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			level bisnis menengah ataupun korporasi bisa menggunakan Aplikasi Internet Banking Bisnis (Ibbiz) Ibiz dengan fasilitas yang lebih lengkap.
4.	Hemadanda Muhammad dan Subiakto Soekarno (2024)	Analisis Faktor Eksternal dan Internal pada Perbankan Digital di Bursa Efek Indonesia: Studi Kasus Allo Bank	Dari analisa eksternal dan internal dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu analisa eksternal dengan metode PESTEL analisis menunjukkan bahwa pemerintah dan regulator mendukung untuk perkembangan industri perbankan khususnya perbankan digital melalui pembentukan rencana strategis nasional dan regulasi. Ekonomi indonesia juga sangat baik jika dilihat dari pertumbuhan ekonomi Indonesia selama beberapa tahun terakhir yang dan Indonesia juga memiliki pertumbuhan ekonomi yang baik diantara negara maju seperti japan, amerika dan inggris raya. Sosial indonesia yang didominasi Gen Z yang memiliki karakteristik adaptasi teknologi yang tinggi juga akan berdampak positif pada pertumbuhan perbankan digital. Aspek environment dan legal juga memiliki dampak positif dalam pertumbuhan perbankan digital di indonesia.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			Analisa eksternal Porter five force juga menunjukkan bahwa industry perbankan khususnya perbankan di indonesia masih dapat memberikan keuntungan atau profitable sehingga perbankan digital dapat terus berkembang dan meraih kinerja baik di masa depan.
5.	Anggit Verdaningrum Kumala Sari dan Willy Abdillah (2024)	Strategi Bisnis Bank Digital (Studi Pada Bank Raya Indonesia)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bisnis Bank Raya masih relevan dalam persaingan industri bank digital. Relevansi ini ditunjukkan dengan strategi yang efektif dan efisien. Bank Raya memiliki keunggulan atas ekosistem BRI serta kemampuan untuk menyalurkan kredit secara langsung kepada nasabah dengan kategori <i>unsecured loan</i> . Kemampuan Bank Raya dalam optimalisasi ekosistem BRI pada produk Pinang Dana Talangan menunjukkan kemampuannya sebagai <i>Bank as an Ecosystem</i> . Strategi bisnis Bank Raya yang mengandalkan <i>Strengths and Competitive Assets</i> serta <i>Market Opportunities</i> dinilai akan dapat berkelanjutan karena mampu memenuhi <i>Key Success</i>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>Factor</i> bank digital, yaitu <i>Unique Value Proposition</i> , Target Market, Ekosistem, dan <i>Customer Perceived Value</i> .
6.	Sri Haryanti, Bambang Mursito, Sudarwati (2018).	Analisis Strategi Pemasaran Digital Meningkatkan Penjualan Produk Batik Pada PT Danar Hadi Surakarta	Hasil dari analisis menunjukkan PT Batik Danar Hadi melakukan serangkaian inovasi teknologi untuk menjaga kinerja tetap baik dan relevan dengan peluang serta tantangan yang ada. Berdasarkan wawancara, ada kenaikan sekitar 40% karena segmen pasar makin luas oleh digital <i>marketing</i> . Dan berdasarkan Analisis SWOT PT Batik Danar Hadi berada di kuadran I (<i>growth</i>) yang berarti penjualannya mengalami pertumbuhan yang terus membaik oleh digital <i>marketing</i> .
7.	Rohmat Agung J K dan Basu Swastha Dharmmesta (2023)	Analisis Strategi Bersaing Bank Syariah Indonesia Di Pasar Pembiayaan Perumahan Di Indonesia	Dari hasil analisis lingkungan eksternal menggunakan Analisis PESTEL, Five Forces Porter dan Analisis Faktor Kunci Keberhasilan) dapat diidentifikasi 3 faktor peluang dan 2 faktor ancaman bagi bisnis pembiayaan perumahan BSI. Sedangkan dari hasil analisis lingkungan internal menggunakan (Analisis Fungsional, VRIO) dapat diidentifikasi 3 faktor kekuatan dan 3

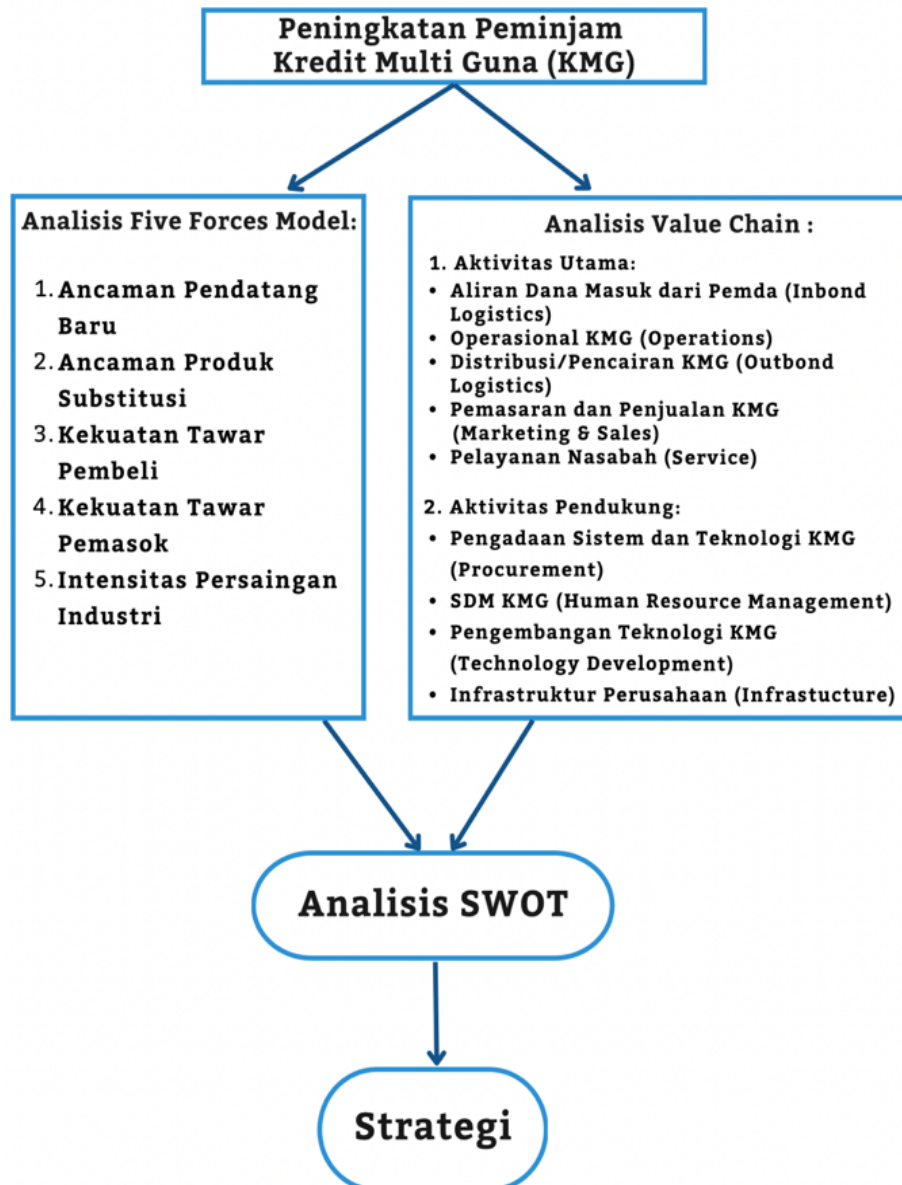
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			faktor kelemahan dari perumahan pembiayaan BSI. Hasil analisis eksternal dan internal dikombinasikan menggunakan Analisis SWOT dan Matriks SWOT untuk membuat strategi alternatif bagi perumahan pembiayaan BSI untuk memenangkan persaingan di pasar perumahan di Indonesia.
8.	Oktavianus Oki Bagus Kisnawan (2022)	Analisis Strategi Pusat Investasi Pemerintah Dalam Menghadapi <i> Holding Ultra Mikro Dengan Pendekatan Porter's Five Forces</i>	Dari hasil penelitian menggunakan Lima Analisis Porter, disimpulkan bahwa BLU PIP memiliki persaingan pada industri sejenis cukup tinggi, ancaman pendatang baru cukup tinggi, daya tawar pemasok cukup tinggi, daya tawar pembeli juga cukup tinggi, dan untuk ancaman produk pengganti tidak ada. Penelitian ini merekomendasikan beberapa hal kepada BLU PIP yaitu, lebih fokus pada inisiasi kerjasama dengan koperasi baru dengan skema penyaluran langsung, melakukan diferensiasi terhadap aspek pendampingan kepada debitur, serta menyalurkan pembiayaan melalui mekanisme <i>direct lending</i> .

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
9.	Aprilia Tri Wahyuni, Iska Inayatun Aulia, Sheila Prasetiowat, Yoiz Shofwa Shafran (2025)	Analisis Persaingan Bisnis Syariah Menggunakan Pendekatan Porter Five Forces Pada Kspps Hanada Quwais Purwokerto.	Hasil analisis menunjukkan bahwa persaingan antara pesaing sangat ketat, hambatan masuk industri sangat tinggi, Tidak ada risiko produk pengganti, dan kekuatan tawar menawarkan pembeli dan pemasok sedang. Nilai-nilai syariah, inovasi dan digitalisasi, manajemen rantai pasokan, tanggung jawab sosial, dan komitmen pada berkelanjutan mendukung keunggulan KSPPS Hanada Quwais. Hasilnya menegaskan pentingnya penerapan prinsip syariah dalam setiap aspek bisnis dan memberikan wawasan strategi bagi koperaasi syariah untuk mempertahankan dan meningkatkan posisinya di pasar yang kompetitif.

Sumber: Diolah peneliti dari berbagai jurnal penelitian terdahulu (2025)

2.6.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual disusun guna mempermudah, mengarahkan, dan menyusun penelitian secara sistematis serta menunjukkan keterkaitan antar bagian sebagaimana tergambar pada bagan berikut:



Gambar 2.6.2. 1 Kerangka Konseptual

Sumber : Diolah oleh Peneliti (2025)

2.7 Konsep yang diamati pada Indikator Internal (*Strengths – Weaknesses* (SW)) Porter Analisis *Value Chain*

Untuk mengkaji kondisi internal PT Bank Sumut pada produk Kredit Multi Guna (KMG), penelitian ini menggunakan pendekatan rantai nilai (*value chain*) Porter. Melalui analisis ini, aktivitas utama maupun aktivitas pendukung perusahaan dapat ditelaah sehingga terlihat aspek yang menjadi kekuatan serta bagian yang masih menjadi kelemahan. Uraian berikut menyajikan pemetaan faktor-faktor internal tersebut berdasarkan setiap elemen *value chain*.

Tabel 2.7. 1 Indikator Internal (*Strengths – Weaknesses*) dengan Porter *Value Chain*

Variabel	Indikator
Aktivitas Utama :	
Kekuatan - Kelemahan (<i>Strengths – Weaknesses</i>)	1. Aliran Dana Masuk dari Pemda (<i>Inbound Logistic</i>)
	2. Operasional KMG (<i>Operations</i>)
	3. Distribusi / Pencairan KMG (<i>Outbound Logistics</i>)
	4. Pemasaran dan Penjualan KMG (<i>Marketing & Sales</i>)
	5. Pelayanan Nasabah (<i>Service</i>)

Sumber: Diadaptasi dari Porter (1985) dan diolah oleh peneliti (2025)

Lima (5) aktivitas utama :

Indikator Internal (*Strengths – Weaknesses*) dengan Porter *Value Chain*, pernyataan kuesioner sebagai berikut:

1. Aliran Dana Masuk dari Pemda (*Inbound Logistic*)

- a. Modal Pemda & tabungan ASN jadi sumber dana stabil.
- b. Dana dari swasta & masyarakat umum masih terbatas.

2. Operasional KMG (*Operations*)

- a. Sistem potong gaji memberi kepastian angsuran KMG.
- b. Jaringan cabang luas di seluruh Sumatera Utara.
- c. Proses administrasi masih rumit dan manual.
- d. Teknologi digital terbatas, aplikasi sering error.

3. Distribusi / Pencairan KMG (*Outbound Logistics*)

- a. Layanan tatap mempererat hubungan dengan nasabah.
- b. Layanan digital masih, transaksi dominan manual.
- c. Proses pencairan kredit lambat akibat prosedur administratif.

4. Pemasaran dan Penjualan KMG (*Marketing & Sales*)

- a. Reputasi bank daerah meningkatkan kepercayaan ASN.
- b. Produk KMG populer dengan basis pasar ASN yang kuat.
- c. Pemasaran digital masih tertinggal dari pesaing.
- d. Bunga KMG kurang kompetitif (lebih tinggi 1% - 2% dari bank nasional).

5. Pelayanan Nasabah (*Service*)

- a. Pegawai berpengalaman memahami kebutuhan ASN.
- b. Penanganan keluhan nasabah belum seragam dan kurang cepat.
- c. Kualitas layanan cabang belum merata karena kompetensi pegawai berbeda.

**Tabel 2.7. 2 Indikator Internal (*Strengths – Weaknesses*)
dengan Porter *Value Chain***

Variabel	Indikator
Aktivitas Pendukung :	
Kekuatan - Kelemahan (<i>Strengths – Weaknesses</i>)	1. Pengadaan Sistem dan Teknologi KMG (<i>Procurement</i>)
	2. SDM KMG (<i>Human Resource Management</i>)
	3. Pengembangan Teknologi KMG (<i>Technology Development</i>)
	4. Infrastruktur Perusahaan (<i>Infrastructure</i>)

Sumber: Diadaptasi dari Porter (1985) dan diolah oleh peneliti (2025)

Empat (4) aktivitas pendukung :

Indikator Internal (*Strengths – Weaknesses*) dengan Porter *Value Chain*, pernyataan kuesioner sebagai berikut:

1. Pengadaan Sistem dan Teknologi KMG (*Procurement*)

- a. Belum optimal bermitra dengan *fintech* untuk layanan digital.
- b. Pengadaan terpusat membatasi fleksibilitas cabang.

2. Sumber Daya Manusia KMG (*Human Resource Management*)

- a. Sumber Daya Manusia berpengalaman dalam pengelolaan kredit ASN.
- b. Keterampilan pemasaran pegawai belum merata.
- c. Sistem penghargaan & kompensasi belum optimal mendorong kinerja.

3. Pengembangan Teknologi KMG (*Technology Development*)

- a. PT Bank Sumut mulai menerapkan sistem KMG *online*.
- b. Manajemen berkomitmen pada transformasi digital & inovasi.

- c. Pemanfaatan *big data* untuk keputusan manajerial belum optimal.
- d. Keterbatasan anggaran teknologi membuat inovasi lebih lambat dari pesaing.

4. Infrastruktur Perusahaan (*Infrastructure*)

- a. Struktur organisasi rapi memudahkan operasional & penyaluran KMG.
- b. *Good corporate governance* mendukung transparansi dan akuntabilitas.
- c. Keputusan masih birokratis sehingga respon pasar sering lambat.
- d. Modernisasi sarana prasarana belum selevel bank nasional besar.

2.8 Konsep yang diamati dan indikator eksternal (*Opportunities – Threats* (OT)) Porter *Five Forces Model*

Analisis eksternal dengan Porter *Five Forces Model* menunjukkan bahwa peluang dan ancaman bagi produk KMG PT Bank Sumut terutama muncul dari persaingan ketat, hadirnya pemain baru, serta alternatif produk pinjaman. Di sisi lain, daya tawar nasabah dan mitra instansi juga memberi tantangan, namun sekaligus membuka kesempatan untuk meningkatkan layanan dan memperkuat kerja sama. Kondisi ini menuntut PT Bank Sumut mempercepat inovasi digital dan memanfaatkan keunggulan lokal agar strategi bisnisnya lebih adaptif dan kompetitif.

Tabel 2.8. 1 Indikator Eksternal OT dengan Porter *Five Forces Model*

Variabel	Indikator
Peluang - Ancaman (<i>Opportunities – Threats</i>)	1. Ancaman Pendetang Baru (<i>Threat of New Entrants</i>)
	2. Ancaman Produk Substitusi (<i>Threat of Substitutes</i>)
	3. Kekuatan Tawar Pembeli (<i>Bargaining Power of Buyers</i>)
	4. Kekuatan Tawar Pemasok (<i>Bargaining Power of Suppliers</i>)
	5. Intensitas Persaingan Industri (<i>Industry Rivalry</i>)

Sumber: Diadaptasi dari Porter (1980) dan diolah oleh peneliti (2025)

Indikator eksternal (*Opportunities – Threats (OT)*) dengan Porter *Five Forces Model*, pernyataan kuesioner sebagai berikut:

1. Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)

- a. Kerja sama dengan pemerintah daerah menghambat pesaing baru.
- b. Status BUMD PT Bank Sumut meningkatkan ASN.
- c. Bank dan *fintech* digital baru mengurangi pangsa pasar.
- d. Biaya asuransi rendah bank lain mendorong ASN beralih.

2. Ancaman Produk Substitusi (*Threat of Substitutes*)

- a. Produk KMG unggul dengan potong gaji dan regulasi terjamin.
- b. PT Bank Sumut perlu meningkatkan layanan agar lebih unggul dari koperasi/ pinjaman online.
- c. Koperasi dan *fintech* memberi akses pinjaman praktis bagi ASN.

- d. Suku bunga kompetitif lembaga non-bank menarik calon debitur.

3. Kekuatan Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

- a. Layanan personal dan digital meningkatkan loyalitas ASN.
- b. Bunga bersaing dan tenor fleksibel mempertahankan nasabah.
- c. ASN punya posisi tawar tinggi karena banyak alternatif kredit.
- d. Keputusan ASN dipengaruhi bunga dan asuransi.

4. Kekuatan Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

- a. Kerjasama instansi pemotong gaji ASN memperkuat KMG.
- b. Modal dari pemerintah daerah menjadi keuntungan PT Bank Sumut.
- c. Kerjasama instansi dengan pesaing mengancam posisi PT Bank Sumut.
- d. Ketergantungan pada kebijakan pemerintah menimbulkan risiko.

5. Intensitas Persaingan Industri (*Industry Rivalry*)

- a. PT Bank Sumut unggul lewat basis data ASN yang sudah ada.
- b. Digitalisasi produk KMG jadi diferensiasi utama.
- c. Persaingan ketat dengan bank nasional & BPD lain khususnya digital.
- d. Promosi agresif pesaing berpotensi mengurangi pangsa pasar.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah pendekatan deskriptif kuantitatif. Tipe penelitian deskriptif pada umumnya tidak memerlukan hipotesis. Dalam penelitian deskriptif terdapat dua kelompok data yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif menggambarkan dengan kata-kata atau kalimat sedangkan data kuantitatif berwujud angka-angka hasil perhitungan atau pengukuran, Arda M. (2019). Ukuran dari studi deskriptif adalah metode penelitian harus dimulai dengan dilema yaitu pengajuan pertanyaan penelitian yang jawabannya harus dicari dengan menggunakan data lapangan.

Penelitian ini menggunakan metode SWOT, pengukuran faktor internal dan eksternal dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Data yang diperoleh dari kuesioner perlu diolah untuk mendapatkan hasil yang objektif dalam analisis strategi. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam pengolahan data adalah penentuan bobot, *rating*, dan *score*, yang membantu dalam mengevaluasi tingkat kepentingan setiap faktor SWOT.

Analisis eksternal dengan Porter *Five Forces Model* menunjukkan bahwa peluang dan ancaman bagi produk KMG PT Bank Sumut terutama muncul dari persaingan ketat, hadirnya pemain baru, serta alternatif produk pinjaman. Di sisi lain, daya tawar nasabah dan mitra instansi juga memberi tantangan, namun sekaligus membuka kesempatan untuk meningkatkan layanan dan memperkuat kerja sama.

Kondisi ini menuntut PT Bank Sumut mempercepat inovasi digital dan memanfaatkan keunggulan lokal agar strategi bisnisnya lebih adaptif dan kompetitif.

3.2 Lokasi, Waktu dan Skedul Penelitian

Penelitian ini berlokasi pada Kantor Pusat PT Bank Sumut Jl. Imam Bonjol No.18 Medan khususnya pada Divisi Ritel PT Bank Sumut, Bank Sumut KCP Helvetia Medan, Bank Sumut Cabang Rantauprapat dan KCP di bawahnya, Bank Sumut Cabang Kotapinang dan KCP di bawahnya, mulai dilaksanakan dari bulan Oktober 2025 sampai dengan bulan Desember 2025. Selain itu, penulis saat ini juga sedang bekerja pada Divisi *Credit Review* PT Bank Sumut, dengan jabatan *Head Cluster* Rantauprapat.

Tabel 3.2. 1 Skedul Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Waktu Penelitian															
		Oktober				November				Desember				Januari			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■	■														
2	Penyusunan Proposal	■	■														
3	Seminar Proposal			■													
4	Pengumpulan Data				■	■	■	■	■	■	■	■	■				
5	Pengolahan Data									■	■	■	■	■	■		
6	Analisis Data										■	■	■	■	■		
7	Seminar Hasil															■	
8	Penyelesaian Tesis															■	
9	Sidang Tesis																■

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)

3.3 Metode Pengumpulan Data

Menurut (Sugiyono, 2022), teknik pengumpulan data merupakan tahap krusial dalam penelitian karena bertujuan untuk memperoleh data yang valid. Tanpa metode yang tepat, data yang dikumpulkan tidak akan memenuhi standar yang ditetapkan. Kelengkapan data sangat berpengaruh terhadap kualitas analisis, yang pada akhirnya akan berdampak pada ketepatan keputusan yang diambil. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui metode berikut:

1. Kuesioner

Dalam penelitian ini peneliti melaksanakan pengumpulan data dengan metode kuesioner dengan responden internal Bank Sumut untuk Kuesioner *Opportunities – Threats* (OT) dan Kuesioner *Strengths – Weaknesses* (SW) untuk responden eksternal Bank Sumut yaitu nasabah (ASN) yang telah memperoleh fasilitas Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut.

Kuesioner *Strengths – Weaknesses* (SW) berisi pernyataan yang dibagi menjadi pernyataan kuesioner dalam kelompok Aktivitas Utama (*Primary Activities*) dan kelompok Aktivitas Pendukung (*Support Activities*) berdasarkan Porter *Value Chain*. Kuesioner *Opportunities – Threats* (OT) berisi pernyataan yang terdiri dari 1) Ancaman Pendetang Baru, 2) Ancaman Produk Substitusi, 3) Kekuatan Tawar Pembeli, 4) Kekuatan Tawar Pemasok, dan 5) Intensitas Persaingan Industri Sejenis berdasarkan Porter *Five Forces Model*.

Instrumen penelitian ini menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti (Sugiyono, 2022). Alasan peneliti menggunakan skala Likert tiga tingkat dengan skor 1–3 adalah untuk menyederhanakan penilaian responden serta menghilangkan pilihan netral agar diperoleh jawaban yang lebih tegas.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data sekunder yang mencakup pengumpulan dan analisis dokumen atau arsip yang berkaitan dengan objek penelitian. Data ini sudah tersedia sebelumnya sehingga peneliti tidak perlu mengolahnya kembali, tetapi cukup menginterpretasikannya sesuai kebutuhan penelitian.

Berikut adalah responden kuesioner penelitian untuk Manajemen PT Bank Sumut dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 3.3. 1 Responden Manajemen PT Bank Sumut

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Posisi di PT Bank Sumut
1	Gama Cherry Al Halim	46	Laki-laki	Pemimpin Divisi Ritel
2	Wahyudi Kelana	47	Laki-laki	Pemimpin Bidang <i>Sales and Distribution</i> (S&D) Wilayah III
3	Indra Edison Dalimunthe	47	Laki-laki	Pemimpin Cabang Rantauprapat
4	Zul Husni Ginting	42	Laki-laki	Pemimpin Cabang Kota Pinang
5	Rolin Novandi Siregar	41	Laki-laki	Wakil Pemimpin Cabang Kota Pinang
6	Tommy Ferial	47	Laki-laki	Wakil Pemimpin Cabang Rantauprapat
7	Tutut Laila Fanta Lubis	45	Perempuan	Pinsi Pelayanan Nasabah Cabang Rantauprapat
8	Siti Chotimah Lubis	38	Perempuan	Pls. Pinsi Kredit Konsumer Cabang Rantauprapat

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Posisi di PT Bank Sumut
9	Hardi Gading P. Harahap	41	Laki-laki	Relationship Manager Cabang Rantauprapat
10	Nurul Syifa	24	Perempuan	Officer Development Program (ODP) Cabang Rantauprapat
11	Faisal Riza	44	Laki-laki	AO Konsumtif Cabang Rantauprapat
12	Roni Cahya	31	Laki-laki	Pls. Pinsi Kredit Produktif Dana dan Jasa Cabang Rantauprapat
13	M. Taufan Athar	41	Laki-laki	Pinsi Cluster Recovery Rantauprapat
14	Dana Satria Lubis	42	Laki-laki	Pegawai LAKA Cabang Rantauprapat
15	Andi Maulana	40	Laki-laki	Pls. Pinsi LAKA Cabang Rantauprapat
16	Desy Tri Artika	32	Perempuan	AO Kredit Produktif Cabang Rantauprapat
17	Aprizal Rinata	32	Laki-laki	Pegawai LAKA Cabang Rantauprapat
18	Arie Adriadi	48	Laki-laki	Pegawai Cluster Recovery Kredit Rantauprapat
19	Hermayanti	47	Perempuan	Pegawai TKAD Cabang Rantauprapat
20	Dina Annisa Rambe	30	Perempuan	AO Konsumtif Cabang Rantauprapat
21	Wilkie Cahyadi	46	Laki-laki	Reviewer Kredit Cluster Rantauprapat
22	Risma Ria A. Purba	41	Perempuan	Pinsi Operasional Cabang Rantauprapat
23	Annisa Sugiyanto	38	Perempuan	Pegawai Seksi Operasional Cabang Rantauprapat
24	Ahmad Sodri	48	Laki-laki	Pemimpin Mobil Kas Cabang Rantauprapat

Sumber Data: Diolah Oleh Peneliti (2025)

Responden terdiri dari 24 (dua puluh empat) orang, yaitu 1 (satu) orang Pemimpin Divisi Ritel, 1 (satu) orang Pemimpin Bidang *Sales and Distribution* (S&D) Wilayah III, dan beberapa staf senior dan junior Cabang Rantauprapat dan Cabang Kota Pinang yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pemasaran produk KMG.

Demografi jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Sumatera Utara dengan komposisi sebagai berikut :

Tabel 3.3. 2 Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2023

Jenis Pegawai	Pria	Wanita	Total
ASN	58.893	105.195	164.088
PPPK	4.516	12.023	16.539

Sumber : www.bkn.go.id (2025)

Jumlah aparatur sipil negara (ASN) tahun 2023 di Provinsi Sumatera Utara dan terdiri dari ASN dan P3K, untuk ASN berjenis kelamin pria sebanyak 58.893 orang, dan yang berjenis kelamin wanita sebanyak 105.195 orang, sehingga jumlah keseluruhan ASN sebanyak 164.088 orang. Sedangkan untuk P3K dengan jenis kelamin pria sebanyak 4.516 orang, dan yang berjenis kelamin wanita sebanyak 12.023 orang, sehingga jumlah keseluruhan P3K sebanyak 16.539 orang.

Dari jumlah seluruh ASN dan P3K ada yang telah menjadi pengguna produk Kredit Multi Guna (KMG), dan ada yang belum menggunakan produk KMG.

Berikut ini merupakan responden Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pengguna produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut sebagai berikut :

Tabel 3.3. 3 Responden Aparatur Sipil Negara (ASN)

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Posisi>Nama Kedinasan
1	Adi Suprayatno	39	Laki-laki	Pemkab Labuhan Batu
2	Alqoriatur Rosidah, S.Pd	34	Perempuan	SDN 12 Bilah Barat
3	Anna Lestari Ritonga	40	Perempuan	Guru SMPN Rantau Utara
4	Ario Noviansyah	37	Laki-laki	Disperindag Kab. Labuhan Batu Selatan
5	Asnaida	36	Perempuan	SDN 16 Panai Hilir Kab. Labuhan Batu

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Posisi>Nama Kedinasan
6	Aulia Putri Utami	32	Perempuan	SDN 101786 Helvetia Kab. Deli Serdang
7	Azizah Rahmah	31	Perempuan	Dinas Kesehatan Kab. Labuhan Batu Selatan
8	Bambang Kurniadi	40	Laki-laki	Cabdis Pendidikan Bilah Hulu
9	Budi Purwanto	32	Laki-laki	SMPN 2 Panai Hulu Kab. Labuhan Batu
10	Ego Wiharno	36	Laki-laki	SDN Desa Cinta Makmur
11	Elvi Frida Aritonang	30	Perempuan	SDN 10 Bilah Hulu
12	Ema Rini Ritonga	31	Perempuan	SDN 04 Bilah Hilir Kab. Labuhan Batu
13	Endang Tuti Ningsih	28	Perempuan	RSUD Rantau Prapat Kab. Labuhan Batu
14	Erlina Ritonga	61	Perempuan	Dinas Pendidikan Kab. Labuhan Batu Selatan
15	Fitra Hanida	29	Perempuan	SMPN 1 Panai Tengah Kab. Labuhan Batu
16	Indah Silaen	37	Perempuan	Dinas Pendidikan Kab. Labuhan Batu Selatan
17	Jayanti	43	Perempuan	SDN 10 Pangkatan
18	Josua Sinambela	24	Laki-laki	Inspektorat Kab. Labuhan Batu Selatan
19	Juita Nairoha Rambe	47	Perempuan	Dinkes Kabupaten Labuhan Batu
20	Jurmiati Simbolon	41	Perempuan	Dinas Kesehatan Kab. Labuhan Batu Selatan
21	Lita Purnamasari	35	Perempuan	Cabdis Pendidikan Panai Hulu
22	Mariatik	49	Perempuan	Cabdis Pendidikan Bilah Hulu
23	Merry Sijabat	32	Perempuan	Dinas Pendidikan Kab. Labuhan Batu Selatan
24	Muhaimin Hasibuan	38	Laki-laki	SDN 02 Pangkatan
25	Nur Ahmalisa	33	Perempuan	SDN 2 Rantau Selatan
26	Nurfasanti	45	Perempuan	RSUD Rantau Prapat
27	Nurhalimah Hsb	36	Perempuan	Cabdis Pendidikan Bilah Hulu
28	Nurhapni H.O. Siregar	45	Perempuan	SMPN 2 Rantau Selatan
29	Nurmina Harahap	37	Perempuan	Sekretariat DPRD Kabupaten Labuhan Batu
30	Nursaima	32	Perempuan	SDN 04 Rantau Utara
31	Putri Aida I. Hasibuan	37	Perempuan	Dinas Kesehatan Kab. Labuhan Batu Selatan
32	Rahmawati Pakpahan	45	Perempuan	SDN 07 Rantau Selatan
33	Ridawati	45	Perempuan	Puskesmas Labuhan Bilik

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Posisi>Nama Kedinasan
34	Rodiyah Sop	39	Perempuan	SDN 2 Rantau Utara
35	Rosdiana	34	Perempuan	SMPN 3 Panai Tengah
36	Santi	42	Perempuan	Sekretariat DPRD Kabupaten Labuhan Batu
37	Siti Sarah	37	Perempuan	SDN 01 Bilah Hilir Kab. Labuhan Batu
38	Sri Lestariani, S.Pd., MM	44	Perempuan	ASN Rantauprapat
39	Sri Sywia	50	Perempuan	Puskesmas Kota Rantauprapat
40	Sri Wahyuni	52	Perempuan	SDN 06 Bilah Barat
41	Surya Handika Siregar	27	Laki-laki	Satpol PP Kab. Labuhan Batu Selatan
42	Syarifuddin Ahmat	29	Laki-laki	Satpol PP Kab. Labuhan Batu Selatan
43	Trise Hernawati Tampubolon	44	Perempuan	SDN 19 Panai Hulu Kab. Labuhan Batu
44	Wikiani	32	Perempuan	Cabdis Pendidikan Bilah Hilir

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)

Responden ASN (Aparatur Sipil Negara) terdiri dari 44 (empat puluh empat) orang ASN yang merupakan pengguna produk KMG PT Bank Sumut. Data responden untuk mencerminkan keragaman jenis kelamin, usia dan posisi di instansi pemerintah dalam menggunakan produk KMG.

3.4 Analisis Data

3.4.1 Analisis SWOT

Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dengan tujuan menilai kondisi internal dan eksternal produk Kredit Multi Guna (KMG) pada PT Bank Sumut. Pemilihan metode SWOT didasarkan pada kemampuannya untuk menggambarkan secara komprehensif faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal sehingga dapat diketahui posisi

strategis perusahaan. Menurut Tirtayasa S. (2022), analisis data dalam SWOT dilakukan dengan pendekatan deskriptif kuantitatif, melalui perhitungan persentase, jumlah total, dan nilai rata-rata (*mean*).

Data penelitian yang terkumpul melalui kuesioner selanjutnya dipilah menjadi faktor internal dan eksternal. Tahap berikutnya adalah melakukan pembobotan guna mengetahui faktor yang paling berpengaruh.

Dalam analisa SWOT tahap-tahap yang dilakukan adalah :

1. Menghitung Nilai Bobot dari jawaban responden :

$$Bobot = \frac{\sum \text{jawaban responden indikator 1}}{\sum \text{jawaban responden pada seluruh indikator}^2}$$

2. Menghitung Nilai Rating dari jawaban responden :

$$Rating = \frac{\sum \text{jawaban responden indikator 1}}{n}$$

3. Menghitung Skor :

$$\text{Skor} = \text{Bobot} \times \text{Rating}$$

4. Membuat Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)**Tabel 3.4.1. 1 Contoh Matriks IFE**

No	Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat Responden (Narasumber)						Peringkat	Skor Tertimbang
	Kekuatan		N1	N2	N3	N4	N5	Jumlah		
1.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
2.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
3.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
	Total									xx
No	Kelemahan	Bobot	N1	N2	N3	N4	N5	Jumlah	Peringkat	Skor Tertimbang
1.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
2.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
3.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
	Total	x								xx
	Total Keseluruhan									xx

Sumber : David Fred R, 2013 dalam buku Tirtayasa S. (2022:13)

5. Membuat Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)**Tabel 3.4.1. 2 Contoh Matriks EFE**

No	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat Responden (Narasumber)						Peringkat	Skor Tertimbang
	Kekuatan		N1	N2	N3	N4	N5	Jumlah		
1.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
2.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
3.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
	Total									xx
No	Kelemahan	Bobot	N1	N2	N3	N4	N5	Jumlah	Peringkat	Skor Tertimbang
1.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
2.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
3.	xx	x	x	x	x	x	x	x	xx	xx
	Total									xx
	Total Keseluruhan									xx

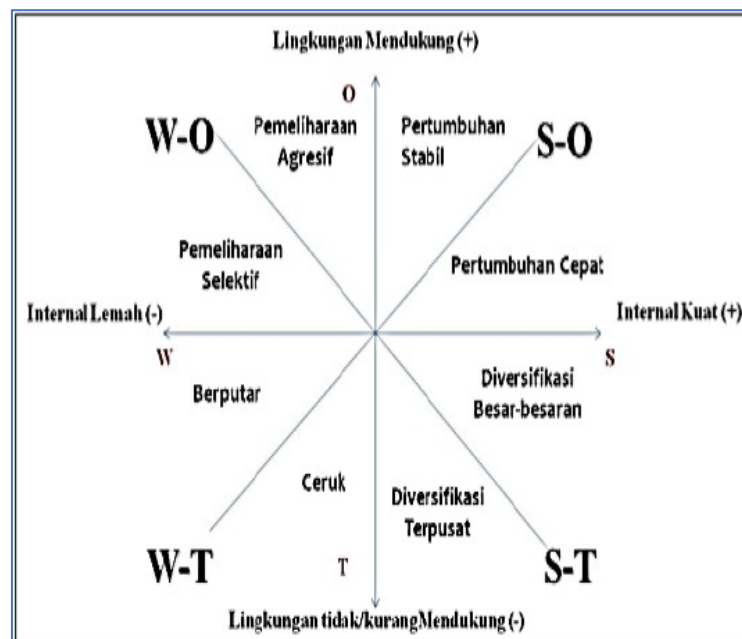
Sumber : David Fred R, 2013 dalam buku Tirtayasa S. (2022:14)

3.4.2 Analisis Kuadran

Menurut Jogiyanto (2005:46), “SWOT sangat diperlukan dalam menilai kekuatan-kekuatan maupun kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan serta menilai kesempatan-kesempatan eksternal maupun tantangan-tantangan yang dihadapi”. Menurut Kotler & Armstrong (2008:64) “SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) suatu perusahaan”. Analisis ini diperlukan untuk menentukan beberapa strategi yang ada di perusahaan. Salah satunya yang kita bahas adalah strategi promosi dan penempatan produk.

Menurut Tirtayasa S. (2022:16), Matriks *Grand Strategy* sebagai berikut:

Tabel 3.4.2. 1 Matriks *Grand Strategy*



Sumber: Tirtayasa S. (2022:16)

Keterangan Gambar 3.4.2.1 :

Kuadran 1, menggambarkan bahwa selisih antara Kekuatan dan Kelemahan menunjukkan nilai positif demikian juga selisih antara Peluang dan Ancaman bernilai positif.

Kuadran 2, menggambarkan bahwa selisih antara Kekuatan dan Kelemahan menunjukkan nilai negatif sedangkan selisih antara Peluang dan Ancaman bernilai positif.

Kuadran 3, menggambarkan bahwa selisih antara Kekuatan dan Kelemahan menunjukkan nilai negatif demikian juga selisih antara Peluang dan Ancaman bernilai negatif.

Kuadran 4, menggambarkan bahwa selisih antara Kekuatan dan Kelemahan menunjukkan nilai positif sedangkan selisih antara Peluang dan Ancaman bernilai negatif.

Selanjutnya menurut Handayani S dan Susanti E. (2025), bahwa Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan peluang, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus ditetapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG matriks. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Tabel kuesioner Porter Analisis *Value Chain* (SW) untuk kasus Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut dimana responden diminta untuk memberikan jawaban dengan menggunakan skala (1= Rendah, 2 = Sedang, 3 = Tinggi) ditampilkan dalam halaman lampiran.

Selanjutnya tabel kuesioner analisis Porter *Five Forces Model* (OT) untuk kasus Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut dimana responden diminta untuk memberikan jawaban dengan menggunakan skala (1= Rendah, 2 = Sedang, 3 = Tinggi), ditampilkan juga dalam halaman lampiran.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan PT Bank Sumut

Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara (PT Bank Sumut) didirikan pada 4 November 1961 dengan nama awal BPSU. Sejalan dengan kebijakan pemerintah terkait pengelolaan bank daerah, pada tahun 1962 status bank ini diubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan modal awal sebesar Rp 100 juta. Kepemilikan saham PT Bank Sumut terdiri dari Pemerintah Daerah Tingkat I Sumatera Utara dan Pemerintah Daerah Tingkat II se-Sumatera Utara. Perubahan struktural yang penting terjadi pada tahun 1999, ketika PT Bank Sumut resmi bertransformasi menjadi Perseroan Terbatas (PT) dengan nama PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara (PT Bank Sumut). Kantor pusat bank berlokasi di Jl. Imam Bonjol No. 18, Medan. Seiring transformasi ini, modal dasar meningkat dari Rp 400 miliar menjadi Rp 500 miliar untuk mendukung ekspansi usaha dan memperkuat kapasitas operasional bank. Pertumbuhan PT Bank Sumut terus berlanjut, tercermin dari total aset yang mencapai Rp 10,75 triliun pada 2009 dan naik menjadi Rp 12,76 triliun pada 2010.

Dalam rangka meningkatkan daya saing sekaligus memperkuat profesionalisme, PT Bank Sumut menerapkan strategi "*To Be the Best*", yang sejalan dengan program BPD Regional Champion 2014. Selain mengandalkan penyertaan modal dari pemerintah daerah, bank ini juga memanfaatkan sumber pendanaan alternatif, termasuk penerbitan obligasi. Upaya tersebut berdampak pada

peningkatan modal dasar, dari Rp 1 triliun pada tahun 2008 menjadi Rp 2 triliun pada 2011, dengan total aset mencapai Rp 18,95 triliun.

Sebagai salah satu bank pembangunan daerah yang terkemuka, PT Bank Sumut menawarkan berbagai produk dan layanan perbankan yang mencakup segmen konvensional maupun syariah, untuk menjawab beragam kebutuhan nasabah.

Beberapa produk unggulan yang tersedia antara lain:

Produk Konvensional:

- a. Tabungan PT Bank Sumut
- b. Deposito
- c. Kredit Multi Guna
- d. Kredit Umum untuk Modal Kerja

Produk Syariah:

- a. Tabungan iB Syariah
- b. Pembiayaan iB Syariah
- c. Deposito iB Syariah

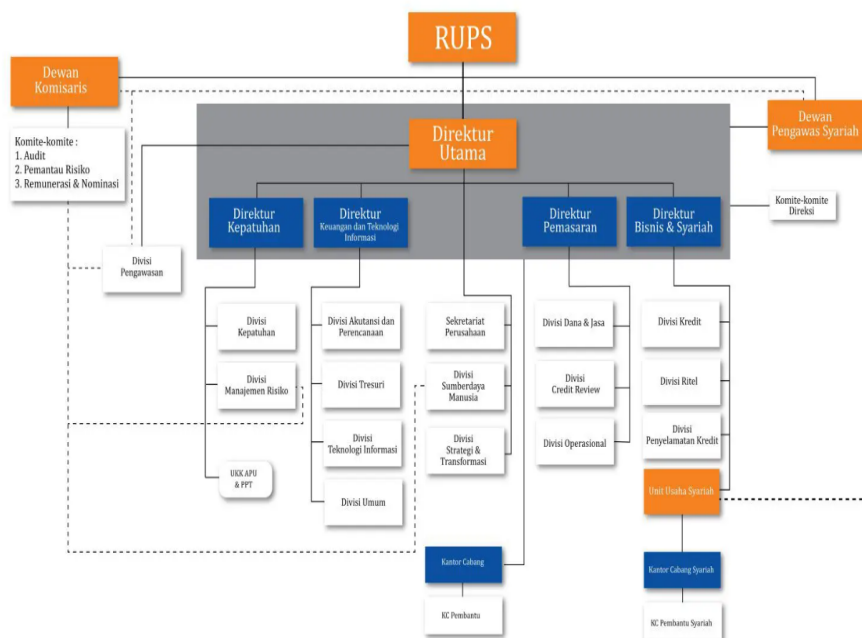
Layanan Digital:

- a. Mobile Banking
- b. Internet Banking
- c. Jaringan ATM Bersama dan Prima

Layanan Internasional:

- a. Transfer Antarbank Internasional
- b. Layanan Valuta Asing

STRUKTUR ORGANISASI



Gambar 4.1.1 Struktur Organisasi di PT Bank Sumut

Sumber: *Corporate Plan* PT Bank Sumut (2025)

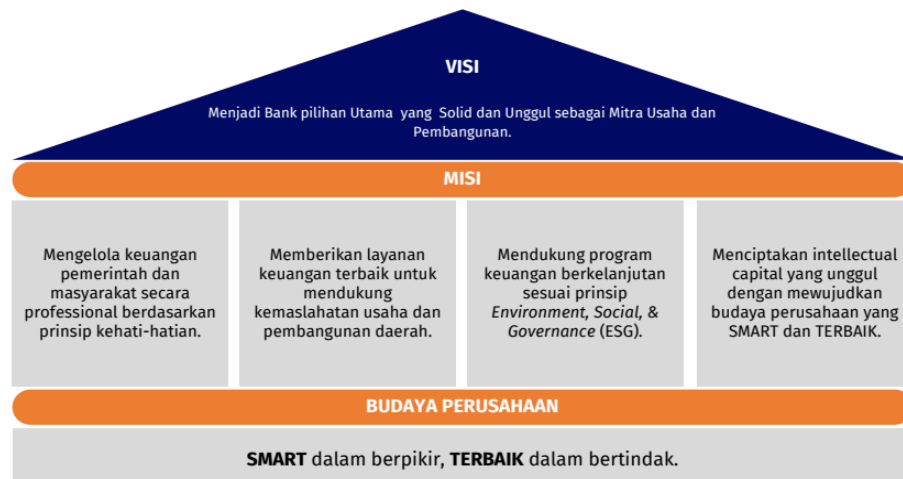
Berikut visi dan misi dari PT PT Bank Sumut sebagai berikut:

Visi PT Bank Sumut

Menjadi bank andalan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka peningkatan taraf hidup rakyat.

Misi PT Bank Sumut

Mengelola dana pemerintah dan masyarakat secara professional yang didasarkan pada prinsip-prinsip *compliance*.



Gambar 4.1. 2 Pilar Visi, Misi dan Budaya PT PT Bank Sumut

Sumber: *Corporate Plan* PT Bank Sumut (2025)

4.1.2 Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut

Kredit Multi Guna yang ditawarkan oleh PT Bank Sumut merupakan salah satu produk pembiayaan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan finansial individu dari berbagai profesi. Produk ini menasar kelompok seperti Pegawai Negeri Sipil (PNS), Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), pegawai tetap, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), tenaga honorer, kepala desa, kepala lingkungan, serta karyawan di berbagai instansi, baik pemerintah maupun swasta.



Gambar 4.1.2. 1 Antarmuka Web Kredit Multi Guna PT Bank Sumut

Sumber: *Corporate Plan* PT Bank Sumut (2025)

Kredit Multi Guna PT Bank Sumut menawarkan durasi pelunasan yang panjang hingga 15 tahun bagi pegawai negeri, serta dilengkapi asuransi jiwa, proteksi terhadap PHK, dan asuransi kredit untuk memberikan keamanan bagi peminjam. Pembayaran angsuran dilakukan otomatis melalui gaji, sehingga mengurangi risiko keterlambatan. Produk ini juga menyediakan program undian berhadiah sebagai nilai tambah bagi nasabah.

Sebagai bentuk komitmen PT Bank Sumut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, Kredit Multi Guna menjadi solusi pembiayaan yang terpercaya, terjangkau, dan relevan bagi berbagai keperluan, baik konsumtif maupun produktif, sambil memberikan pengalaman perbankan yang aman dan nyaman.

4.1.3 Karakteristik Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini terdiri dari pihak manajemen PT Bank Sumut dan ASN sebagai pengguna produk Kredit Multi Guna. Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai pihak-pihak yang terlibat dalam pengisian kuesioner, sehingga dapat mendukung objektivitas hasil penelitian.

Berdasarkan hasil pengumpulan data, responden manajemen berasal dari unit kerja yang berkaitan langsung dengan pengelolaan dan pemasaran produk kredit, sementara responden ASN berasal dari berbagai instansi pemerintah daerah di Sumatera Utara.

Analisis deskriptif responden Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut sebagai berikut:

1. Faktor Internal kekuatan dan kelemahan (*Strengths - Weaknesses (SW)*)

a) Jenis Kelamin

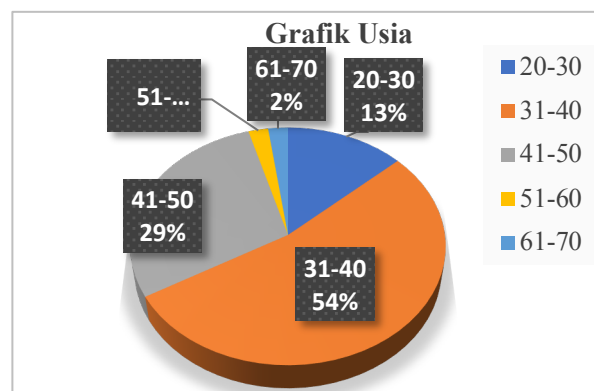


Gambar 4.1.3. 1 Grafik Jenis Kelamin Responden SW

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan grafik di atas responden Kekuatan dan Kelemahan dari pihak eksternal Bank Sumut atau Aparatur Sipil Negara (ASN) menunjukkan bahwa terdapat 80% orang yang berjenis kelamin wanita dan 20% orang yang berjenis kelamin pria dengan total keseluruhan sebanyak 44 responden.

b) Usia



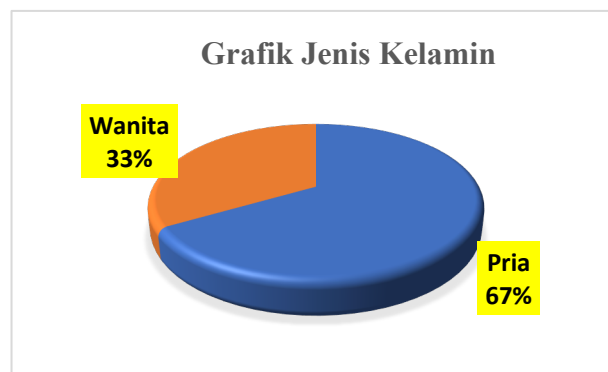
Gambar 4.1.3. 2 Grafik Usia Responden SW

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan grafik di atas responden Kekuatan dan Kelemahan dari pihak eksternal Bank Sumut atau Aparatur Sipil Negara (ASN) menunjukkan bahwa terdapat 13% orang yang berusia 20-30 tahun, 54% orang yang berusia 31-40 tahun, 29% orang yang berusia 41-50 tahun, 2% orang yang berusia 51-60 tahun, dan 2% orang yang berusia 61-70 tahun dengan total keseluruhan sebanyak 44 responden.

2. Faktor Eksternal Peluang dan Ancaman (*Oppurtunities - Threats* (OT))

a) Jenis Kelamin

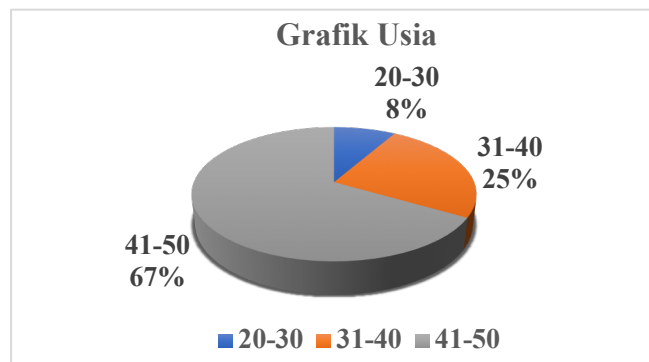


Gambar 4.1.3. 3 Grafik Jenis Kelamin Responden OT

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan grafik di atas Peluang dan Ancaman dari pihak internal Bank Sumut menunjukkan bahwa terdapat 33% orang yang berjenis kelamin wanita dan 67% orang yang berjenis kelamin pria dengan total keseluruhan sebanyak 24 responden.

c) Usia



Gambar 4.1.3. 4 Grafik Usia Responden OT

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan grafik di atas responden Peluang dan Ancaman dari pihak internal Bank Sumut menunjukkan bahwa terdapat 8% orang yang berusia 20-30 tahun, 25% orang yang berusia 31-40 tahun, dan 67% orang yang berusia 41-50 tahun dengan total keseluruhan sebanyak 24 responden.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Analisis Porter Value Chain terhadap Kredit Multi Guna (KMG)

PT Bank Sumut

Analisis Porter *Value Chain* dalam penelitian ini digunakan untuk menelaah kondisi internal PT Bank Sumut dalam pengelolaan produk Kredit Multi Guna (KMG) guna mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi daya saing. Pendekatan ini relevan karena KMG merupakan portofolio kredit utama dan kontributor terbesar terhadap pendapatan bank, sehingga kinerja setiap aktivitas dalam rantai nilai berperan penting dalam pencapaian target peningkatan pangsa pasar.

A. Aktivitas Utama (*Primary Activities*)

1. Pengelolaan Masukan Layanan Kredit Multi Guna (*Inbound Logistics*)

Dalam konteks produk KMG, aktivitas ini mencakup pengelolaan awal atas berkas permohonan kredit, data kepegawaian ASN, serta informasi terkait penghasilan dan unit kerja debitur. Proses ini menjadi fondasi dalam memastikan kelengkapan dan keakuratan data sebelum dilakukan tahapan analisis lanjutan.

PT Bank Sumut memiliki keunggulan struktural melalui keterhubungan dengan pemerintah daerah dan pemanfaatan sistem penggajian (*payroll*), yang memungkinkan akses data ASN secara lebih cepat dan terpercaya. Kondisi tersebut berkontribusi pada percepatan proses evaluasi kelayakan kredit sekaligus menekan potensi risiko pembiayaan bermasalah.

Di sisi lain, mekanisme pengumpulan dan pengunggahan dokumen masih didominasi oleh prosedur konvensional melalui kantor cabang. Minimnya pemanfaatan kanal digital berpotensi mengurangi efisiensi proses serta menurunkan tingkat kenyamanan bagi ASN yang semakin terbiasa menggunakan layanan berbasis teknologi.

Penerapan strategi sistem pendaftaran digital terintegrasi dan pertukaran data ASN secara elektronik diperkirakan mampu mempercepat alur layanan, mengurangi beban biaya operasional, serta meningkatkan nilai tambah produk KMG di mata nasabah.

2. Pengolahan dan Persetujuan Kredit Multi Guna (*Operations*)

Tahapan operasional meliputi proses penilaian kelayakan peminjam, pengukuran tingkat risiko, mekanisme persetujuan kredit, hingga realisasi

pencairan dana. Keunggulan utama PT Bank Sumut terletak pada penerapan skema pemotongan angsuran otomatis melalui sistem *payroll*, yang memberikan kepastian arus pembayaran serta menurunkan kemungkinan terjadinya kredit macet.

Meskipun demikian, struktur prosedur yang masih bertahap dan administratif menyebabkan waktu penyelesaian pengajuan relatif lebih panjang. Dibandingkan dengan lembaga keuangan yang telah mengadopsi sistem persetujuan berbasis aplikasi, pola ini dinilai kurang responsif terhadap kebutuhan layanan yang serba cepat.

Pemanfaatan teknologi analitik, seperti *credit scoring* berbasis sistem informasi terintegrasi, dapat mempercepat proses pengambilan keputusan sekaligus meningkatkan efisiensi dan posisi kompetitif KMG.

3. Distribusi dan Penyampaian Layanan Kredit Multi Guna (*Outbound Logistics*)

Pada produk KMG, aktivitas ini diwujudkan melalui penyaluran dana kredit kepada debitur serta penyampaian informasi terkait status dan ketentuan pembiayaan. PT Bank Sumut mengandalkan jaringan kantor cabang yang tersebar luas di wilayah Sumatera Utara sebagai kanal utama dalam menjangkau nasabah.

Keunggulan ini memungkinkan penetrasi pasar hingga ke wilayah yang belum sepenuhnya dijangkau oleh bank berskala nasional. Namun, dominasi layanan tatap muka di kantor cabang membatasi fleksibilitas bagi ASN yang mengharapkan kemudahan akses tanpa harus hadir secara fisik.

4. Kegiatan Pemasaran dan Penjualan (*Marketing and Sales*)

Upaya pemasaran KMG didukung oleh posisi PT Bank Sumut sebagai Bank Pembangunan Daerah yang memiliki kedekatan institusional dengan ASN. Faktor ini membangun tingkat kepercayaan yang relatif kuat di kalangan pegawai pemerintah sebagai segmen sasaran utama.

Namun, pemanfaatan media digital sebagai sarana promosi masih belum optimal. Sementara itu, pesaing telah lebih intensif menggunakan strategi pemasaran berbasis aplikasi, penyediaan simulasi kredit daring, serta penyebaran konten edukasi finansial melalui berbagai *platform* digital.

Penguatan strategi pemasaran berbasis literasi digital, termasuk penyediaan alat simulasi kredit dan kampanye edukatif bagi ASN, berpotensi meningkatkan diferensiasi produk serta mempercepat pertumbuhan jumlah debitur.

5. Layanan Purna Jual dan Relasi Nasabah (*Service*)

Layanan purna jual mencakup penanganan keluhan, penyediaan informasi sisa kewajiban kredit, proses restrukturisasi, serta dukungan administratif lainnya. PT Bank Sumut memiliki keunggulan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan ASN melalui kerja sama kelembagaan dan keberadaan jaringan cabang di berbagai daerah.

Akan tetapi, keterbatasan fasilitas layanan berbasis digital menyebabkan respon terhadap kebutuhan nasabah belum sepenuhnya bersifat langsung dan *real-time*, terutama bagi ASN yang berdomisili di wilayah nonperkotaan.

Penyediaan sarana layanan digital, seperti *chatbot* dan pusat bantuan daring, diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengalaman nasabah serta memperkuat loyalitas dalam jangka panjang.

B. Aktivitas Pendukung (*Support Activities*)

1. Pengelolaan Sumber Daya dan Kemitraan (*Procurement*)

Dalam operasional KMG, aktivitas ini meliputi pengelolaan hubungan dengan instansi pemerintah daerah, penyedia solusi teknologi informasi, serta pihak ketiga yang mendukung kelancaran proses layanan. Keunggulan utama PT Bank Sumut terletak pada kekuatan relasi kelembagaan dengan pemerintah daerah sebagai pemilik sekaligus mitra strategis.

Namun, ketergantungan pada sistem internal yang belum sepenuhnya terdigitalisasi membatasi ruang gerak dalam meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan layanan.

Pemilihan mitra teknologi yang berfokus pada pengembangan sistem perbankan digital terintegrasi akan berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan mutu layanan KMG.

2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*)

Sumber daya manusia PT Bank Sumut memiliki pemahaman yang memadai mengenai karakteristik ASN sebagai target utama produk KMG. Hal ini menjadi modal penting dalam membangun hubungan personal dan meningkatkan efektivitas aktivitas pemasaran.

Di sisi lain, kompetensi dalam pemanfaatan teknologi digital dan strategi pemasaran berbasis *platform* daring masih perlu diperkuat agar selaras dengan arah transformasi industri perbankan.

Program pengembangan kompetensi berkelanjutan di bidang digital *banking* dan pemasaran digital menjadi faktor kunci dalam menjaga dan meningkatkan keunggulan bersaing produk KMG.

3. Pengembangan Sistem dan Teknolog (*Technology Development*)

Aspek teknologi merupakan elemen krusial dalam rantai nilai KMG. Meskipun PT Bank Sumut telah menyediakan sarana berbasis web untuk layanan KMG, fitur-fitur utama seperti simulasi kredit dan pengajuan daring yang terintegrasi belum sepenuhnya tersedia.

Kondisi ini menempatkan bank pada posisi yang relatif tertinggal dibandingkan pesaing yang telah mengimplementasikan sistem layanan kredit berbasis aplikasi secara menyeluruh.

Akselerasi pengembangan aplikasi KMG yang terpadu diproyeksikan mampu meningkatkan efisiensi proses internal sekaligus memperbaiki kualitas pengalaman nasabah.

4. Struktur Organisasi dan Tata Kelola (*Firm Infrastructure*)

PT Bank Sumut ditopang oleh struktur organisasi yang mapan, kerangka regulasi internal yang jelas, serta dukungan pemerintah daerah sebagai pemegang saham utama. Kombinasi ini memberikan stabilitas dan legitimasi yang kuat dalam pengelolaan produk KMG.

Namun, karakter birokrasi yang relatif formal berpotensi memperlambat pengambilan keputusan strategis, khususnya dalam merespons perubahan dan persaingan di ranah digital.

Penyederhanaan mekanisme pengambilan keputusan serta peningkatan kelincuhan organisasi akan mempercepat implementasi inovasi dan penguatan daya saing layanan KMG.

4.2.2 Analisis Porter Five Forces Model terhadap Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut

Analisis Porter *Five Forces Model* dalam penelitian ini digunakan untuk menelaah kondisi eksternal PT Bank Sumut dalam pengelolaan produk Kredit Multi Guna (KMG) guna mengidentifikasi faktor peluang dan ancaman yang mempengaruhi daya saing.

1. Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)

Munculnya pendatang baru dalam industri perbankan konvensional di Provinsi Sumatera Utara akan mengancam laba potensial industry tersebut. Kehadiran pendatang baru sangat bergantung pada daya tarik segmen yang berbeda-beda menurut tinggi rendahnya penghalang untuk masuk (*barriers to entry*).

Menurut peneliti, segmen pemberian Kredit Multi Guna di Provinsi Sumatera Utara sangat menjanjikan. Fenomena inilah yang menyebabkan tidak tertutup kemungkinan adanya bank pembangunan daerah yang lain dan bank umum nasional yang akan menawarkan Kredit Multi Guna untuk sektor konsumsi khususnya Aparatur Sipil Negara, PPPK, pegawai honorer dan pegawai lainnya yang berpenghasilan tetap. Kemungkinan tersebut dapat berasal dari Bank Aceh

Syariah, Bank BJB dan bank umum nasional lainnya yang membuka kantor di seluruh kabupaten di Provinsi Sumatera Utara.

Untuk menciptakan *barriers to entry* dalam pemberian Kredit Multi Guna perbankan ini, Bank Sumut melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menciptakan skala ekonomis (*scale of economics*).

PT Bank Sumut menciptakan skala ekonomis dalam biaya pelatihan dan pengembangan khusus karyawan atau *Account Officers* (AO) yang mengelola KMG Bank Sumut. Adanya hubungan secara struktural Bank Sumut Kantor Cabang di seluruh kabupaten di Sumatera Utara sebagai unit bisnis dengan Bank Sumut sebagai perusahaan induk menjadi kekuatan yang memungkinkan pelatihan dan pengembangan AO dilakukan bersama dengan kantor cabang di seluruh kabupaten baik di kantor cabang maupun kantor cabang pembantu di bawah koordinasi Bank Sumut Kantor Pusat. Kebijakan ini ditempuh untuk melakukan efisiensi jika dibandingkan dengan menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan secara terpisah.

2. Menciptakan diferensiasi (*Differentiation*)

Diferensiasi (*differentiation*) yang diciptakan oleh Bank Sumut Kantor Pusat meliputi 5 (lima) dimensi yaitu diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan, diferensiasi personalia, diferensiasi jangkauan dan diferensiasi citra. Penjelasan secara rinci kelima dimensi diferensiasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Diferensiasi produk KMG PT Bank Sumut Kantor Pusat berupa produk perbankan yang fokus dalam pemberian Kredit Multi Guna (KMG). Adanya kekuatan keuangan dan *core business* Bank Sumut dalam bisnis Kredit Multi

Guna (KMG) memungkinkan bank memberikan fleksibilitas yang tinggi dalam hal margin dan jangka waktu kredit. Misalnya pemberian kredit KMG hingga 15 tahun dengan suku bunga hanya sebesar 10%.

- b. Diferensiasi pelayanan berupa pelayanan secara pro aktif yakni dengan mendatangi seluruh Kantor Dinas di kabupaten sampai ke Unit Pelayanan Teknis (UPT) yang ada di kecamatan untuk mengambil berkas-berkas yang diperlukan. Kekuatan dalam jaringan pemasaran berupa akses kepada para kepala dinas dan kepala UPT dan didukung oleh karyawan atau *Account Officers* (AO) yang berpengalaman menjadi modal untuk pelayanan secara proaktif.
- c. Diferensiasi personalia berupa karyawan atau *Account Officers* (AO) yang telah berpengalaman. Hal ini dapat dilakukan mengingat salah satu kekuatan yang dimiliki Bank Sumut adalah adanya kebijakan jumlah karyawan yang telah berpengalaman ditetapkan sebesar 90%. Selebihnya dilakukan dengan jalan menyediakan tenaga kerja *fresh graduate* tetapi yang memiliki latar belakang pendidikan perbankan, bisnis dan ekonomi.
- d. Diferensiasi jangkauan layanan Bank Sumut berupa layanan yang secara prinsip dapat menjangkau area Sumatera Utara karena jaringan pemasaran yang sudah terbangun dari Bank Sumut sebelumnya baik untuk kredit *corporate* maupun kredit perorangan (KMG).
- e. Diferensiasi citra melalui kekuatan pemasaran dengan menggunakan nama besar Bank BPD Online dan ATM Bersama yang fokus dalam perbankan *online* nasional. Langkah yang ditempuh adalah dengan menciptakan *brand*

awareness melalui seminar-seminar tentang Kredit Multi Guna dan bentuk promosi lain seperti melalui media sosial, media cetak, media elektronik maupun *digital marketing*.

3. Menciptakan Persyaratan Modal (*Capital Requirement*)

Bisnis pemberian Kredit Multi Guna pada umumnya membutuhkan dana yang sangat besar karena Kredit Multi Guna menggunakan jangka waktu yang panjang, rata-rata 10 tahun. Fokus dalam KMG merupakan strategi Bank Sumut untuk menciptakan *persyaratan* modal (*capital requirement*) sehingga hanya Bank Sumut yang memiliki dan bersedia mengalokasikan dana yang besar saja yang dapat memasuki segmen ini. Strategi ini dilakukan karena Bank Sumut memiliki kekuatan keuangan melalui *back up* permodalan secara penuh dari Pemerintah Daerah baik Provinsi Sumatera Utara sebagai Pemegang Saham Prioritas (PSP) maupun Pemerintah Kabupaten dan Kota se-Sumatera Utara.

4. Akses Ke Organisasi Perangkat Daerah (OPD)

Bank Sumut telah menjalin kerja sama dengan hampir seluruh OPD Provinsi, Kabupaten dan Kota se-Sumatera Utara.

5. Keunggulan Biaya Terlepas dari Skala Ekonomis (*Cost Advantages Independent Scale*)

Bank Sumut menciptakan keunggulan biaya terlepas dari skala ekonomis berupa pengalaman yang didapatkan dari pemberian Kredit Multi Guna yang sudah berkisah dalam industri perbankan daerah selama 62 tahun. Kekuatan pengalaman tersebut meliputi seluruh fungsi manajemen berupa pemasaran, keuangan, SDM,

dan lain sebagainya. Secara ringkas kebijakan-kebijakan yang ditempuh Bank Sumut dalam menciptakan *barriers to entry* disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2.2. 1 Kebijakan Terhadap Ancaman Pendetang Baru

Hambatan Masuk	Kebijakan Bank Sumut
Skala ekonomis dalam biaya pelatihan dan pengembangan	Pelatihan dan pengembangan Bank Sumut konvensional dan Bank Sumut Syariah di bawah koordinasi Bank Sumut Kantor Pusat.
Diferensiasi : <ul style="list-style-type: none"> • Diferensiasi produk • Diferensiasi pelayanan • Diferensiasi personalia • Diferensiasi jangkauan layanan • Diferensiasi citra 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk yang fokus dalam bisnis Kredit Multi Guna (KMG) • Pelayanan pro aktif • Karyawan (<i>Account Officers</i>) yang berpengalaman. • Layanan Kabupaten/Kota se-Sumatera Utara. • Membangun <i>brand awareness</i> sebagai bank yang fokus dalam bisnis pemberian Kredit Multi Guna.
Persyaratan modal berupa kemampuan menutup <i>gap</i> kebutuhan dana jangka pendek dan kebutuhan dana jangka panjang.	Menciptakan produk Kredit Multi Guna (KMG) dengan fleksibilitas dalam hal suku bunga dan jangka waktu pembayaran yang kompetitif.
Akses ke dinas Provinsi, Kabupaten/Kota, UPT Sumatera Utara	Dilakukan bersama Bank Sumut konvensional dan Bank Sumut Syariah yang menjalin kerja sama dengan KORPRI.
Keunggulan biaya yang tidak tergantung dari skala ekonomis	Pengalaman dari Bank Sumut konvensional.

Sumber Data : Diolah oleh Peneliti (2025)

2. Tingkat Rivalitas diantara para Pesaing yang Ada (*Rivalry among Existing Firms*)

Rivalitas di kalangan pesaing berupa perlombaan untuk mendapatkan posisi yang menguntungkan dalam industri. Persaingan dapat terjadi karena salah satu atau lebih dari pelaku industri merasakan tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Posisi kompetitif Bank Sumut dalam Produk KMG berdasarkan tingkat suku bunga, kecepatan proses pencairan, dan pengalaman pengguna layanan digital dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.2.2. 2 Perbandingan Analisis Pesaing Produk
(Suku Bunga, Proses dan Layanan Digital)**

Bank	Tingkat Suku Bunga	Kecepatan Proses Pencairan	Layanan Digital
Bank Sumut	11.5% (15 Tahun)	1 hari	Aplikasi KMG <i>Online</i> tersedia namun masih perlu peningkatan stabilitas dan pengembangan fitur.
Bank Aceh Syariah	5,2% – 8%	3–5 hari	Aplikasi <i>Action Mobile Banking</i> , Layanan Pembiayaan KMG meskipun pengajuan KMG sering kali masih membutuhkan verifikasi fisik, Bank Aceh Syariah meningkatkan efisiensi proses pembiayaan
Bank BJB	9% – 11%	30 menit	Produk Utama (KGB PISAN). Fasilitas pinjaman tambahan untuk ASN (PNS & PPPK) yang sudah atau belum memiliki kredit <i>payroll</i> di bank BJB, <i>Platform</i> : Pengajuan dilakukan langsung melalui

Bank	Tingkat Suku Bunga	Kecepatan Proses Pencairan	Layanan Digital
			menu khusus di aplikasi DIGI Bank BJB (<i>smartphone</i>).
Bank Banten	10,45%	7-14 hari kerja	Layanan Kredit Digital (KMG dan KUBB). Bank Banten berfokus pada transformasi digital dengan mendukung penyaluran kredit konsumen, termasuk Kredit Multi Guna dan Kredit Usaha Bangun Banten (KUBB), dengan risiko terukur.
BSI	8% – 12%	1 hari	BSI Mitraguna <i>Online</i> , adalah fasilitas pembiayaan berbasis digital yang memungkinkan nasabah mengajukan pinjaman multiguna secara cepat dan praktis melalui aplikasi mobile banking.

Sumber Data : Diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan identifikasi yang dilakukan oleh peneliti, Bank Sumut, bank yang saat ini menjadi pesaing dalam bisnis Kredit Multi Guna terdiri atas empat bank yaitu Bank Aceh Syariah, Bank BJB, Bank Banten, dan Bank Syariah Indonesia (BSI). Untuk merespon keempat pesaing tersebut maka Bank Sumut melakukan strategi sebagai berikut:

1. Mempertahankan Pangsa Pasar .

Untuk mempertahankan nasabah atau ASN yang sudah menjadi debitur, Bank Sumut selalu mencermati strategi yang ditempuh para pesaing kemudian meniru dengan memberikan beberapa kelebihan yang tidak ditawarkan oleh pesaing. Kelebihan yang dimaksud adalah nilai tambah baik secara ekonomis

maupun non ekonomis yang disesuaikan dengan kekuatan yang dimiliki. Misalnya untuk nilai tambah ekonomis berupa suku bunga yang selalu kompetitif sedangkan non ekonomis berupa pelayanan dan ragam produk yang ditawarkan.

2. Memenangkan Pelanggan Pesaing

Strategi ini diterapkan khusus kepada Kepala Dinas agar bersedia menjadi debitur atau nasabah KMG, sedangkan nasabah/debitur KMG individu tidak menjadi sasaran dalam strategi ini. Adapun tujuan strategi ini adalah untuk meraih pangsa pasar yang dikuasai oleh pesaing. Bank Sumut secara periodik sekitar 3-4 kali dalam seminggu melakukan kunjungan ke kantor para Kepala Dinas untuk menawarkan produk KMG yang memang sudah terjalin hubungan baik sejak lama ketika masih menggunakan layanan Bank Sumut. Tawaran yang diberikan diupayakan senantiasa kompetitif baik yang bersifat ekonomis maupun non ekonomis dengan tetap mengacu pada kekuatan yang dimiliki.

3. Mencari Debitur/Nasabah Baru dari Bank Sumut Syariah

Nasabah baru menurut identifikasi yang dilakukan oleh Bank Sumut dapat dikategorikan menjadi 2 (dua) yaitu nasabah dengan pertimbangan rasional ekonomis dan nasabah dengan pertimbangan emosional spiritual yaitu faktor religi. Proses penarikan nasabah tipe yang pertama dilakukan dengan memberikan kepastian biaya yang harus dikeluarkan dalam memperoleh pembiayaan. Untuk nasabah yang kedua, dilakukan dengan memberikan kehalalan produk perbankan berupa layanan non ribawi yang membawa pada keberkahan. Strategi ini relatif mudah dilakukan karena Bank Sumut memiliki kemampuan secara ekonomis

dalam hal keuangan dan non ekonomis dalam hal kehalalan produk yang berdasarkan pada syariah.

4. Memperluas Lini Produk

Strategi dengan memperluas lini produk merupakan derivasi dari kekuatan keuangan yang dimiliki Bank Sumut terkait dengan kemampuan melakukan investasi baru. Perluasan lini produk KMG dilakukan dengan cara menambah item produk dalam lini produk yang sudah ada. Lini produk pembiayaan KMG yang saat ini dimiliki Bank Sumut hanya 3 (tiga) item produk yaitu KMG Modal Kerja, KMG Investasi, dan KMG Konsumtif. Pada bulan Februari 2026 mulai ditambah item produk berupa KMG Modal Kerja + KMG Investasi, KMG Modal Kerja + KMG Konsumtif dan KMG Investasi + KMG Konsumtif.

5. Memasuki Segmen Baru dengan Menambah Lini Produk (*Product Line*)

Landasan pemikiran strategi ini sama dengan strategi perluasan lini produk dimana berbekal kekuatan keuangan berupa kemampuan melakukan investasi baru. Selain menawarkan layanan KMG ASN se-Sumatera Utara, Bank Sumut juga memiliki segmen pasar baru yaitu PPPK, ASN Kementerian, pegawai tetap BUMN yang ditempatkan di Provinsi, Kabupaten dan Kota se-Sumatera Utara.

Secara keseluruhan respon Bank Sumut terhadap persaingan industri disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2.2. 3 Tingkat Rivalitas Diantara Pesaing Yang Ada

Persaingan Industri	Kebijakan Bank Sumut
Pesaing dalam industri perbankan konvensional yang membuka layanan KMG meliputi: <ul style="list-style-type: none"> • Bank Aceh Syariah • Bank BJB • Bank Banten • BSI 	Menerapkan strategi sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan pangsa pasar dari gerogotan pesaing dengan cara mengamati secara terus-menerus perubahan strategi para pesaing tersebut. • Memenangkan pelanggan pesaing • Menarik debitur/nasabah baru • Memperluas lini produk • Memasuki segmen baru dengan menambah lini produk

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)

3. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitute Products or Services*)

Produk pengganti memiliki fungsi yang sama seperti produk dalam industri sehingga dapat mengurangi laba potensial dari industri tersebut. Dalam industri perbankan konvensional khususnya bisnis Kredit Multi Guna, ancaman produk pengganti berasal dari industri perbankan konvensional yaitu Kredit Multi Guna (KMG) yang ditawarkan oleh hampir semua bank konvensional dan bank digital (*Financial Technology Institutions*) serta Pembiayaan Multi Guna yang ditawarkan oleh Bank Syariah dan Lembaga Keuangan Syariah lainnya. Ini jika tidak direspon oleh Bank Sumut dapat mengancam pangsa pasarnya.

Untuk menghadapi adanya ancaman produk pengganti dari industri perbankan konvensional, perbankan digital dan perbankan Syariah maka Bank Sumut melakukan penelitian dan pengembangan (*research and development*) produk-

produk KMG yang ditawarkan. Merujuk pada kekuatan yang dimiliki perusahaan, metode penelitian dan pengembangan yang hingga saat ini diterapkan adalah dengan mengamati perilaku debitur/nasabah atau ASN Kredit Multi Guna untuk membuat produk yang sesuai dengan perkembangan pasar.

Tabel 4.2.2. 4 Ancaman Produk Pengganti

Produk Pengganti	Kebijakan Bank Sumut
Produk KMG dari Bank Konvensional, Produk KMG Bank Digital dan Pembiayaan Multi Guna dari Bank Syariah	Melakukan riset dan pengembangan produk KMG Bank Sumut Konvensional dan Pembiayaan Multi Guna dari Bank Sumut Syariah

Sumber Data: Diolah Oleh Peneliti (2025)

4. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Supplier dalam industri perbankan konvensional untuk produk Kredit Multi Guna (KMG) dapat diklasifikasikan menjadi 2 (dua) kelompok. Kelompok pertama adalah para pemegang saham Bank Sumut (Giro Pemerintah Daerah se-Sumatera Utara) yang menempatkan dananya di Bank Sumut dalam berbagai produk penghimpun dana yang ditawarkan (Dana Pihak Kedua).

Kelompok kedua meliputi seluruh ASN dan masyarakat yang merupakan debitur/nasabah yang telah menempatkan dananya di Bank Sumut (Dana Pihak Ketiga) yang memiliki peran strategis dalam keberlangsungan operasi Bank Sumut sehingga tidak mungkin dibiarkan begitu saja dalam posisi yang tidak menguntungkan bagi bank.

Pada dasarnya suplai dana bank Sumut tidak mengalami masalah berarti karena kekuatan keuangan yang dimiliki berupa *back up* penuh dari Pemerintah Daerah serta kebijakan Pemerintah Pusat terkait otonomi daerah untuk

menempatkan dananya di Bank Sumut. Hal ini bukan berarti Bank Sumut memandang sebelah mata terhadap nasabah/debitur yang akan menempatkan dananya di bank tetapi tetap melakukan langkah-langkah yang dapat menarik dana dari masyarakat. Kebijakan yang ditempuh Bank Sumut adalah dengan memberlakukan suku bunga, biaya administrasi dan biaya asuransi yang senantiasa kompetitif.

Untuk menjamin kekuatan tawar-menawar dengan para pemegang saham yang mengajukan Kredit Multi Guna (KMG) agar dalam posisi yang menguntungkan, Bank Sumut melakukan kerja sama dengan Asosiasi Pemerintah Provinsi Seluruh Indonesia (APPSI) dan Asosiasi Pemerintah Kabupaten Seluruh Indonesia (APKASI).

Langkah ini pun relatif tidak menemukan kendala karena kekuatan stmktural dimana proses kemitraan telah lama dirintis oleh Bank Sumut Konvensional yang telah memiliki reputasi baik. Selain itu, Bank Sumut juga memberikan insentif *marketing fee* bagi bendahara yang telah mempromosikan dan menjual produk Kredit Multi Guna yang disalurkan oleh bank.

Tabel 4.2.2. 5 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Objek Yang Disuplai	Kebijakan Bank Sumut
Dana Pihak Kedua untuk Kredit Multi Guna (KMG) Bank Sumut Konvensional dan Pembiayaan Multi Guna (PMG) Bank Sumut Syariah	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapat <i>back up</i> penuh dari Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat. • Ada <i>funding</i> dari lembaga-lembaga pemerintah yang siap memenuhi kebutuhan dana yaitu BPJS, Dana Pensiun Bank Pemerintah Daerah (BPD) seluruh Indonesia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan suku bunga, biaya administrasi dan biaya asuransi yang senantiasa kompetitif.
Dana ASN dan masyarakat (Dana Pihak Ketiga)	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerjasama dengan Asosiasi Pemerintah Provinsi Seluruh Indonesia (APPSI) dan Asosiasi Pemerintah Kabupaten Seluruh Indonesia (APKASI). • Insentif <i>Marketing Fee</i>

Sumber Data: Diolah Oleh Peneliti (2025)

5. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers/Customers*)

Pelanggan (*customer*) dari bank adalah nasabah/debitur, maka kelompok nasabah dapat diklasifikasikan sama seperti klasifikasi nasabah pemasok. Saat ini yang menjadi nasabah Bank Sumut adalah seluruh ASN yang membutuhkan dana untuk membiayai kebutuhan ASN dan masyarakat yang membutuhkan kredit. Berbekal kekuatan SDM berupa karyawan/*Account Officers* yang unggul dan pengalaman dalam bisnis Kredit Multi Guna (KMG) dan Pembiayaan Multi Guna (PMG) maka untuk merespon kekuatan tawar-menawar dengan *customer*, Bank Sumut memberikan kemudahan proses dengan komitmen 1 hari selesai yang berlaku bagi ASN dan PPPK (ASN honorer) yang mengajukan Kredit Multi Guna (KMG) maupun nasabah yang mengajukan Pembiayaan Multi Guna (PMG), Bank Sumut juga membangun produk yang kuat dan relevan yaitu Dana Siaga ASN Tenor Terpanjang (15 Tahun) dengan Asuransi Gratis, Solusi Aman untuk Kebutuhan Mendesak. Produk Dana Siaga ASN menegaskan keunggulan kompetitif produk dalam hal fleksibilitas dan keamanan finansial.

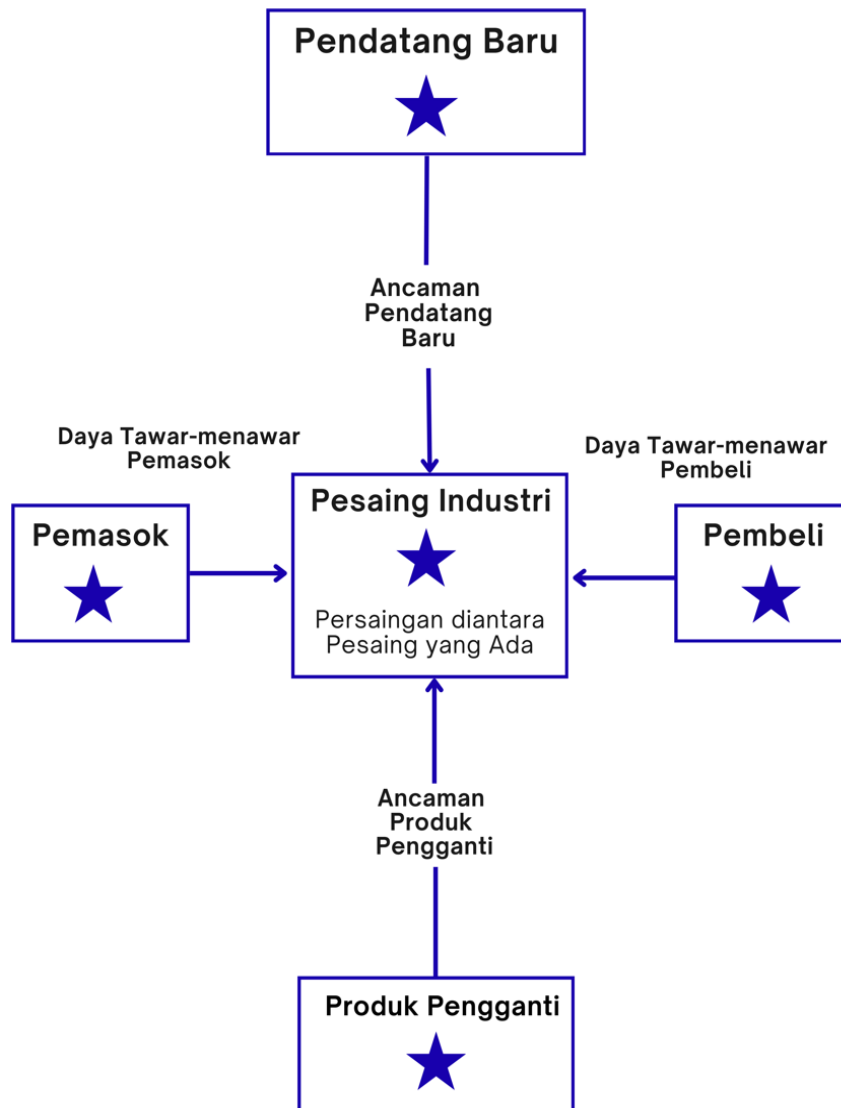
Tabel 4.2.2. 6 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Jenis Nasabah	Kebijakan Bank Sumut
Aparatur Sipil Negara (ASN)	<ul style="list-style-type: none"> • Kemudahan proses • Insentif <i>marketing fee</i>
PPPK (ASN honorer)	<ul style="list-style-type: none"> • Kemudahan proses • Suku bunga rendah dan tenor terpanjang (15 tahun) • Gratis asuransi

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)

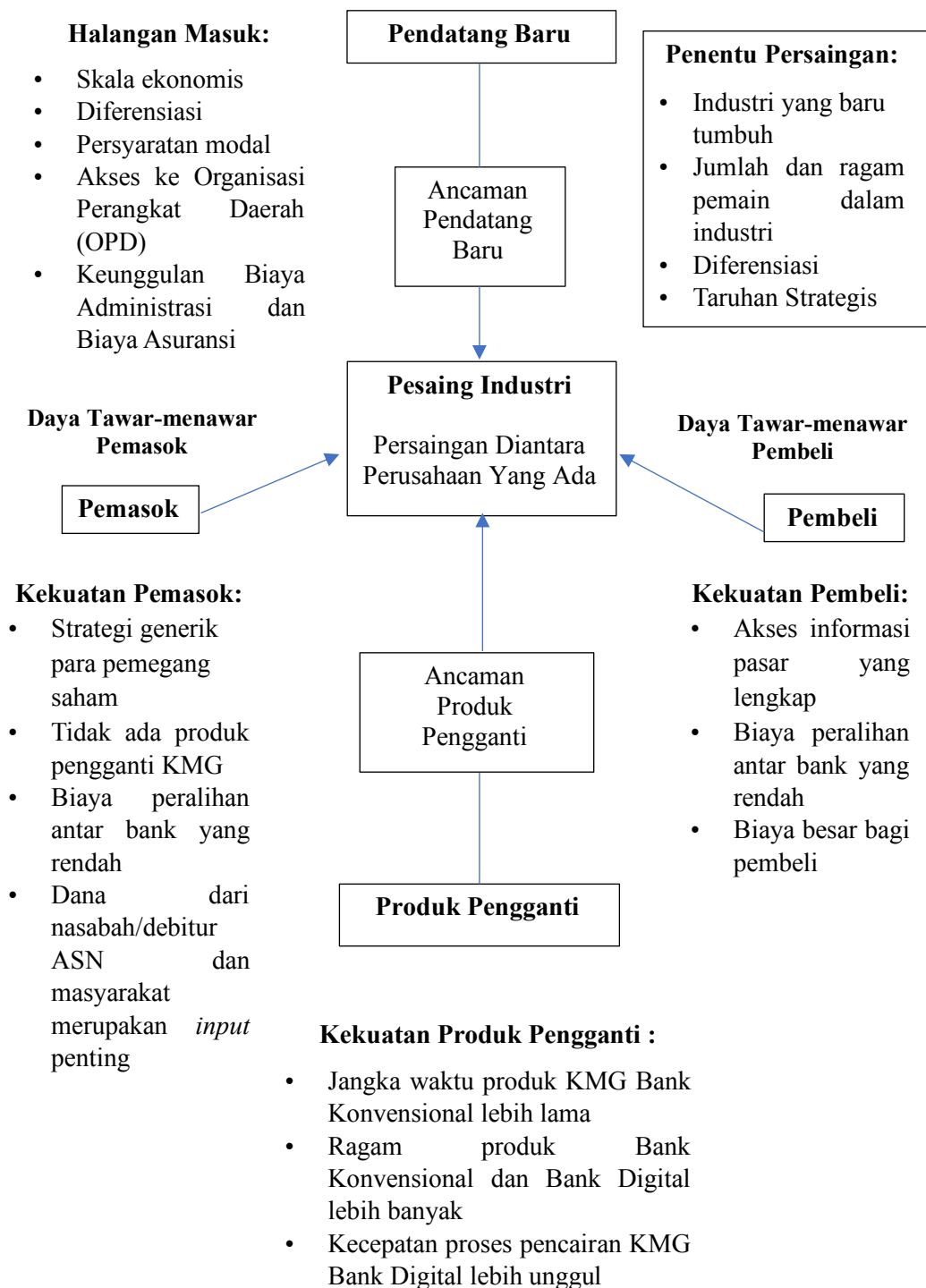
4.2.3 Penilaian Umum Lima Kekuatan Bersaing

Berdasarkan analisa *Five Forces* tersebut maka dapat terlihat bahwa respon Bank Sumut terhadap *Five Forces* masih memiliki keunggulan pada kelima kekuatan tersebut. Kondisi ini merupakan pijakan dalam meraih keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) melalui pemilihan strategi generik. Apabila kekuatan persaingan disimbolkan dengan tanda bintang maka Bank Sumut memiliki 5 (lima) bintang dalam *Five Forces* tersebut yang disajikan dalam gambar berikut ini:



Gambar 4.2.3. 1 Lima Kekuatan Bank Sumut

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)



Gambar 4.2.3. 2 Unsur Lima Kekuatan Industri Perbankan Di Provinsi Sumatera Utara

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)

4.2.4 Matriks IFE - EFE Produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut

4.2.4.1 Hasil Analisis Faktor Internal (Porter *Value Chain* - SW (*Strengths* - *Weakness*))

Analisis faktor internal dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Porter *Value Chain* mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut, hasilnya dituangkan dalam Tabel Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) sebagai berikut:

Tabel 4.2.4. 1 Matriks IFE Produk KMG PT Bank Sumut

No.	Faktor Internal Strategis	Bobot	Peringkat Responden		Rating	Skor Tertimbang
	Kekuatan		Peringkat	Jumlah		
1	Modal Pemda & tabungan ASN jadi sumber dana stabil.	0,08	3	44	3	0,24
2	Sistem potong gaji memberi kepastian angsuran KMG.	0,08	3	44	3	0,24
3	Jaringan cabang luas di seluruh Sumatera Utara.	0,08	3	44	3	0,24
4	Tenor kredit panjang hingga 15 tahun.	0,08	3	44	3	0,24
5	Layanan tatap muka mempererat hubungan dengan nasabah.	0,08	3	44	3	0,24
6	Reputasi bank daerah meningkatkan kepercayaan ASN.	0,08	3	44	3	0,24
7	Produk KMG populer dengan basis pasar ASN yang kuat.	0,08	3	44	3	0,24
8	Pegawai berpengalaman memahami kebutuhan ASN.	0,08	3	44	3	0,24
9	SDM berpengalaman dalam pengelolaan kredit ASN.	0,08	3	44	3	0,24
10	Bank Sumut mulai menerapkan sistem KMG online.	0,05	2	44	3	0,16
11	Manajemen berkomitmen pada transformasi digital & inovasi.	0,08	3	44	2	0,16
12	Struktur organisasi rapi memudahkan operasional & penyaluran KMG.	0,08	3	44	3	0,24
13	Good corporate governance mendukung transparansi & akuntabilitas.	0,08	3	44	3	0,24
Total		1,00	38		38	2,92
No.	Faktor Internal Strategis	Bobot	Peringkat Responden		Rating	Skor Tertimbang
	Kelemahan		Peringkat	Jumlah		
1	Dana dari swasta & masyarakat umum masih terbatas	0,05	2	44	2	0,11
2	Proses administrasi masih rumit dan manual.	0,05	2	44	2	0,11
3	Teknologi digital terbatas, aplikasi sering error.	0,05	2	44	2	0,11
4	Layanan digital masih terbatas, transaksi dominan manual.	0,08	3	44	2	0,16
5	Proses pencairan kredit lambat akibat prosedur administratif	0,08	3	44	2	0,16
6	Pemasaran digital masih tertinggal dari pesaing.	0,05	2	44	2	0,11
7	Bunga KMG kurang kompetitif (lebih tinggi 1–2% dari bank nasional).	0,05	2	44	2	0,11
8	Penanganan keluhan nasabah belum seragam & kurang cepat.	0,08	3	44	2	0,16
9	Kualitas layanan cabang belum merata karena kompetensi pegawai berbeda.	0,05	2	44	2	0,11
10	Belum optimal bermitra dengan fintech untuk layanan digital.	0,05	2	44	2	0,11
11	Pengadaan terpusat membatasi fleksibilitas cabang.	0,05	2	44	2	0,11
12	Keterampilan pemasaran digital pegawai belum merata.	0,05	2	44	2	0,11
13	Sistem penghargaan & kompensasi belum optimal mendorong kinerja.	0,05	2	44	2	0,11
14	Pemanfaatan big data untuk keputusan manajerial belum optimal.	0,05	2	44	2	0,11
15	Keterbatasan anggaran teknologi membuat inovasi lebih lambat dari pesaing.	0,05	2	44	2	0,11
16	Keputusan masih birokratis sehingga respon pasar lambat.	0,05	2	44	2	0,11
17	Modernisasi sarana prasarana belum selevel bank nasional besar.	0,05	2	44	2	0,11
Total		1,00	37		34	1,99
Nilai Skor Evaluasi Faktor Internal						0,93

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Faktor internal strategis kekuatan nomor 1 adalah modal Pemda dan tabungan ASN jadi sumber dana stabil, nilai bobot diperoleh dengan cara membagi peringkat pada peringkat responden dengan total peringkat responden, contohnya untuk modal Pemda dan tabungan ASN jadi sumber dana stabil peringkatnya 3, total peringkat berjumlah 38, maka nilai bobotnya $3 \div 38$ menjadi 0,08. Perhitungan ini berlaku untuk faktor internal strategis lainnya baik pada kekuatan dan kelemahan.

Nilai *rating* diperoleh dari hasil nilai rata-rata yang diperoleh, bila nilai rata-rata lebih kecil dari 2,50 maka ratingnya 2,0, bila nilai rata-rata lebih besar dari 2,50 atau sama dengan 3, maka ratingnya 3. Contoh untuk modal Pemda dan tabungan ASN jadi sumber dana stabil, nilai rata-rata 2,73 maka nilai *rating*nya 3. Perhitungan ini berlaku untuk faktor internal strategis lainnya baik kekuatan dan kelemahan.

Nilai skor tertimbang diperoleh dari hasil perkalian Bobot dengan *Rating*. Contoh untuk modal Pemda dan tabungan ASN jadi sumber dana stabil, nilai skor tertimbang 0,24. Nilai ini diperoleh dari $0,08 \text{ (bobot)} \times 3 \text{ (rating)}$.

Analisis strategis faktor internal meliputi faktor-faktor yang mendukung kekuatan dan kelemahan. Dari hasil penelitian, total skor tertimbang kekuatan sebesar 2,92 dan total skor tertimbang kelemahan sebesar 1,99.

Skor terbesar untuk faktor kekuatan PT Bank Sumut berasal dari modal Pemda dan tabungan ASN jadi sumber dana stabil, sistem potong gaji memberi kepastian angsuran KMG, jaringan cabang luas di seluruh Sumatera Utara.

Tenor kredit panjang hingga 15 tahun, layanan tatap muka mempererat hubungan dengan nasabah, reputasi bank daerah meningkatkan kepercayaan ASN, produk KMG populer dengan basis pasar ASN yang kuat.

Pegawai berpengalaman memahami kebutuhan ASN, Sumber Daya Manusia (SDM) berpengalaman dalam pengelolaan kredit ASN, PT Bank Sumut mulai menerapkan sistem KMG *online*, struktur organisasi rapi memudahkan operasional dan penyaluran KMG.

Good corporate governance mendukung transparansi dan akuntabilitas, PT Bank Sumut mulai menerapkan sistem KMG *online* dan manajemen berkomitmen pada transformasi *digital* dan inovasi.

Faktor internal yang menjadi kelemahan PT Bank Sumut meliputi layanan *digital* masih terbatas ; transaksi dominan manual, proses pencairan kredit lambat akibat prosedur administratif, penanganan keluhan nasabah belum seragam dan kurang cepat, dana dari swasta dan masyarakat umum masih terbatas.

Proses administrasi masih rumit dan manual, teknologi *digital* terbatas aplikasi sering *error*, pemasaran *digital* masih tertinggal dari pesaing, bunga KMG kurang kompetitif (lebih tinggi 1 - 2% dari bank nasional).

Kualitas layanan cabang belum merata karena kompetensi pegawai berbeda, belum optimal bermitra dengan *fintech* untuk layanan *digital*, pengadaan terpusat membatasi fleksibilitas cabang, keterampilan pemasaran digital pegawai belum merata.

Sistem penghargaan dan kompensasi belum optimal mendorong kinerja, pemanfaatan *big data* untuk keputusan manajerial belum optimal, keterbatasan anggaran teknologi membuat inovasi lebih lambat dari pesaing, keputusan masih birokratis sehingga respon pasar lambat dan modernisasi sarana prasarana belum selevel bank nasional besar.

4.2.4.2 Hasil Analisis Faktor Eksternal (Porter Five Forces – OT (Opportunities - Threats))

Analisis faktor eksternal dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Porter *Five Forces* untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut. Faktor eksternal yang dianalisis meliputi ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, serta tingkat persaingan antar bank. Faktor-faktor tersebut dianalisis melalui Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.2.4. 2 Matriks EFE Produk KMG PT Bank Sumut

No.	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat Responden		Rating	Skor Tertimbang
	Peluang		Peringkat	Jumlah		
1	Kerja sama dengan pemerintah daerah menghambat pesaing baru.	0,08	2	24	2	0,16
2	Status BUMD Bank Sumut meningkatkan kepercayaan ASN.	0,12	3	24	3	0,36
3	Produk KMG unggul dengan potong gaji otomatis & regulasi terjamin	0,12	3	24	3	0,36
4	Bank Sumut perlu meningkatkan layanan agar lebih unggul dari koperasi/pinjaman <i>online</i> .	0,12	3	24	3	0,36
5	Layanan personal & digital meningkatkan loyalitas ASN.	0,12	3	24	3	0,36
6	Bunga bersaing dan tenor fleksibel mempertahankan nasabah.	0,12	3	24	3	0,36
7	Kerja sama instansi pemotong gaji ASN memperkuat KMG.	0,12	3	24	3	0,36
8	Modal dari pemerintah daerah menjadi keuntungan Bank Sumut.	0,08	2	24	2	0,16
9	Bank Sumut unggul lewat basis data ASN yang sudah ada.	0,12	3	24	3	0,36
Total		1,00	25		25	2,84
No.	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat Responden		Rating	Skor Tertimbang
	Ancaman		Peringkat	Jumlah		
1	Bank dan <i>fintech</i> digital baru mengurangi pangsa pasar.	0,07	2	24	2	0,13
2	Biaya asuransi rendah bank lain mendorong ASN beralih.	0,10	3	24	3	0,30
3	Koperasi dan <i>fintech</i> memberi akses pinjaman praktis bagi ASN.	0,07	2	24	2	0,13
4	Suku bunga kompetitif lembaga non-bank menarik calon debitur.	0,10	3	24	2	0,20
5	ASN punya posisi tawar tinggi karena banyak alternatif kredit.	0,10	3	24	3	0,30
6	Keputusan ASN dipengaruhi bunga & biaya administrasi.	0,10	3	24	3	0,30
7	Kerjasama instansi dengan pesaing mengancam posisi Bank Sumut.	0,10	3	24	3	0,30
8	Ketertgantungan pada kebijakan pemerintah menimbulkan risiko.	0,10	3	24	3	0,30
9	Digitalisasi produk KMG jadi diferensiasi utama.	0,07	2	24	2	0,13
10	Persaingan ketat dengan bank nasional & BPD lain, khususnya digital.	0,10	3	24	3	0,30
11	Promosi agresif pesaing berpotensi mengurangi pangsa pasar.	0,10	3	24	3	0,30
Total		1,00	30		29	2,70
Nilai Skor Evaluasi Faktor Eksternal						0,14

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Faktor eksternal strategis peluang nomor 1 adalah kerjasama dengan Pemerintah Daerah menghambat pesaing baru, nilai bobot diperoleh dengan cara membagi peringkat pada peringkat responden dengan total peringkat responden, contohnya kerjasama dengan Pemerintah Daerah menghambat pesaing baru, peringkatnya 2, total peringkat berjumlah 25, maka nilai bobotnya 2 dibagi 25 menjadi 0,08. Perhitungan ini berlaku untuk faktor eksternal strategis lainnya baik pada peluang dan ancaman.

Nilai *rating* diperoleh dari hasil nilai rata-rata yang diperoleh, bila nilai rata-rata lebih kecil dari 2,50 maka *rating*nya 2,0, bila nilai rata-rata lebih besar dari 2,50 atau sama dengan 3, maka *rating*nya 3. Contoh untuk kerjasama dengan Pemerintah Daerah menghambat pesaing baru, nilai rata-rata 2,30 maka nilai *rating*nya 2. Perhitungan ini berlaku untuk faktor eksternal strategis lainnya baik peluang dan ancaman.

Nilai skor tertimbang diperoleh dari hasil perkalian Bobot dengan *Rating*. Contoh untuk kerjasama dengan Pemerintah Daerah menghambat pesaing baru, nilai skor tertimbangnya 0,16, nilai ini diperoleh dari 0,08 (bobot) x 2 (*rating*).

Analisis strategis faktor eksternal meliputi faktor-faktor yang mendukung peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*).

Dari hasil penelitian, sub total skor tertimbang peluang sebesar 2,84 dan sub total skor tertimbang ancaman sebesar 2,70. Peluang utama yang dapat dimanfaatkan PT Bank Sumut antara lain status BUMD PT Bank Sumut meningkatkan kepercayaan ASN, produk KMG unggul dengan potong gaji otomatis dan regulasi terjamin, PT Bank Sumut perlu meningkatkan layanan agar

lebih unggul dari koperasi/pinjaman *online*, layanan personal dan *digital* meningkatkan loyalitas ASN, bunga bersaing dan tenor fleksibel mempertahankan nasabah, kerja sama instansi pemotong gaji ASN memperkuat KMG, modal dari pemerintah daerah menjadi keuntungan PT Bank Sumut, PT Bank Sumut unggul lewat basis data ASN yang sudah ada dan kerja sama dengan pemerintah daerah menghambat pesaing baru.

Faktor eksternal yang menjadi ancaman PT Bank Sumut meliputi biaya asuransi rendah bank lain mendorong ASN beralih, ASN punya posisi tawar tinggi karena banyak alternatif kredit, keputusan ASN dipengaruhi bunga dan biaya administrasi, kerjasama instansi dengan pesaing mengancam posisi PT Bank Sumut, ketergantungan pada kebijakan pemerintah menimbulkan risiko, persaingan ketat dengan bank nasional dan BPD lain khususnya *digital*, promosi agresif pesaing berpotensi mengurangi pangsa pasar, Bank dan *fintech* digital baru mengurangi pangsa pasar, koperasi dan *fintech* memberi akses pinjaman praktis bagi ASN, suku bunga kompetitif lembaga non-bank menarik calon debitur dan digitalisasi produk KMG jadi diferensiasi utama.

4.2.5 Matriks SWOT Produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut

Hasil penelitian selanjutnya adalah menyajikan Matriks SWOT sebagai alat untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal yang disajikan dalam tabel Matriks SWOT KMG PT Bank Sumut berikut:

Tabel 4.2.5. 1 Matriks SWOT KMG PT Bank Sumut

	Kekuatan:	Kelemahan:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modal Pemda dan tabungan ASN jadi sumber dana stabil 2. Sistem potong gaji memberi kepastian angsuran KMG. 3. Jaringan cabang luas di seluruh Sumatera Utara 4. Tenor kredit panjang hingga 15 tahun. 5. Layanan tatap muka mempererat hubungan dengan nasabah. 6. Reputasi bank daerah meningkatkan kepercayaan ASN. 7. Produk KMG populer dengan basis pasar ASN yang kuat. 8. Pegawai berpengalaman memahami kebutuhan ASN. 9. SDM berpengalaman dalam pengelolaan kredit ASN. 10. Struktur organisasi rapi memudahkan operasional dan penyaluran KMG 11. <i>Good corporate governance</i> mendukung transparansi dan akuntabilitas 12. PT Bank Sumut mulai menerapkan sistem 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Layanan digital masih terbatas, transaksi dominan manual. 2. Proses pencairan kredit lambat akibat prosedur administratif. 3. Penanganan keluhan nasabah belum seragam dan kurang cepat. 4. Dana dari swasta dan masyarakat umum masih terbatas. 5. Proses administrasi masih rumit dan manual. 6. Teknologi <i>digital</i> terbatas aplikasi sering <i>error</i>. 7. Pemasaran <i>digital</i> masih tertinggal dari pesaing. 8. Bunga KMG kurang kompetitif (lebih tinggi 1-2% dari bank nasional). 9. Kualitas layanan cabang belum merata karena kompetensi pegawai berbeda. 10. Belum optimal bermitra dengan <i>fintech</i> untuk layanan <i>digital</i>. 11. Pengadaan terpusat membatasi .leksibilitas cabang 12. Keterampilan pemasaran digital pegawai belum merata. 13. Sistem penghargaan dan kompensasi belum optimal

	<p>KMG <i>online</i></p> <p>13. Manajemen berkomitmen pada transformasi <i>digital</i> dan inovasi.</p>	<p>mendorong kinerja.</p> <p>14. Pemanfaatan <i>big data</i> untuk keputusan manajerial belum optimal.</p> <p>15. Keterbatasan anggaran teknologi membuat inovasi lebih lambat dari pesaing.</p> <p>16. keputusan masih birokratis sehingga respon pasar lambat.</p> <p>17. Modernisasi sarana prasarana belum selevel bank nasional besar.</p>
<p>Peluang:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Status BUMD PT Bank Sumut meningkatkan kepercayaan ASN. 2. Produk Kredit Multi Guna (KMG) unggul dengan potong gaji otomatis dan regulasi terjamin. 3. PT Bank Sumut perlu meningkatkan layanan agar lebih unggul dari koperasi/pinjaman <i>online</i>. 4. Layanan personal dan <i>digital</i> meningkatkan loyalitas ASN. 5. Bunga bersaing dan tenor fleksibel mempertahankan nasabah. 6. Kerja sama instansi pemotong gaji 	<p>Strategi S-O:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memprioritaskan penyaluran Kredit Multi Guna (KMG) kepada ASN yang telah terintegrasi dengan sistem <i>payroll</i> PT Bank Sumut. 2. Mengoptimalkan kantor cabang sebagai sarana sosialisasi dan pelayanan Kredit Multi Guna (KMG) kepada ASN. 3. Memanfaatkan peran petugas kredit berpengalaman untuk menyesuaikan skema Kredit Multi Guna (KMG) dengan kebutuhan nasabah. 	<p>Strategi W-O:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyediaan fitur <i>pre-screening</i> Kredit Multi Guna (KMG) berbasis digital untuk memverifikasi kelayakan awal ASN sebelum pengajuan kredit. 2. Integrasi proses analisis Kredit Multi Guna (KMG) dengan sistem <i>payroll</i> ASN guna mempercepat validasi data penghasilan dan angsuran. 3. Penyediaan akses pemantauan progres pengajuan Kredit Multi Guna (KMG) secara daring melalui sistem layanan PT Bank Sumut.

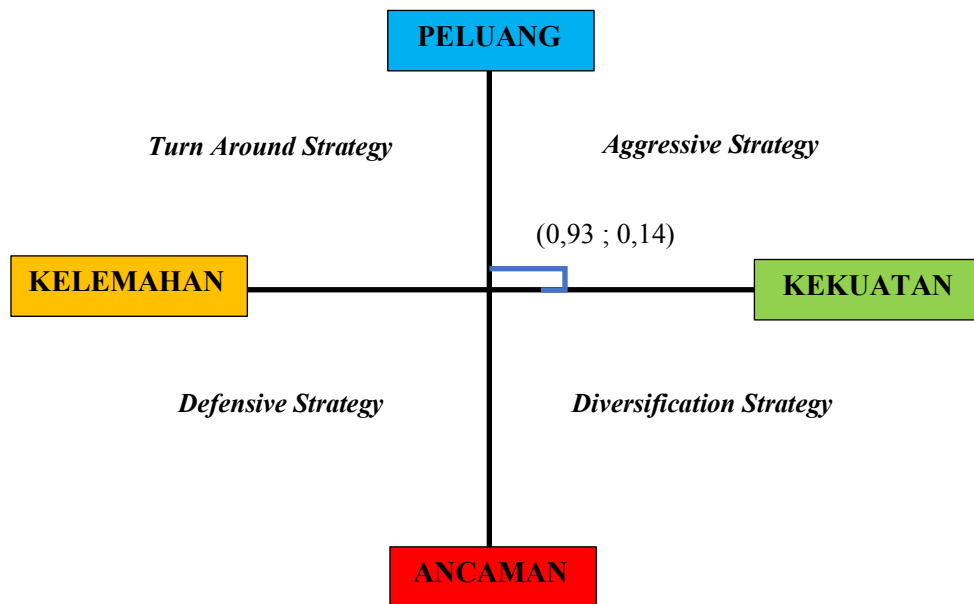
<p>ASN memperkuat Kredit Multi Guna (KMG).</p> <p>7. Modal dari pemerintah daerah menjadi keuntungan PT Bank Sumut.</p> <p>8. PT Bank Sumut unggul lewat basis data ASN yang sudah ada .</p> <p>9. Kerja sama dengan pemerintah daerah menghambat pesaing baru.</p>		
<p>Ancaman:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya asuransi rendah bank lain mendorong ASN beralih. 2. ASN punya posisi tawar tinggi karena banyak alternatif kredit. 3. Keputusan ASN dipengaruhi bunga dan biaya administrasi. 4. Kerjasama instansi dengan pesaing mengancam posisi PT Bank Sumut. 5. Ketergantungan pada kebijakan pemerintah menimbulkan risiko. 6. Persaingan ketat dengan bank 	<p>Strategi S-T:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PT Bank Sumut memanfaatkan mekanisme pemotongan gaji ASN untuk menjaga stabilitas pembayaran angsuran Kredit Multi Guna (KMG) di tengah meningkatnya persaingan pembiayaan. 2. PT Bank Sumut meningkatkan kehadiran layanan Kredit Multi Guna (KMG) di lingkungan instansi pemerintah sebagai upaya mempertahankan loyalitas nasabah ASN dan menghadapi kompetisi antarbank. 3. Peninjauan internal terhadap proses penyaluran Kredit 	<p>Strategi W-T:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Menyederhanakan proses Kredit Multi Guna (KMG) dengan pengurangan verifikasi dokumen berulang pada pengajuan Kredit Multi Guna (KMG). 5. Mempercepat layanan digital Kredit Multi Guna (KMG) dengan mengunggah dokumen dan pemantauan status KMG secara daring. 6. Mengevaluasi kualitas layanan Kredit Multi Guna (KMG) dengan peninjauan berkala layanan KMG berbasis masukan ASN.

<p>nasional dan BPD lain khususnya digital.</p> <p>7. Promosi agresif pesaing berpotensi mengurangi pangsa pasar.</p> <p>8. Bank dan <i>fintech</i> digital baru mengurangi pangsa pasar.</p> <p>9. Koperasi dan <i>fintech</i> memberi akses pinjaman praktis bagi ASN.</p> <p>10. Suku bunga kompetitif lembaga non-bank menarik calon debitur.</p> <p>11. Digitalisasi produk Kredit Multi Guna (KMG) jadi diferensiasi utama.</p>	<p>Multi Guna (KMG) dilakukan secara berkala guna memastikan kepatuhan terhadap regulasi serta meminimalkan risiko operasional.</p>	
---	---	--

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)

4.2.6 Pembahasan Hasil Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis strategi matriks IFE dan EFE diketahui skor tertimbang kekuatan sebesar 2,92; skor tertimbang kelemahan sebesar 1,99; skor tertimbang peluang sebesar 2,84; dan skor tertimbang ancaman sebesar 2,70. Nilai total skor evaluasi kondisi faktor internal adalah kekuatan dikurangi kelemahan = $2,92 - 1,99 = 0,93$, dan nilai total skor evaluasi kondisi faktor eksternal adalah peluang dikurangi ancaman = $2,84 - 2,70 = 0,14$. Hal ini dapat dilihat di Diagram Analisis SWOT Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut sebagai berikut:



Gambar 4.2.6. 1 Diagram Analisis SWOT Produk KMG PT Bank Sumut

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan matriks IFE dan EFE, diperoleh nilai total IFE sebesar 0,93 dan nilai total EFE sebesar 0,14. Hasil pemetaan ke dalam diagram SWOT menunjukkan bahwa posisi produk Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut berada pada Kuadran I (*Strengths-Opportunities* (SO)). Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan serta peluang eksternal yang masih terbuka untuk pengembangan produk Kredit Multi Guna (KMG).

Temuan ini sejalan dengan pendapat Tirtayasa (2022) yang menyatakan bahwa Kuadran SO menggambarkan kondisi organisasi yang berada pada posisi relatif menguntungkan, sehingga strategi yang tepat adalah memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang yang ada, dan sejalan dengan penelitian Arda, M (2022) yang menyatakan bahwa dari diagram analisis SWOT Batik Azzahra

diketahui bahwa Strategi SO (*Strength and Oppurtunity*) yang cocok digunakan yayasan Batik Azzahra. Strategi SO atau agresif ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar - besarnya.

4.2.7 Strategi Untuk Meningkatkan *Market Share* Kredit Multi Guna (KMG) PT Bank Sumut dari Analisis SWOT

Sesuai dengan analisis matriks SWOT, strategi yang terpilih adalah strategi SO (*Strengths - Opportunities*) sebagai berikut:

1. Memprioritaskan penyaluran Kredit Multi Guna (KMG) kepada ASN yang telah terintegrasi dengan sistem *payroll* PT Bank Sumut.
2. Mengoptimalkan kantor cabang sebagai sarana sosialisasi dan pelayanan Kredit Multi Guna (KMG) kepada ASN.
3. Memanfaatkan peran petugas kredit berpengalaman untuk menyesuaikan skema Kredit Multi Guna (KMG) dengan kebutuhan nasabah.

Dari strategi SO yang terpilih di atas, maka PT Bank Sumut akan melakukan prioritas Rencana Strategis (Renstra) Kredit Multi Guna (KMG) sebagai berikut:

Tabel 4.2.7. 1 Rencana Strategis KMG PT Bank Sumut

No	Strategi SO	Program Strategis	Kegiatan Jangka Pendek (1 tahun)
1	Memprioritaskan penyaluran Kredit Multi Guna (KMG) kepada ASN yang telah terintegrasi dengan sistem <i>payroll</i> PT Bank Sumut.	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisasi Layanan KMG • Pemasaran Tersegmentasi ASN • Promosi <i>digital</i> dan <i>influencer</i> • Inovasi Produk KMG 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan simulator kredit KMG dan pengajuan <i>online</i> terintegrasi <i>payroll</i> ASN. • Penetapan segmentasi ASN berdasarkan usia dan gender. • Kampanye <i>digital</i> berkelanjutan dan kolaborasi dengan ASN <i>influencer</i> lokal. • Peluncuran fitur simulasi dana pendidikan dan tenor panjang.
2	Mengoptimalkan kantor cabang sebagai sarana sosialisasi dan pelayanan Kredit Multi Guna (KMG) kepada ASN	<ul style="list-style-type: none"> • Penguatan Fungsi Kantor Cabang • Peningkatan Kompetensi SDM Cabang 	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan kantor cabang sebagai pusat informasi dan layanan KMG ASN <i>payroll</i>. • Pelatihan <i>Account Officer</i> (AO) dan <i>frontliner</i> terkait skema, simulasi, dan proses KMG ASN
		<ul style="list-style-type: none"> • Optimalisasi Layanan di Cabang • Koordinasi dengan Instansi ASN 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyediaan fasilitas simulasi dan konsultasi KMG secara langsung di kantor cabang • Penguatan komunikasi dengan bendahara dan unit kepegawaian ASN <i>payroll</i>.
3	Memanfaatkan peran petugas kredit berpengalaman untuk menyesuaikan skema	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalisasi Peran Petugas Kredit Senior 	<ul style="list-style-type: none"> • Menugaskan petugas kredit berpengalaman sebagai rujukan utama dalam memberikan

No	Strategi SO	Program Strategis	Kegiatan Jangka Pendek (1 tahun)
	Kredit Multi Guna (KMG) dengan kebutuhan nasabah.	<ul style="list-style-type: none"> • Penyesuaian Skema KMG Berbasis Profil Nasabah. • Pendampingan AO dalam Proses Kredit • Standarisasi Rekomendasi Kredit. 	<p>rekomendasi penyesuaian skema KMG, sehingga penawaran kredit dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan finansial nasabah.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan penyesuaian plafon, tenor, dan struktur angsuran KMG berdasarkan hasil analisis petugas senior terhadap profil risiko dan kondisi keuangan nasabah. • Melibatkan petugas kredit berpengalaman dalam pendampingan AO pada tahap analisis dan penawaran KMG guna meningkatkan kualitas pelayanan dan keputusan kredit. • Menyusun pedoman internal berbasis praktik terbaik dari petugas senior sebagai acuan penyesuaian skema KMG di seluruh kantor cabang.

Sumber Data :Diolah Oleh Peneliti (2025)

4.2.8 Strategi Baru PT. Bank Sumut Dalam Meningkatkan *Market Share*

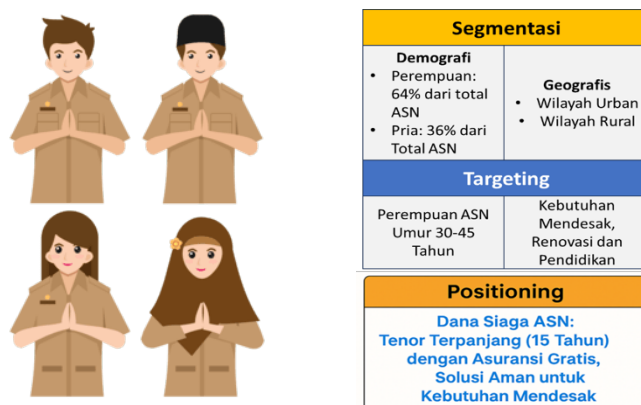
Kredit Multi Guna (KMG) ASN Berdasarkan Rencana Strategis (Renstra)

Dalam upaya untuk memperluas pangsa pasar (*market share*) produk Kredit Multi Guna (KMG) untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sumatera Utara,

PT. Bank Sumut telah menyusun dan menerapkan strategi pemasaran baru yang terstruktur dengan strategi sebagai berikut:

1. Segmentasi, *Targeting*, dan *Positioning* (STP)

Langkah pertama dimulai dengan proses segmentasi pasar secara demografis dan geografis. Dari sisi demografi, Bank Sumut memfokuskan perhatiannya pada dua kelompok utama: ASN wanita yang mencakup sekitar 64% dari total populasi ASN, dan ASN pria sebesar 36%. ASN wanita usia 30–45 tahun diprioritaskan karena secara umum merupakan pengambil keputusan dalam keuangan keluarga, dengan kebutuhan utama seperti dana pendidikan anak.



Gambar 4.2.8. 1 *Segmenting, Targeting* dan *Positioning* KMG ASN

Sumber Data : Diolah Oleh Peneliti (2025)

Di sisi lain, ASN pria menjadi target untuk produk dengan kebutuhan renovasi rumah atau pembelian kendaraan. Secara geografis, strategi dibedakan berdasarkan wilayah *urban* dan *rural*. Untuk daerah perkotaan seperti Medan, Binjai, Deli Serdang dan sejenisnya, pendekatan *digital-first* menjadi prioritas utama, memanfaatkan aplikasi *mobile* dan *platform online*. Sedangkan untuk wilayah rural seperti Langkat dan Mandailing Natal Kepulauan Nias dan

sejenisnya, pendekatan *hybrid* yang menggabungkan metode *offline* dan komunikasi berbasis *WhatsApp* menjadi solusi untuk menjangkau pasar yang lebih konvensional.

Tabel 4.2.8. 1 Segmentasi Profil ASN Debitur KMG PT Bank Sumut

Aspek Segmentasi	Kategori	Persentase / Estimasi	Karakteristik & Fokus Kebutuhan
Gender	Wanita	± 64% dari total ASN	Pengambil keputusan keuangan keluarga, fokus pada dana pendidikan anak
	Pria	± 36% dari total ASN	Kebutuhan renovasi rumah, pembelian kendaraan
Usia	< 30 Tahun	Minoritas	Potensi tumbuh, biasanya baru memasuki masa kerja
	30 - 45 Tahun	Target utama	Kelompok produktif, pengambil keputusan keuangan, kebutuhan keluarga
	> 45 Tahun	Target sekunder	Fokus pada kebutuhan pensiun atau penyelesaian pinjaman
Profesi ASN	ASN Tetap (PNS)	Mayoritas	Sudah terlayani, namun terus dipertahankan dengan tenor fleksibel
	ASN Honorer	± 28.000 orang	Target potensial yang belum tergarap optimal
Wilayah Geografis	<i>Urban</i> (Medan, Binjai, Deli Serdang, dll)	Fokus <i>digital-first</i>	Literasi digital tinggi, akses <i>mobile banking</i> , promosi <i>online</i>
	<i>Rural</i> (Contoh: Langkat, Mandailing Natal, Pulau Nias, dll.)	Pendekatan <i>hybrid</i>	Edukasi <i>offline</i> , komunikasi via <i>WhatsApp</i> , penjangkauan langsung

Sumber Data: Diolah Oleh Peneliti (2025)

Dalam hal *targeting*, prioritas utama Bank Sumut adalah ASN wanita usia 30-45 tahun yang memiliki potensi tinggi sebagai pengguna aktif produk KMG. Prioritas kedua adalah segmen ASN honorer, yang terdiri dari sekitar 28.000 orang dan belum tergarap secara optimal. Dari strategi segmentasi dan *targeting* tersebut,

Bank Sumut membangun *positioning* produk yang kuat dan relevan, yaitu: “Dana Siaga ASN; Tenor Terpanjang (15 Tahun) dengan Asuransi Gratis, Solusi Aman untuk Kebutuhan Mendesak." *Positioning* ini menegaskan keunggulan kompetitif produk dalam hal fleksibilitas dan keamanan finansial.

2. Digitalisasi Layanan Produk Kredit Multi Guna (KMG)

Strategi utama Bank Sumut dalam meningkatkan *market share* KMG ASN dibangun dengan pendekatan yang inklusif, adaptif, dan berbasis digital. Strategi ini mencakup digitalisasi layanan produk KMG melalui pengembangan simulator kredit berbasis *web* dan aplikasi *mobile*, memungkinkan calon nasabah untuk melakukan simulasi, pengajuan secara mandiri dan promosi produk berkelanjutan.



Gambar 4.2.8. 2 Aplikasi Simulator KMG Berbasis Web

Sumber : Diadaptasi dari layanan digital PT Bank Sumut (2025)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Keunggulan utama PT Bank Sumut tercermin pada cakupan basis debitur ASN yang luas dan relatif berkelanjutan, dukungan institusional dari pemerintah daerah sebagai pemilik sekaligus mitra strategis, serta penerapan mekanisme pembayaran angsuran melalui sistem *payroll* yang meningkatkan tingkat kepastian arus pengembalian kredit. Kombinasi faktor tersebut membentuk daya saing yang sulit direplikasi oleh lembaga perbankan lain, terutama dalam menjaga kualitas aset kredit dan memitigasi risiko pembiayaan.
2. Hasil evaluasi menunjukkan masih terdapat sejumlah keterbatasan internal yang memerlukan penguatan, khususnya dalam pemanfaatan teknologi digital dan pendekatan promosi. Minimnya optimalisasi fitur layanan daring, termasuk ketersediaan simulasi kredit berbasis *web*, serta rendahnya intensitas edukasi pemasaran melalui media digital berpotensi memperlambat pertumbuhan jumlah nasabah baru di tengah tren preferensi masyarakat terhadap layanan perbankan digital.
3. Perspektif lingkungan eksternal, peluang terbesar bagi PT Bank Sumut bersumber dari masih tingginya proporsi ASN yang belum mengakses fasilitas KMG, yang menunjukkan adanya ruang ekspansi pasar yang substansial. Di samping itu, kemajuan teknologi informasi dan meningkatnya pemahaman

masyarakat terhadap produk keuangan memberikan landasan bagi bank untuk menghadirkan inovasi layanan yang lebih efisien, responsif, dan transparan.

4. Tantangan utama yang dihadapi bank berasal dari eskalasi persaingan di industri perbankan, baik dari bank berskala nasional, bank berbasis digital, maupun sesama Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang semakin intensif dalam mengimplementasikan digitalisasi dan strategi pemasaran berbasis teknologi. Situasi ini menuntut PT Bank Sumut untuk terus memperkuat diferensiasi dan nilai tambah agar tetap kompetitif, khususnya pada segmen ASN sebagai pasar sasaran utama.
5. Berdasarkan hasil telaah terhadap strategi peningkatan peminjam produk Kredit Multi Guna (KMG) pada PT Bank Sumut, khususnya pada segmen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Sumatera Utara, dapat dinyatakan bahwa kondisi strategis bank berada dalam kategori yang cukup kondusif. Pemetaan faktor internal dan eksternal melalui matriks IFE dan EFE mengindikasikan bahwa potensi kekuatan internal yang dimiliki bank dapat dimobilisasi secara efektif untuk merespons peluang pasar yang masih berkembang.
6. Merujuk pada hasil pemetaan SWOT, PT Bank Sumut berada pada kuadran yang menekankan pemanfaatan kekuatan internal untuk mengoptimalkan peluang eksternal melalui pendekatan strategi *Strengths–Opportunities* (SO). Dengan demikian, prioritas kebijakan strategis diarahkan pada akselerasi transformasi digital layanan KMG, penguatan keunikan produk berbasis kemudahan dan kecepatan proses, serta intensifikasi pemasaran berbasis

edukasi daring guna mendorong peningkatan daya saing dan pertumbuhan pangsa pasar secara berkesinambungan.

5.2 Saran

Sejalan dengan temuan penelitian yang mengindikasikan bahwa PT Bank Sumut berada dalam kondisi strategis yang berorientasi pada optimalisasi kekuatan internal untuk merespons peluang lingkungan eksternal, manajemen disarankan untuk menempatkan percepatan digitalisasi layanan Kredit Multi Guna (KMG) sebagai agenda prioritas. Penyediaan fitur simulasi kredit melalui *platform web* dan aplikasi seluler yang terhubung langsung dengan mekanisme pengajuan daring diharapkan mampu meningkatkan keterjangkauan layanan, keterbukaan informasi, serta efektivitas alur proses bagi ASN sebagai kelompok nasabah utama.

PT Bank Sumut dianjurkan untuk melaksanakan penilaian rutin terhadap efektivitas strategi pemasaran dan inisiatif digitalisasi KMG dengan menggunakan indikator kinerja yang terukur, seperti peningkatan jumlah debitur, rasio keberhasilan pengajuan berbasis daring, serta tingkat kepuasan nasabah. Temuan dari proses penilaian tersebut dapat dimanfaatkan sebagai landasan dalam melakukan penyempurnaan kebijakan dan penyesuaian arah strategi, sehingga tetap selaras dengan perkembangan dan tingkat persaingan di industri perbankan.

Saran bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan memperluas ruang lingkup kajian, baik melalui penambahan variabel penelitian maupun penerapan pendekatan analisis yang berbeda, seperti *Business Model Canvas*, PESTEL dan *Analytical Hierarchy Process (AHP) methode*.

Penggunaan pendekatan tersebut diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih luas dan mendalam mengenai strategi pengembangan Kredit Multi Guna (KMG) di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, M. (2023). *Peran sektor jasa keuangan dalam kontribusi terhadap PDB Indonesia tahun 2022–2023*. Badan Pusat Statistik Indonesia.
- Amalina, R., et al. (2018). Kredit multiguna dan implikasinya terhadap konsumsi masyarakat. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, 5(2), 115–122.
- Annur, C. M. (2024). Kontribusi sektor keuangan terhadap perekonomian nasional. Katadata Insight Center.
- Aprillia, Z. Z. (2020). Rancangan sistem informasi penilaian kinerja koordinator proyek PT Atrium Propugnatorum Teknika. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1), 86–102.
- Arda, M. (2019). Meningkatkan keunggulan bersaing melalui analisis SWOT. *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 61–69.
- Byrne, J. (2020). *Strategic planning and business growth: A managerial perspective*. Routledge.
- David, F. R. (2016). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Fiorenita, F., & Dwianika, A. (2021). Penerapan five porter analysis pada efektivitas kelangsungan usaha pelaku UKM. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, 13(1), 37–47.
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- Haryanti, S., Mursito, B., & Sudarwati. (2018). Analisis strategi pemasaran perbankan berbasis digital. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(1), 15–28.
- Hemadanda, M., & Soekarno, S. (2024). Analisis faktor eksternal dan internal pada perbankan digital di Bursa Efek Indonesia: Studi kasus Allo Bank. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 45–60.
- Hubertus, L. (2016). *Manajemen strategi dalam perspektif bisnis modern*. Mitra Wacana Media.
- Juhari, Mochammad Isa Anshori, dan Nurita Adriani. 2023. “Analysis of Porter’s Five Forces on PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.” *JIMKES: Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* 11(3): 1233–1240.
- Jogiyanto, H. (2005). *Analisis dan desain sistem informasi: Pendekatan terstruktur teori dan praktek aplikasi bisnis*. Andi.
- Kasmir. (2014). *Bank dan lembaga keuangan lainnya*. Rajawali Pers.

- Kelana, W. (2025). *Analisis strategi peningkatan peminjam produk kredit multiguna (studi kasus PT Bank Sumut)*. Tesis Magister Manajemen, Universitas Sumatera Utara.
- Krisnawan, O. O. B. (2022). Analisis strategi Pusat Investasi Pemerintah dalam menghadapi holding ultra mikro dengan pendekatan porter's five forces. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 7(1), 21-31.
- Limantoro, L. V., & Mustamu, R. H. (2018). Analisis strategi bersaing pada perusahaan jasa kebersihan. *Agora*, 6(2), 1–7.
- Munthe, M. (2016). *Prosedur pemberian kredit perbankan di Indonesia*. Pustaka Andalas.
- Nguyen, H. (2022). The role of banks in stabilizing national economies. *Asian Journal of Economics and Finance*, 12(1), 33–47.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business Press.
- Purnamawati, E., Kurniawan, D., & Lestari, P. (2014). Analisis prinsip pemberian kredit dan risiko perbankan. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, 6(2), 99–100.
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rohmat Agung, J. K., & Dharmmesta, B. S. (2023). Analisis strategi bersaing Bank Syariah Indonesia di pasar pembiayaan perumahan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 5(3), 101–119.
- Sari, A. V. K., & Abdillah, W. (2024). Strategi bisnis bank digital: Studi pada Bank Raya Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Digital*, 3(2), 101–115.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (mixed methods)*. Alfabeta.
- Throat, J. (2022). *Strategic thinking in competitive markets*. Routledge.
- Tirtayasa, S. (2022). *Monograf analisis SWOT dan strategi bisnis UMKM di masa pandemi COVID-19*. UMSU Press.
- Tirtayasa, Satria, Mohammad Yusri, dan Muammar Rinaldi. 2022. "Business Strategies of MSMEs During Covid-19 in Deli Serdang, Indonesia." *ICIGR Conference Proceedings* 2022: 435–441. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11246>
- Tongurai, J., & Vithessonthi, C. (2020). Bank lending, financial development, and economic growth: Evidence from emerging markets. *International Review of Economics & Finance*, 66, 1–12.

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. (1992). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 31*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. (1998). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1998 Nomor 182*.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.
- Wahyuni, Aprilia Tri, Iska Inayatun Aulia, Sheila Prasetiowati, dan Yoiz Shofwa Shafran. 2025. “Analisis Persaingan Bisnis Syariah Menggunakan Pendekatan Porter *Five Forces* pada KSPPS Hanada Quwais Purwokerto.” *Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen* 2(2): 179–189. <https://doi.org/10.61722/jaem.v2i2.4871>
- Widayani, A. (2018). Daya saing program studi. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(2), 37–56.
- Yunna, W., & Yisheng, Y. (2014). Theoretical analysis of Porter’s five forces model: The case of the Chinese construction industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 1–12.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : Kuesioner OT

No	Porter Five Forces Model	Pernyataan Kuesioner	Bobot			Tingkat Kepentingan		
			T=Tinggi; S=Sedang; R=Rendah					
			3	2	1	3	2	1
			T	S	R	T	S	R
1	Ancaman Pendetang Baru	Kerja sama dengan pemerintah daerah menghambat pesaing baru.						
		Status BUMD Bank Sumut meningkatkan kepercayaan ASN						
		Bank dan <i>fintech</i> digital baru mengurangi pangsa pasar.						
		Biaya asuransi rendah bank lain mendorong ASN beralih						
2	Ancaman Produk Substitusi	Produk KMG unggul dengan potong gaji otomatis & regulasi terjamin.						
		Bank Sumut perlu meningkatkan layanan agar lebih unggul dari koperasi/pinjaman online.						
		Koperasi dan <i>fintech</i> memberi akses pinjaman praktis bagi ASN.						
		Suku bunga kompetitif lembaga non-bank menarik calon debitur.						
3	Kekuatan Tawar Pembeli	Layanan personal & digital meningkatkan loyalitas ASN						
		Bunga bersaing & tenor fleksibel mempertahankan nasabah						
		ASN punya posisi tawar tinggi karena banyak alternatif kredit						
		Keputusan ASN dipengaruhi bunga & biaya administrasi.						
4	Kekuatan Tawar Pemasok	Kerja sama instansi pemotong gaji ASN memperkuat KMG.						
		Modal dari pemerintah daerah menjadi keuntungan Bank Sumut.						
		Kerja sama instansi dengan pesaing mengancam posisi Bank Sumut.						
		Ketergantungan pada kebijakan pemerintah menimbulkan risiko.						
5	Intensitas Persaingan Industri	Bank Sumut unggul lewat basis data ASN yang sudah ada.						
		Digitalisasi produk KMG jadi diferensiasi utama.						
		Persaingan ketat dengan bank nasional & BPD lain, khususnya digital.						
		Promosi agresif pesaing berpotensi mengurangi pangsa pasar.						

LAMPIRAN 2 : Kuesioner SW

No	Porter Value Chain	Pernyataan Kuesioner	Bobot			Tingkat Kepentingan			
			T=Tinggi; S=Sedang; R=Rendah						
			3	2	1	3	2	1	
Aktivitas Utama (Primary Activities)									
1	Aliran Dana Masuk dari Pemda (Inbound Logistics)	Modal Pemda & tabungan ASN jadi sumber dana stabil.							
		Dana dari swasta & masyarakat umum masih terbatas							
2	Operasional KMG (Operations)	Sistem potong gaji memberi kepastian angsuran KMG.							
		Jaringan cabang luas di seluruh Sumatera Utara							
		Tenor kredit panjang hingga 15 tahun							
		Proses administrasi masih rumit dan manual.							
		Teknologi digital terbatas, aplikasi sering error.							
3	Distribusi/Pencairan KMG (Outbound Logistics)	Layanan tatap muka mempererat hubungan dengan nasabah.							
		Layanan digital masih terbatas, transaksi dominan manual.							
		Proses pencairan kredit lambat akibat prosedur administratif							
4	Pemasaran dan Penjualan KMG (Marketing & Sales)	Reputasi bank daerah meningkatkan kepercayaan ASN.							
		Produk KMG populer dengan basis pasar ASN yang kuat.							
		Pemasaran digital masih tertinggal dari pesaing.							
		Bunga KMG kurang kompetitif (lebih tinggi 1-2% dari bank nasional).							
5	Pelayanan Nasabah (Service)	Pegawai berpengalaman memahami kebutuhan ASN.							
		Penanganan keluhan nasabah belum seragam & kurang cepat.							
		Kualitas layanan cabang belum merata karena kompetensi pegawai berbeda.							

No	Porter Value Chain	Pernyataan Kuesioner	Bobot			Tingkat Kepentingan		
			T=Tinggi; S=Sedang; R=Rendah					
			3	2	1	3	2	1
			T	S	R	T	S	R
Aktivitas Pendukung (<i>Support Activities</i>)								
1	Pengadaan Sistem dan Teknologi KMG (<i>Procurement</i>)	Belum optimal bermitra dengan <i>fintech</i> untuk layanan digital.						
		Pengadaan terpusat membatasi fleksibilitas cabang.						
2	SDM KMG (<i>Human Resource Management</i>)	SDM berpengalaman dalam pengelolaan kredit ASN.						
		Keterampilan pemasaran digital pegawai belum merata.						
		Sistem penghargaan & kompensasi belum optimal mendorong kinerja.						
3	Pengembangan Teknologi KMG (<i>Technology Development</i>)	Bank Sumut mulai menerapkan sistem KMG online.						
		Manajemen berkomitmen pada transformasi digital & inovasi.						
		Pemanfaatan big data untuk keputusan manajerial belum optimal.						
		Keterbatasan anggaran teknologi membuat inovasi lebih lambat dari pesaing.						
4	Infrastruktur Perusahaan (<i>Infrastructure</i>)	Struktur organisasi rapi memudahkan operasional & penyaluran KMG.						
		<i>Good corporate governance</i> mendukung transparansi & akuntabilitas.						
		Keputusan masih birokratis sehingga respon pasar lambat.						
		Modernisasi sarana prasarana belum selevel bank nasional besar.						

LAMPIRAN 3 : Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

No.	Faktor Internal Strategis	Bobot	Peringkat Responden		Rating	Skor Tertimbang
	Kekuatan		Peringkat	Jumlah		
1	Modal Pemda & tabungan ASN jadi sumber dana stabil.	0,08	3	44	3	0,24
2	Sistem potong gaji memberi kepastian angsuran KMG.	0,08	3	44	3	0,24
3	Jaringan cabang luas di seluruh Sumatera Utara.	0,08	3	44	3	0,24
4	Tenor kredit panjang hingga 15 tahun.	0,08	3	44	3	0,24
5	Layanan tatap muka memperlancar hubungan dengan nasabah.	0,08	3	44	3	0,24
6	Reputasi bank daerah meningkatkan kepercayaan ASN.	0,08	3	44	3	0,24
7	Produk KMG populer dengan basis pasar ASN yang kuat.	0,08	3	44	3	0,24
8	Pegawai berpengalaman memahami kebutuhan ASN.	0,08	3	44	3	0,24
9	SDM berpengalaman dalam pengelolaan kredit ASN.	0,08	3	44	3	0,24
10	Bank Sumut mulai menerapkan sistem KMG <i>online</i> .	0,05	2	44	3	0,16
11	Manajemen berkomitmen pada transformasi digital & inovasi.	0,08	3	44	2	0,16
12	Struktur organisasi rapi memudahkan operasional & penyaluran KMG.	0,08	3	44	3	0,24
13	<i>Good corporate governance</i> mendukung transparansi & akuntabilitas.	0,08	3	44	3	0,24
Total		1,00	38		38	2,92
No.	Faktor Internal Strategis	Bobot	Peringkat Responden		Rating	Skor Tertimbang
	Kelemahan		Peringkat	Jumlah		
1	Dana dari swasta & masyarakat umum masih terbatas.	0,05	2	44	2	0,11
2	Proses administrasi masih rumit dan manual.	0,05	2	44	2	0,11
3	Teknologi digital terbatas, aplikasi sering error.	0,05	2	44	2	0,11
4	Layanan digital masih terbatas, transaksi dominan manual.	0,08	3	44	2	0,16
5	Proses pencairan kredit lambat akibat prosedur administratif	0,08	3	44	2	0,16
6	Pemasaran digital masih tertinggal dari pesaing.	0,05	2	44	2	0,11
7	Bunga KMG kurang kompetitif (lebih tinggi 1–2% dari bank nasional).	0,05	2	44	2	0,11
8	Penanganan keluhan nasabah belum seragam & kurang cepat.	0,08	3	44	2	0,16
9	Kualitas layanan cabang belum merata karena kompetensi pegawai berbeda.	0,05	2	44	2	0,11
10	Belum optimal bermitra dengan fintech untuk layanan digital.	0,05	2	44	2	0,11
11	Pengadaan terpusat membatasi fleksibilitas cabang.	0,05	2	44	2	0,11
12	Keterampilan pemasaran digital pegawai belum merata.	0,05	2	44	2	0,11
13	Sistem penghargaan & kompensasi belum optimal mendorong kinerja.	0,05	2	44	2	0,11
14	Pemanfaatan big data untuk keputusan manajerial belum optimal.	0,05	2	44	2	0,11
15	Keterbatasan anggaran teknologi membuat inovasi lebih lambat dari pesaing.	0,05	2	44	2	0,11
16	Keputusan masih birokratis sehingga respon pasar lambat.	0,05	2	44	2	0,11
17	Modernisasi sarana prasarana belum selevel bank nasional besar.	0,05	2	44	2	0,11
Total		1,00	37		34	1,99
Nilai Skor Evaluasi Faktor Internal						0,93

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

LAMPIRAN 4 : Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

No.	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat Responden		Rating	Skor Tertimbang
	Peluang		Peringkat	Jumlah		
1	Kerja sama dengan pemerintah daerah menghambat pesaing baru.	0,08	2	24	2	0,16
2	Status BUMD Bank Sumut meningkatkan kepercayaan ASN.	0,12	3	24	3	0,36
3	Produk KMG unggul dengan potong gaji otomatis & regulasi terjamin	0,12	3	24	3	0,36
4	Bank Sumut perlu meningkatkan layanan agar lebih unggul dari koperasi/pinjaman <i>online</i> .	0,12	3	24	3	0,36
5	Layanan personal & digital meningkatkan loyalitas ASN.	0,12	3	24	3	0,36
6	Bunga bersaing dan tenor fleksibel mempertahankan nasabah.	0,12	3	24	3	0,36
7	Kerja sama instansi pemotong gaji ASN memperkuat KMG.	0,12	3	24	3	0,36
8	Modal dari pemerintah daerah menjadi keuntungan Bank Sumut.	0,08	2	24	2	0,16
9	Bank Sumut unggul lewat basis data ASN yang sudah ada.	0,12	3	24	3	0,36
Total		1,00	25		25	2,84
No.	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat Responden		Rating	Skor Tertimbang
	Ancaman		Peringkat	Jumlah		
1	Bank dan <i>fintech</i> digital baru mengurangi pangsa pasar.	0,07	2	24	2	0,13
2	Biaya asuransi rendah bank lain mendorong ASN beralih.	0,10	3	24	3	0,30
3	Koperasi dan <i>fintech</i> memberi akses pinjaman praktis bagi ASN.	0,07	2	24	2	0,13
4	Suku bunga kompetitif lembaga non-bank menarik calon debitur.	0,10	3	24	2	0,20
5	ASN punya posisi tawar tinggi karena banyak alternatif kredit.	0,10	3	24	3	0,30
6	Keputusan ASN dipengaruhi bunga & biaya administrasi.	0,10	3	24	3	0,30
7	Kerjasama instansi dengan pesaing mengancam posisi Bank Sumut.	0,10	3	24	3	0,30
8	Ketergantungan pada kebijakan pemerintah menimbulkan risiko.	0,10	3	24	3	0,30
9	Digitalisasi produk KMG jadi diferensiasi utama.	0,07	2	24	2	0,13
10	Persaingan ketat dengan bank nasional & BPD lain, khususnya digital.	0,10	3	24	3	0,30
11	Promosi agresif pesaing berpotensi mengurangi pangsa pasar.	0,10	3	24	3	0,30
Total		1,00	30		29	2,70
Nilai Skor Evaluasi Faktor Eksternal						0,14

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)