

T E S I S

**FORMULASI STRATEGI PENYALURAN KUPEDES
BRI CABANG PALOPO**



Oleh

**SYARMIN SYAMSUDDIN
P2100210511**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
MAKASSAR
2012**

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur saya haturkan kepada Allah SWT yang telah memberi kemampuan, kesempatan dan kesehatan kepada kita sekalian sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Formulasi Strategi Penyaluran Kupedes BRI Cabang Palopo”.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Strategik pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Tesis ini merupakan hasil pemikiran dan karya penulis yang dapat disusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak sehingga penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si dan Ibu Dr. Indrianty Sudirman, SE., M.Si, masing-masing sebagai pembimbing I dan pembimbing II atas sumbangsih waktu dan pikirannya, memberi masukan, membimbing serta mengarahkan penulis mulai dari awal hingga selesainya penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si, Bapak Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE., M.Si, dan Bapak Dr. Maat Pono, SE., M.Si, sebagai tim penguji yang telah banyak memberikan saran dan masukan yang sangat berharga dalam rangka penyempurnaan penyusunan tesis ini,

3. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., M.S., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta staf yang telah banyak memberikan bantuan berupa fasilitas dan pelayanan yang baik selama menjadi mahasiswa Pascasarjana Program Magister Manajemen.
4. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si, Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si, selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bantuan berupa dorongan, motivasi, serta nasihat-nasihat selama menjadi mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen.
5. Dosen-Dosen Pengajar yang telah banyak mengajar serta mendidik penulis untuk menjadi manusia yang mandiri dan penuh rasa tanggung jawab dalam peningkatan Sumber Daya Manusia yang lebih baik.
6. Staf Program Studi Magister Manajemen yaitu Pak H. Uding, Pak Hatta, Pak Ichal, Pak Ashari, Ibu Susi, yang telah membantu selama perkuliahan hingga masa selesai penyusunan tesis ini.
7. Rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar Angkatan XXXIII-B yang telah bersama-sama sepenenderitaan dan seperjuangan selama studi.
8. Direksi dan Segenap Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk, terutama Pemimpin Cabang dan Karyawan PT. Bank Rakyat

Indonesia (Persero), Tbk Cabang Palopo, yang telah memberikan data-data selama masa pengerjaan tesis ini.

Tesis ini secara khusus penulis persembahkan kepada Almarhum Ayahanda tercinta Drs Syamsuddin Jusuf dan Ibunda tercinta Dra Murni, M.Si, kepada Suami tersayang Andi Mappesangka Muhammad, S.Ip, ananda terkasih Andi Malaika Izz Zayani Mappesangka serta adik-adikku yang telah menjadi inspirasi dan semangat dalam menyusun tesis ini. Dengan selesainya tesis ini semoga sebagian amanat yang dipercayakan kepada penulis dapat terlaksanakan.

Mudah-mudahan hasil penelitian ini dan ilmu yang diperoleh penulis dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang ekonomi.

Kepada semua pihak yang membantu terlaksananya tesis ini, terima kasih atas dukungan dan doanya selama ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini masih banyak kekurangan, oleh karenanya kritik dan saran sangat penulis harapkan guna penyempurnaan penulisan tesis ini.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih dan semoga tesis ini dapat berguna bagi kita semua.

Wassalam

Makassar, November 2012
Penulis

Syarmin Syamsuddin

ABSTRAK

SYARMIN SYAMSUDDIN. 2012. *Formulasi Strategi Penyaluran Kupedes BRI Cabang Palopo.*(Dibimbing oleh Muhammad Asdar dan Indrianty Sudirman).

Penelitian ini bertujuan untuk : 1) Mengidentifikasi dan menganalisis faktor yang mempengaruhi tingkat penyaluran Kupedes BRI Unit Cabang Palopo. 2) Mengimplementasi strategi penerapan sehingga dana yang dihimpun dapat disalurkan secara optimal kepada Kupedes sektor usaha.

Metode analisis yang digunakan yaitu metode analisis kualitatif deskriptif (Analisis SWOT).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Ekspansi penyaluran kredit Kupedes pada BRI Unit Cabang Palopo dipengaruhi oleh faktor – faktor internal seperti Price, Produk, Promosi, Proses, Sumber Daya Manusia, dan Lokasi sedangkan faktor eksternal seperti pasar, teknologi dan kondisi perekonomian. 2) Penyaluran Kupedes BRI Unit Cabang Palopo dapat dirumuskan 2 (dua) strategi, yaitu Strategi Utama dan Strategi Alternatif. Dimana strategi yang utama adalah Strategi SO (Strength Opportunity), sedangkan strategi alternatifnya berturut-turut adalah Strategi ST (*Strength Threat*), Strategi WO (*Weakness Opportunity*) dan Strategi WT (*Weakness Threat*).

ABSTRACT

SYARMIN SYAMSUDDIN. 2012. *Distribution Strategy Formulation Kupedes Palopo BRI branch.* (Guided by Muhammad Asdar and Indrianty Sudirman).

This study aimed to: 1) identify and analyze the factors influencing the level of distribution Kupedes BRI Branch Palopo. 2) Implement the strategy implementation so that funds raised can be optimally channeled to Kupedes sector.

The analysis method used is descriptive qualitative analysis (SWOT Analysis).

The results showed that: 1) credit expansion Kupedes the BRI branch Palopo influenced by factors - internal factors such as Price, Product, Promotion, Process, Human Resource, and location while external factors such as markets, technology and economic conditions. 2) Distribution Kupedes BRI branch can be formulated Palopo 2 (two) strategy, namely Key Strategies and Strategic Alternatives. Where is the main strategy Strategy SO (Strength Opportunity), whereas the alternative strategy is the strategy successive ST (Strength Threat), Strategies WO (Weakness Opportunity) and WT Strategies (Weakness Threat).

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Pernyataan Keaslian Tesis	iii
Kata Pengantar	iv
Abstrak	v
Abstract	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Pemasaran	9
B. Konsep Strategi	12
C. Strategi Pemasaran	15
D. Pengertian dan Fungsi Bank	21
E. Bauran Pemasaran (Marketing Mix) Jasa Bank	29
F. Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)	35
G. Kerangka Operasional	40

BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian	42
B. Jenis dan Sumber Data	42
C. Teknik Pengumpulan Data	43
D. Populasi dan Sampel	44
E. Metode Analisis	44
F. Desain Kuesioner	45
G. Definisi Operasional	49

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Riwayat Singkat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	53
B. Struktur Organisasi	55
C. Bidang Usaha	80

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	84
B. Analisis SWOT	88
C. Analisis Metode Strategi	94

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	105
B. Saran-saran	107

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

1.1 Posisi Dana, Kredit, dan Peluang Ekspansi BRI Unit Se-KanwilBRI Makassar, Tahun 2008 – 2011	4
1.2 Posisi Kupedes Sektor Usaha Dan Sektor Konsumtif BRI Unit Cabang Palopo	5
4.1 Perkembangan Usaha danJumlah Pegawai BRI Cabang Palopo	83
5.1 Perkembangan Dana, Kupedes dan Peluang Ekspansi BRI Unit CabangPalopo	84
5.2 Jumlah Perusahaan Yang MemperolehSuratlzin Usaha Perdagangan(SIUP) Menurut Golongan Usaha Di Kota Palopo dan diKab.LuwuTahun2011	86
5.3 Jumlah Pegawai Pada Setiap BRI Unit Cabang Palopo Tahun 2011	88
5.4 Pengolahan Data Kuesioner Faktor Internal Untuk Mengetahui Kekuatan (Strength)	90
5.5 Pengolahan Data Kuesioner Faktor Internal Untuk Mengetahui Kelemahan (Weakness)	91
5.6 Pengolahan Data Kuesioner Faktor Internal Untuk Mengetahui Peluang (Opportunity)	92
5.7 Pengolahan Data Kuesioner Faktor Internal Untuk Mengetahui Ancaman (Threat)	93
5.8 Matriks SWOT Ekspansi Penyaluran Kupedes	102
5.9 Pemilihan Program Strategi Ekspansi Kupedes BRI Unit-Cabang Palopo	103

DAFTAR GAMBAR

2.1.	Bauran Pemasaran Jasa	30
2.2.	Analisis SWOT	36
2.3.	Matriks SWOT	38
2.4.	Kerangka Operasional	41
4.1.	Struktur Organisasi BRI Cabang	56
4.2.	Struktur Organisasi BRI Unit	70
5.1.	Perkembangan DanaJumlah PenyaluranKupedes Tahun 2008 – 2011	85
5.2.	Perkembangan Jumlah Debitur Kupedes Tahun 2008 – 2011	87
5.3.	Posisi Ekspansi Penyaluran Kupedes pada BRI Unit Cabang Palopo	95

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak pertengahan tahun 1997 hingga saat ini kondisi perekonomian Indonesia dan perusahaan yang bergerak dibidang industri barang maupun jasa belum sepenuhnya pulih akibat krisis ekonomi. Krisis ekonomi tersebut dipicu oleh melemahnya nilai tukar mata uang rupiah terhadap mata uang asing. Apalagi perusahaan yang menggunakan bahan baku luar negeri dan tenaga kerja asing, sehingga mengakibatkan turunnya omzet penjualan disertai dengan munculnya beberapa perusahaan pesaing yang mengancam perusahaan-perusahaan yang sudah ada.

Dampak dari krisis tersebut juga dialami oleh industri perbankan nasional, indikasinya beberapa bank harus direkapitalisasi, demerger, dibekukan kegiatan usahanya bahkan terdapat perbankan yang harus dilikuidasi karena tidak mampu mengantisipasi perubahan kondisi turunnya nilai tukar rupiah dan naiknya suku bunga secara signifikan saat itu.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, sebagai salah satu perbankan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan jasa yang saat terjadinya krisis tersebut juga mengalami hambatan dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga intermediasi sehingga harus direkapitalisasi.

Dalam situasi persaingan yang semakin tajam dan kecenderungan dunia usaha bebas dari pengaruh dan krisis ekonomi yang dialami bangsa Indonesia, menyebabkan semakin diperlukannya kemampuan manajemen yang professional dalam mengelola perusahaan untuk mampu bersaing merebut pasar dan atau menciptakan pasar baru.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dalam operasional, sebagaimana bank umum lainnya, juga menjalankan fungsi sebagai lembaga keuangan (financial intermediary) yaitu menghimpun dana masyarakat yang lebih prospektif dalam bentuk Giro, Deposito, dan Tabungan sebagai alternatif untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat dan kemudian menyalurkan dana pihak ketiga tersebut dalam bentuk pinjaman (kredit).

Oleh sebab itu manajemen perlu segera mengambil langkah-langkah strategi bisnis dengan mengembangkan dan meningkatkan usaha yang bersinergi dengan lebih meningkatkan lagi ekspansi pinjaman melalui jaringan luas yang didukung oleh teknologi informasi mutakhir dan sumber daya manusia profesional serta melaksanakan praktek *Risk Management dan Good Corporate Governance*.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sampai saat ini telah mengelola beberapa skim kredit baik kredit program maupun kredit komersial dalam membantu permodalan para pengusaha. Pemerintah juga telah menetapkan bahwa BRI sebagai salah satu Bank BUMN agar lebih memfokuskan pelayanan kepada pengusaha Mikro, Ritel dan Menengah.

Salah satu kredit mikro yang ada di BRI adalah “KUPEDES” yang dilayani di BRI Unit. BRI Unit dibawah supervisi Kantor Cabang tersebar di setiap Kecamatan, Kabupaten maupun Kota Propinsi. Penyaluran Kupedes itu sendiri ditujukan kepada Sektor Usaha Kecil dan Mikro untuk membantu modal kerja dan atau kepada Pegawai Berpenghasilan Tetap, kredit konsumtif.

Struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk terdiri dari Satu Kantor Pusat yang berdomisili di Jakarta, 18 Kantor Wilayah, 933 Kantor Cabang termasuk Kantor Cabang Pembantu, 870 Kantor Kas dan 6153 BRI Unit termasuk Teras BRI sebagai Unit kerja terkecil yang tersebar disetiap Kecamatan dan kota besar lainnya.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk wilayah Makassar merupakan salah satu Kantor Wilayah BRI dibawah supervisi Kantor Pusat, membawahi 52 Kantor Cabang termasuk Kantor Cabang Pembantu dan 1393 BRI Unit termasuk Teras BRI yang dimana mempunyai daerah cukup potensial untuk pengembangan kredit kecil yang dalam hal ini adalah Kupedes. Tersedianya jaringan kerja yang cukup luas dan tersebar serta tersedianyadana yang telah dihimpun cukup besar dari masyarakat merupakan peluang untuk mengembangkan Kupedes sehingga keuntungan perusahaan meningkat.

Sampai dengan posisi bulan Desember 2011 dana yang berhasil dihimpun mencapai Rp 2 triliun lebih, sedangkan pinjaman yang disalurkan sebesar lebih dari Rp 1 triliun dengan keuntungan yang diperoleh mencapai

diatas Rp 140 milyar. Dari dana yang dihimpun dan yang tersalurkan dalam tahun 2011 yang lalu, berarti masih tersedia dana kurang lebih Rp 1 Triliun yang dapat disalurkan kepada pengusaha mikro dan kecil di wilayah Kanwil BRI Makassar.

BRI Unit bagi PT. BRI (Persero) Tbk mempunyai peranan yang strategis dalam menunjang permodalan pengusaha kecil khususnya karena mudah dijangkau oleh masyarakat dan system prosedur pelayanan yang mudah, sederhana dalam arti persyaratan relatif mudah dipenuhi. Secara historis perkembangan kedua produk BRI Unit se Kanwil BRI Makassar dimaksud dapat digambarkan sebagaimana tabel sebagai berikut :

TABEL 1.1
POSISI DANA, KREDIT, DAN PELUANG EKSPANSI
BRI UNIT SE-KANWIL BRI MAKASSAR
TAHUN 2008-2011

(DALAM MILYAR RUPIAH)

TAHUN	DANA	KUPEDES	PELUANG
(1)	(2)	(3)	(4)=(2-3)
2008	1.336	531	805
2009	1.683	687	951
2010	1.853	828	1.025
2011	2.082	1.083	999

Dari data tersebut diatas diketahui bahwa, BRI Unit Kanwil BRI Makassar belum optimal memanfaatkan peluang ekspansi pinjaman mengingat dana yang dihimpun (tersedia) lebih besar dibanding pinjaman yang disalurkan. Belum optimalnya pertumbuhan dan perkembangan Kupedes antara lain disebabkan hal-hal sebagai berikut :

1. Kegiatan pemasaran belum dilaksanakan secara intensif
2. Media promosi yang sifatnya konvensional
3. Belum ada upaya-upaya untuk menciptakan pasar baru bagi Kupedes.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dalam tesis ini penulis akan melakukan penelitian khususnya Kupedes Sektor Usaha (bukan pinjaman pegawai) pada salah satu kantor cabang Koordinator BRI sebagai sampling di bawah supervisi Kantor Wilayah PT. BRI (Persero) Tbk Makassar yaitu Kantor Cabang BRI Palopo yang membawahi 9 BRI Unit yang tersebar dalam Kota Madya Palopo dan Kabupaten Luwu dengan pertimbangan jumlah pengusaha kecil dan mikro lebih banyak dan bervariasi dibanding kantor cabang lainnya.

Komposisi dana yang berhasil dihimpun BRI Unit secara keseluruhan di BRI Cabang Palopo sampai dengan posisi Desember 2011 lebih Rp. 122 Milyar, sedangkan yang telah disalurkan dalam bentuk Kupedes pada periode yang sama sebesar Rp. 76 Milyar. Dari Rp 76 Milyar tersebut hanya Rp. 20 Milyar yang merupakan Kupedes Sektor Usaha dan sisanya (Rp 56 Milyar) adalah kredit konsumtif kepada para pegawai berpenghasilan tetap.

TABEL 1.2
POSISI KUPEDES SEKTOR USAHA DAN SEKTOR KONSUMTIF
BRI UNIT – CABANG PALOPO
TAHUN 2008-2011

(DALAM JUTAAN RUPIAH)

UNIT	DANA	KUPEDES			PELUANG
		USAHA	GBT	TOTAL	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5=3+4)	(6=2-5)
2008					
BELOPA	15.072	2.634	6.617	9.251	5.821

P. SAPP	13.044	2.280	5.727	8.007	5.037
KARTINI	10.679	1.866	4.689	6.555	4.124
SABBANG	7.705	1.346	3.383	4.729	2.976
SULI	5.137	898	2.255	3.153	1.984
BULO	4.799	838	2.107	2.945	1.854
P. SENTRAL	4.055	709	1.780	2.489	1.566
LAMASI	3.717	650	1.632	2.282	1.435
BAJO	3.378	590	1.484	2.074	1.304
TOTAL	67.586	11.811	29.674	41.485	26.101
2009					
BELOPA	18.623	3.126	7.996	11.122	7.501
P. SAPP	16.117	2.706	6.921	9.627	6.490
KARTINI	13.194	2.215	5.666	7.881	5.313
SABBANG	9.520	1.598	4.088	5.686	3.834
SULI	6.347	1.065	2.725	3.790	2.557
BULO	5.929	995	2.546	3.541	2.388
P. SENTRAL	5.011	841	2.152	2.993	2.018
LAMASI	4.593	771	1.972	2.743	1.850
BAJO	4.175	701	1.793	2.494	1.681
TOTAL	83.509	14.018	35.859	49.877	33.632
2010					
BELOPA	22.541	3.629	9.591	13.220	9.321
P. SAPP	19.508	3.141	8.300	11.441	8.067
KARTINI	15.971	2.571	6.795	9.366	6.605
SABBANG	11.523	1.855	4.903	6.758	4.765
SULI	7.682	1.237	3.269	4.506	3.176
BULO	7.177	1.155	3.054	4.209	2968
P. SENTRAL	6.065	976	2.580	3.556	2.509
LAMASI	5.559	895	2.365	3.260	2.299
BAJO	5.054	814	2.150	2.964	2.090
TOTAL	101.080	16.273	43.007	59.280	41.800
2011					
BELOPA	27.270	4.506	12.487	16.993	10.227
P. SAPP	23.601	3.900	10.807	14.707	8.894
KARTINI	19.321	3.193	8.847	12.040	7.281
SABBANG	13.940	2.304	6.383	8.687	5.253
SULI	9.294	1.536	4.255	5.791	3.503
BULO	8.682	1.435	3.975	5.410	3.272
P. SENTRAL	7.337	1.212	3.360	4.572	2.765
LAMASI	6.726	1.111	3.080	4.191	2.535
BAJO	6.114	1.010	2.800	3.810	2.304
TOTAL	122.285	20.207	55.994	76.201	46.084

Melihat keadaan diatas, maka perlu kiranya diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi penyaluran Kupedes di Unit BRI Cabang Palopo, agar nantinya dapat ditetapkan suatu strategi pemasaran dalam rangka meningkatkan penyaluran Kupedes.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan yaitu, dana yang telah dihimpun belum tersalurkan secara optimal kepada pengusaha mikro dan kecil, sehingga spread (pendapatan bunga) dapat ditingkatkan, maka dapat dirumuskan permasalahan sbb :

1. Faktor apa yang mempengaruhi tingkat penyaluran Kupedes BRI Unit Cabang Palopo.
2. Strategi pemasaran apa yang sebaiknya diterapkan sehingga dana yang dihimpun dapat disalurkan secara optimal khususnya kepada Kupedes sektor usaha.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dapat dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor yang mempengaruhi tingkat penyaluran Kupedes BRI Unit Cabang Palopo.

2. Untuk mengimplementasi strategi penerapan yang sebaiknya diterapkan sehingga dana yang dihimpun dapat disalurkan secara optimal kepada Kupedes sektor usaha.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk :

1. Menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam mengambil keputusan terutama dalam menyusun strategi pemasaran yang handal di masa yang akan datang dan selanjutnya akan dapat diterapkan pada Kantor Cabang BRI lainnya dalam wilayah Kanwil BRI Makassar.
2. Sebagai bahan referensi bagi penelitian-penelitian lebih lanjut dan mendalam terhadap upaya pengembangan Kupedes.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Pemasaran

Masalah pemasaran senantiasa merupakan masalah-masalah yang sangat menarik, tidak saja bagi mereka yang berkecimpung di dalam dunia usaha tetapi juga bagi siapa saja dari semua kalangan masyarakat dengan tingkat sosial terbawah sampai masyarakat tingkat sosial teratas. Hal ini dimungkinkan karena dimanapun kita berada seringkali akan berhadapan dengan istilah pemasaran baik itu dalam pengertian yang paling sederhana maupun dalam pengertian yang seluas-luasnya.

Secara umum dapat dikatakan bahwa pemasaran adalah aktivitas manusia yang berkaitan dengan pasar, artinya bekerja dengan pasar guna mengaktualisasikan potensi pertukaran untuk tujuan memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.

Pengertian pemasaran menurut Kotler (1997) adalah suatu proses sosial dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan diinginkan dengan menciptakan menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Sedangkan menurut Swasta (1994), menyatakan bahwa pemasaran adalah proses sosial dimana individu dan kelompok mendapat apa yang mereka inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan

nilai dengan individu atau kelompok lainnya. Jadi ukuran pasar tergantung pada banyaknya orang yang memiliki kebutuhan, mempunyai sumber daya yang menarik bagi orang lain dan ingin menawarkan sumber daya ini sebagai ganti atau produk yang bernilai dan dapat memuaskan kebutuhan serta keinginannya.

Pengertian pemasaran menurut Mc Donald dan Keegan (1999) adalah proses mencocokkan antara kemampuan perusahaan dengan kebutuhan konsumen untuk mencapai tujuan timbal balik yang saling menguntungkan.

Dari beberapa definisi di atas, maka pemasaran mempunyai beberapa pengertian utama, yaitu :

- a. Pemasaran merupakan proses social dan proses manajerial
- b. Pemasaran merupakan system keseluruhan aktivitas usaha yang berorientasi pasar dan konsumen
- c. Pemasaran merupakan proses usaha yang dinamis, proses integrasi, yakni pemasaran merupakan hasil interaksi dari banyak kegiatan seperti transaksi barang, jasa dan lain-lain.
- d. Pemasaran adalah menyatukan secara tidak langsung mengenai keberhasilan marketing dalam jangka panjang dan harus memberi keuntungan bagi perusahaan.

Untuk mengelola proses manajemen pemasaran suatu perusahaan diperlukan sejumlah usaha dan sumber daya untuk merangsang terhadap

dan jasa yang dihasilkan untuk ditawarkan guna mencapai sasaran (target market) suatu perusahaan.

Menurut Kotler (1997) terdapat lima konsep yang mengarahkan usaha dan kegiatan pemasaran dalam suatu perusahaan. Kelima konsep tersebut adalah sebagai berikut :

a. Konsep Produksi

Menurut konsep ini, konsumen akan menyukai produk yang tersedia secara luas dan bersaing harganya. Manager-manager organisasi yang berorientasi pada produksi akan mengkonsentrasikan pada pencapaian efisiensi produk yang tinggi dan pencapaian cakupan distribusi yang luas

b. Konsep produk

Konsumen akan menyukai produk yang memberikan kualitas dan prestasi yang paling baik. Manager organisasi pada produk ini akan mengfokuskan energy pada pembuatan produk yang baik dan perbaikan secara terus menerus.

c. Konsep Penjualan

Menurut konsep ini, konsumen apabila dibiarkan sendiri biasanya tidak akan membeli banyak produk suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang gencar.

d. Konsep Pemasaran

Menurut konsep ini, kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah pada penentuan kebutuhan dan keinginan dari pasar sasaran dan pada pemberian kepuasan yang diinginkan dengan lebih efektif dan efisien dari pada pesaing.

e. Konsep Pemasaran

Konsep ini menyatakan bahwa tugas perusahaan adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan kepentingan dari pasar sasaran dan untuk memberikan kepuasan yang diinginkan lebih efektif dan lebih efisien daripada pesaing-pesaing dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat. Konsep ini meminta kepada pemasar untuk menyeimbangkan ketiga pertimbangan dalam menentukan kebijakan pemasaran mereka, yaitu, keuntungan perusahaan, pemuasan keinginan konsumen dan kepentingan umum.

B. Konsep Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perusahaan konsep strategi selama 30 tahun terakhir. Untuk lebih jelasnya, kita bias melihat perkembangan konsep strategi menurut Rangkuti (2003) sebagai berikut :

1. *Chandler (1962) :*

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

2. *Learned, Chirstensen, Andrews dan Guth (1965) :*

Strategi merupakan suatu alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

3. *Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) :*

Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

4. *Porter (1985) :*

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

5. *Andrews (1980), Chaffe (1985) :*

Strategi adalah kekuatan inovasi untuk stakeholder, debtholders, manajer, karyawan, konsumen komunitas, pemerintah dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

6. *Hamel dan Prahalad (1995) :*

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat), terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hamper dapat dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies).Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Definisi strategi pertama yang dikemukakan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Distributive Competence* : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage* : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Strategi merupakan cara mengenai bagaimana mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan dapat berbentuk program kerja, daftar kegiatan, kebijakan umum dan kebijakan operasional.

Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Tetapi, bukanlah sekedar suatu rencana. Strategi ialah rencana yang disatukan; strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi itu menyeluruh; strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi terpadu; semua bagian serasi satu sama lain dan berkesesuaian.

Untuk mencapai hasil yang konsisten dengan visi dan misi yang telah ditetapkan diperlukan suatu strategi organisasi yang menjelaskan pemikiran-pemikiran konseptual, analisis realistis tentang berbagai langkah yang diperlukan untuk mencapai atau untuk memperlancar/mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut J. Sallusu (1996) memberikan pengertian strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya organisasi untuk mencapai sasarnya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Dari pengertian beberapa ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi merupakan pedoman atau tuntunan bagaimana memanfaatkan sumberdaya yang terbatas, terus menerus secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu dengan memperhatikan faktor-faktor lingkungan.

C. Konsep Pemasaran

Pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dengan strategi tersebut perusahaan menetapkan cara untuk mencapai sasaran yang telah direncanakan. Oleh karena itu, setiap pimpinan dan manajer perusahaan harus merancang dan menetapkan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui program khusus yang diterapkan secara efisien dan dapat memperbaiki apabila gagal mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Kotler (1993) menyatakan bahwa strategi pemasaran adalah suatu perangkat azas-azas yang konsekuen, tepat dan layak (feasible) yang oleh suatu perusahaan tertentu diharapkan akan memungkinkannya untuk mencapai tujuan-sasarannya dalam hal pelanggan dan penghasilan laba dalam suatu lingkungan persaingan tertentu.

Strategi pemasaran adalah merupakan keseluruhan tindakan-tindakan yang ditempuh oleh sebuah perusahaan dan organisasi untuk mencapai sasarannya.

Strategi pemasaran berkaitan dengan upaya menyatukan dan mengalokasikan sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasaran perusahaan yang bersangkutan dimana ditekankan pada aspek kesempatan, biaya dan waktu. Dengan demikian, strategi pemasaran memberikan arah kepada upaya pemasaran dan

strategi-strategi alternatif yang dipertimbangkan oleh pihak manajemen adalah arah aktivitas alternative yang dievaluasi oleh pihak manajemen sebelum adanya suatu komitmen terhadap arah tindakan tertentu yang digariskan dalam pemasaran.

Strategi pemasaran mengandung dua faktor yang terpisah tetapi memiliki hubungan yang erat, yaitu :

1. Target marketing, yaitu suatu kelompok konsumen yang homogeny yang merupakan sasaran perusahaan.
2. Marketing mix, yaitu variabel-variabel pemasaran yang dapat dikontrol yang akan dikombinasikan oleh perusahaan untuk memperoleh hasil yang maksimal.

Kedua faktor di atas memiliki hubungan yang erat karena target marketing merupakan suatu sasaran yang akan dituju sedangkan marketing mix merupakan alat untuk menuju sasaran tersebut.

Selanjutnya strategi pemasaran mempunyai ruang lingkup yang luas di bidang pemasaran, antara lain adalah :

- a. Strategi dalam persaingan
- b. Strategi produk
- c. Strategi product cycle , dan sebagainya

Strategi pemasaran dapat dipandang sebagai salah satu dasar yang dipakai dalam menyusun perencanaan perusahaan secara menyeluruh (corporate planning). Dari sudut pandang luas dan teraturnya organisasi perusahaan, maka diperlukan perencanaan yang menyeluruh untuk dijadikan

pedoman terhadap bagian-bagian perusahaan dalam menjalankan kegiatan masing-masing. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa strategi pemasaran perlu diperhatikan dalam menyusun corporate planning dan sebaliknya corporate planning dijadikan sebagai dasar untuk menyusun strategi masing-masing bagian termasuk bagian dalam kegiatan pemasaran.

Menurut Assauri (1993 :35), strategi pemasaran adalah rencana yang menyeluruh , terpadu dan menyatu di bidang pemasaran yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat mencapai tujuan pemasaran suatu perusahaan.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijaksanaan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. Oleh karena itu penetapan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan serta analisis kesempatan dan ancaman perusahaan dari lingkungannya.

Strategi pemasaran yang berhasil pada umumnya ditentukan dari beberapa varians marketing mix. Jadi perusahaan dapat mengembangkan strategi produk, harga, distribusi, promosi atau mengkombinasikan variabel-variabel tersebut ke dalam suatu rencana strategi yang menyeluruh.

Menurut Assauri (1993 : 56) secara umum strategi pemasaran yang dapat ditempuh suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Strategi pemasaran yang tidak membeda-bedakan pasar (undifferentiated marketing).

Dengan strategi ini perusahaan menganggap pasar sebagai suatu keseluruhan sehingga perusahaan hanya memperhatikan kebutuhan konsumen secara umum. Oleh karena itu perusahaan hanya menghasilkan dan memasarkan satu macam produk saja dan berusaha menarik semua pembeli dan calon pembeli dengan suatu rencana pemasaran saja. Strategi ini bertujuan untuk melakukan penjualan massal sehingga menurunkan biaya. Perusahaan memusatkan perhatiannya pada seluruh konsumen dan kebutuhannya serta merancang produk yang dapat menarik sebanyak mungkin konsumen. Perusahaan yang menggunakan strategi ini tidak menghiraukan adanya kelompok yang berbeda-beda. Pasar dianggap sebagai salah satu keseluruhan dengan ciri kesamaan dalam kebutuhannya. Salah satu keuntungan strategi ini adalah kemampuan perusahaan untuk menekan biaya sehingga dapat lebih ekonomis. Sedangkan kelemahannya adalah apabila banyak perusahaan lain yang juga menjalankan strategi pemasaran yang sama, maka akan terjadi persaingan yang tajam untuk menguasai pasar tersebut dan mengabaikan segmen pasar yang kecil yang

lainnya. Akibatnya, strategi ini dapat menyebabkan kurang menguntungkan usaha-usaha pemasaran perusahaan karena banyak dan makin tajamnya persaingan.

- b. Strategi pemasaran yang membeda-bedakan pasar (differentiated marketing)

Dengan strategi ini perusahaan hanya melayani kebutuhan beberapa kelompok konsumen tertentu dengan jenis produk tertentu. Jadi perusahaan atau produsen menghasilkan dan memasarkan produk yang berbeda-beda untuk setiap segmen pasar. Dengan kata lain perusahaan menawarkan berbagai macam produk dan produk mix yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen atau pembeli yang berbeda-beda, dengan program pemasaran yang tersendiri diharapkan dapat dicapai tingkat penjualan yang tinggi dalam masing-masing pasar tersebut. Perusahaan yang menggunakan strategi ini bertujuan untuk mempertebal kepercayaan kelompok konsumen tertentu terhadap produk yang dihasilkan dan dipasarkan sehingga pembelian akan dilakukan berulang kali.

- c. Strategi pemasaran yang terkonsentrasi (concentrated marketing)

Dengan strategi ini perusahaan mengkhususkan pemasaran produknya dalam beberapa segmen pasar dengan pertimbangan keterbatasan sumber daya perusahaan, sehingga perusahaan

produsen memiliki segmen pasar tertentu dan menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen yang ada pada segmen pasar itu yang tertentu secara lebih spesifik. Strategi pemasaran ini mengutamakan seluruh usaha perusahaan pada keuntungan yang besar. Keuntungan menggunakan strategi pemasaran ini adalah perusahaan dapat diharapkan memperoleh kedudukan atau posisi yang kuat di dalam segmen pasar tertentu yang dipilih. Hal ini karena perusahaan akan mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang baik dalam melakukan pendekatan bagi pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen dari segmen pasar yang dilayaninya. Dan juga perusahaan yang memperoleh keuntungan karena spesialisasi dalam produksi, distribusi dan usaha promosi sehingga apabila segmen pasar dipilih secara tepat akan dapat memungkinkan akan berhasilnya usaha pemasaran produk perusahaan tersebut. Kelemahan strategi pemasaran ini adalah perusahaan akan menghadapi resiko yang besar bila hanya tergantung pada satu beberapa segmen pasar saja. Hal ini karena kemungkinan akan terjadinya perubahan selera para konsumen atau meningkatnya kemampuan daya saing perusahaan lain yang dapat melebihi kemampuan kita dalam melayani pasar secara baik dan efektif.

Dari ketiga strategi pemasaran di atas, tidak ada satu diantaranya yang lebih baik dari yang lainnya. Hal ini tergantung kepada kemampuan atas tersedianya sumber daya perusahaan, keseragaman produk dan pasar serta strategi pemasaran perusahaan dalam menghadapi persaingan.

D. Pengertian dan Fungsi Bank

Bank adalah suatu lembaga keuangan yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kembali dalam bentuk pinjaman (kredit) dan atau bentuk lainnya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak, sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perubahan pada Bab I pasal 1 butir 1.

Sedangkan pengertian bank menurut Perry (Siamat, 1993 : 33) yang menyatakan bahwa bank adalah badan usaha yang transaksinya berkaitan dengan penerimaan simpanan dari nasabah, menyediakan dana atas setiap penarikan, melancarkan lalu lintas pembayaran, memberikan kredit dan atau menanamkan kelebihan simpanan tersebut sampai dibutuhkan.

Fungsi bank sebagai lembaga perantara keuangan adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Tabungan

Dalam fungsi ini, bank menyediakan instrument tabungan, deposito dan instrument simpanan lainnya yang menjadikan suatu pendapatan dengan resiko yang rendah bagi masyarakat.

2. Fungsi penyimpanan kekayaan

Dalam fungsi ini, bank melalui instrumen-instrumen simpanan menjadi alternative sebagai tempat yang oleh masyarakat sebagai penyimpan kekayaan selama belum digunakan untuk dibelanjakan.

3. Fungsi pembayaran

Bank berfungsi menjembatani lalu lintas pembayaran barang dan jasa melalui instrument pembayaran atau alat-alat yang memperlancar pembayaran yang dimilikinya antara lain cek, bilyet giro, credit card, transfer uang, letter of credit dan lain-lain.

4. Fungsi Resiko

Bank memberikan alternatif perlindungan terhadap resiko baik secara langsung melalui perlindungan asuransi terhadap penyimpanan atau peminjamnya atau dalam bentuk perlindungan terhadap fluktuasi nilai tukar mata uang (foreign exchange) melalui mekanisme hedging atau swap.

5. Fungsi likuiditas

Dalam fungsi ini bank merupakan instrumen paling dalam menentukan likuiditas, disini bank sebagai penyimpan asset

dalam bentuk uang dan surat-surat berharga. Maka bank memiliki kemampuan untuk mengkonversikan simpanan dan surat-surat berharga yang dikelolanya dengan cepat ke dalam bentuk asset tunai.

6. Fungsi kredit

Sebagai lembaga intermediary bank tidak hanya mendapatkan dana dari masyarakat, tetapi juga menyalurkan dan tersebut dalam bentuk kredit kepada masyarakat yang membutuhkan dana tersebut yang selanjutnya digunakan untuk membiayai ekonomi yang bersifat riil.

7. Fungsi Pengendalian

Bank merupakan salah satu lembaga penting bagi pemerintah sebagai fungsi mengendalikan kebijakan keuangan dan moneter dalam menstabilkan atau meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Misalnya dengan kebijakan Giro Wajib Minimum (GWM), pemerintah dapat mengendalikan pertumbuhan yang beredar.

Dari fungsi bank tersebut di atas, salah satu fungsi terpenting bank adalah menyalurkan kredit kepada masyarakat. Hal ini berkaitan dengan pertumbuhan ekonomi di sektor riil sebagai penyangga perekonomian nasional. Di sisi lain bank merupakan alat untuk saving dan investment dari masyarakat yang berlebihan dana atau belum memanfaatkan dananya, inilah fungsi intermediary yang sesungguhnya.

Kegiatan usaha yang dapat dilakukan oleh bank umum menurut UU

No. 7 tahun 1992 tentang perbankan adalah sebagai berikut :

1. Menghimpun dana dari masyarakat
2. Memberikan dana dalam bentuk kredit
3. Menertibkan surat pengakuan utang
4. Membeli, menjual atau menjamin atas resiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atau perintah nasabahnya :
 - a. Surat-surat wesel yang diakseptasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama dari pada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud.
 - b. Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud.
 - c. Kertas perbendaharaan Negara dan surat jaminan pemerintah
 - d. Sertifikat Bank Indonesia (SBI)
 - e. Obligasi
 - f. Surat dagang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun.
 - g. Instrument surat berharga lain yang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun
5. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah.

6. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baikn dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya.
7. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga.
8. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga
9. Melakukan kegiatan penitipan untuk kegiatan pihak lain berdasarkan suatu kontrak.
10. Melakukan penempatan dana nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek.
11. Membeli melalui pelelangan agunan baik semua maupun sebagian dalam hal debitur tidak memenuhi kewajibannya kepada bank, dengan ketentuan agunan yang dibeli tersebut wajib dicairkan secepatnya.
12. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kredit dan kegiatan wali amanat.
13. Menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah.

14. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan undang-undang ini dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sifat utama suatu bank pada prinsipnya sangat dipengaruhi oleh nasabah yang mereka layani disamping adanya pengaruh persaingan antar bank. Bank dalam kegiatan usahanya memberikan pelayanan atau jasa-jasa kepada nasabah yang berskala besar, baik dalam hal penerimaan simpanan maupun dalam hal pemberian kredit. Nasabah-nasabah ini umumnya perusahaan-perusahaan besar atau institusi. Kegiatan bank dengan memberikan pelayanan kepada segmen pasar seperti ini disebut Corporate Banking.

Selanjutnya, bank yang memberikan pelayanan terutama kepada nasabah-nasabah atau usaha-usaha yang berskala kecil dan menengah, misalnya memberikan pelayanan kas 24 jam melalui ATM (Automatic Teller Machine), melayani simpanan berjangka atau permohonan kredit dalam jumlah yang relative kecil, disamping, menerima tabungan harian dan lain sebagainya. Pelayanan bank kepada segmen pasar semacam ini merupakan kegiatan Retail Banking atau sering pula disebut Consumer Banking.

Selanjutnya Private Banking merupakan jenis kegiatan pelayanan bank terutama kepada nasabah yang mempunyai kelebihan uang, misalnya kepada professional terkemuka dan orang-orang kaya yang lebih menyukai pelayanan secara khusus dari bank. Dalam prakteknya bisnis perbankan retail dan corporate ini memiliki kelemahan dan kelebihan sendiri. Oleh

karena itu banyak bank dalam memenuhi kebutuhan nasabah-nasabahnya memadukan kedua jenis kegiatan ini.

Bank dalam melaksanakan fungsinya menyalurkan kredit kepada masyarakat yang membutuhkan, melalui suatu analisa kredit dengan prinsip-prinsip dasar yang dipedomani oleh semua bank. Menurut Irmayanto, dkk (1998) prinsip-prinsip dasar tersebut adalah :

a. Character

Merupakan penilaian watak dan integritas calon debitur, integritas sangat menentukan kemauan membayar kembali kewajibannya.

b. Capacity

Merupakan kemampuan calon nasabah dalam mengembalikan produk pinjaman dan bunga dilihat dari kegiatan usaha dan manajemennya.

c. Capital

Merupakan sejumlah dana (modal) yang dimiliki oleh calon nasabah untuk membiayai rencana proyeknya. Semakin tinggi Debt to Equity Ratio diartikan semakin jelek kondisi calon nasabah karena berarti pembiayaan proyeknya banyak tergantung pada dana bank atau hutang.

d. Collateral

Merupakan agunan yang menjadi syarat terlebih dulu sebelum permohonan kredit disetujui atau dicairkan, bias berupa benda bergerak maupun benda tidak bergerak, deposito atau barang-barang lain yang bernilai untuk mengantisipasi resiko kegagalan usaha calon nasabah.

e. Condition of Economy

Merupakan situasi dunia usaha yang perlu menjadi pertimbangan untuk pemberian kredit

f. Constraints

Merupakan factor penghambat jalannya suatu proyek seperti faktor social, budaya, agama dan politik.

E. Bauran Pemasaran (Marketing Mix) Jasa Bank

Bauran pemasaran atau marketing mix merupakan konsep kunci dalam teori pemasaran modern. Sebuah perusahaan yang menganut konsep pemasaran sebagai falsafah bisnisnya tidak terlepas dari pelaksanaan bauran pemasaran dalam mencapai tujuan usahanya.

Konsep bauran pemasaran yang dikenal dengan 4 P (Product, Price, Promotion, dan Place) didefinisikan oleh Kotler (2000), adalah suatu

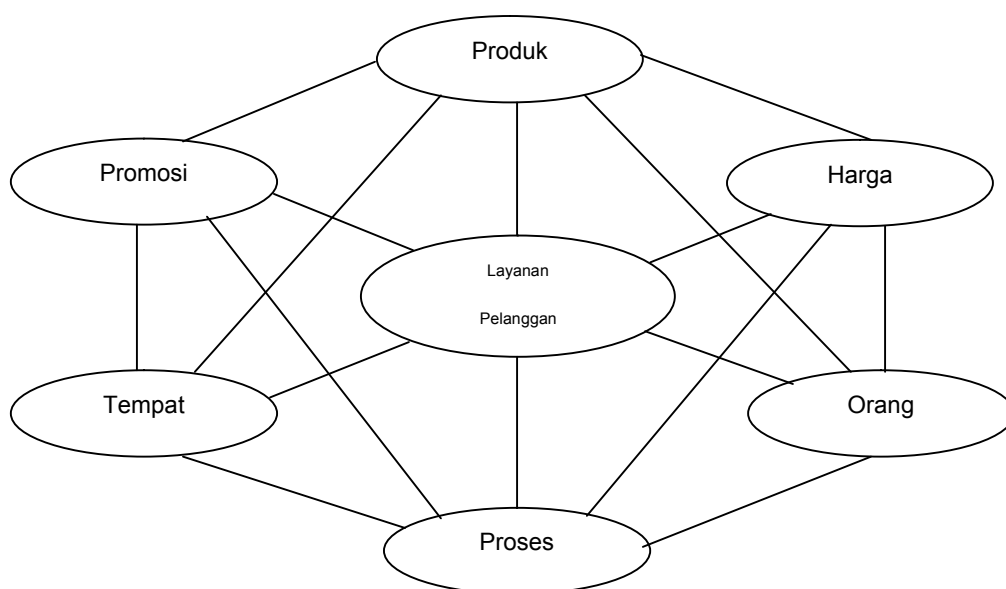
perusahaan untuk mencapai obyek pemasaran yang ditetapkan dalam pasar sasaran.

Sedangkan menurut Basu Swastha (1994) mengemukakan bahwa marketing mix adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari system pemasaran perusahaan yaitu produk, harga, kegiatan promosi dan system distribusi.

Dalam pendekatan konsep pemasaran jasa, Zeithami (2000) menambahkan bauran pemasaran dengan 3 P yaitu Partisipan/People (orang yang terlibat dalam transaksi), Physical evidence (bukti fisik yaitu sejumlah fasilitas yang memungkinkan transaksi jasa) dan Process (serangkaian prosedur, mekanisme atau aliran kerja yang memungkinkan terjadinya transaksi).

Sedangkan Payne (2000) menambah People, Process, dan Customer Services sebagaimana gambar di bawah ini :

Gambar 2.1
Bauran Pemasaran Jasa



Sumber : Payne (2000)

Variabel-variabel ini saling mempengaruhi dan saling berhubungan dan berada di bawah control perusahaan. Dari konsep bauran pemasaran diatas maka dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran perbankan dapat diperinci berikut :

1. Produk

Titik focus bauran pemasaran adalah produk simpanan, pinjaman dan jasa. Kebutuhan tentang produk bagi setiap perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena konsep dari pemasaran mengutamakan penciptaan produk untuk kepuasan konsumen. Produk bukanlah sekedar barang atau jasa yang dirancang, dibuat dan ditawarkan untuk dijual, melainkan mencakup seluruh perencanaan yang mendahului produk aktual yang meliputi riset dan pengembangan produk serta layanan yang menyertai produk tersebut.

Pengertian produk menurut Swasta (1982 : 27) adalah sesuatu yang sifatnya kompleks, baik dapat diraba, termasuk warna, harga, prestise perusahaan dan pengecer yang diterima untuk pembeli untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Berdasarkan definisi di atas ternyata produk adalah sesuatu

barang fisik yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Pada penelitian ini produk merupakan jasa yang ada pada bank dan dicirikan dalam atribut-atribut system dan prosedur dan syarat-syarat. Produk bank antara lain berupa :

- Simpanan, seperti giro, deposito, dan tabungan
Pinjaman, baik bersifat direct (berupa kredit yang diterima langsung) seperti kredit modal kerja, kredit investasi, kredit ekspor impor maupun pinjaman yang bersifat contingent (yang bersifat tidak langsung) seperti Bank Garansi, Letter of Credit.
- Jasa lainnya seperti Transfer, Inkaso, Jual beli valuta asing, perantara Commercial Paper dan lain-lain.

2. Price atau Harga

Harga adalah merupakan nilai sesuatu produk yang diukur dengan uang. Maka setiap orang yang ingin memiliki suatu produk haruslah mengeluarkan sejumlah uang sebagai pertukaran barang atau jasa tersebut. Harga itu menjadi alat ukur yang dinyatakan dalam satuan uang untuk mendapatkan suatu barang atau jasa yang disertai sejumlah layanan dan pemiliknya baru bersedia melepaskan barang tersebut jika ia mendapatkan imbalan berupa sejumlah uang sesuai dengan harga yang disepakati.

Menurut Nitisemindo (1985 : 55) bahwa, “harga adalah nilai suatu barang/jasa yang diukur dengan sejumlah uang dimana berdasarkan nilai tersebut perusahaan bersedia melepas barang/jasa yang dimiliki kepada pihak lain”. Dari pengertian tersebut di atas, maka berarti harga merupakan alat ukur yang dinyatakan dalam satuan uang untuk mendapatkan barang/jasa jika mereka mendapatkan imbalan berupa sejumlah uang sesuai dengan yang telah disepakati.

Harga dalam produk bank untuk simpanan dan pinjaman dalam bentuk tingkat suku bunga, sedangkan dalam produk jasa lainnya dalam bentuk provisi, komisi, dan selisih kurs.

3. Place atau distribusi

Place atau distribusi merupakan kegiatan penyaluran produk dari produsen ke konsumen pada waktu dan tempat yang tepat.

Dalam menyalurkan produk, produsen menggunakan

Pelayanan pelanggan diartikan sebagai suatu tindakan yang dapat menghubungkan antara kepentingan pemberi jasa dan penerima jasa atau membangun hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan hal ini menjadi penting karena tuntutan pelanggan memerlukan tingkat penyajian jasa yang lebih berkualitas.

4. Proses

Proses yang dimaksud adalah system dan prosedur yang harus dipenuhi oleh nasabah ketika melakukan interaksi dengan bank . apakah system dan prosedur melibatkan nasabah dalam transaksi yang dilakukan, atau dapat melakukannya sendiri (self service) ataukah memerlukan bantuan karyawan bank, selanjutnya berapa lama waktu yang diperlukan serta seberapa panjang prosedur yang harus dilalui oleh nasabah.

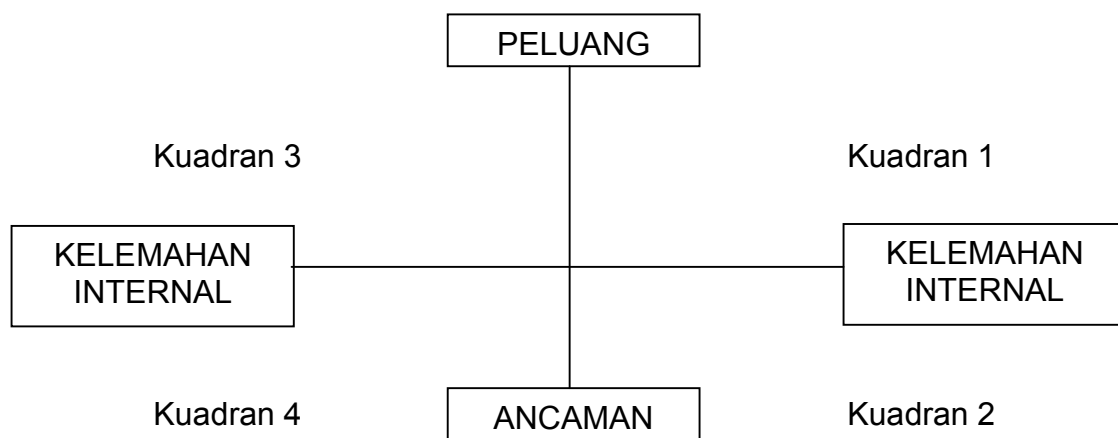
F. Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats)

Strategi pemasaran merupakan rangkaian tujuan dan sasaran, kebijaksanaan dan alur yang member arah pada usaha pemasaran dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkat dan acuan lokasinya, terutama tanggapan lembaga pemasaran dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan yang berubah-ubah.

Penentuan strategi pemasaran oleh lembaga pemasaran harus didasarkan pada analisis lingkungan dan internal lembaga pemasaran melalui analisis keunggulan dan kelemahan saluran pemasaran dari lingkungannya. Strategi sari pelaku pemasaran yang telah ditetapkan dan dilaksanakan kemudian dinilai kembali apakah masih relevan dengan keadaan dan kondisi saat ini, penilaian atau evaluasi ini diketahui dengan menggunakan analisa keunggulan (Strength), kelemahan (Weakness),

peluang/kesempatan (Opportunity) dan ancaman (Threats), yang disebut “SWOT” (Salusu, 1996).

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi dari lembaga pemasaran. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (S) dan peluang (O), namun secara bersamaan dapat pula meminimalkan kelemahan (W) dan ancaman (T). Analisis ini juga selalu membandingkan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan).



Gambar 2.2
Analisis SWOT

Kuadran 1 : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan yakni perusahaan memiliki kekuatan dan peluang sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Kuadran 2 : Meskipun situasi menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal.

Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang.

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Strategi perusahaan adalah meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

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

Proses penyusunan strategis dilakukan melalui tahap pengumpulan data, tahap analisa dan tahap pengambilan keputusan. Dalam tahap analisis ini dipergunakan matriks SWOT yang menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategi, sebagai berikut :

Faktor Eksternal / Faktor Internal	Strength (S) Susun Kekuatan internal	Weakness (W) Susun Kelemahan internal
Opportunity (O) Susun Peluang eksternal	Strategi - SO Ciptakan situasi yang Menggunakan kekuatan Untuk memanfaatkan peluang	Strategi - WO Minimalkan kelemahan Untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Susun Ancaman eksternal	Strategi - ST Menggunakan kekuatan Untuk mengatasi Ancaman	Strategi - WT Minimalkan kelemahan Dan menghindari ancaman

Sumber : Salusu, 1996

Gambar 2.3 Matriks SWOT

Analisis kekuatan dan kelemahan akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan lembaga pemasaran yang merupakan factor internal lembaga tersebut. Kekuatan lembaga menunjukkan kemungkinan-kemungkinan adanya beberapa strategi yang akan berhasil, sedangkan pada kelemahan lembaga menunjukkan bahwa terdapat hal-hal yang harus diperbaiki.

Analisis peluang dan ancaman akan berusaha mengidentifikasi peluang dan ancaman apa saja yang akan dihadapi. Kedua hal ini merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi masa depan usaha pemasaran jasa perbankan. Dengan demikian, setiap pihak yang berkepentingan akan teransang untuk menyiapkan kemungkinan tindakan yang akan diambil. Baik peluang maupun ancaman perlu diberi urutan perhatian khusus untuk lebih memantapkan prioritas strategi dalam aplikasinya.

Menurut Salusu (1996) analisis SWOT dapat dijadikan bagan penyusunan alternatif-alternatif strategis yang akan menghasilkan keputusan strategis yaitu keputusan yang lahir dari perpaduan antara kapabilitas internal dan ketidakpastian lingkungan. Suatu keputusan strategis yang bersumber dari ketiga atribut masing-masing adalah ketidakpastian, pengertian ganda dan konflik (tough decision). Ketidakpastian adalah kondisi masa depan yang belum dibayangkan, misalnya tingkat inflasi , bahaya alam

dan tindakan pemerintah yang bersifat insidental. Pengertian ganda bias timbul apabila suatu faktor penting tidak jelas atau tidak diketahui oleh para pengambil keputusan, misalnya kepentingan konsumen yang sangat bervariasi dan kontradiktif.

Ada empat strategi yang tampil dari hasil analisis SWOT tersebut (Salusu, 1996), yaitu:

1. Strategi SO, dipakai untuk menarik keuntungan dari peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal
2. Strategi WO, bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari luar.
3. Strategi ST, digunakan organisasi untuk menghindari, paling tidak memperkecil dampak dari ancaman yang datang dari luar dengan menggunakan segala kekuatan yang ada.
4. Strategi WT, adalah taktik pertahanan yang diarahkan pada usaha memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

G. Kerangka Operasional

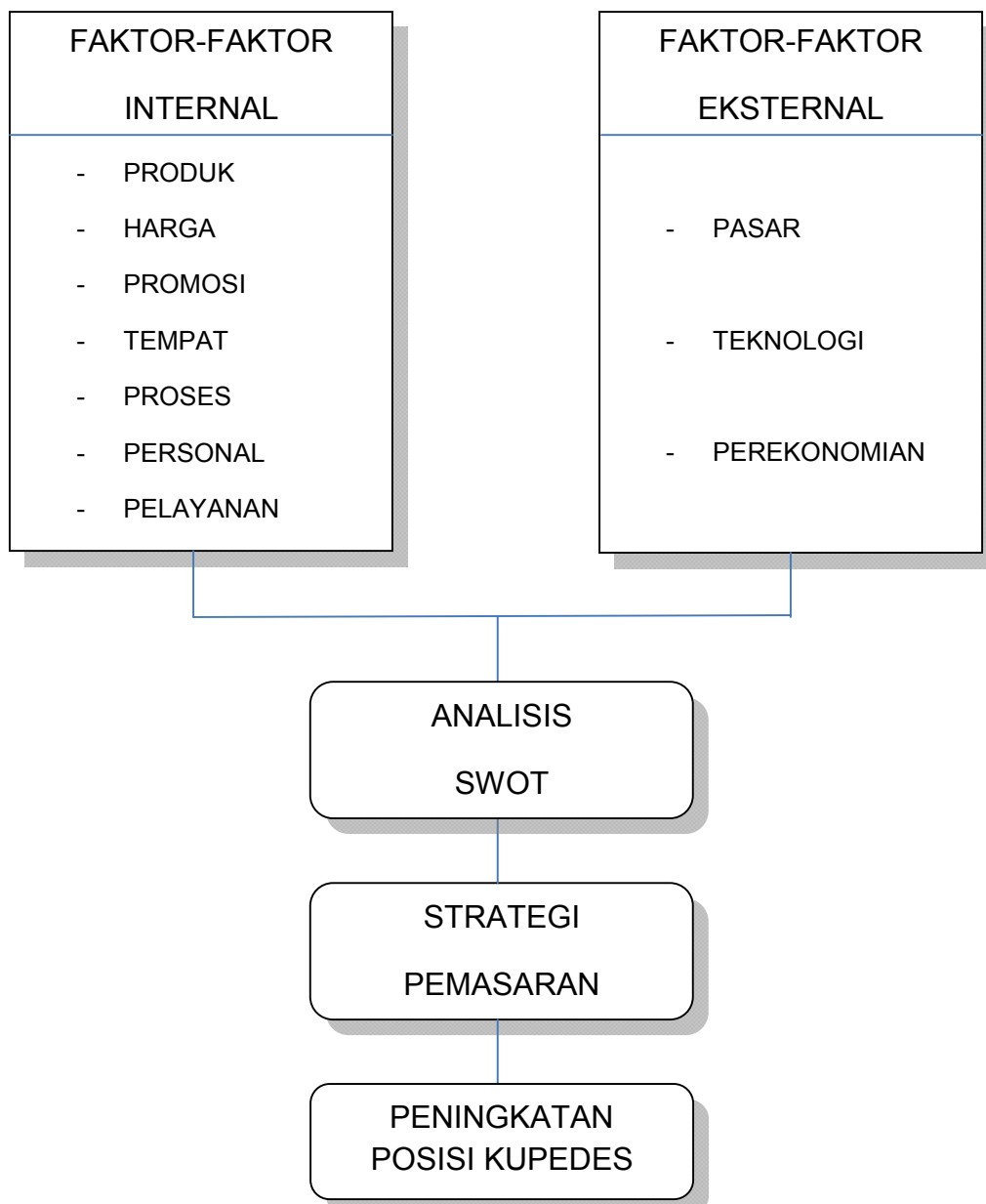
Dalam bisnis perbankan, persaingan meraih sejumlah debitur sangat kompetitif, sehingga PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) cabang Palopo harus memberikan pelayanan yang memuaskan kepada debitur dalam

memasarkan Kupedes dengan jalan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan Kupedes kepada debiturnya.

Dalam penelitian ini, peneliti melihat BRI Unit Cabang Palopo dalam memasarkan Kupedes dipengaruhi oleh beberapa faktor sehingga berpengaruh terhadap peningkatan jumlah debitur. Faktor-faktor yang dirasakan berpengaruh dalam pemasaran Kupedes adalah produk, harga, promosi, tempat, proses, personal, dan pelayanan. Ketujuh faktor bauran pemasaran yang akan dibahas tersebut diharapkan dapat memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh BRI dengan memasarkan Kupedes. Untuk memecahkan permasalahan tersebut maka digunakan metode analisis deskriptif (dengan menggunakan analisis SWOT) untuk mengetahui faktor internal (kekuatan dan kelemahan) atau faktor yang muncul dari dalam lingkungan Kupedes BRI dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) atau faktor yang muncul dari luar lingkungan Kupedes BRI serta bobot dan rating masing-masing faktor tersebut.

Setelah melihat hasil dari bentuk analisis ini, maka diharapkan dapat menyusun suatu strategi yang dapat meningkatkan jumlah outstanding Kupedes pada setiap unit BRI Palopo.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada skema kerangka pikir penelitian pada gambar di bawah berikut ini :



Gambar 2.4
Kerangka Operasional

BAB III
METODE PENELITIAN

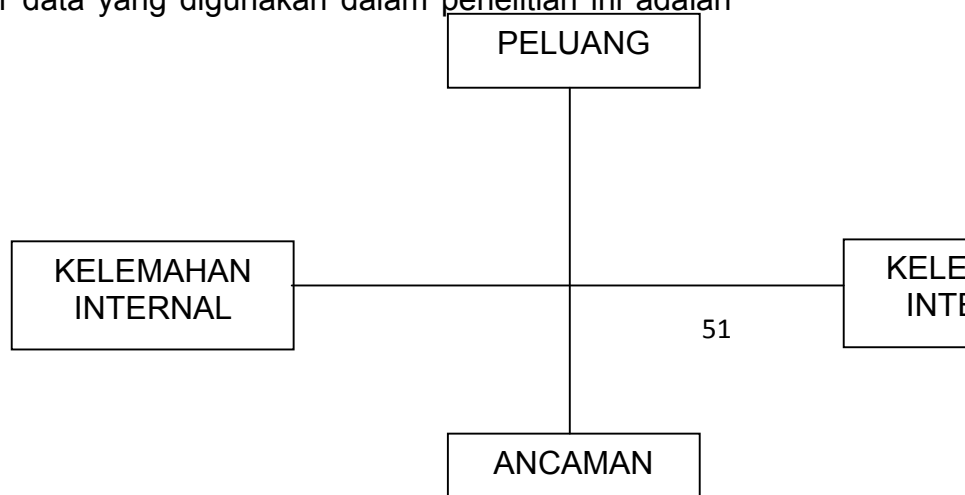
A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah Kantor Cabang BRI Palopo yang membawahi 9 BRI Unit selama 2 bulan yang mulai dari bulan Februari 2012 s/d April 2012. Pemilihan lokasi penelitian ini mengingat Kantor Cabang BRI Palopo merupakan Kantor Cabang yang memiliki potensi pengusaha kecil yang cukup besar.

B. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer



Yaitu data yang diperoleh dari wawancara dan informasi yang dikumpulkan secara langsung dari 9 BRI Unit Wilayah Kanca BRI Palopo. Data yang diperoleh dari responden yang dalam hal ini adalah Kepala dari tiap Unit BRI yang menjadi sampel. Data yang diperlukan dirangkum dalam kuesioner, antara lain suku bunga pinjaman, system dan prosedur pelayanan pinjaman, kewenangan kepada pejabat kredit ini dan jumlah plafond Kupedes khusus Kupedes sektor usaha per segmen Kupedes (bukan kredit pegawai), jumlah pekerja, faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perkembangan kredit.

2. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh melalui studi pustaka dengan mempelajari literatur-literatur, berbagai dokumentasi perusahaan yang berkaitan dengan perilaku konsumen dan pengambilan keputusan pembelian serta data dari pihak lain yang ada hubungannya dengan penelitian yang dimaksud.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data melalui Tanya jawab langsung kepada sejumlah responden terpilih yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dimana peneliti terlibat langsung untuk mengamati proses pelayanan jasa perbankan khususnya Kupedes kepada debitur pada Kantor BRI cabang Palopo.

3. Studi Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari buku-buku maupun jurnal yang berkaitan dengan topik pembahasan.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Kantor Unit Cabang BRI Palopo yang berjumlah 9 unit.

2. Sampel

Metode pengambilan sampel dengan metode sample jenuh, dimana semua anggota populasi diambil menjadi sample.

E. Metode Analisis

Untuk membahas masalah yang telah diajukan dalam penelitian ini, maka digunakan metode Analisis Kualitatif Deskriptif (Analisis SWOT).

Sehubungan dengan masalah pokok kedua yang akan dianalisis dalam penelitian ini, maka model solusi yang digunakan adalah dengan menggunakan teori SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat). Penggunaan analisis ini merupakan kombinasi antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Alasan pemilihan model SWOT ini karena SWOT dapat mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi sehingga mampu menjadi acuan dalam pembuatan program kerja peningkatan penyaluran Kupedes pada tiap Unit Bank BRI Cabang Palopo.

F. Desain Kuisisioner

Setelah variable penelitian ditetapkan. Maka selanjutnya variable terpilih dimasukkan ke dalam kuisisioner yang akan dibagikan ke para responden.

Terdapat 2 (dua) macam kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Kuisisioner penentuan kekuatan dan kelemahan dari variable internal serta penentuan peluang dan ancaman dari variable eksternal.

Kuisisioner ini dimaksudkan untuk melakukan pengelompokkan dari variable internal dalam rangka menentukan kekuatan dan

kelemahan serta pengelompokkan dari variable eksternal dalam rangka menentukan peluang dan ancaman.

Adapun responden yang ditunjuk untuk melakukan pengisian pada kuisisioner variabel internal eksternal adalah semua sampel yang berjumlah 9 responden, dalam hal ini adalah Kepala Unit BRI.

- b. Kuisisioner penentuan skor (bobot dan rating) dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Kuisisioner ini dimaksudkan untuk melakukan pengisian bobot dan rating masing-masing variabel internal (kekuatan dan kelemahan) dan variabel eksternal (peluang dan ancaman).

Adapun responden yang direkomendasikan untuk melakukan pengisian kuisisioner ini adalah semua sampel sebanyak 9 responden. Sedangkan langkah-langkah analisisnya dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Desain Pembobotan Variabel-variabel Faktor Internal dan Eksternal dalam Kuisisioner.

Penentuan pembobotan variabel-variabel pada factor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) didapatkan dari penyebaran kuisisioner yang dijawab oleh responden.

Bobot terhadap kepentingan pertanyaan berdasarkan pengaruh variabel tersebut terhadap posisi ekspansi penyaluran Kupedes, antara lain :

1. = sangat tidak penting
2. = tidak penting
3. = cukup penting
4. = penting
5. = sangat penting

2. Desain Rating Variabel-variabel Faktor Internal dan Eksternal dalam Kuisisioner

Penentuan rating dilakukan pada tiap-tiap variabel, untuk masing-masing variabel diberi notasi angka sesuai dengan posisi dimana angka tersebut berada dalam grafik kuadran, yaitu apabila factor kekuatan dan peluang diberi notasi angka positif, sebaliknya factor kelemahan dan ancaman diberi notasi angka negative. Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut :

A. Kekuatan (Strenght)

1. = sedikit kuat
2. = cukup kuat
3. = kuat
4. = sangat kuat

B. Kelemahan (Weakness)

- 1 = sedikit lemah
- 2 = cukup lemah
- 3 = lemah
- 4 = sangat lemah

C. Peluang (Opportunity)

- 1. = sedikit berpeluang
- 2. = cukup berpeluang
- 3. = berpeluang
- 4. = sangat berpeluang

D. Ancaman (Threat)

- 1. = sedikit ancaman
- 2 = cukup mengancam
- 3 = mengancam
- 4 = sangat mengancam

3. Pengolahan Kuisisioner

Setelah memperoleh penilaian dari responden bobot dan rating, data kemudian diolah untuk mendapatkan nilai bobot, nilai rating dan skor.

Pengisian kolom bobot, nilai skor dan rating dilakukan dengan cara :

- a. Pengisian kolom bobot diperoleh dari jumlah bobot pada kolom responden untuk masing-masing variabel dibagi dengan total bobot keseluruhan variabel.

$$\text{Nilai Bobot} = \frac{\text{Jumlah Kepentingan}}{\text{Jumlah Total Kepentingan}}$$

- b. Pengisian kolom rating diperoleh dari jumlah rata-rata nilai responden untuk rating pada masing-masing variabel.

$$\text{Nilai Rating} = \frac{\text{Jumlah Rating}}{\text{Banyaknya Responden}}$$

- c. Pengisian skor dilakukan dengan mengalikan nilai bobot dan rating. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing factor yaitu, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

$$\text{Skor} = \text{Nilai bobot} \times \text{Nilai Rating}$$

G. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel perlu dijelaskan dalam penelitian ini untuk menghindari perbedaan persepsi, pengertian atau pemahaman baik dari sisi terminology, istilah maupun definisi dari kata-kata atau kalimat yang digunakan.

Adapun definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bank adalah usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya dalam bentuk pinjaman (kredit) dan atau bentuk lainnya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak.
- b. Produk yang dalam penelitian ini adalah Kupedes merupakan salah satu skim kredit yang disalurkan oleh BRI unit dimana pasar sasarannya adalah pengusaha kecil/mikro yaitu sektor ekonomi pertanian, perindustrian, perdagangan, jasa usaha lainnya Kupedes adalah singkatan dari Kredit Umum Pedesaan yang bersifat umum, individual, selektif, dan berbunga wajar, bertujuan untuk mengembangkan atau meningkatkan usaha mikro (micro financing) yang layak (eligible) yang dilayani oleh BRI Unit dan diberikan dalam mata uang rupiah. Kupedes merupakan usaha skala mikro di Bank BRI yang dilayani di BRI Unit dengan besar pinjaman tidak lebih dari Rp 100 juta.
- c. Harga (Price) dalam penelitian ini adalah tingkat suku bunga Kupedes yang berlaku dan ditetapkan oleh Kantor Pusat Bank BRI Jakarta dan berlaku umum bagi BRI Unit seluruh Indonesia. Tarif dan system perhitungan bunga tetap selama jangka waktu pinjaman Kupedes dan debitur tidak dikenakan biaya provisi maupun premi asuransi.
- d. Promosi (Promotion)
Kegiatan promosi merupakan suatu alat komunikasi pemasaran yang bertujuan agar suatu produk dihasilkan lebih dikenal oleh calon

debitur/nasabah sekaligus mempengaruhi permintaan produk. Dengan adanya kegiatan promosi, dapat menciptakan kesadaran para pengusaha yang membutuhkan tambahan modal kerja dan akhirnya menjadi debitur/nasabah bank.

e. Place atau lokasi kantor pemasaran

Ada beberapa aspek dari place/lokasi kantor pemasaran yang dapat dianalisis, antara lain mengenai luasnya jaringan kantor BRI Unit, sehingga mempermudah calon nasabah memperoleh informasi kredit (Kupedes) atau berhubungan dengan bank. Mengingat produk yang dijual bank berupa jasa, maka proses produksi pada dasarnya sejalan dengan proses pemasaran dalam bentuk perluasan jaringan kerja.

f. Proses atau system prosedur pelayanan pinjaman di BRI Unit ditetapkan sesuai dengan kewenangan putusan pejabat kredit ini, sehingga dalam batas waktu yang telah ditentukan proses kredit sudah harus ditetapkan apakah dapat diberikan pinjaman atau ditolak.

g. Personal di BRI sebagai penunjang merupakan penilaian pimpinan atas kemampuan SDM Pemasaran dalam menyampaikan informasi yang dibutuhkan dalam rangka memenuhi persyaratan dalam pengajuan kredit serta kemampuan SDM pemasaran dalam melakukan pembinaan nasabah yang harus sesuai dengan Konsep Good Corporate Governance (GCG) sehingga dengan kelayakan usaha calon debitur.

h. Pelayanan, yaitu kecepatan persetujuan yang tidak lepas dari penilaian nasabah khususnya kesempatan proses keputusan serta kualitas keputusan yang diajukan.

- i. Strategi adalah pedoman atau tuntutan bagaimana memanfaatkan sumberdaya yang terbatas, terus menerus secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu dengan memperhatikan faktor-faktor lingkungan.
- j. Strategi pemasaran adalah suatu proses di mana dilakukan analisis kesempatan, pemilihan sasaran, pengembangan strategi, perumusan rencana dan pengimplementasian, serta pengawasan kegiatan pemasaran.
- k. Bauran Pemasaran (Marketing Mix) adalah sebagai suatu set peralatan pemasaran yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai obyek pemasaran yang ditetapkan dalam pasar sasaran.
- l. Bauran pemasaran jasa perbankan terdiri dari produk (product), harga (price), promosi (promotion), tempat (place), layanan pelanggan (customer services), proses (process) dan orang (people).
- m. Analisis SWOT adalah suatu analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan saluran pemasaran, serta suatu analisa peluang dan ancaman yang dihadapi pelaku pemasaran dari lingkungannya.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Riwayat Singkat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

PT. Bank Rakyat Indonesia Unit didirikan pada tanggal 16 Desember 1895 bernama "*Hulp En Spaarbank Der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren*" (Bank Bantuan dan Simpanan Milik Pegawai *Pangreh Praja* Berkebangsaan Pribumi) oleh Patih Banyumas Raden Bei Aria Wirjaatmadja, adapun perjalanan sejarahnya sampai saat ini sebagai berikut:

- 1) Pada tahun 1897 "*Hulp En Spaarbank Der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren*" diganti nama menjadi "*Poer Wokertosche Hulp, Spaar En*

Landbouw Crediet Bank” (Bank Bantuan, Simpanan dan Kredit Usaha Tani Purwokerto).

- 2) Pada tanggal 19 Pebruari 1934 secara resmi dirubah menjadi AVB sesuai badan hukum Eropa dan dituangkan dalam Berita Negara No. 82 tentang *Bepalingan Betreffende de Alpemeene Volkscredietbank*.
- 3) Tanggal 3 Oktober 1942 dirubah menjadi “*Syomin Ginko*” atau Bank Rakyat pada saat pendudukan Jepang di Indonesia berdasarkan *Osamu Seirei* Nomor 8 Tahun *Syowa* 2602 (1942).
- 4) Tanggal 29 September 1945 berubah menjadi Bank Rakyat Indonesia.
- 5) Tanggal 22 Pebruari 1946 melalui Peraturan Pemerintah (PP) No. 1 Tahun 1946 pasal 1, disebutkan bahwa BRI adalah Bank Pemerintah, jadi BRI satu-satunya Bank Pemerintah saat itu, baru kemudian tanggal 5 Juli 1946 dibentuk Bank Negara Indonesia. Oleh karena itu usaha perkreditannya pun ditujukan untuk melayani “segala” kebutuhan kredit, terutama kredit pemerintah sendiri. Bahkan Yayasan Pusat Bank Indonesia selain mendapat modal pertama dari dana kemerdekaan, juga mendapatkan modalnya dengan cara meminjam dari BRI.
- 6) Tanggal 1 Januari 1950, BRI menjadi dua, yaitu:
 - a. Bank Rakyat Republik Indonesia Serikat (BARRIS) dikuasai pemerintahan NICA.
 - b. PT. Bank Rakyat Indonesia yang berada di luar kekuasaan pemerintahan NICA, berada di Jogjakarta.

- 7) Tanggal 20 April 1951 AVB disempurnakan sehingga BRI ditetapkan menjadi "Bank Menengah" berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 25 Tahun 1951 dan dihapuskannya badan hukum AVB berdasarkan UU No. 12 tahun 1951.
- 8) Tanggal 26 Oktober 1960 BRI dilebur menjadi Bank Koperasi, Tani dan Nelayan (BKTN) berdasarkan UU No. 42 PRP tahun 1960, Lembaran Negara No. 29 Tahun 1960.
- 9) Tanggal 4 Juni 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia (BI) dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (BI-UKTN) berdasarkan Peraturan Presiden No. 9 tahun 1965.
- 10) Tanggal 27 Juli 1965 BI-UKTN diintegrasikan ke dalamnya dengan nama Bank Negara Indonesia Unit 11 (BNI Unit 11).
- 11) Berdasarkan Undang-Undang No. 21 Tahun 1968 tentang Bank Rakyat Indonesia.
- 12) Berdasarkan Undang-Undang No. 27 tahun 1992, Peraturan Pemerintah (PP) No, 21 tahun 1992 tanggal 29 April 1992 tentang penyesuaian Badan Hukum Bank Rakyat Indonesia menjadi perusahaan perseroan (PERSERO). Selanjutnya dengan akte pendirian No. 133 tanggal 31 Juli 1992, disyahkan Menteri Kehakiman RI No. C.2-6584.HT.01.01. TH. 92 tanggal 12 Agustus 1992, diumumkan dalam Berita Negara RI tanggal 11 September 1992 No. 73 dan tambahan Berita Negara RI No. 3A tahun 1992 nama BRI berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO).

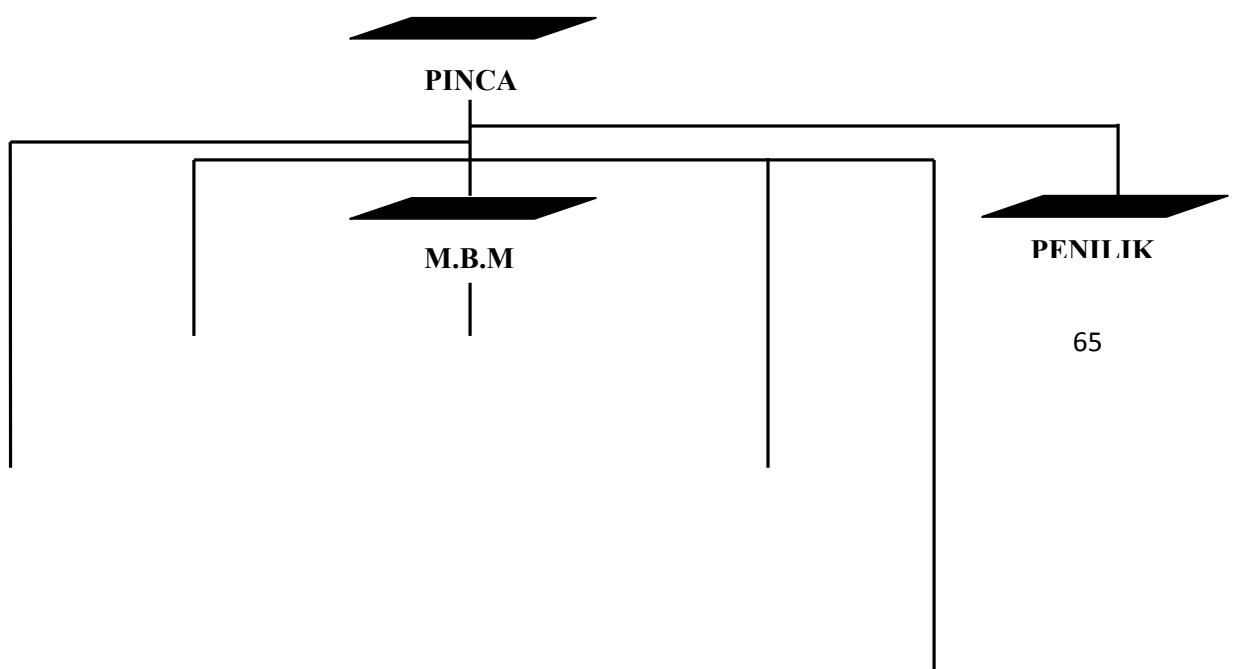
B. Struktur Organisasi

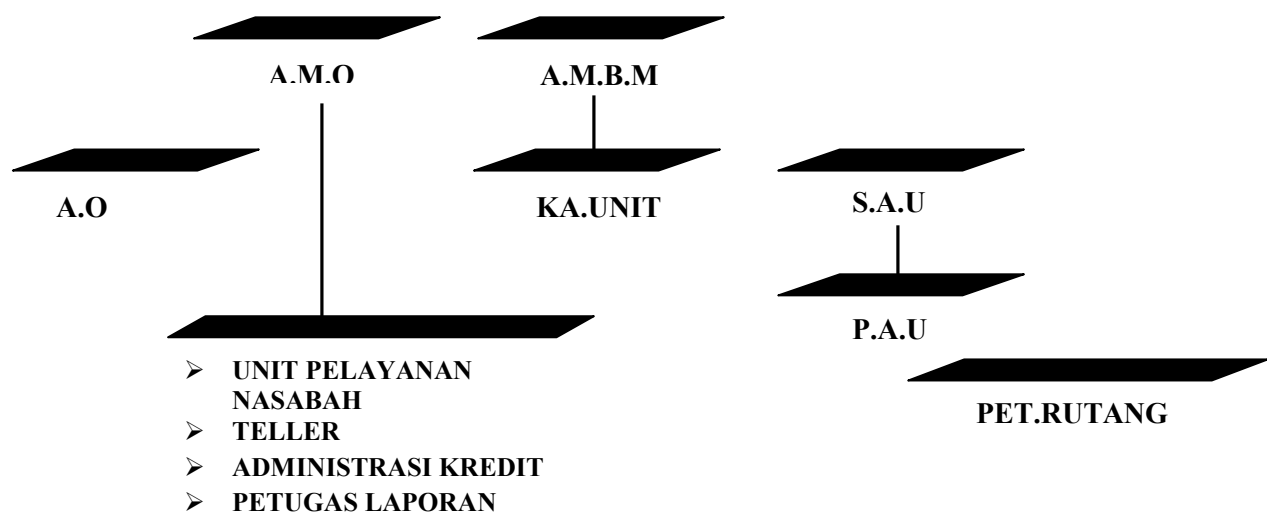
Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Unit Desa ditetapkan berdasarkan Nokep : S.45-1650/7/1975 tanggal 15 Juli 1975 yang disempurnakan dengan Surat Keputusan Direksi Nomor : S.47-DIR/PPP/12/2000 tanggal 21 Desember 2000 dan terakhir disempurnakan dengan Surat Keputusan Direksi Nomor : S.55-DIR/PPP/7/2001 tanggal 31 Juli 2001.

Adapun unit kerja yang ada di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) sebagai berikut :

1. Kantor Wilayah = 18 buah
2. Kantor Inspeksi = 14 buah
3. Kantor Cabang = 431 buah
4. Kantor Cabang Pembantu = 502 buah
5. Kantor Kas = 870 buah
6. Kantor BRI Unit / Mikro = 4849 buah
7. Teras BRI = 1304 buah

Berikut ini disajikan gambar struktur organisasi Kantor Cabang BRI Palopo :





Gambar 4.1. Struktur Organisasi BRI Cabang

Keterangan :

- PINCA* : *Pemimpin Cabang*
MBM : *Manajer Bisnis Mikro*
AMO : *Asisten Manajer Operasional*
AMBM : *Asisten Manajer Bisnis Mikro*
PAU : *Petugas Administrasi Unit*

Adapun tugas dan tanggung jawab para pejabat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) SK KP NOKEP : S.55-DIR/PPP/7/2000 tanggal 30 Juli 2001 sebagai berikut :

1. Pemimpin Kantor Cabang

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Mempersiapkan, mengusulkan, melakukan negosiasi, merevisi dan mengupayakan pencapaian RKA (Rencana Kerja Anggaran).
- 2) Menciptakan dan menjamin kelancaran pelayanan operasional di Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu dan BRI Unit.

- 3) Mengidentifikasi potensi ekonomi di wilayah kerjanya, sehingga dapat mendukung penyusunan Pasar Sasaran (PS), Kriteria Nasabah yang dapat diterima (KND) dan Rencana Pemasaran Tahunan (RPT) Kanca.
- 4) Melakukan pembinaan secara aktif dalam meningkatkan kemampuan pegawai di Kanca, Kancapem dan BRI Unit untuk meningkatkan kualitas setiap fungsi seperti : fungsi marketing, operasional, dan support.
- 5) Menjamin KUP dan PPK dilaksanakan secara benar dan konsisten untuk mencapai keuntungan yang maksimal dan resiko sekecil-kecilnya serta menciptakan pelayanan yang prima.
- 6) Pinca berfungsi sebagai pejabat *Relationship Manager* dan sekaligus *Credit Risk Management* sesuai dengan batas kewenangannya.
- 7) Menjamin bahwa seluruh transaksi yang disetujui/disahkan telah sesuai dengan kewenangannya.
- 8) Menjamin ketetapan dan kebenaran pembukuan dan laporan.
- 9) Membina dan mengawasi kegiatan operasional di Kanca, Kancapem dan BRI Unit.
- 10) Mengelola dan mengawasi kebutuhan logistik secara efisien.
- 11) Melakukan kegiatan pemasaran untuk dana dan jasa serta kredit.

- 12) Melakukan pembinaan dan hubungan dengan nasabah penyimpan dan peminjam Kanca, Kancapem dan BRI Unit baik nasabah kerjasama maupun individual.
- 13) Mengembangkan bisnis perkreditan di Kanca, Kancapem dan BRI Unit guna memperoleh keuntungan/penghasilan yang optimal dengan resiko yang dapat diterima dan tetap mempertahankan kualitas portofolio yang sehat.
- 14) Memantau, memeriksa ulang dan mengevaluasi kinerja Kanca, Kancapem dan BRI Unit.
- 15) Apabila dipandang perlu membentuk Tim Penyelamatan dan Penyelesaian Kredit Bermasalah (*Remedial Account Management*) dan bertindak sebagai Ketua Tim di Kanca dan Kancapem dengan tugas-tugas sebagai berikut :
 - Mengadakan identifikasi masalah dan membuat usul penyelesaian atas kredit bermasalah Kanca dan Kancapem.
 - Memeriksa masukan/rekomendasi kepada pejabat yang berwenang tentang rencana-rencana penyehatan dan atau penyelamatan kredit bermasalah Kanca dan Kancapem.
 - Mengawasi ketertiban administrasi dan kelengkapan berkas/dokumen atas seluruh kredit bermasalah di Kanca dan Kancapem.
 - Membuat usulan untuk penyelesaian kredit bermasalah termasuk penyelesaian melalui pihak ketiga.

- Mempersiapkan, mengusulkan, melakukan negosiasi, merevisi dan mengupayakan pencapaian RKA (Rencana Kerja Anggaran).
- 16) Memantau keragaan portofolio dan menetapkan tindak lanjutnya.
 - 17) Melaksanakan koordinasi dengan instansi/pihak terkait atas pelaksanaan kredit program.
 - 18) Melaksanakan waskat terhadap seluruh kegiatan di Kanca, Kancapem dan BRI Unit.
 - 19) Melakukan pembinaan keterampilan, kemampuan dan sikap perilaku (termasuk penilaian kinerja, pemberian *reward* dan *punishment*) kepada seluruh pegawai Kanca, Kancapem dan BRI Unit.
 - 20) Melayani seluruh kebutuhan Kanca, Kancapem dan BRI Unit dengan cara yang sebaik-baiknya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - 21) Menjamin terlaksananya fungsi *back office* yang harus dilakukan oleh Kanca.
 - 22) Menindak lanjuti temuan-temuan audit baik dari pihak intern maupun ekstern BRI.
 - 23) Melaksanakan tugas-tugas lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

Wewenang :

- 1) Melakukan negosiasi dan menyetujui tingkat suku bangsa simpanan sesuai dengan kewenangannya.

- 2) Memprakarsai, merekomendasi dan memutus kredit (kredit baru, suplesi, review kredit, restrukturisasi dan penyelesaian kredit bermasalah) sesuai dengan kewenangannya.
- 3) Memutus Putusan Penundaan Dokumen (PPND) sesuai dengan limit kewenangannya.
- 4) Memberikan persetujuan peminjaman asli surat jaminan oleh debitur.
- 5) Memberikan persetujuan penggunaan biaya-biaya sesuai kewenangannya.
- 6) Memberikan dan merubah acces untuk OLSIB (password User ID)
- 7) Menerbitkan Surat Keputusan tentang wewenang fiat bayar tunai dan kliring, over booking (pengecekan dan fiat pengesahan), voorfiat (apabila ada).
- 8) Melaksanakan fiat bayar tunai, over booking, kliring dan nafiat (apabila ada) baik pada bukti pembukuan maupun pada bukti pembukuan maupun pada OLSIB sesuai kewenangannya.
- 9) Mewakili Direksi dalam berhubungan dengan pihak lain untuk kepentingan Kanca.
- 10) Mendelegasikan sebagian wewenang yang dapat disubstitusikan kepada bawahannya sesuai ketentuan.
- 11) Memutuskan tingkat suku kredit sesuai dengan kewenangannya.
- 12) Mengusulkan dan/atau menetapkan promosi dan demosi pegawai sesuai ketentuan.

- 13) Memberikan rekomendasi pendidikan dan latihan untuk pegawai Kanca.
- 14) Memutus dan mengusulkan biaya kerugian kasus dan penyelesaian rekening-rekening selisih konvensi sesuai dengan kewenangannya.

2. Manajer Bisnis Mikro (MBM)

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Mengidentifikasi potensi ekonomi di wilayah kerjanya untuk mendukung pencapaian target.
- 2) Membuat rencana kerja anggaran (RKA) BRI Unit.
- 3) Berperan serta secara aktif dalam strategi pengembangan bisnis dan pelayanan BRI Unit, serta menjalin hubungan secara professional dengan debitur dan pihak ketiga yang terkait.
- 4) Memastikan bahwa pelayanan dan semua keluhan nasabah atas pelayanan yang diberikan sesudah ditindak lanjuti.
- 5) Memastikan semua laporan untuk berkepentingan intern dan ekstern telah dibuat sesuai ketentuan.
- 6) Melaporkan masalah-masalah perkreditan di BRI Unit kepada Pinca
- 7) Melakukan pembinaan, pengawasan dan monitoring kredit BRI Unit yang menjadi tanggung jawabnya mulai dari kredit dicairkan sampai dengan kredit dilunasi.
- 8) Melakukan kegiatan pemasaran kredit, dana dan jasa.

- 9) Berperan aktif dalam pembinaan peningkatan keterampilan, kemampuan dan sikap perilaku bawahan.
- 10) Melakukan penilaian (scoring) program SIPK.
- 11) Melakukan pembinaan (termasuk penilain kinerja) kepada pegawai bawahannya.
- 12) Mengusulkan dan merekomendasikan mengenai promosi, demosi, mutasi pegawai bawahannya.
- 13) Menindaklanjuti temuan-temuan audit baik dari pihak intern maupun ekstern BRI.
- 14) Melakukan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan Pinca.

Wewenang :

- 1) Memutuskan permintaan pinjaman Kupedes sesuai kewenangannya.
- 2) Memutuskan keringanan bunga Kupedes sesuai kewenangannya.
- 3) Melaksanakan fiat bayar tunai, OB, dan nafiat pada bukti pembukuan sesuai dengan kewenangannya.
- 4) Menandatangani Bilyet Deposito sesuai kewenangannya.
- 5) Memfiat biaya sesuai kewenangannya.

3. Asisten Manajer Bisnis Mikro (AMBM)

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Membuat RKA (Rencana Kerja Anggaran) BRI Unit di wilayah kerjanya berikut pencapaiannya.
- 2) Mengevaluasi dan memonitor bisnis BRI Unit binaannya.
- 3) Melaksanakan analisis pesaing BRI Unit binaannya dalam rangka pengembangan bisnis.
- 4) Melakukan kegiatan pemasaran kredit, dana dan jasa.
- 5) Melakukan pemeriksaan ulang atas permohonan Kupedes Putusan Manajer Bisnis Mikro/Pinca.
- 6) Berperan serta secara aktif pengembangan bisnis dan pelayanan BRI Unit, serta melakukan kerjasama dengan pihak ketiga yang terkait.
- 7) Membuat laporan untuk kepentingan intern dan ekstern sesuai dengan ketentuan.
- 8) Melaporkan masalah-masalah perkreditan di BRI Unit kepada manajer Bisnis Mikro/Pinca.
- 9) Melakukan pembinaan masalah.
- 10) Melakukan pembinaan BRI Unit di wilayah kerjanya.
- 11) Memotivasi dan memberikan petunjuk teknis kepada Kaunit dan Mantri dalam meningkatkan atau memperbaiki keragaan unitnya.
- 12) Menjamin pelayanan operasional BRI Unit di wilayah kerjanya.
- 13) Melakukan pembinaan (termasuk penilaian kinerja) kepada pegawai bawahannya.
- 14) Menindaklanjuti temuan-temuan audit.

- 15) Melakukan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan atasannya.

Wewenang :

- 1) Memutuskan kredit sesuai dengan kewenangannya.
- 2) Memberikan rekomendasi untuk kredit putusan MBM.
- 3) Menandatangani bilyet deposito sesuai kewenangannya.
- 4) Memfiat biaya dan bukti pembukuan lainnya sesuai dengan kewenangannya
- 5) Merekomendasi pergeseran kas BRI Unit

4. Supervisor Administrasi Unit

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Menjamin keamanan uang kas yang dibawa oleh Tim Kurir Kas.
- 2) Menjamin ketertiban register CIT, TKK & berkoordinasi dengan Asisten Manajer Operasional untuk pelimpahan CIT.
- 3) Menertibkan administrasi pengalokasian biaya supervise ke seluruh BRI Unit di wilayah kerjanya.
- 4) Menjamin keakuratan, kebenaran dan ketepatan pengiriman laporan yang dikerjakan oleh PAU.
- 5) Menjamin ketertiban pemelihara kerjaan register SKPP (khusus untuk kredit yang diputus oleh MBM/Pinca dan AMBM).

- 6) Mengatur tugas pegawai cadangan & pegawai TKK sesuai dengan kebutuhan guna mendukung kelancaran pelayanan BRI Unit.
- 7) Menjamin ketertiban pendistribusian surat-surat/nota-nota/laporan-laporan masuk dan keluar dari dan ke BRI Unit dan menjaga ketertiban administrasi nomor undian simpedes dan britama serta pengaturan pelaksanaan undiannya.
- 8) Menjamin kebenaran rekonsiliasi rekening hubungan Kanca BRI Unit dan rekening BRI Unit Kanca.
- 9) Menjamin penyelesaian rekonsiliasi pada butir 8 sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 10) Menjaga dan meneliti kelengkapan berkas pinjaman yang akan diputus MBM/Pinca atau AMBM.

Wewenang :

- 1) Mengoperasikan PC Administrasi Unit.
- 2) Mengatur Pergeseran kas BRI Unit.

5. Petugas Administrasi Unit

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Membuat dan mengadministrasi laporan-laporan :
 - Management Information Report (MIR),
 - Laporan kekuatan pegawai,
 - Telex Keragaan,
 - Data keraguan Gabungan Wilayah,

- Sistem Insentif Perkembangan Keragaan (SIPK) seluruh BRI Unit di wilayahnya,
 - Deklarasi pertanggung jawaban asuransi, dan
 - Laporan – laporan lain.
- 2) Memelihara kerjakan register Surat Keterangan Permohonan Pinjaman (SKPP) untuk kredit yang diputus MBM/Pinca dan AMBM.
 - 3) Mengadministrasikan nomor undian Simpedes dan Britama serta pengaturan pelaksanaan undiannya.
 - 4) Mendistribusikan surat-surat/nota dari dan ke BRI Unit.
 - 5) Meneliti kelengkapan berkas pengajuan kredit yang akan diputus oleh MBM/Pinca/AMBM.

6. Petugas Rekonsiliasi Unit

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Mengelola register nota hubungan Kanca dan BRI Unit.
- 2) Mengentry nota hubungan Kanca dan BRI Unit.
- 3) Mengarsipkan nota-nota hubungan Kanca dan BRI Unit.
- 4) Merekonsiliasi rekening hubungan Kanca-BRI Unit, Rek. BRI Unit-Kanca dan mencocokkan dengan saldo rek. Hubungan Kanca-BRI Unit yang berasal dari system pembukuan sentral.

Wewenang :

Mengoperasikan PC Hubungan Kanca-BRI Unit.

7. Tim Kurir Kas (TKK)

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Melakukan pergeseran kas fisik antara BRI Unit dan Kanca.
- 2) Menjaga keamanan uang yang dibawa.
- 3) Mengelola register CIT
- 4) Sebagai kurir atas surat-surat/nota-nota maupun laporan-laporan yang diserahkan atau diterima dari/ke BRI Unit yang dikunjungi.
- 5) Menjamin sampainya surat/nota/laporan tersebut ke pihak yang dituju.

Wewenang :

Membawa uang fisik dalam rangka pergeseran kas.

8. Pegawai Cadangan

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Memback-up pegawai BRI Unit yang berhalangan sesuai dengan instruksi atasannya.
- 2) Melakukan tugas lain sesuai dengan instruksi atasannya.

9. Penilik

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Melaksanakan waskat sisdur dan operasional BRI Unit, meliputi :
 - Kas (maksimal kas, saldo kas fisik, keabsahan bukti pergeseran kas dll).

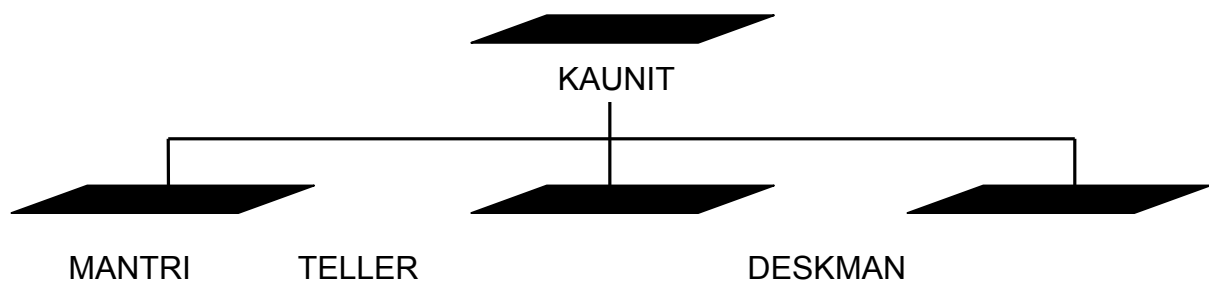
- Kupedes (proses penyelesaian SKPP, analisis kredit, IPTW, restitusi bunga, perhitungan cadangan penghapusan dll).
 - Simpanan (Pengambilan simpanan, mutasi OB, perhitungan bunga, dll).
 - Jasa Bank lainnya (nota-nota transfer dan kliring, bukti, dll).
 - Operasional/administrasi pembukuan (Kerahasiaan password, verifikasi awal/akhir, register-register, penyimpanan bukti-bukti kas, saldo rekening hubungan hutang-piutang likuiditas, rekening hubungan Kanca-Unit dan sebagainya).
 - SDM dan logistic
 - Laporan MIR serta laporan Insidentil lainnya.
 - Ketertiban pelaksanaan Laporan Pemeriksaan Individual (LPI), Laporan Pemeriksaan TIM (LPT), Laporan Temuan Penting Triwulan (LTPT) serta pengarsipannya.
- 2) Monitoring pelaksanaan rencana tindak lanjut atas temuan Penilik dan Kanins sebelumnya dan auditor oleh Kaunit dan AMBM.
 - 3) Melakukan koordinasi dengan pihak terkait baik intern maupun ekstern.
 - 4) Melaporkan hasil pemeriksaan/temuan penting kepada MBM/Pinca dengan tindasan Kanwil dan memberikan petunjuk/solusi penyelesaian kepada Kaunit dan AMBM.

Wewenang :

Dalam rangka peningkatan pelaksanaan waskat kepada penilik diberikan kewenangan :

- 1) Mengusulkan/merekomendasi reward dan punishment bagi petugas BRI Unit di bawah supervisinya.
- 2) Menandatangani surat-surat keluar bersama MBM/Pinca atau pejabat yang ditunjuk lainnya sesuai batas kewenangannya.

Sedangkan struktur organisasi dan fungsi-fungsi di BRI Unit dapat dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 4.2. Struktur Organisasi BRI Unit

1. Kepala BRI UNIT (KAUNIT)

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Membuat RKA (Rencana Kerja Anggaran) BRI Unit untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
- 2) Melaksanakan strategis bisnis berdasarkan analisis pesaing yang telah dilakukan untuk meningkatkan dan menguasai pangsa pasar.
- 3) Pengembangan bisnis BRI Unit di wilayah kerjanya untuk mencapai laba yang maksimal.
- 4) Mengevaluasi/memonitor bisnis BRI Unit di wilayah kerjanya untuk mengetahui positioning BRI Unit dibandingkan bank pesaing.
- 5) Melakukan kunjungan menjual/cros selling untuk mendukung sinergi bisnis BRI.
- 6) Melakukan pembinaan terhadap nasabah pinjaman dan simpanan.
- 7) Mengadakan hubungan kerjasama dengan instansi-instansi terkait untuk meningkatkan pelayanan secara optimal.
- 8) Memimpin kantor BRI Unit dalam rangka menjamin kelancaran operasional BRI Unit.
- 9) Mengelola manajemen kas BRI Unit untuk kelancaran operasional serta menghindari terjadinya kelebihan kas.
- 10) Melakukan pelayanan prima (baik pihak ekstern maupun intern) untuk mencapai kepuasan nasabah dan keamanan bank.
- 11) Mengendalikan dan memecahkan masalah system operasional BRI Unit agar tidak menghambat pelaksanaan operasional.
- 12) Mengendalikan sistem administrasi pembukuan BRI Unit untuk keamanan dan pelayanan operasional :

- a. Memeriksa dan menyetujui transaksi pembukuan
 - b. Memeriksa semua kelengkapan bukti kas dan dokumen lainnya setiap akhir bulan.
- 13) Mengendalikan kualitas pelayanan kepada nasabah untuk meningkatkan kepuasan nasabah :
- a. Mengawasi kelancaran pelayanan kepada nasabah.
 - b. Turut membantu menyelesaikan permasalahan keluhan nasabah
 - c. Secara aktif memantau kegiatan nasabah dan memastikan bahwa nasabah telah dilayani dengan baik.
- 14) Melakukan waskat operasional BRI Unit, pemeliharaan, perawatan, penyediaan material termasuk gedung atau ruangan kerja dan perlengkapan kantor lainnya, untuk memastikan Sistem waskat telah berjalan sesuai ketentuan serta mengeliminasi terjadinya penyimpangan.
- 15) Mampu melaksanakan pekerjaan mantri, Deskman/Pembukuan dan Teller, serta menggantikan fungsinya dalam hal yang bersangkutan berhalangan untuk kelancaran operasional dan keamanan bank.
- 16) Melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh AMBM/MBM/Pinca.
- 17) Mengusulkan pemenuhan kebutuhan SDM BRI Unit-nya untuk keperluan alokasi beban kerja secara seimbang.

- 18) Peningkatan kualitas SDM dengan membina dan membimbing SDM BRI Unit yang menjadi bawahannya agar kemampuan SDM dalam mendukung tercapainya kinerja dapat terwujud.
- 19) Melakukan evaluasi kinerja SDM di BRI Unit yang menjadi bawahannya (Mantri, Teller, Deskman, Penjaga Malam, Pramubakti Satpam) untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kualitas SDM dan penempatannya.
- 20) Merencanakan logistik BRI Unit di wilayah kerjanya untuk mencapai tingkat efisiensi dan efektifitas yang maksimal.
- 21) Mengelola logistik secara tepat(baik dari sisi quality control maupun distribusinya untuk mendukung operasional unit kerjanya.
- 22) Melaksanakan waskat logistik di wilayah kerjanya untuk memastikan sistem waskat telah berjalan sesuai ketentuan serta mengeliminasi terjadinya penyimpangan.
- 23) Menjamin keamanan, ketertiban dan kebersihan kantor BRI Unit-nya untuk kenyamanan nasabah.
- 24) Memonitor dan menganalisis laporan-laporan BRI Unit untuk keperluan penentuan kebijakan manajemen yang disampaikan melalui AMBM, yang meliputi :
 - a. Laporan MIR
 - b. Laporan keragaan
 - c. Laporan kekuatan pegawai

- 25) Analisis waskat dan wasnal (menganalisis laporan temuan Kanins, laporan kasus dan laporan temuan penting triwulan serta laporan/pengaduan dari masyarakat untuk kemudian menetapkan perlu tindak lanjut)
- 26) Melaksanakan Rencana tindak lanjut.

Wewenang :

- 1) Memutuskan permintaan Kupedes sesuai kewenangannya.
- 2) Mengusulkan biaya kerugian karena kasus sesuai kewenangannya.
- 3) Mengusulkan keringanan bunga Kupedes sesuai kewenangannya.
- 4) Memfiat pencairan simpanan sesuai kewenangannya.
- 5) Menandatangani *Bilyet Deposito* sesuai limit kewenangannya.
- 6) Memfiat biaya promosi sesuai kewenangannya.
- 7) Memfiat biaya eksploitasi sesuai kewenangannya.
- 8) Memegang kunci *brandkast*.
- 9) Menandatangani surat-surat keluar biasa yang terdiri dari surat dan laporan rutin yang ditujukan kepada pihak intern maupun ekstern bersama-sama dengan *Deskman*.
- 10) Mengusulkan ke Kanca hal-hal berkaitan dengan :
 - a. Mutasi, promosi, dan demosi pegawai BRI Unit bawahannya.
 - b. Reward dan punishment (bonus dan hukuman jabatan)
 - c. Pemenuhan kebutuhan SDM di wilayah kerjanya.
- 11) Bertindak hukum mengikat dengan pihak ketiga dan menghadap di muka pengadilan dalam rangka mewakili BRI, khususnya yang

berkaitan dengan permasalahan BRI Unit di wilayahnya sesuai ketentuan yang berlaku, berdasarkan delegasi wewenang yang diberikan.

2. Mantri

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Menganalisis dan memeriksa permintaan pinjaman dan mengusulkan putusan pinjaman yang diberikan layak dan aman baik bagi bank.
- 2) Melaksanakan pembinaan terhadap nasabah pinjaman dan simpanan dalam rangka meningkatkan dan mempertahankan kualitas aset.
- 3) Memperkenalkan dan memasarkan produk-produk BRI Unit dan BRI untuk mencapai profit yang maksimal.
- 4) Melaksanakan pemberantasan tunggakan dan mengusulkan langkah-langkah penanggulangannya untuk meningkatkan kualitas pinjaman.
- 5) Menyampaikan hasil kunjungan pembinaan nasabah dan atau calon nasabah kepada Kaunit dalam rangka memperluas jangkauan pelayanan (ekspansi).
- 6) Memelihara kerjakan rencana kerja, buku tourney dan buku eksploitasi kendaraan bermotor (dinas) yang digunakannya dalam rangka efisiensi dan efektifitas kerja.

- 7) Menyampaikan laporan kepada Kaunit apabila dijumpai adanya penyimpangan dalam pelaksanaan operasional BRI Unit-nya untuk menghindarkan dan mengeliminasi penyimpangan.
- 8) Selalu berusaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam rangka memperlancar tugas-tugas marketing (pemasaran).
- 9) Mengikuti perkembangan kegiatan ekonomi di wilayahnya untuk mengetahui potensi wilayah dalam rangka ekspansi dan positioning BRI Unit-nya.
- 10) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kaunit sepanjang tidak melanggar asas pengawasan intern.
- 11) Melakukan mobilisasi simpanan di wilayahnya untuk meningkatkan *outstanding* simpanan.
- 12) Mencari nasabah-nasabah penyimpan potensial untuk memperkuat *funding base* BRI Unit-nya.
- 13) Selalu membina hubungan baik dengan nasabah penyimpan dan memberikan masukan kepada Kaunit tentang pelayanan kepada nasabah penyimpan besar untuk membentuk ikatan psikologis nasabah penyimpan BRI Unit.
- 14) Memberikan saran kepada Kaunit terhadap pelaksanaan promosi produk simpanan BRI Unit dalam rangka efektifitas pelaksanaan kegiatan promosi.
- 15) Memelihara citra BRI Unit pada khususnya dan BRI pada umumnya dalam rangka menanamkan citra bank kepada nasabah.

Wewenang :

- 1) Memprakarsai permintaan pinjaman
- 2) Memproses dan mengusulkan permintaan pinjaman

3. Deskman

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Memberikan pelayanan administrasi kepada nasabah atau calon nasabah yang akan menggunakan jasa perbankan lainnya di BRI Unit dengan sebaik-baiknya dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.
- 2) Memberikan citra BRI Unit khususnya dan BRI pada umumnya untuk menjaga kepentingan bisnis BRI Unit.
- 3) Menatausahakan register yang berkaitan dengan proses pelayanan pinjaman untuk kelancaran pengelolaan pinjaman.
- 4) Menatausahakan register simpanan untuk mencegah kerugian bank.
- 5) Menatausahakan register pemberantasan tunggakan untuk mendukung kelancaran kegiatan pemberantasan tunggakan.
- 6) Menyimpan berkas pinjaman dan agunannya dalam rangka pengamanan aset bank.
- 7) Menatausahakan pengarsipan bukti-bukti pembukuan dan mengelola penyimpanan berkas pinjaman dan simpanan untuk tertib administrasi.

- 8) Mencetak DMH dan melakukan verifikasi awal untuk sumber audit trail.
- 9) Membuat dan mengadministrasikan laporan-laporan BRI Unit untuk keperluan penentuan kebijakan manajemen yang disampaikan kepada Kaunit dan Kanca yang meliputi:
 - a. Laporan Management Information Report (MIR)
 - b. Laporan Keragaan
 - c. LBU dan SID
 - d. Laporan Kekuatan Pegawai
 - e. Laporan Temuan Kasus
 - f. Serta laporan lainnya yang dipandang penting
- 10) Membuat konsep surat berdasarkan perintah/deposisi Kaunit.
- 11) Mengagenda surat masuk dan surat keluar dari dan ke BRI Unit untuk kepentingan tertib administrasi.
- 12) Membuat nota-nota ke Kanca untuk perhitungan utang-piutang likuiditas.
- 13) Menatakerjakan nota dari dan ke Kanca untuk tertib administrasi.
- 14) Menyiapkan Surat Perjalanan Dinas (SPJ) untuk memenuhi ketentuan SDM
- 15) Menatausahakan gaji pegawai, biaya pengobatan dan hak-hak pegawai lainnya untuk memenuhi ketentuan SDM.
- 16) Menatakerjakan persediaan logistik BRI Unit agar terjadi kesesuaian antara persediaan fisik dengan pembukuannya.

- 17) Mengalokasi/menggunakan persediaan logistik BRI Unit agar efektif dan efisien.

4. Teller

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Memberikan pelayanan kepada nasabah atau calon nasabah dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan bisnis BRI.
- 2) Memelihara citra BRI Unit khususnya dan BRI pada umumnya untuk menjaga kepentingan bisnis BRI Unit.
- 3) Pengurusan kas bersama Kaunit untuk mengamankan aset bank.
- 4) Memastikan kelancaran dan ketepatan pelayanan penerimaan setoran dan pembayaran dari dan ke nasabah untuk kepentingan bisnis BRI.
- 5) Menyetorkan setiap kelebihan maksimum kas selama jam kerja dan menyetorkan sisa kas pada akhir hari ke kas induk untuk keamanan kas BRI Unit.
- 6) Memastikan keamanan dan kecocokan uang kas yang ada dalam ruang Teller untuk kelancaran pelayanan nasabah.
- 7) Memastikan kelengkapan bukti-bukti kas uang tunai dan OB yang ada dalam pengawasannya untuk menghindari penyimpangan kas Teller.
- 8) Membuat register kas Teller untuk tertib administrasi.

Wewenang :

- 1) Memfiat bayar tunai & OB sesuai kewenangannya.
- 2) Menandatangani bilyet Deposito sesuai dengan kewenangannya
- 3) Memegang kunci *brandkast*.

C. Bidang Usaha

Bisnis perbankan secara umum yang ada di Bank BRI sebagai Bank konvensional terdiri dari beberapa hal sebagai berikut :

I. Produk Simpanan

1. BritAma
2. Simpedes
3. GiroBRI
4. DepoBRI
5. Tabungan Haji
6. BRI Junio

II. Produk Pinjaman

1. Kredit Mikro, antara lain berupa Kapedes dan Kredit Usaha Rakyat (KUR) Mikro.
2. Kredit Kecil/Ritel, antara lain berupa Kredit Modal Kerja, Kredit Briguna, Kredit Investasi, Kredit Express, Kredit Konstruksi, Kredit

PPTKI, Kredit Pemilikan Waralaba, Kredit Resi Gudang, Kredit SPBU, Kredit BTS dan Bank Garansi (BG).

3. Kredit Konsumer, antara lain berupa Kredit Kepemilikan Rumah (KPR), Kredit Kendaraan Bermotor (KKB), Kredit Multi Guna (KMG) dan Kartu Kredit.
4. Kredit Program, antara lain berupa Kredit Usaha Rakyat (KUR) Ritel, Kredit Koperasi Primer untuk Anggota (KPPA), Kredit Ketahanan Pangan dan Energi (KKPE), Kredit kepada Kelompok Usaha Kecil (KKUK), Kredit Usaha Mikro dan Kecil SuratUtang Pemerintah (KUMK-SP), Kredit Pengembangan Energi Nabati dan RealisasiPerkebunan (KPEN-RP), Kredit Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir(PEMP).
5. Kredit Menengah/Korporasi, antara lain berupa Kredit Modal Kerja (KMK), Kredit Modal Kerja Ekspor (KMK-E), Kredit Investasi (KI), Kredit Modal Kerja Impor (KMK-I), Kredit Modal Kerja Konstruksi (KMK-K), Penanguhan Jaminan Impor (PJI), Standby L/C (SBLC), Bank Garansi (BG), Kredit Infrastruktur, Kredit Sindikasi

III. Jasa Perbankan

1. BRI Priority Banking
2. Cash Management System
3. Salary Crediting
4. BRIZZI (Uang Isi Ulang)

IV. Layanan Treasury

1. Transaksi Valuta Asing/*Foreign Exchange*
2. Transaksi Swap
3. Transaksi Forward
4. Jasa Wali Amanat
5. Jasa Agen Penjual Efek
6. Jasa Kustodian
7. Dana Pensiun Lembaga Keuangan BRI (DPLK-BRI)

V. Layanan Internasional

1. Transaksi Ekspor dan Impor
2. *Remittance*
3. Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri (SKBDN)

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Palopo meliputi 9 BRI Unit yaitu (Belopa, Padang Sappa, Kartini, Sabbang, Suli, Bajo, Pasar Sentral, Lamasi, Bajo) yang bergerak dalam bidang usaha sebagai berikut :

- Usaha Perkreditan, adapun kegiatan perkreditan di BRI Unit, yaitu dilayani dengan Kupedes (Kredit Umum Pedesaan) baik Eksploitasi maupun Investasi dengan sektor Usaha Pertanian, Perindustrian, Perdagangan, Jasa Dunia Usaha dan lainnya (Golbertap).
- Mobilisasi Dana, adapun kegiatan Mobilisasi Dana yang dilayani di BRI Unit adalah BritAma, Simpedes, GiroBRI. DepoBRI, Tabungan Haji dan BRI Junio.

- Pelayanan Jasa Perbankan, seperti BRI Priority Banking, Cash Management System, Salary Crediting, BRIZZI (Uang Isi Ulang) serta pelayanan jasa pengiriman uang (transfer), pembayaran PBB, Telepon dan Listrik.

Perkembangan aktivitas usaha serta jumlah dari masing-masing 9 BRI Unit di wilayah Kantor Cabang Palopo dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1
Perkembangan Usaha dan Jumlah Pegawai BRI Unit
Cabang Palopo

No.	BRI Unit	Usaha	GBT	Total	Jumlah Pekerja
1	Belopa	4.506	12.487	16.993	12
2	P. Sappa	3.900	10.807	14.707	12
3	Kartini	3.193	8.847	12.040	9
4	Sabbang	2.304	6.383	8.687	8
5	Suli	1.536	4.255	5.791	10
6	Bulo	1.435	3.975	5.410	8
7	P. Sentral	1.212	3.360	4.572	13
8	Lamasi	1.111	3.080	4.191	9
9	Bajo	1.010	2.800	3.810	8
Total		20.207	55.994	76.201	89

Sumber : BRI Cabang Palopo, 2011

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data dengan interview dan survey lapangan untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat penyaluran Kupedes di BRI Unit Cabang Palopo serta untuk menganalisis strategi yang sebaiknya diterapkan sehingga dana yang telah dihimpun dapat disalurkan secara optimal khususnya kepada kupedes sektor usaha/bisnis, maka dapat diuraikan hasil penelitian tersebut sebagai berikut :

1. Perkembangan Dana, Kupedes dan Peluang Ekspansi

Secara historis perkembangan dana, Kupedes dan peluang ekspansi BRI Unit BRI Cabang Palopo pada tahun 2008 – 2011 dapat diuraikan sebagaimana tabel sebagai berikut :

Tabel 5.1
PERKEMBANGAN DANA, KUPEDES DAN PELUANG EKSPANSI

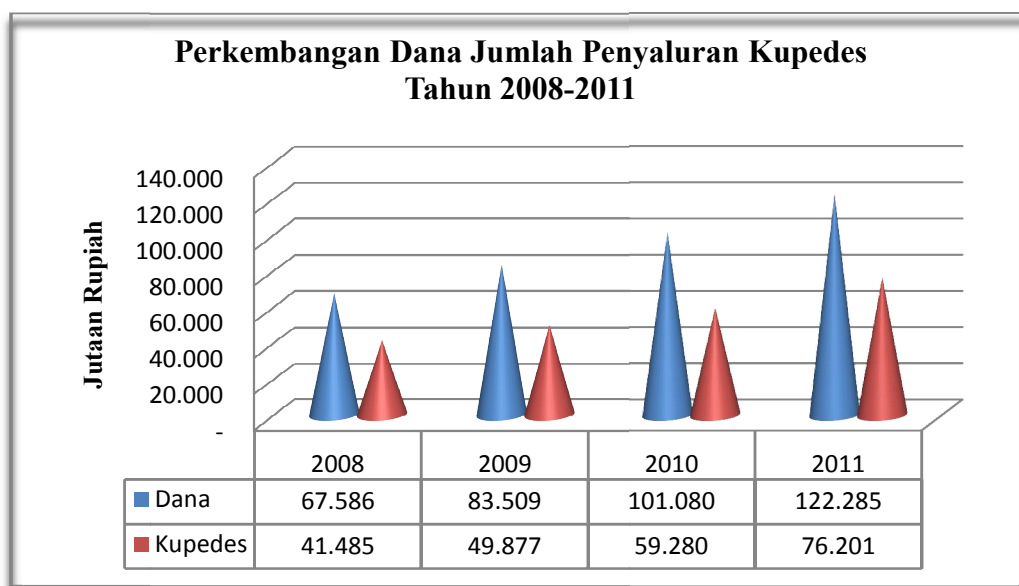
BRI UNIT - CABANG PALOPO
Tahun 2008 – 2011

(DALAM JUTAAN RUPIAH)

TAHUN	D A N A	KUPEDES			PELUANG
		USAHA	GBT	TOTAL	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5=3+4)	(6=2-5)
2008	67.586	11.811	29.674	41.485	26.101
2009	83.509	14.018	35.859	49.877	33.632
2010	101.080	16.273	43.007	59.280	41.800
2011	122.285	20.207	55.994	76.201	46.084

Komposisi dana yang berhasil dihimpun BRI Unit secara keseluruhan di BRI Cabang Palopo sampai dengan posisi Desember 2011 lebih Rp. 122 milyar, sedangkan yang telah disalurkan dalam bentuk Kupedes pada periode yang sama sebesar Rp. 76 Milyar. Dari Rp. 76 Milyar tersebut hanya Rp. 20 Milyar yang merupakan Kupedes Sektor Usaha dan sisanya (Rp. 56 Milyar) adalah kredit konsumtif yang disalurkan kepada sector konsumtif.

Gambar 5.1



Berdasarkan gambar di atas nampak bahwa peluang ekspansi masih sangat besar dan semakin meningkat setiap tahunnya, di mana pada tahun 2011 peluang ekspansi Kupedes masih sebesar Rp. 46 Milyar lebih. Hal ini menandakan bahwa pemasaran Kupedes ini harus lebih dibenahi dan diaktifkan lagi sehingga dana yang ada bisa tersalurkan secara optimal.

Untuk mengetahui adanya peluang ekspansi Kupedes di sektor usaha, ada baiknya di tinjau berapa banyak usaha kecil menengah yang ada di Kota Palopo dan di Kabupaten Luwu. Berikut ini disajikan jumlah usaha perdagangan menurut golongan usahanya yang ada di Kota Palopo dan di Kabupaten Luwu pada tahun 2010.

Tabel 5.2
Jumlah Perusahaan Yang Memperoleh Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Menurut Golongan Usaha Di Kota Palopo dan Di Kab. Luwu Tahun 2011

Golongan Usaha	Jumlah Usaha
(1)	(2)
01. Perusahaan/Perdagangan Besar	118
02. Perdagangan Menengah	874
03. Perdagangan Kecil	1.660
Jumlah	2.652

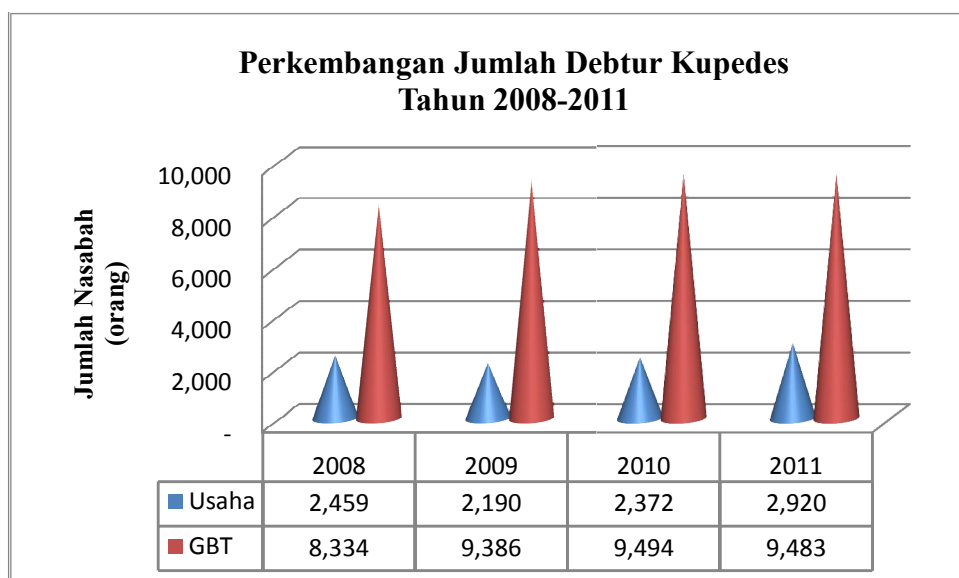
Sumber :Palopodan Luwu Dalam Angka 2011

Berdasarkan data di atas nampak bahwa jumlah perdagangan menengah dan kecil yang merupakan sasaran Kupedes adalah masing-masing sebesar 874 dan 1.660 usaha. Jumlah perdagangan kecil merupakan jumlah yang paling banyak di antara golongan usaha yang ada.

Jadi wajarlah jika BRI Cabang Palopo mengusahakan adanya unit pemasaran khususnya Kupedes di Kota Palopo dan Kab. Luwu dengan membuka 9 unit yang tersebar di Kota Palopo dan Kab. Luwu.

Akhir-akhir ini petugas cenderung lebih banyak mencari nasabah sektor konsumtif (GBT) dibandingkan nasabah sektor usaha mikro/kecil. Grafik berikut ini memperlihatkan perbedaan yang menyolok antara jumlah nasabah sektor usaha dan nasabah sektor konsumtif

Gambar 5.2



2. Pengembangan Pegawai

Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen operasional yang menunjang eksistensi dari BRI Cabang Palopo beserta unit-unitnya, dimana pegawai bank merupakan asset penting dalam menggerakkan dan menyusun strategi untuk tujuan tertentu di antaranya dalam melakukan ekspansi kredit pada debitur kelas menengah ke bawah.

Pengembangan karyawan baik baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan karyawan dapat dilaksanakan dengan baik, harus ditetapkan suatu program pengembangan yang disusun rapi secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan oleh bank sehingga mempunyai kekuatan yang optimal.

Tabel 5.3

**Jumlah Pegawai Pada Setiap BRI Unit - Cabang Palopo
Tahun 2011**

No.	BRI Unit	Pegawai	Persentase
1	Belopa	12	13,50
2	Padang Sappa	12	13,50
3	Kartini	9	10,10
4	Sabbang	8	9,00
5	Suli	10	11,20
6	Bulo	8	9,00
7	Pasar Sentral	13	14,60
8	Lamasi	9	10,10
9	Bajo	8	9,00
Total		89	100,00

Dari tabel di atas nampak bahwa BRI Unit Pasar Sentral yang memiliki jumlah pegawai yang paling banyak yaitu sebesar 14,60 % dari jumlah pegawai dari seluruh BRI Unit Cabang Palopo. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, umumnya mengatakan bahwa tenaga pemasaran Kupedes yang dianggap berkualitas hanya 3 (tiga) orang yaitu Mantri BRI Unit dan Kepala Unit. Hal ini menandakan bahwa masih kurangnya tenaga pemasaran yang berkualitas yang dapat mendukung ekspansi Kupedes.

B. Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat digunakan untuk menentukan posisi produk dalam rangka ekspansi Kupedes BRI Unit Cabang Palopo. Pada saat kusioner penelitian ini selesai disusun, maka kusioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan disebarkan kepada responden yaitu pihak-pihak yang berkaitan dengan penyaluran Kupedes BRI Unit Cabang

Palopo. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan untuk menentukan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) penyaluran Kupedes BRI Unit Cabang Palopo.

Setelah itu dilakukan lagi penyebaran kuesioner tahap kedua pada responden yang sama untuk mengetahui bobot dan rating yang diberikan oleh responden terhadap faktor internal dan eksternal tersebut. Setelah dilakukan pengisian, kuesioner tersebut kembali dikumpulkan kemudian diolah serta dianalisis untuk mengetahui total skor yang diperoleh.

Untuk lebih jelasnya, cara pengolahan data kuesioner yang dilakukan meliputi :

- a. Pengolahan kolom bobot, diperoleh dari pembagian jumlah bobot di kolom responden tiap variabel dengan jumlah keseluruhan dari variabel dan hasil akhir kolom bobot harus bernilai 1,00.
- b. Pengolahan kolom rating diperoleh dari jumlah tiap-tiap variabel dengan jumlah responden yang mengerjakannya.
- c. Pengolahan kolom skor, mengalikan nilai bobot dengan rating tiap variabel pada kuesioner.
- d. Jumlahkan hasil perkalian skor, sehingga diperoleh total skor. Setelah diketahui total skornya maka metode yang ada dalam analisis SWOT dapat diabaikan.

Tabel 5.4

**Pengolahan Data Kuesioner Faktor Internal untuk
Mengetahui Kekuatan (*Strength*)**

No.	Faktor-faktor Kekuatan	Skor	Komentar
1.	Suku bunga yang diberikan mudah dijangkau oleh debitur	0,28381	Dipantau
2.	Di dalam Bunga Kupedes yang ditetapkan terdapat bonus yang akan dikembalikan kepada nasabah bila membayar dengan lancar dan tepat waktu	0,40404	Dipertahankan
3.	Semakin besar pinjaman semakin kecil bunga yang harus dibayar oleh nasabah.	0,34491	Dipantau
4.	Produk debitur sangat dibutuhkan oleh kreditur	0,19317	Dimanfaatkan
5.	Terjalin hubungan yang baik antara kreditur dan debitur Kupedes	0,29563	Dipelihara
6.	Lamanya pencairan dana di bawah 1 bulan	0,32324	Dipantau
7.	Fasilitas Bank yang memadai dan mendukung kelancaran dalam proses pinjaman	0,25720	Ditingkatkan
8.	Prosedur sederhana	0,26829	Dipantau
9.	Adanya jenis batas pinjaman yang dapat diberikan tanpa jaminan	0,41314	Dipelihara
10.	Terjalin hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan	0,26807	Ditingkatkan
11.	Setiap tahun diadakan pendidikan intern BRI	0,33334	Diefektifkan
12.	Kantor pemasaran terletak dekat pasar (sentra perekonomian) dan perkantoran	0,34491	Dimanfaatkan
Jumlah		3,72975	

Sumber : data kuesioner, diolah tahun 2012

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa skor total untuk faktor internal (kekuatan/strength) adalah sebesar 3,72975, di mana skor tertinggi untuk faktor internal/kekuatan sebesar 0,41314 yaitu adanya jenis batas pinjaman yang dapat diberikan tanpa jaminan, sedangkan skor terendah adalah sebesar 0,19317, yaitu produk debitur yang dibutuhkan oleh kreditur.

Tabel 5.5
Pengolahan Data Kuesioner Faktor Internal untuk
Mengetahui Kelemahan (*Weakness*)

No.	Faktor-faktor Kelemahan	Skor	Komentar
1.	Adanya batas maksimum Kupedes yang dapat diberikan	-0,27272	Tingkatkan jumlah
2.	Promosi yang dilakukan selama ini kurang meraup banyak nasabah di sektor usaha.	-0,53260	Lebih diefektifkan
3.	Promosi kepada nasabah Kupedes sektor usaha lebih sedikit dibanding dengan Kupedes sektor konsumtif.	-0,34711	Perlu perhatian
4.	Jumlah tenaga pemasaran Kupedes yang berkualitas belum memadai.	-0,50963	Tingkatkan SDM
5.	Pengetahuan global yang dimiliki karyawan tidak luas dan terbatasnya akses perbankan.	-0,35583	Tingkatkan SDM
6.	Gedung kantor BRI Unit umumnya masih berstatus sewa.	-0,52893	Perlu diperhatikan
7.	BRI sulit mencari gedung kantor yang representative di lokasi sentra perekonomian.	-0,40130	Perlu diperhatikan
Jumlah		-2,94812	

Sumber : data kuesioner, diolah tahun 2012

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa skor total untuk faktor internal kelemahan (*weakness*) adalah sebesar -2,94812 di mana skor tertinggi untuk faktor internal kelemahan yaitu -0,53260 adalah promosi selama ini kurang meraup banyak nasabah di sektor usaha, sedangkan skor terendah adalah sebesar -0,27272 yaitu adanya batas maksimum Kupedes yang dapat diberikan.

Tabel 5.6
Pengolahan Data Kuesioner Faktor Eksternal untuk Mengetahui Peluang (*Opportunity*)

No.	Faktor-faktor Peluang	Skor	Komentar
1.	Masih banyak usaha menengah ke bawah yang membutuhkan kredit usaha	0,76768	Proaktif
2.	Jaringan kerja yang tersebar luas di seluruh tanah air baik di perkotaan maupun di pedesaan bahkan di pulau-pulau kecil	0,68625	Dimanfaatkan
3.	Perkembangan teknologi komputerisasi, komunikasi dan informasi di dunia perbankan.	0,78430	Pemantapan SDM
4.	Pembangunan ekonomi daerah yang semakin digalakkan.	0,66667	Investasi
5.	Kebijakan pemerintah yang konsen terhadap pengembangan usaha kecil menengah.	0,80811	Dimanfaatkan
Jumlah		3,71301	

Sumber : data kuesioner, diolah tahun 2012

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa skor total untuk faktor eksternal peluang (*opportunity*) adalah sebesar 3,71301 di mana skor tertinggi untuk faktor eksternal peluang sebesar 0,80811 yaitu kebijakan pemerintah yang konsen terhadap pengembangan usaha kecil menengah,

sedangkan skor terendah adalah sebesar 0,66667 yaitu pembangunan ekonomi daerah yang semakin digalakkan.

Tabel 5.7
Pengolahan Data Kuesioner Faktor Eksternal untuk Mengetahui Ancaman (*Threat*)

No.	Faktor-faktor Ancaman	Skor	Komentar
1.	Masuknya Perusahaan Asing ke Indonesia	-0,42353	Hati – hati
2.	Adanya Bank pesaing yang memberikan Bunga di bawah 2%.	-0,62681	Bunga diturunkan
3.	Kualitas pelayanan belum dapat memuaskan keinginan nasabah (Birokrasi pelayanan terlalu lama)	-0,43597	Tingkatkan kualitas
4.	Penerapan teknologimaju yang memerlukan biaya dan SDM yang cukup.	-0,47832	Diperhatikan
5.	Adanya kebijakan pemerintah dalam pelaksanaan otonomi daerah yang akan memanfaatkan Bank Sulselbar sebagai lembaga perbankan daerah.	-0,64373	Diperhatikan
6.	Kebijakan deregulasi di bidang perbankan yang memberikan kebebasan terhadap seluruh bank dapat beroperasi dalam melayani UKM.	-0,62183	Tingkatkan promosi
Jumlah		-3,23019	

Sumber : data kuesioner, diolah tahun 2012

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa skor total untuk faktor eksternal ancaman (*threat*) adalah sebesar -3,23019, di mana skor tertinggi untuk faktor eksternal ancaman sebesar -0,64373 yaitu adanya kebijakan pemerintah dalam pelaksanaan otonomi daerah yang akan memanfaatkan Bank Sulselbar sebagai lembaga perbankan daerah, sedangkan skor terendah adalah sebesar -0,42353 yaitu masuknya perusahaan asing ke Indonesia.

C. Analisis Metode Strategi

Dari hasil perhitungan skor yang telah diperoleh, maka data tersebut merupakan data penetapan koordinat/posisi ekspansi penyaluran Kupedes pada *matrix spacediagram* SWOT. Kemudian setelah diketahui posisi tersebut maka dilanjutkan ke penentuan strategi dengan menggunakan matriks SWOT.

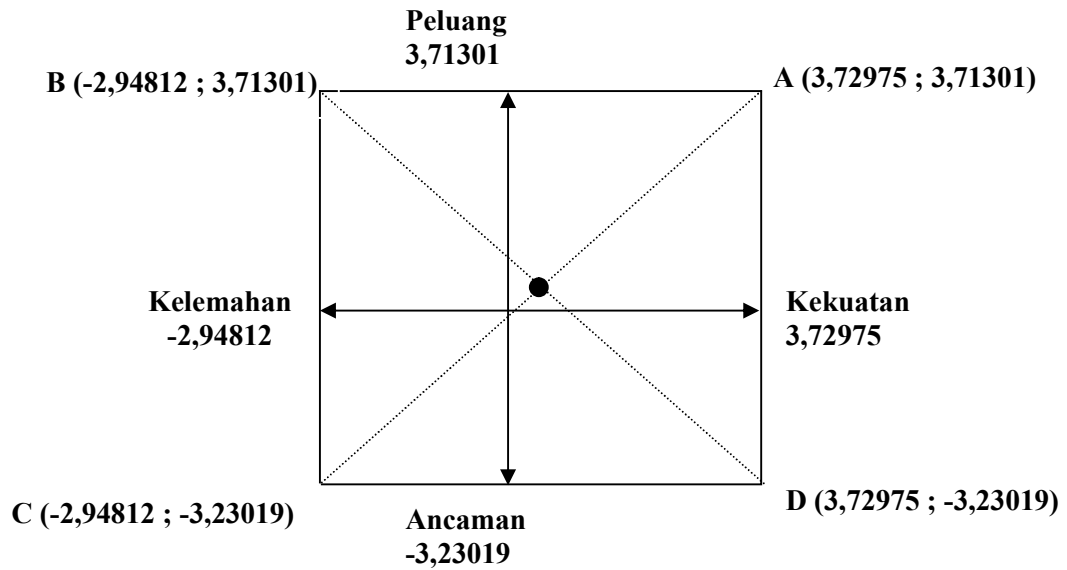
1. Penentuan Posisi Ekspansi Penyaluran Kupedes pada *Matrix Space* Diagram SWOT

Posisi ekspansi penyaluran Kupedes yang ditentukan dengan menggunakan *Matrix Space* merupakan suatu faktor penentu strategi penyaluran Kupedes pada BRI Unit Cabang Palopo tersebut di masa mendatang. Pengerjaan metode diagram SWOT (*Matrix Space*) dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu dengan menghitung luasan tiap kuadran serta dengan menggunakan persamaan garis.

a. Menghitung Luasan Tiap Kuadran

Untuk menghitung luasan tiap kuadran, dilakukan dengan menggunakan perhitungan yang terlibat pada gambar berikut ini :

Gambar 5.3
Posisi Ekspansi Penyaluran Kupedes pada
BRI UnitCabang Palopo



Luas Kuadran I = $3,72975 \times 3,71301 = 13,84860$

Luas Kuadran II = $3,72975 \times 3,23019 = 12,04780$

Luas Kuadran III = $2,94812 \times 3,71301 = 10,94639$

Luas Kuadran IV = $2,94812 \times 3,23019 = 9,52299$

Berdasarkan hasil perhitungan pada gambar 5.3 di atas, menunjukkan bahwa daerah yang paling luas adalah pada kuadran I dengan luas sebesar 13,84860 (strategi SO), kemudian daerah terluas kedua adalah pada kuadran II dengan luas sebesar 12,04780 (strategi ST), selanjutnya daerah terluas ketiga adalah pada kuadran III dengan luas sebesar 10,94639 (strategi WO) dan daerah terluas keempat adalah pada kuadran IV dengan luasan sebesar 9,52299 (strategi WT).

Dengan demikian maka posisi ekspansi penyaluran Kupedes berdasarkan luasan pada tiap kuadran terletak pada kuadran I, di mana pada posisi ini, ekspansi penyaluran Kupedes pada BRI Unit Cabang Palopo lebih memiliki sejumlah kekuatan dan juga memiliki peluang sehingga dibutuhkan strategi SO (*Strength-Opportunity*) yaitu memanfaatkan kondisi internal kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang yang ada.

b. Persamaan Garis

Metode persamaan garis dilakukan untuk mengetahui pada posisi mana suatu organisasi atau kumpulan berada berdasarkan *matrix space* dari diagram SWOT di mana terdapat 4 (empat) kuadran yang masing-masing merupakan kombinasi dari *Strength-Opportunity* pada kuadran I, kombinasi dari *Strength-Threat* pada kuadran II, kombinasi dari *Weakness-Opportunity* pada kuadran III dan *Weakness-Threat* pada kuadran IV.

Untuk mengetahui posisi ekspansi penyaluran Kupedes pada BRI Unit Cabang Palopo berdasarkan persamaan garis, maka terlebih dahulu ditentukan titik A, B, C, dan D pada *matrix space*.

- Untuk titik A, merupakan kombinasi skor antara kekuatan dan peluang yaitu (3,72975 ; 3,71301).
- Untuk titik B, merupakan kombinasi skor antara kelemahan dan peluang yaitu (-2,94812 ; 3,71301).

- Untuk titik C, merupakan kombinasi skor antara kelemahan dan ancaman yaitu (-2,94812 ; -3,23019).
- Untuk titik D, merupakan kombinasi skor antara kekuatan dan ancaman yaitu (3,72975 ; -3,23019).

Selanjutnya ditentukan titik tengah (titik E) yaitu perpotongan antara garis AC dan garis BD. Berdasarkan hasil perhitungan persamaan garis pada lampiran 5, diperoleh titik E yang terletak pada titik (0,39081 ; 0,24141) maka dapatlah diketahui posisi ekspansi/penyaluran Kupedes pada BRI Unit Cabang Palopo yaitu terletak pada kuadran I.

2. Penyusunan Strategi

Berdasarkan posisi ekspansi penyaluran Kupedes pada BRI Unit Cabang Palopo yang diiperoleh dalam matrix space, maka selanjutnya akan disusun berbagai strategi sebagai berikut :

a. Strategi SO (Strength Opportunity)

Strategi kombinasi kekuatan dan peluang, digunakan BRI Unit Cabang Palopo dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan :

1. Melakukan budaya kredit dengan pemasaran yang tepat, yaitu tepat sasaran, tepat jumlah dan tepat waktu.

Hal ini dilakukan mengingat banyaknya jumlah UKM yang potensial yang membutuhkan kredit usaha serta untuk mendidik para pengusaha kecil bahwa kredit yang diberikan harus dibayar dan

bukan hadiah atau hibah. Saat ini jumlah nasabah sektor usaha yang lancar dalam pengembalian kredit sebanyak 2.141 orang dari 2.920 orang nasabah sektor usaha yang ada.

2. Menguasai dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan Kupedes BRI.

Hal ini dilakukan mengingat perkembangan teknologi semakin maju sedangkan di lain pihak pelayanan yang maksimum membutuhkan teknologi untuk kelancaran pelaksanaan.

b. Strategi ST (Strength Threat)

Strategi kombinasi kekuatan dan ancaman, digunakan BRI Unit Cabang Palopo dengan menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki dengan cara menghindari ancaman yaitu dengan :

1. Lakukan Tingkat Bunga Bervariasi

Hal ini dilakukan mengingat bank pesaing seperti BNI dan Bank Mandiri mungkin menetapkan bunga di bawah 2% dan telah membentuk Desk "Micro Center" dan mulai melirik kepada sektor mikro dimana sektor ini tahan banting dan tidak banyak terpengaruh terhadap krisis.

2. Optimalkan fasilitas yang ada.

Hal ini dilakukan agar dapat mengurangi biaya serta menghindari fasilitas yang menganggur.

3. Mengefektifkan pendidikan intern

Hal ini ditujukan agar pendidikan intern yang diikuti masing-masing pegawai/pekerja dapat diterapkan dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing.

4. Manfaatkan lokasi pemasaran yang strategis untuk meraup banyak nasabah.

Hal ini merupakan suatu kesempatan bagi BRI Unit untuk semakin aktif dalam melakukan pemasaran.

c. Strategi WO (*Weakness Opportunity*)

Strategi kombinasi kelemahan dan peluang, digunakan oleh BRI Unit Cabang Palopo berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki dengan :

1. Lebih agresif lagi dalam mencari nasabah sektor usaha yang potensial

Mengingat selama ini tenaga pemasaran hanya mengutamakan nasabah pada sektor konsumtif yaitu pegawai yang berpenghasilan tetap dan tidak berminat mencari nasabah sektor usaha yang sebenarnya juga potensial. Saat ini jumlah nasabah Kupedes sektor konsumtif (GBT) adalah sebanyak 9.483 orang jauh di atas jumlah nasabah Kupedes sektor usaha yaitu sebanyak 2.920 orang.

2. Menetapkan lokasi yang strategis selanjutnya sebelum sewa gedung jatuh tempo.

Langkahnya yaitu dengan melakukan site survey di sentra-sentra perekonomian seperti pasar tradisional, perindustrian dan lain-lain. Hal ini dilakukan untuk menghindari kesulitan dalam mencari daerah sentra perekonomian. Di mana saat ini gedung BRI Unit Cabang Palopo 70% masih berstatus sewa dan setiap jatuh tempo sewa harga/kontrak selalu naik signifikan. Sementara itu daerah sentra perekonomian merupakan daerah yang paling memungkinkan untuk memperoleh nasabah sektor usaha yang lebih banyak dibandingkan bila lokasi jauh dari pasar.

3. Menambah tenaga pemasaran

Hal ini dilakukan karena jumlah tenaga pemasaran yang berkualitas sangat kurang sementara calon nasabah pada sektor usaha sangat banyak. Saat ini ratio nasabah yang harus dilayani petugas pemasaran yaitu 400 sampai dengan 700 nasabah.

d. Strategi WT (*Weakness Threat*)

Strategi kombinasi kelemahan dan ancaman, digunakan oleh BRI Unit Cabang Palopo untuk meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman dengan :

1. Tingkatkan kualitas SDM khususnya tenaga pemasaran Kupedes.

Hal ditujukan agar nasabah puas dengan kualitas pelayanan dan semakin suka dan loyal dalam mengambil kredit yang dipinjamkan serta tidak pindah ke bank pesaing.

2. Menjalin kerjasama dengan Perusahaan Asing.

Hal ini dilakukan agar Perusahaan Asing tersebut mampu turut mendukung pengembangan usaha kecil menengah. Antara lain dengan membantu memasarkan atau memanfaatkan produk UKM yang dilayani oleh BRI Unit Cabang Palopo.

Untuk lebih jelasnya mengenai Matriks SWOT dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 17. Matrik SWOT Ekspansi Penyaluran Kupedes

3. Pemilihan Strategi

Berdasarkan hasil penyusunan strategi (Strategi SO, Strategi ST, Strategi WO dan Strategi WT) dalam program ekspansi Kupedes, maka selanjutnya akan dilakukan pemilihan strategi berdasarkan tingkat daya ungkit untuk pencapaian tujuan dan kemampuan untuk dilakukannya strategi tersebut.

Tabel 5.9
Pemilihan Program Strategi Ekspansi Kupedes
BRI Unit – Cabang Palopo

No	Inisiatif Strategi	Daya Ungkit Untuk Mencapai Tujuan	Kemampuan Untuk Dilakukan Strategi	Skor
1.	Melakukan budaya kredit dengan pemasaran yang tepat, yaitu tepat sasaran, tepat jumlah dan tepat waktu.	0,1073	3,7778	0,4054
2.	Menguasai dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan Kupedes BRI.	0,1030	3,4444	0,3548
3.	Lakukan tingkat bunga bervariasi.	0,0901	3,4444	0,3103
4.	Optimalkan fasilitas yang ada.	0,0988	3,2222	0,3184
5.	Mengefektifkan pendidikan intern.	0,0901	3,2222	0,2903
6.	Manfaatkan lokasi pemasaran yang strategis untuk meraup banyak nasabah.	0,0988	3,0000	0,2964
7.	Lebih agresif lagi dalam mencari nasabah sektor usaha yang potensial.	0,0901	2,8889	0,2603
8.	Menetapkan lokasi yang strategis selanjutnya sebelum sewa gedung jatuh tempo.	0,0858	2,8889	0,2479

9.	Menambah tenaga pemasaran.	0,0815	3,1111	0,2536
10.	Tingkatkan kualitas SDM khususnya tenaga pemasaran Kupedes.	0,0901	3,2222	0,2903
11.	Menjalin kerjasama dengan Perusahaan Asing	0,0644	2,5556	0,1646
Jumlah		1,0000		3,1923

Sumber : data wawancara, diolah tahun 2012

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa melakukan budaya kredit dengan pemasaran yang tepat, yaitu tepat sasaran, tepat jumlah dan tepat waktu merupakan program strategi Ekspansi Kupedes dengan skor tertinggi yaitu 0,4054 dan menjalin kerjasama dengan Perusahaan Asing sebagai program strategi Ekspansi Kupedes dengan skor terendah yaitu 0,1646.

Dengan demikian maka dalam Ekspansi penyaluran Kupedes BRI Unit Cabang Palopo berdasarkan Tabel 5.9 adalah dengan melakukan budaya kredit dengan pemasaran yang tepat, yaitu tepat sasaran, tepat jumlah dan tepat waktu merupakan inisiatif strategi dengan tingkat pencapaian yang tinggi.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data pada Bab V, maka kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Ekspansi penyaluran kredit Kupedes pada BRI Unit Cabang Palopo dipengaruhi oleh faktor – faktor internal seperti Price, Produk, Promosi, Proses, Sumber Daya Manusia, dan Lokasi sedangkan faktor eksternal seperti pasar, teknologi dan kondisi perekonomian.
2. Penyaluran Kupedes BRI Unit Cabang Palopo dapat dirumuskan 2 (dua) strategi, yaitu Strategi Utama dan Strategi Alternatif. Dimana strategi yang utama adalah Strategi SO (Strength Opportunity), sedangkan strategi alternatifnya berturut-turut adalah Strategi ST (*Strength Threat*), Strategi WO (*Weakness Opportunity*) dan Strategi WT (*Weakness Threat*).

B. Saran-saran

Bila melihat kesimpulan yang ada, maka dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Pihak manajemen BRI Unit Cabang Palopo agar lebih memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal dalam upaya peningkatan pemasaran kredit Kupedes.

2. Pihak manajemen BRI Cabang Palopo agar memfokuskan pada strategi yang sesuai dengan hasil analisis SWOT. Dimana strategi yang utama adalah Strategi SO (Strength Opportunity), sedangkan strategi alternatifnya berturut-turut adalah Strategi ST (*Strength Threat*), Strategi WO (*Weakness Opportunity*) dan Strategi WT (*Weakness Threat*). Strategi-strategi tersebut diharapkan dapat diimplementasikan guna mempengaruhi tingkat penyaluran kredit Kupedes BRI Unit Cabang Palopo.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Softan., 1993, **Manajemen Pemasaran**, Edisi Ketiga, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- Donald, M.H.B.MC., and Keegan, W.J., 1999, **Marketing Plans That Work**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Irmayanto, J., dkk, 1998, **Bank dan Lembaga Keuangan**, Penerbit Universitas Trisakti, Jakarta.
- Kotler, Philip., 1993, **Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian**, Edisi Ketujuh, Volume Satu, Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta.
- Payne, A., 2000, **The Essence of Service Marketing**, Andi, Yogyakarta.
- Rangkuti, F., 2003, **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**, Cetakan Kesepuluh, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Salusu, J., 1996. **Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit**, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta.
- Siamat, D., 1993, **Manajemen Bank Umum**, Penerbit Intermedia, Jakarta.
- Swastha, Basu DH dan Irawan, 1994, **Management Pemasaran Modern**, Edisi Keempat, Penerbit Lembaga Manajemen AMP, Yogyakarta.
- Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan.
- Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan.
- Yasid, 1999, **Pemasaran Jasa, Konsep dan Implementasi**, Penerbit Ekonesia, Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta.

Zethaml, V., and Bitner, M.J., 2000, **Service Marketing ; Integrating Customer Focus Across The Firm**, Penerbit The McGraw Hill Companies Inc, USA.