

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bank adalah sebuah lembaga intermediasi keuangan yang umumnya didirikan dengan kewenangan untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan promes atau yang dikenal sebagai banknote. Kata bank berasal dari bahasa Italia, banca yang berarti meja. Menurut UU Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, yang dimaksud bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Perkembangan bank di Indonesia belakang ini semakin lama semakin menonjol akan kompleksitas, persaingan, perubahan, dan ketidakpastian. Keadaan ini menyebabkan persaingan yang sangat tajam antar bank, baik antara pesaing yang semakin bertambah, volume produk yang semakin meningkat, maupun bertambah pesatnya perkembangan teknologi yang ada. Keadaan ini memaksa untuk lebih memperhatikan lingkungan yang dapat mempengaruhi bank, agar perusahaan dapat mengetahui strategi apa dan bagaimana yang harus diterapkan oleh bank.

Menghadapi situasi demikian, maka perusahaan harus mampu melakukan adaptasi yang tepat terhadap kondisi pasar yang selalu berubah-ubah. Perusahaan dituntut untuk dapat menilai kebutuhan dan keinginan konsumen yang

berubah-ubah dengan cara menerapkan strategi pemasaran yang tepat agar ekspektasi konsumen terpenuhi dan mereka merasakan kepuasan dalam menggunakan produk.

Untuk itu perlu adanya strategi pemasaran bank Bri agar konsumen tertarik terhadap bank Bri dengan menggunakan metode analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*), dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).”

(Syamsudin Noor (2014)).

SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). SWOT akan lebih baik dibahas dengan menggunakan tabel yang dibuat dalam kertas besar, sehingga dapat dianalisis dengan baik hubungan dari setiap aspek **(Jauch & Glueck, 2012).**

Menurut **Moh. Mambaus Sholihin (2019)** strategi pemasaran adalah salah satu cara memenangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan baik itu untuk perusahaan yang memproduksi barang atau jasa.

Menurut **Rio andhika putra (2020)**, menyatakan strategi merupakan bagian dari perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana

perusahaan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut **Kuncoro (2017)**, mengatakan bahwa mengelola strategi sangat berbeda dengan mengelola operasi. Namun keduanya sangat penting, dan perlu diintegrasikan. Strategi visioner yang tidak dikaitkan dengan keunggulan proses operasi dan tata kelola (*governance*) tidak akan dapat diterapkan.

Lingkungan perusahaan merupakan salah satu kunci untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Faktor-faktor lingkungan dapat berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan yang nantinya akan dijabarkan lagi ke dalam beberapa bidang antara lain keadaan keuangan, kemampuan karyawan, dan manajemen perusahaan sedangkan faktor eksternal meliputi berbagai hal maupun kejadian di luar perusahaan yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan penjualan suatu produk yang dibagi menjadi peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman ini nanti akan sangat bervariasi dan berasal dari pihak pesaing maupun konsumen. Jika kedua faktor tersebut dapat diatur dengan baik oleh perusahaan maka visi dan misi perusahaan akan cepat tercapai.

Penyusunan strategi yang tepat merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mewujudkan visi dan misinya. Dengan itu, untuk meningkatkan hasil penjualan perusahaan perlu merencanakan strategi pemasaran dengan menggunakan metode *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*, yakni suatu strategi yang dilakukan oleh perusahaan

untuk mengetahui sejauh manakekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar.

Hal ini juga terjadi pada bank BRI pesisir selatan merupakan sebuah kantor cabang painan yang berada di Air Haji Selain menjadi tempat penyimpanan uang, bank BRI memberikan produk dan pelayanan lain seperti rekening Giro, deposito on call (DOC) deposito berjangka, kredit modal kerja (KMK), kredit investasi (KI), kredit program, KKPA, KKP, inti-plasma, kredit usaha kecil (KUK), kredit program karyawan, kredit multiguna, kredit agro griya, kredit agro mobil, bank garansi, local L/C (SKBDN), safe Bank terbesar di Indonesia ini berhasil mencatatkan pertumbuhan laba bersih tahun 2018 yang cukup baik, meskipun ancaman pelambatan menerpa akibat kenaikan 7 day reverse repo rate alias suku bunga acuan selama 6 kali dalam 1 tahun.

Bank yang dipimpin oleh Suprajarto sebagai Direktur Utama ini meraih laba bersih sebesar Rp 32,4 triliun pada 2018, tumbuh 11,6% dibandingkan pada 2017. Hal tersebut ditopang oleh pendapatan berbasis komisi (fee based income) yang tumbuh 22,7% menjadi Rp 23,4 triliun dari setahun sebelumnya. Sementara pendapatan bunga bersih (net interest margin) mencapai Rp 35,44 triliun, tumbuh 11% dibandingkan tahun sebelumnya.

Ada tiga hal yang mendorong kemampuan perseroan mencapai kinerja laba yang unggul tersebut. Pertumbuhan kredit, efisiensi beban, dan naiknya perbaikan atas rugi kredit (loan loss recovery) masih menjadi senjata andalan perseroan.

Faktor pertama, yakni kredit, perseroan mencatatkan peningkatan portofolio sebesar 14,1% menjadi Rp 843,6 triliun. Segmen kredit UMKM masih mendominasi dengan portofolio kredit sebesar 76,5% atau setara dengan Rp 645,7 triliun. Kredit UMKM tersebut tumbuh 15,5% sepanjang 2018. Sementara itu, dana pihak ketiga (DPK) mencapai angka Rp 944,27 triliun, tumbuh 12,19% dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan DPK ini cukup baik karena dana murah meningkat lebih tinggi dibandingkan dengan dana mahal. Giro yang tergolong dana murah menjadi penyumbang pertumbuhan terbesar DPK emiten yaitu 22%, diikuti tabungan 11%, dan deposito berjangka 10%.

Namun kenaikan suku bunga acuan BI sebanyak 6 kali menjadi tantangan bagi BRI dan industri perbankan selama 2018. Margin bunga bersih (net interest margin/NIM) BRI tergerus dari 7,93% pada 2017 menjadi 7,45% pada 2018. Hal tersebut inline dengan industri perbankan yang mencatatkan penurunan rata-rata NIM menjadi 5,12% pada November 2018 dari setahun sebelumnya 5,31%.

Tabel 1.1
Kinerja 2018

	Net interest income (Rp triliun)	DPK (Rp triliun)	Pertumbuhan DPK	Laba bersih (Rp triliun)
BBRI	77,67	944,27	12.19%	32,35
BMRI	55,1	840,91	3.08%	25,00
BBNI	35,45	578,77	12.14%	15,01

Sumber: Diolah

Faktor kedua, efisiensi meningkat yang tercermin dari rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) yang turun 66 basis poin menjadi 68,48%. Rasio BOPO tersebut lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata industri perbankan yang tercatat 68,48%. Selain efisiensi pada sisi biaya beban, menurunnya BOPO juga dipengaruhi oleh pengelolaan beban serta peningkatan pada pendapatan berbasis komisi (fee based income) yang tumbuh 22,7% menjadi Rp 23,4 triliun. Aset perusahaan yang dipimpin Suprajarto tersebut juga masih menjadi yang terbesar di antara bank lain di bursa sekaligus di dalam negeri, yaitu sebesar Rp 1.296 triliun.

Tabel 1.2
Komparasi Kinerja 2017-2018

	Aset 2018 (Rp triliun)	Aset 2017 (Rp triliun)	Persentase
BBRI	1,296.90	1,127.45	15.03%
BMRI	1,202.25	1,124.70	6.90%
BBNI	808.57	709.33	13.99%

Sumber: Diolah

Kinerja 2018, BRI Unggul Dari Nominal dan PertumbuhanFoto: Direktur Utama BRI, Suprajarto Suprajarto mengunjungi BUMNShop dan petrashop di bumdes pandawa, Tasikmalaya (dok. BRI).

Untuk faktor ketiga, yakni naiknya perbaikan atas rugi kredit tercermin pada rasio pendapatan dari kredit hapus buku (recovery) dan kredit kualitas buruk yang

dihapusbukukan (write off). Bank BRI melakukan write off sebesar Rp 12,2 triliun sepanjang 2018 dibanding Rp 9,5 triliun pada 2017, dan dengan recovery dari kredit yang dihapusbukukan Rp 6,3 triliun, atau berporsi 52%. Dari sisi kualitas kredit, kredit bermasalah perseroan (non performing loan/NPL) bank yang sedang mengincar asuransi tersebut pun membaik untuk periode Desember 2018, yaitu menjadi 2,27% (konsolidasi) dari 2,54% per akhir September 2018.

Bukan hanya itu, posisi Bank Rakyat Indonesia sebagai bank yang paling menguntungkan dari sisi aset (return on asset/RoA) dan permodalan (return on equity/RoE) semakin tidak tergoyahkan. RoA perseroan menjadi yang terbesar dengan raihan 2,67% sekaligus dengan RoE-nya yang dicetak sebesar 18,48%. Hal ini menjadi penanda bahwa profitabilitas emiten dalam memanfaatkan aset dan terhadap aset bersihnya untuk menciptakan laba, tergolong tinggi dibanding pesaing.

Tabel 1.3

RoA dan RoE

	ROA	ROE
BBRI	2.67%	18.48%
BMRI	2.15%	14.37%
BBNI	3.27%	14.53%

Sumber: Diolah

Tjandra dari Mandiri Sekuritas masih memberikan rekomendasi Buy dengan target harga (price target/TP) Rp 4.100 per saham untuk 12 bulan ke depan. Dia menilai harga saham emiten di pasar memiliki valuasi rasio harga saham per nilai buku (PBV) terhadap prediksi laba setahun penuh 2019 (2019F) sebesar 2,2 kali.

Di sisi lain, Harsh Wardhan Modi, Analis JPMorgan Securities, menilai TP BRI saat ini adalah Rp 4.000 per saham. Faktor yang membuat Modi menetapkan target tersebut adalah RoA 2,75% dan RoE perseroan yang mencapai 18,5% dengan memfaktorkan nilai buku 10% per tahun dan potensi rasio pembagian dividen (dividend payout ratio/DPR) 45%-55%.

Faktor lain adalah RoE 35% pada kredit mikro emiten yang tinggi, dibanding RoE bisnis perseroan secara keseluruhan 10%. Karena adanya potensi pertumbuhan kontribusi kredit mikro, otomatis RoE perseroan dapat terdongkrak.

Faktor terakhir dalam pertimbangan Modi adalah porsi kredit BRI yang besar, mencapai 65%, di kredit mikro, kredit berjaminan gaji (salary based), dan kredit BUMN, yang relatif memiliki risiko yang rendah. Secara total, nilai tengah TP konsensus dari 20 analis yang dikumpulkan Refinitiv menunjukkan angka Rp 4.114 per saham.

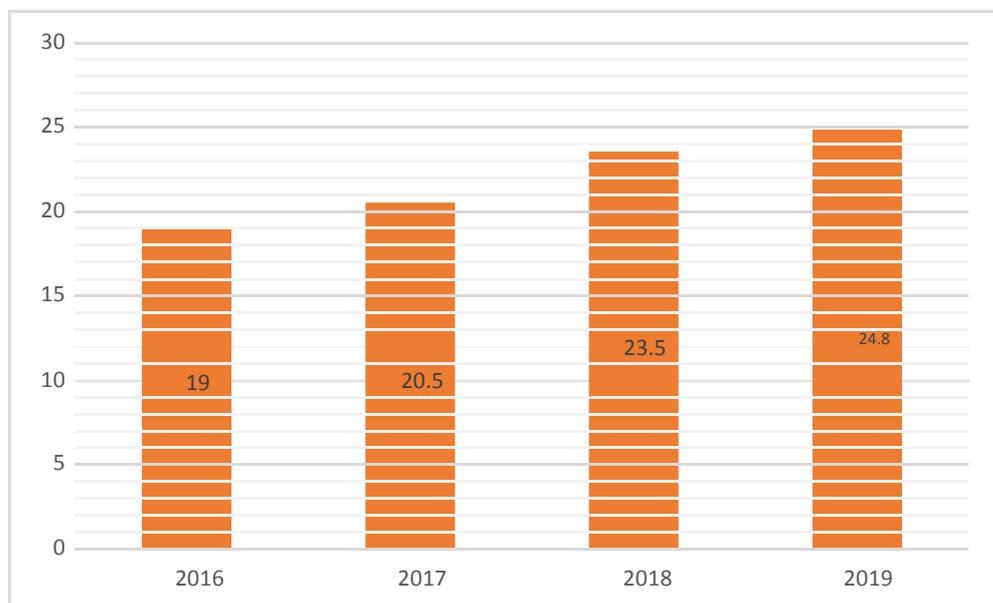
Dari 20 analis tersebut, 8 analis merekomendasi strong buy dan setara, 9 analis merekomendasi buy dan setara, dan 3 analis merekomendasi hold dan setaranya.

Selain itu juga terdapat PT Bank Indonesia (persero) Tbk. (BRI) mencetak laba bersih sebesar Rp 24,8 triliun pada Januari-September 2019, naik 5,36% dibandingkan periode yang sama tahun lalu. Meski begitu pertumbuhan laba bank

BUMN tercatat melambat. Pada kuartal III-2018, pertumbuhan laba bersih BRI mencapai 14,64%. Direktur utama BRI Sunarso mengatakan ada beberapa hal yang membuat pertumbuhan laba perusahaannya melambat. Salah satunya, disebabkan oleh naiknya pencadangan kredit beresalah (*Non-Performing Loan/NPL*). Laba bersih BRI secara konsolidasian terus meningkat dalam lima tahun terakhir. Bank pelat merah ini memperoleh Rp 18,4 triliun pada 2015, Rp 19 triliun pada 2016, dan Rp 20,5 triliun pada 2017. Seperti yang terlihat pada grafik dibawah ini :

Grafik 1.1

Laba bersih BRI hingga kuartal III (2015-2019)



Sumber : *databoks.com, 2019*

Menurut Porter (1985) strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Bank bisa dikatakan berhasil apabila dapat mengembangkan, serta menjalankan strategi yang telah dirancang untuk mengatasi persaingan pasar yang sangat ketat. Hal ini juga berlaku pada bank BRI agar segera bergerak cepat dalam menetapkan sebuah strategi yang sesuai dengan

aspek analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats) Tujuannya agar Bank Rakyat Indonesia (BRI) dapat melihat kondisi - kondisi internal dan eksternal perubahan lingkungan yang terjadi.

Analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats) menurut Kotler (2008 : 88) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah mengevaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Oleh sebab itu berbagai perusahaan bank juga menerapkan analisis SWOT untuk mengetahui kondisi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman produk yang dipasarkan, begitu pula juga dengan Bank Rakyat Indonesia, dari hasil evaluasi produk kredit yang di pasarkan dapat membantu bank BRI mengetahui kondisi lingkungan yang ada dan memperbaikinya. Analisis SWOT tidak hanya sekedar menyusun strategi, tetapi juga bisa dijadikan sebagai bahan analisis suatu produk. Tujuannya agar produk yang diciptakan mendapatkan keuntungan yang diharapkan dan mengetahui ancaman yang dapat mengganggu strategi pemasaran selain itu analisis SWOT dapat mengetahui kelemahan produk sehingga pihak perusahaan dapat segera memperbaiki kelemahan tersebut.

Penelitian ini merumuskan suatu strategi pemasaran menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dengan melakukan evaluasi pilihan alternatif secara objektif, menetapkan daya tarik, lalu memutuskan strategi yang terbaik sehingga dapat mengoptimalkan hasil yang diperoleh. Keuntungan dengan menggunakan matriks QSPM adalah strategi – strategi dapat diperiksa secara berurutan dan bersamaan, serta tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi secara sekaligus. Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix*

(QSPM) dilakukan dengan tiga tahap yaitu *input stage* dengan matriks IFE dan EFE, dilanjutkan *matching stage* yaitu matriks IE dan SWOT. Tahap terakhir yaitu *decision stage* dengan metode QSPM.

Strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan oleh unit bisnis untuk mencapai tujuannya. Strategi pemasaran juga menetapkan suatu target pasar dan suatu bauran pemasaran terkait. Hal ini merupakan suatu gambaran besar dari apa yang perusahaan akan lakukan dalam beberapa pasar (Pasaribu, 2008). Metode yang digunakan untuk memprioritaskan strategi pemasaran yaitu SWOT dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Keuntungan dengan menggunakan matriks QSPM adalah strategi-strategi dapat diperiksa secara berurutan dan bersamaan, serta tidak ada batas untuk jumlah strategi yang adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan oleh unit bisnis untuk mencapai tujuannya. Strategi pemasaran juga menetapkan suatu target pasar dan suatu bauran pemasaran terkait. Hal ini merupakan suatu gambaran besar dari apa yang perusahaan akan lakukan dalam beberapa pasar (Pasaribu, 2008).

Metode yang digunakan untuk memprioritaskan strategi pemasaran yaitu SWOT dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Keuntungan dengan menggunakan matriks QSPM adalah strategi-strategi dapat diperiksa secara berurutan dan bersamaan, serta tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi secara sekaligus (Zulkarnaen dan Sutopo, 2013). QSPM mengevaluasi kemenarikan relatif dari beberapa pilihan alternatif strategi secara objektif (Bhandari and Verna, 2013; Umar, 2011). Metode-metode ini dapat diaplikasikan pada Dapoer Enha untuk merencanakan strategi pemasaran dengan

mengidentifikasi faktor internal dan eksternal cafe kemudian dianalisis dengan merumuskan beberapa strategi alternatif melalui analisis matriks SWOT dan dievaluasi melalui QSPM untuk mendapatkan prioritas strategi pemasaran Dapoer Enha Sago Kabupaten Pesisir Selatan.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena diatas menarik untuk melakukan penelitian terkait : **“analisis strengths, weaknesses, opportunities, threghths (SWOT) dan metode QSPM dalam penentuan strategi pemasaran bank BRI cabang Air Haji Pesisir Selatan”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian sebagai berikut:

- 1 Lambatnya pelayanan yang diberikan oleh teller dan sedikitnya teller yang bekerja sehingga menyebabkan antrian panjang pada saat melakukan transaksi.
- 2 Banyaknya pesaing (competitor) yang menawarkan jasa pelayanan yang sama.
- 3 Strategi pemasaran yang dilakukan pada bank BRI pada penurunan bunga yang dilakukan secara efektif.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan QSPM dan menggunakan konsep matrik IFE, matrik EFE, matrik internal-eksternal serta

SWOT. Berdasarkan identifikasi masalah yang ditemukan diatas terhadap faktor-faktor tersebut belum dapat dilakukan pada saat sekarang ini, maka pada kesempatan kali ini peneliti membatasi variabel yang akan diteliti yaitu mengenai strategi pemasaran menggunakan metode Qualitative strategic planning matrix (QSPM) pada bank BRI cabang air haji pesisir selatan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi faktor-faktor internal terhadap bank BRI cabang air haji pesisir selatan?
2. Bagaimana kondisi faktor-faktor eksternal terhadap bank BRI cabang air haji pesisir selatan?
3. Bagaimana matrik IFAS dan EFAS pada bank bri cabang air haji pesisir selatan?
4. Bagaimana implementasi strategi pemasaran pada bank BRI cabang air haji pesisir selatan dengan analisis SWOT dan metode QSPM?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian.

1.5.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang:

- 1 Untuk mengetahui seberapa besar faktor-faktor internal terhadap bank BRI cabang air haji pesisir selatan

- 2 Untuk mengetahui seberapa besar faktor-faktor eksternal terhadap bank BRI cabang air haji pesisir selatan
- 3 Untuk mengetahui matrix EFAS dan IFAS bank Bri
- 4 Untuk mengetahui implemetasi strategi pemasaran yang digunakan didasarkan pada analisis SWOT dan QSPM

1.5.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka mamfaat dari penelitian tersebut adalah:

a. Manfaat Praktis

1. Bagi penulis, penelitian dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan bagi peneliti untuk lebih memahami kegiatan ekonomidan bagaimana menghadapi kondisi persaingan usaha yang semakin komperatif
2. Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi perusahaan dalam melihat kondisi perusahaan saat ini, dan bagaimana menghadapi kondisi persaingan usaha yang semakin kompetitif.
3. Bagi penelitalainnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman untuk melanjutkan penelitian selanjutnya yang terkait dengan strategi pemasaran bank BRI.

b. Manfaat Teoritis

Dengan diadakannya penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan rujukan dalam menambah pengetahuan dan wawasan dimasa yang akan datang dibidang manajemen pemasara

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Strategi Pemasaran

(Kotler, 1997) Zikmund dan D'Amico menegaskan ada tiga langkah utama dalam pengembangan strategi pemasaran, yaitu mengidentifikasi dan menilai peluang, menganalisis segmen pasar dan memilih pasar sasaran, merencanakan strategi bauran pemasaran yang akan memuaskan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan sesuai dengan tujuan organisasi. Setiap langkah yang dilakukan dalam memformulasikan strategi pemasaran harus diorientasikan pada upaya mencapai kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan kunci utama dari konsep pemasaran dan strategi pemasaran. Ini berarti bahwa proses yang ditempuh oleh setiap pihak boleh jadi bermacam-macam sesuai dengan kesanggupan dan karakteristik masing-masing, tetapi tujuan akhirnya tetap bermuarapada tercapainya kepuasan konsumen . (**Yusnia Sinambela**)

Strategi pemasaran ialah suatu rencana yang memungkinkan perusahaan dalam memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi pemasaran terdiri dari dua unsur. seleksi dan analisis pasar sasaran dan menciptakan dan menjaga kesesuaian bauran pemasaran, perpaduan antara produk, harga, distribusi dan promosi (Machfoedz 2005:73)