

ANALISIS POSITIONING BISNIS BANK JABAR KANTOR CABANG JAKARTA

Eko Budi Sulistyono
BPD Manukwari Papua

Nur Feryanto
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis tentang posisi Bank Jabar Cabang Jakarta dalam persaingan saat ini, dan untuk mengkaji strategi yang telah ditetapkan, serta memberikan alternative strategi pemasaran bagi Bank Jabar sesuai dengan hasil analisis yang akan diperoleh, terutama berkaitan dengan strategi pemasarannya. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan analisis SWOT diketahui nilai posisi Bisnis Bank Jabar Cabang Jakarta pada diagram SWOT berada pada kuadran I A. Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Di samping itu dari 33 unsur penilaian faktor internal yang diamati, ternyata 24 unsur merupakan unsur kekuatan dan 9 unsur kelemahan. Sedangkan terhadap 25 unsur penilaian faktor eksternal, dihasilkan 17 unsur peluang dan 8 unsur ancaman bagi Bank Jabar Cabang Jakarta.

Kata Kunci: *Positioning, Kekuatan, Kelemahan, Ancaman, Peluang, Strategi, SWOT*

PENDAHULUAN

Salah satu bentuk bank operasional di Indonesia adalah Bank Pembangunan Daerah (BPD), dimana kepemilikan saham dari bank tersebut umumnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah, baik Propinsi maupun Kotamadya dan Kabupaten dari suatu wilayah. Sampai dekade 1990an, nyaris tidak dijumpai Bank Pembangunan Daerah yang memiliki jaringan Kantor Cabang diluar wilayah propinsinya. Namun saat ini, sejalan dengan perkembangan dan tuntutan zaman, sudah beberapa Bank Pembangunan Daerah (diluar Bank Pembangunan Daerah DKI Jakarta), telah membuka kantor cabang operasionalnya di Jakarta. Hal ini dapat terjadi sebagai akibat dari adanya tuntutan dan perubahan strategi dari masing-masing BPD tersebut. Jika dahulu Bank Pembangunan Daerah hanya diartikan sebagai Perusahaan Daerah yang ruang lingkup dan batas operasionalnya hanya setingkat Propinsi saja, se-

hingga kemungkinan menjadikan Bank Pembangunan Daerah memiliki kredibilitas setingkat nasional hampir tak mungkin, namun saat ini dengan berbagai perkembangan dan kondisi dari beberapa Bank Pembangunan Daerah yang memiliki kinerja baik (sehat), serta adanya dukungan kebijakan Pemerintah/Bank Indonesia sesuai Peraturan Bank Indonesia No. 2/27/PBI/2000 tanggal 15 Desember 2000, sangat memungkinkan bagi Bank Pembangunan Daerah atau perbankan secara umum di Indonesia untuk dapat membuka kantor cabangnya dimanapun di wilayah Indonesia selama persyaratan untuk itu dimungkinkan dipenuhi oleh bank tersebut.

Pembukaan kantor cabang Bank Pembangunan Daerah (selain Bank Pembangunan Daerah DKI Jakarta) di Jakarta sementara ini telah dilakukan oleh beberapa Bank Pembangunan Daerah antara lain; Bank NAGARI (Bank Pembangunan Daerah

Sumatra Barat), Bank JATIM (Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur) dan Bank JABAR (Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat) serta kemungkinan beberapa Bank Pembangunan Daerah lainnya yang dalam tahap perencanaan dan persiapan. Tentu saja beberapa manfaat dapat diperoleh dari adanya pembukaan Kantor Cabang operasional di Jakarta tersebut, antara lain; (1) meningkatkan Brand Image perusahaan, dengan keberhasilannya merubah image yang selama ini melekat bagi perbankan daerah (BPD) yang hanya berorientasi di tingkat regional saja, saat ini mampu menunjukkan eksistensinya sebagai perbankan yang sama dengan perbankan lainnya, yakni mampu memiliki jaringan kantor operasional di seluruh Indonesia, (2) meningkatkan penghimpunan dan pemasaran dana, (3) meningkatkan pelayanan kepada masyarakat terutama nasabahnya, (4) memudahkan dan mempercepat serta mendukung kegiatan keuangan Pemerintah Daerah terutama yang berkaitan dengan adanya Otonomi Daerah serta berbagai manfaat lain yang timbul dari adanya pembukaan Kantor Cabang tersebut.

Beberapa masalah pokok yang berkaitan dengan pembukaan kantor cabang Bank Pembangunan Daerah di Jakarta, seperti seberapa besar kemampuan menerobos ketatnya persaingan bisnis perbankan di Jakarta, dan bagaimana strategi pemasarannya, hingga saat ini belum pernah dilakukan pengkajian. Oleh karena itu kajian yang berkaitan dengan hal tersebut perlu dilakukan. Penelitian ini mengambil bertujuan untuk melakukan analisis dan mengukur posisi bisnis Bank Jabar Kantor Cabang Jakarta, ditinjau dari posisinya terhadap faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan.

Dasar pertimbangan dipilihnya Bank Jabar sebagai obyek penelitian adalah, berdasarkan informasi yang berhasil dihimpun, dari ketiga Bank Pembangunan Daerah, diluar Bank Pembangunan Daerah DKI Ja-

karta, yang telah membuka kantor cabang operasionalnya di Jakarta ternyata Bank Jabar menunjukkan hasil dan pertumbuhan yang sangat mengesankan, dimana sejak dibukanya Kantor Cabang (Utama) tersebut pada bulan Mei 2001, saat ini telah berhasil menunjukkan kinerja yang sangat baik dan mengalami peningkatan yang luar biasa, hal ini antara lain ditunjukkan dengan kemampuan menghimpun dana pihak ketiga/dana masyarakat, baik berupa giro, tabungan dan deposito, yang pada tahun 2001 berjumlah sebesar Rp. 193.245 juta meningkat menjadi Rp. 2.487.548 juta pada akhir tahun 2003 atau mengalami peningkatan sebesar 1.187 persen dalam kurun waktu dua tahun. Selain itu keberhasilan kinerja Bank Jabar Cabang Utama Jakarta juga ditunjukkan dengan kemampuan menambah jumlah jaringan kantor dibawah kantor cabang utama tersebut dalam waktu relative singkat, berupa kantor cabang pembantu sebanyak dua unit yaitu; Kantor Cabang Pembantu Taman Mini dan Kantor Cabang Pembantu di Pasar Tanah Abang. Beberapa hal inilah yang menjadikan alasan dan latar belakang ketertarikan untuk dilakukannya penelitian terhadap Bank Jabar Cabang Jakarta, terutama untuk mengetahui kebijakan dan strategi pemasaran yang digunakan sehingga mampu menunjukkan hasil yang luar biasa tersebut, serta untuk mengetahui dengan pasti posisi bisnis Bank Jabar Cabang Utama Jakarta ditinjau dari faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, dengan menggunakan alat analisis SWOT.

Penelitian tentang analisis positioning bisnis Bank Jabar Cabang Jakarta menurut pengamatan kami belum pernah dilakukan untuk saat ini, tetapi untuk penelitian yang memiliki pokok permasalahan relative sama dengan menggunakan analisa SWOT, pernah dilakukan oleh *Eddy Sudarmanto* (1996). Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa Bank BNI Cabang Cilacap mempunyai kekuatan dan

masih mempunyai peluang, sedangkan kelemahan dan ancaman masih dapat diatasi dan ditutup oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui bahwa faktor internal elemen kekuatan yang mempunyai nilai tertinggi adalah pelayanan yang baik atau pelayanan yang terus menerus dan elemen kelemahan yang mempunyai nilai terendah adalah proses kredit yang sering lambat. Sedangkan faktor eksternal elemen peluang yang mempunyai nilai tertinggi adalah pertumbuhan pasar dan elemen ancaman yang mempunyai nilai terendah adalah krisis ekonomi yang tak kunjung selesai, sehingga untuk itu perusahaan harus benar-benar jeli dalam menetapkan strategi manajemen yang tepat berkaitan dengan faktor yang mempengaruhinya.

Penelitian lainnya yang berkaitan dengan permasalahan strategi jasa perbankan juga pernah dilakukan oleh *Cecep Setiadarma* (1998). Peneliti beranggapan bahwa adanya persaingan yang demikian tajamnya dalam bisnis perbankan maka sangat diperlukan analisis faktor-faktor internal dan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa dalam diagram SWOT Posisi Bank Dagang berada pada kuadran 1 dimana faktor kekuatan mempunyai nilai 0,80 dan faktor kelemahan mempunyai nilai 0,26. Pada eksternal, faktor kesempatan mempunyai nilai 1,08 dan faktor ancaman mempunyai nilai 0,50. Ini berarti Bank Dagang berada pada kondisi yang cukup menguntungkan karena adanya kesesuaian antara faktor kekuatan dan kesempatan yang ada. Strategi Pemasaran yang dapat diterapkan adalah strategi Strength Oportunities yaitu memaksimalkan faktor kekuatan untuk dapat memanfaatkan faktor-faktor kesempatan yang ada, antara lain melalui; (1) Memperbanyak jumlah ATM, (2) Meningkatkan upaya kerjasama dengan perguruan tinggi di Solo yang berjumlah 21 buah (data

1996), (3) meningkatkan kerjasama dengan sekolah dari SD sampai SMU untuk menghimpun dana dalam bentuk tabungan, (4) meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah dengan pelayanan yang lebih ramah dan lebih cepat, (5) Meningkatkan Promosi, (6) Memanfaatkan potensi ekonomi daerah, dan (7) Membina hubungan baik dengan nasabah yang potensial dan para nasabah yang sudah lama menjadi nasabah Bank Dagang.

LANDASAN TEORI

Positioning Bisnis

Setiap perusahaan dalam keterkaitannya dengan perusahaan lainnya dalam suatu wilayah bisnis memerlukan strategi posisi bisnisnya diantara para pesaingnya, mengingat positioning akan sangat menentukan peta kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan tersebut terhadap perusahaan pesaing lainnya. Semakin baik posisi bisnis sebuah perusahaan diantara perusahaan sejenis atau dengan kata lain sebagai leader maka keuntungan yang mungkin diperoleh akan semakin besar, mengingat brand image perusahaan telah lebih tertanam dibenak konsumen dibanding perusahaan lainnya. Oleh karena itu menentukan strategi yang tepat di dalam positioning perusahaan akan sangat berarti bagi maju mudurnya perusahaan tersebut. Hal ini sebagaimana pendapat Rangkuti, (2002), Positioning bisnis merupakan salah satu tolok ukur dari keberhasilan sebuah perusahaan atau dengan kata lain salah satu pendekatan dalam menentukan atau mengukur keberhasilan sebuah perusahaan dapat dilihat dari seberapa tinggi positioning perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya.

Kotler (2002) memberikan definisi Positioning sebagai tindakan merancang tawaran dan citra perusahaan sehingga menempati suatu posisi yang terbedakan (diantara pesaingnya) di dalam benak pelanggan sasarannya. Lebih lanjut disebutkan

bahwa hasil akhir dari penentuan posisi adalah keberhasilan penciptaan suatu usulan nilai yang terfokus pada pasar, suatu pernyataan sederhana yang jelas mengapa pasar sasaran harus membeli produk itu atau menggunakan jasa perusahaan tersebut.

Kunci utama keberhasilan positioning terletak pada persepsi yang diciptakan oleh perusahaan. Selain ditentukan oleh persepsi pelanggannya sendiri, posisi atau citra sebuah perusahaan dipengaruhi pula oleh para pesaing dan pelanggan mereka. Berkaitan dengan pembukaan kantor cabang Bank pembangunan Daerah di Jakarta, maka yang dimaksud dengan strategi positioning adalah bagaimana perusahaan/bank mampu menunjukkan posisinya dimata masyarakat terhadap pesaing bahwa bank yang ber Kantor pusat di daerah mampu mengembangkan operasionalnya di pusat ibu kota/Jakarta.

Matrik SWOT

Untuk mengetahui posisi perusahaan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar perumusan strategi yang tepat bagi perusahaan, dapat dilakukan pengkajian dengan menggunakan alat atau model analisis Matrik SWOT. Analisis SWOT (Strength Weaknes Opportunity Threat) merupakan salah satu alat analisis yang disusun untuk menentukan faktor-faktor strategi perusahaan, dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang secara sistematis digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT umumnya berbentuk matrik yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kondisi internal yang umumnya masih dalam kendali manajemen dan lingkungan eksternal suatu perusahaan yang umumnya sulit dikendalikan manajemen. Dilakukan dengan memaksimalkan kekuatan (Strength) dan peluang (Opportunities) dan

meminimalkan kelemahan (Weakness) dan ancaman (Threats).

Menurut Kotler (2000), pengertian lingkungan pemasaran suatu perusahaan terdiri dari pelaku atau kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan transaksi yang menguntungkan dengan para pelanggan sasaran. Analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan merupakan suatu proses untuk selalu menempatkan perusahaan pada posisi strategis, sehingga di dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan. Lingkup analisis lingkungan strategis meliputi analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal.

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal pada dasarnya merupakan proses identifikasi yang mengurai menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, mencakup sumber daya manusia, pembiayaan, efektifitas dan efisiensi, sarana dan prasarana, dan lain-lain yang memiliki pengaruh terhadap pembuatan kebijakan/keputusan perusahaan. Analisis lingkungan internal pada dasarnya mencakup dua aspek, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Faktor-faktor internal perusahaan meliputi semua fungsi manajemen operasional, antara lain; Pemasaran, keuangan, operasi, SDM, Penelitian dan pengembangan, Sistem Informasi Manajemen, serta Budaya perusahaan.

□ Kekuatan (*Strength*)

Merupakan hal-hal yang dapat menjadi kekuatan, yang dimiliki oleh perusahaan, biasanya berujud sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Termasuk di dalamnya tenaga kerja, *goodwill*, modal, mesin dan sebagainya. Kekuatan ini dapat dieksploitasi untuk meminimumkan an-

caman ataupun menghilangkan dampak yang diakibatkan oleh ancaman lingkungan. Kekuatan usaha ini dapat dikontrol dan diawasi untuk kepentingan atau pengembangan perusahaan. Kekuatan ini bersumber dari dalam perusahaan sehingga penggunaannya memungkinkan untuk direncanakan maupun dijadwalkan.

□ Kelemahan (*Weakness*);

Merupakan segala sesuatu yang menjadi kelemahan atau kendala-kendala yang menyebabkan perusahaan sulit untuk berkembang atau meningkatkan kinerja perusahaannya. Kelemahan ini dapat pula menjadi variabel yang sama dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya tenaga kerja yang tidak terampil, tidak cukupnya modal usaha, dan kapasitas mesin yang tidak memadai.

Seperti halnya kekuatan, kelemahan ini juga berasal dari dalam perusahaan atau dapat dikatakan sesuatu yang dibutuhkan untuk pengembangan perusahaan namun tidak dimiliki atau sangat kurang kapasitasnya. Karena berada di dalam perusahaan maka kelemahan ini dapat ditekan sehingga dari luar tidak nampak sebagai kelemahan.

Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor-faktor manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (internal dan controllable) dimana kekuatan merupakan faktor yang berhasil dikendalikan sehingga berdampak positif bagi perusahaan. Sedangkan kelemahan merupakan faktor yang sepenuhnya ada dalam kendali perusahaan tetapi tidak dapat sepenuhnya dikendalikan sehingga seringkali memberikan dampak negatif bagi perusahaan.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah upaya untuk melakukan identifikasi dan

analisis terhadap berbagai faktor lingkungan luar perusahaan, seperti pengaruh perkembangan ekonomi, politik, hukum, ekologi, teknologi, kependudukan, Sosial budaya dan Lingkungan industri, yang mempunyai pengaruh terhadap kebijakan perusahaan. Analisis lingkungan eksternal pada dasarnya mencakup dua aspek, yaitu peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*).

□ Peluang (*Opportunity*)

Peluang merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang. Peluang yang ada tersedia di lingkungan perusahaan dan umumnya tidak bisa disediakan oleh perusahaan. Perusahaan hanya menyesuaikan diri dengan kesempatan yang muncul. Contoh: adanya pelaksanaan otonomi daerah, adanya perkembangan teknologi dan sebagainya. Peluang merupakan faktor lingkungan yang menjadi pendorong bagi suatu perusahaan untuk berkembang.

□ Ancaman (*Threat*)

Ancaman adalah suatu situasi yang dapat mengurangi kemampuan bisnis atau perusahaan untuk melindungi dan memperbaiki kedudukan kompetitifnya dalam pasar. Ancaman termasuk ke dalam variable yang juga tidak dapat diciptakan oleh perusahaan. Selain itu ancaman inipun tidak dapat pula dihilangkan, namun dapat diperkecil intensitasnya untuk muncul. Contoh Kurang konsistennya kebijakan pemerintah pusat, terbatasnya keuangan daerah, masuknya perusahaan besar sebagai pesaing, terbatasnya bahan baku industri, kebijakan otonomi daerah yang berlebihan dan sebagainya.

Hampir sama dengan peluang, ancaman juga tidak dapat disediakan, dimanipulasi maupun direncanakan oleh perusahaan. Perusahaan hanya dapat menyesuaikan ancaman ini dengan kekuatan yang dimiliki sehingga dapat

diminimalkan akibat buruk bagi pengembangan perusahaan.

Menurut Rangkuti (2002), analisa SWOT adalah alat formulasi strategi, dilaksanakan dengan cara melakukan identifikasi berbagai faktor lingkungan perusahaan secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Perusahaan akan berupaya memaksimalkan faktor S (Strength/kekuatan) dan O (opportunities/peluang), sementara pada sisi yang lain perusahaan akan berusaha meminimalkan faktor W (Weakness/kelemahan) dan T (Threat/ancaman) agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal. Hasil analisis berbagai faktor strategi tersebut akan digunakan oleh perusahaan sebagai landasan dasar pengambilan keputusan penentuan strategi pemasaran.

Dengan analisis matrik SWOT dapat diperoleh gambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dan kemudian disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Berdasarkan matrik SWOT akan diperoleh empat strategi perusahaan sebagaimana Gambar 1 Matrik SWOT.

Lebih lanjut Rangkuti (2002) menyebutkan bahwa dalam melakukan analisis

SWOT terdapat tiga tahap yang harus dilakukan yaitu, tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan, yang terinci sebagai berikut:

- ❑ Tahap pengumpulan data meliputi kegiatan pengumpulan data, pengklasifikasian dan pra analisis. Data dibedakan menjadi data eksternal (seperti; Analisis pasar, Analisis Kompetitor, komunitas, pemasok, pemerintah, dan kelompok kepentingan tertentu) dan data internal (seperti; Laporan keuangan, Laporan kegiatan SDM, Laporan kegiatan operasional, dan laporan kegiatan pemasaran).
- ❑ Tahap Analisis merupakan tahap analisa dengan menggunakan model-model kuantitatif perumusan strategi, yang dibuat berdasarkan semua data dan informasi yang telah diperoleh. Seyogyanya analisis dilakukan seobyektif mungkin.
- ❑ Tahap Pengambilan keputusan merupakan tindakan menentukan hasil kajian dan keputusan strategi yang diambil berdasar kepada hasil analisis yang telah dilakukan.

Gambar 1. Matrik SWOT

IFAS EFAS	Strength (S) Tentukan 5 – 10 Faktor-faktor Kekuatan Internal	Weaknesses (W) Tentukan 5 – 10 Faktor-faktor Kelemahan Internal
Opportunities (O) Tentukan 5 – 10 Faktor-faktor Peluang eksternal	Strategi SO <ul style="list-style-type: none"> • Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang • Strategi yang diterapkan pertumbuhan yang agresif 	Strategi WO <ul style="list-style-type: none"> • Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang • Strategi yang diterapkan meminimalkan masalah internal untuk merebut peluang pasar yang lebih baik.
Treaths (T) Tentukan 5 – 10 Faktor-faktor Ancaman eksternal	Strategi ST <ul style="list-style-type: none"> • Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman • Mendukung strategi diversifikasi 	Strategi WT <ul style="list-style-type: none"> • Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman • Mendukung strategi defensif

Berdasarkan pada Gambar 1 Matrik SWOT tersebut diatas dapatlah diuraikan beberapa penjelasan tentang keempat strategi yang diperoleh sebagai berikut:

- Strategi SO (*Strength – Opportunities*)
Strategi SO dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi yang tepat adalah mendukung strategi pertumbuhan agresif.
- Strategi ST (*Strengths – Threats*)
Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi yang tepat adalah mendukung strategi Diversifikasi.
- Strategi WO (*Weaknesses – Opportunities*)
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi yang digunakan adalah focus untuk meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Strategi WT (*Weaknesses – Threats*)
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Sebagaimana matrik-matrik lainnya, Husein Umar (2002) menyatakan bahwa matrik SWOT memerlukan pula kunci faktor sukses (*Key success factors*), baik untuk lingkungan eksternal maupun lingkungan internal, dimana merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan *Judgment* yang baik. Sementara itu, tidak ada satupun *matching tool* yang dianggap paling baik. Lebih lanjut disebutkan bahwa matrik SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer

mengembangkan strategi perusahaan, melalui empat tipe strategi yang dihasilkan oleh matrik SWOT tersebut.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pejabat/manajer Bank JABAR Cabang Jakarta yang terdiri dari 11 orang manajer, mulai dari level lini pertama hingga manajer puncak pada kantor tersebut. Dalam penelitian ini yang akan digunakan sebagai sample adalah sebanyak 11 orang Manajer Bank JABAR Cabang Jakarta, dari seluruh level jabatan, terdiri dari; Pimpinan Cabang, Wakil Pimpinan Cabang, Pemimpin Bagian KIC (Kontrol Intern Cabang), Pemimpin Bagian Marketing, Pemimpin Bagian Operasional, Pemimpin Seksi Operasional, Pemimpin Seksi Marketing Dana, Pemimpin Seksi Marketing Kredit, Pemimpin Seksi Personalia Umum dan Teknologi Informasi (PUTI), Pemimpin KCP Jagorawi dan Pemimpin KCP Tanah Abang. Dari sebelas kuisisioner yang diserahkan ternyata hanya delapan kuisisioner yang kembali dan terisi, sedangkan tiga kuisisioner lainnya tidak dapat diserahkan kembali karena obyek penelitiannya sedang melakukan perjalanan dinas keluar daerah.

Penelitian dilakukan di ruang kantor Bank Jabar Cabang Jakarta di Jakarta dan Kantor Pusat Bank Indonesia di Jakarta. Dengan waktu penelitian selama 17 hari terhitung tanggal 23 Nopember 2004 – 9 Desember 2004. Penelitian yang dilakukan menggunakan metode deskriptip, dimana dalam penelitian ini lebih banyak digunakan penilaian berdasarkan skor dan tidak menggunakan pengujian-pengujian secara infrenisial. Travers (1978) dalam Umar (2000) menyatakan bahwa metode deskriptip bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. Pendekatan

penelitian deskriptif dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran yang jelas pada permasalahan yang menjadi obyek penelitian, sehingga solusi dari permasalahan itu bersifat sangat spesifik. Sasaran secara khusus penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Babk Jabar Kantor Cabang Jakarta.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara, yaitu;

- Wawancara dilakukan terhadap pihak manajemen Bank Jabar Cabang Jakarta untuk memperoleh informasi tentang kondisi perusahaan, strategi pemasaran yang selama ini diterapkan, dan mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan.
- Melalui Kuisisioner yaitu menyerahkan kuisisioner untuk diisi oleh para manajer Bank Jabar Cabang Jakarta. Kuisisioner berupa pertanyaan-pertanyaan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan untuk Analisis SWOT yakni, untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan tersebut. Melalui hal ini dapat diketahui kondisi dan posisi perusahaan dalam menerapkan strategi pemasarannya. Kuisisioner yang diserahkan sebanyak 11 buah untuk masing-masing manajer yang ada pada kantor cabang tersebut.
- Studi literature dilakukan antara lain untuk mendapatkan data tentang perkembangan ekonomi nasional dan daerah, data keuangan/perbankan, serta data lain yang diperlukan guna melengkapi penelitian ini.

Alat Analisa

Alat analisa dalam penelitian yang menggunakan Analisis SWOT sebagai alat analisis, terdiri dari faktor-faktor Internal

perusahaan dan faktor-faktor eksternal dari perusahaan tersebut. Rincian terhadap kedua faktor tersebut adalah sebagai berikut:

Faktor Internal Perusahaan adalah seluruh variable sebagai komponen yang berada di dalam perusahaan dan umumnya dapat dikendalikan oleh perusahaan atau manajemen. Dalam Analisis SWOT faktor internal dikelompokkan sebagai unsur kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*). Faktor internal perusahaan Bank Jabar Cabang Jakarta sebagai variable kekuatan dan kelemahan terdiri dari; Brand Image, Organisasi dan Manajemen, Budaya Kerja dan Strategi Perusahaan, SDM, Lokasi Perusahaan, Fasilitas Manufaktur, Service, Produk, Harga, Pemasaran, Promosi, Saluran Distribusi, Teknologi, dan Keuangan.

Faktor eksternal perusahaan merupakan unsur-unsur atau faktor-faktor yang berada di luar perusahaan dan umumnya diluar kendali manajemen. Dalam analisis SWOT faktor eksternal dikelompokkan sebagai unsur Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*threats*). Faktor eksternal perusahaan Bank JABAR Cabang Jakarta sebagai variable Peluang dan Ancaman terdiri dari Kebijakan Pemerintah, Peraturan Perbankan, Aspek Ekonomi, Perkembangan Teknologi, Kondisi Politik dan Keamanan, Bank Pesaing, dan Kondisi umum

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas

Validitas merupakan tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrument penelitian tersebut. Suatu instrument dikatakan valid jika instrument ini mampu mengukur apa saja yang ingin diukur, mampu mengungkapkan apa saja yang ingin diungkapkannya. Guna menguji valid tidaknya suatu butir pertanyaan, dilakukan dengan cara membandingkan nilai probabilitas (Sig. (2-tailed) dari hasil perhitungan dengan

tingkat signifikans α yang digunakan. Dari hasil pengujian menunjukkan semua butir pertanyaan variabel internal dan eksternal adalah valid.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan istilah yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relative konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *one-shot* atau pengukuran sekali saja. Program SPSS memberikan fasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha (α). Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien Cronbach Alpha pada masing-masing variable nilainya lebih besar dari 0,60. Sehingga semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal dan dapat digunakan

MENENTUKAN BESARNYA BOBOT.

Mengingat cukup banyaknya aspek dan unsur penilaian yang digunakan serta kecenderungan ketidaksamaan bobot pengaruh dari masing-masing unsur penilaian tersebut terhadap variable yang diamati, maka diperlukan penentuan bobot kepen-

ngan, dimana besarnya bobot kepentingan untuk masing-masing unsur penilaian akan ditentukan nilai korelasi dari masing-masing variable. Setelah variabel dikelompokkan ke dalam kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman, kemudian koefisien korelasi dari masing-masing variable dijumlahkan. Dari hasil penjumlahan tersebut kemudian ditentukan bobot masing-masing variable melalui penentuan proporsi dari masing-masing variable terhadap jumlah nilai koefisien dari semua variabel. Adapun nilai bobot yang digunakan adalah mulai dari 0,00 (tidak penting) sampai dengan 1,00 (sangat penting). Semakin penting faktor/unsur penilaian tersebut bagi perusahaan maka angka bobotnya harus semakin tinggi, begitu pula sebaliknya. Data bobot kepentingan setiap unsur penilaian, baik variabel internal maupun eksternal adalah sebagai berikut.

Bobot Faktor Internal

Berdasarkan hasil olah program computer diperoleh bobot kepentingan terhadap faktor internal, dimana untuk masing-masing unsur penilaian bobot kepentingannya sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1. Bobot Kepentingan Faktor Internal

NO	UNSUR PENILAIAN	BOBOT
	KEKUATAN	
1	Kemudahan terhadap fasilitas transportasi umum	0,0337
	ASPEK ORGANISASI & MANAJEMEN	
2	Kemampuan struktur organisasi menunjang efektifitas operasional.	0,0297
3	Kewenangan manajer mengambil keputusan.	0,0301
	ASPEK BUDAYA KERJA & STRATEGI	
4	Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja karyawan.	0,0311
5	Dampak strategi perusahaan terhadap motivasi kerja karyawan.	0,0284
	ASPEK SDM	
6	Kualitas SDM yang ada.	0,0312
7	Kuantitas SDM per unit kerja.	0,0294
8	Sistim reward dan Punishment.	0,0330
9	Program pendidikan dan latihan.	0,0296
	ASPEK LOKASI PERUSAHAAN	
10	Jarak dari pusat niaga.	0,0325
11	Kemudahan terhadap fasilitas transportasi umum	0,0347
	ASPEK FASILITAS MANUFAKTUR	
12	Kondisi bangunan kantor (luas, konstruksi, keindahan)	0,0302
13	Kelengkapan fasilitas pendukung (lift, parkir dll)	0,0269
	ASPEK SERVICE & OPERASIONAL	
14	Kepuasan nasabah thdp pelayanan yang diberikan	0,0292
15	Proses kecepatan pelayanan kredit.	0,0283
16	Program jemput bola.	0,0293
	ASPEK PRODUK	
17	Jenis dan jumlah produk perbankan yang dilayani	0,0333
18	Daya tarik & daya saing produk.	0,0275
	ASPEK PENENTUAN HARGA	
19	Kompetitif bunga dana simpanan	0,0277
20	Kompetitif bunga kredit	0,0286
	ASPEK PEMASARAN	
21	Memiliki strategi pemasaran menantang (berdasar target)	0,0337
22	Manajer pemasar berpengalaman.	0,0284
23	Menggunakan sistim reward atas target	0,0312
	ASPEK PROMOSI	
24	Memiliki strategi promosi yang terencana baik	0,0268
25	Memiliki tenaga khusus promosi	0,0274
26	Memiliki kewenangan dan alokasi anggaran biaya promosi	0,0325
	ASPEK SALURAN DISTRIBUSI	
27	Memiliki jaringan kantor operasional dibawah kendali kantor cabang memadai	0,0327
28	Efektifitas KCP, dibawah kantor cabang mendukung keberhasilan	0,0337
	ASPEK TEKNOLOGI	
29	Menggunakan real time transaksi.	0,0271
30	Memiliki jaringan ATM memadai.	0,0316
31	Melayani transaksi Phone banking dan internet banking	0,0304
	ASPEK KEUANGAN	
32	Pertumbuhan penghimpunan dana masyarakat meningkat dengan baik	0,0307
33	Pertumbuhan laba meningkat sesuai yang ditargetkan.	0,0297

Sumber: Data Primer (Diolah, 2004).

Tabel 2. Bobot Kepentingan Faktor Eksternal

NO	ASPEK DAN UNSUR PENILAIAN	BOBOT
	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
1	Dampak produk hukum (termasuk perijinan) untuk perkembangan dunia usaha.	0,0418
2	Dampak ketentuan perpajakan terhadap perkembangan dunia usaha.	0,0397
	PERATURAN PERBANKAN	
3	Pengaruh ketentuan Arsitektur Perbankan Indonesia (API) terhadap strategi perusahaan	0,0456
4	Pengaruh kelonggaran ijin pembukaan kantor Cabang/KCP.	0,0376
5	Pengaruh kebijakan BMPK terhadap strategi usaha.	0,0389
6	Pengaruh ketentuan manajemen resiko terhadap Strategi perusahaan	0,0392
	ASPEK EKONOMI	
7	Dampak globalisasi terhadap perkembangan bank.	0,0410
8	Dampak fluktuasi nilai Valas terhadap perkembangan perusahaan.	0,0448
9	Dampak pertumbuhan ekonomi nasional terhadap strategi perusahaan.	0,0467
10	Pengaruh Inflasi terhadap strategi perusahaan.	0,0376
11	Dampak peluang pasar terhadap strategi perusahaan.	0,0354
12	Dampak pertumbuhan pangsa pasar dana terhadap strategi perusahaan.	0,0386
13	Dampak kemampuan menjangkau konsumen baru thdp strategi perusahaan	0,0394
	PERKEMBANGAN TEKNOLOGI	
14	Pengaruh Teknologi komputerisasi (Online sistim, ATM) bank pesaing.	0,0359
15	Pengaruh tuntutan nasabah atas penggunaan teknologi canggih.	0,0407
16	Pengaruh teknologi Sistim Informasi bank pesaing.	0,0393
	KONDISI POLITIK & KEAMANAN	
17	Pengaruh kondisi keamanan daerah terhadap strategi perusahaan.	0,0397
18	Dampak kondisi politik terhadap strategi usaha.	0,0414
	BANK PESAING	
19	Dampak meningkatnya persaingan terhadap strategi perusahaan.	0,0356
20	Dampak meningkatnya promosi dan pemasaran bank pesaing	0,0441
	KONDISI UMUM DAN BUDAYA	
21	Dampak keadaan/perkembangan industri dan usaha disekitar.	0,0378
22	Dampak fanatisme kedaerahan terhadap strategi perusahaan.	0,0364
23	Pengaruh Otonomi Daerah terhadap strategi perusahaan.	0,0467
24	Pengaruh terhadap kemudahan menerima masukan.	0,0388
25	Pengaruh perubahan selera masyrkt thdp jasa bank	0,0370

Sumber: Data Primer (Diolah, 2004).

Bobot Faktor Eksternal

Sama dengan penentuan bobot kepentingan pada faktor Internal, dimana bobot kepentingan yang akan digunakan adalah hasil dari pengolahan program komputer. Secara lengkap bobot kepentingan faktor eksternal disajikan pada Tabel 2.

Nilai Matrik Strategi Faktor Internal dan Eksternal

Besarnya nilai matrik strategi dapat diperoleh dengan mengalikan besarnya nilai rating (rata-rata skor) dengan bobot dari masing-masing variable (unsur penilaian). Setelah rating dan bobot dari masing-masing variable dikalikan, langkah selanjutnya adalah menjumlahkan seluruh nilai tertimbang (Weight Score) yang terkandung dalam

setiap variable. Nilai total ini menunjukkan besarnya masing-masing nilai matrik strategi internal dan matrik strategi eksternal yang sekaligus menunjukkan bagaimana jajaran manajemen Bank Jabar Cabang Utama Jakarta harus bereaksi terhadap faktor-faktor strategis baik internal maupun eksternalnya. Nilai total inilah yang akan memberikan gambaran profil dan posisi Bank Jabar Cabang Utama Jakarta dalam diagram SWOT, dilihat dari kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancamannya. Rincian dari masing-masing nilai matrik strategi (Internal dan eksternal) adalah sebagai berikut:

□ Matrik IFAS (*Internal Factors Strategic Analysis Summary*)

Matrik IFAS merupakan gambaran dari nilai tertimbang (*Weight Score*) dari Faktor Internal perusahaan yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dan rating (rata-rata skor) atas masing-masing unsur penilaian dari faktor Internal. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan untuk menentukan nilai matrik IFAS (Nilai Internal) diperoleh hasil sebesar 3,3950. Nilai ini merupakan titik matrik faktor internal dalam diagram SWOT atau nilai ordinat Faktor Internal pada diagram SWOT Bank Jabar Cabang Utama Jakarta.

□ Matrik EFAS (*External Factor Strategic Analysis Summary*).

Matrik EFAS merupakan gambaran dari nilai tertimbang (*Weight Score*) dari faktor Eksternal perusahaan yang diperoleh dari hasil perkalian bobot dengan rating (rata-rata Skor) atas

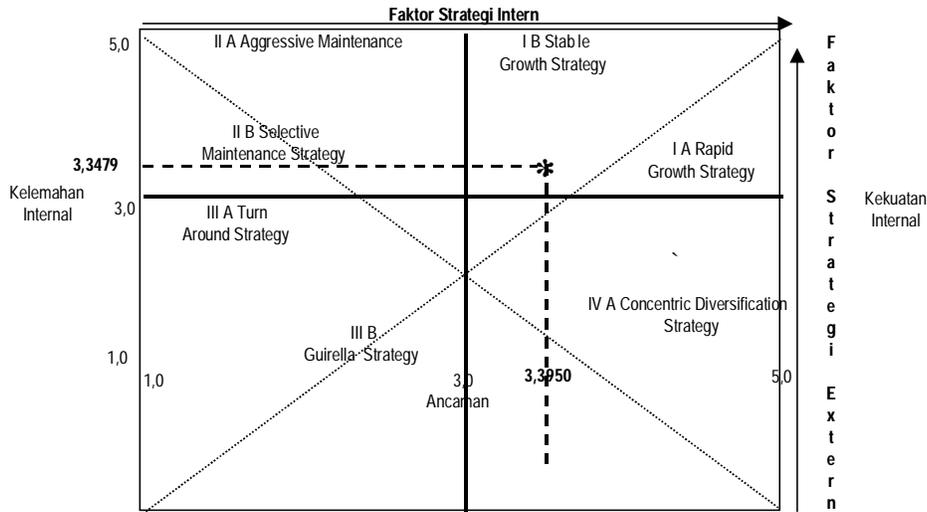
masing-masing unsur penilaian dari faktor eksternal. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan diperoleh hasil sebesar 3,3479. Nilai ini merupakan titik matrik faktor eksternal dalam diagram SWOT atau nilai ordinat Faktor Eksternal pada diagram SWOT Bank Jabar Cabang Utama Jakarta.

Perumusan Strategi Pemasaran.

Berdasarkan perhitungan sebagaimana matrik IFAS1 dan Matrik EFAS diperoleh koordinat faktor internal pada titik 3,3950 dan koordinat faktor Eksternal pada titik 3,3479. Berdasarkan kedua titik ordinat tersebut dapat diketahui posisi bisnis Bank Jabar Cabang Utama Jakarta pada diagram SWOT sebagaimana Gambar 2.

Berdasarkan Gambar 2 Matrik SWOT, dapat diketahui bahwa Posisi Bisnis Bank Jabar Cabang Utama Jakarta terletak pada kuadran I A, merupakan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan, dimana perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang besar sehingga dapat memanfaatkan peluang yang tersedia. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Rapid Growth Strategy*), artinya Bank secara keseluruhan menunjukkan kemampuan perusahaan lebih besar dari pada potensi pasar sehingga mampu menangkap peluang pasar dan melayani kelebihan permintaan dengan memilih cara yang tercepat agar peluang tersebut tidak jatuh ketangan pesaing.

Gambar 2. Matrik SWOT Bank Jabar Cabang Utama Jakarta



Beberapa unsur kekuatan internal yang dimiliki oleh Bank Jabar Cabang Jakarta, perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan sebagai unsur keunggulan. Unsur kekuatan tersebut antara lain:

- Mempertahankan peningkatan laba sesuai dengan yang ditargetkan, dengan harapan mampu memberikan rasa kebanggaan dan meningkatkan motivasi bagi seluruh jajaran manajemen dan karyawan bank yang bersangkutan.
- Keberhasilan memperoleh pertumbuhan penghimpunan dana masyarakat dengan baik perlu terus diupayakan, melalui; peningkatan jaringan kantor, peningkatan jumlah tenaga marketing, menyusun strategi marketing yang selalu di update, menetapkan sistem reward yang menarik kepada seseorang/tim marketing yang mampu melampaui target, meningkatkan diversifikasi produk dan jasa bank, meningkatkan kualitas teknologi computerisasi dan ATM, mempertahankan kebijakan dan strategi yang selama ini telah baik dan meningkatkan kualitas SDM yang ada, mem-

berikan bunga simpanan kompetitif, serta memberikan kewenangan yang ideal.

- Selalu berupaya meningkatkan Nama dan Citra perusahaan, dengan memberikan layanan yang terbaik, memiliki SDM yang berkualitas dan bermoralitas yang tinggi, dapat dipercaya dan memiliki kinerja yang baik, serta mampu menjaga agar perusahaan dalam kondisi selalu sehat.
- Meningkatkan ruang lingkup operasional Kantor Cabang Pembantu, sehingga mampu menjadi unit “*Profit centre*” melalui penambahan jumlah tenaga kerja, peralatan pendukung dan kewenangan yang ideal.

Beberapa peluang yang ada, seperti tersedianya potensi dana masyarakat di DKI Jakarta (giro, tabungan dan deposito) per Juni 2004 sebesar Rp. 479.667.490 juta, kurang lebih tiga juta masyarakat DKI Jakarta yang berasal dari suku Sunda dan Banten yang melakukan aktivitas bisnis di Jakarta dan memiliki fanatisme kedaerah yang tinggi merupakan potensi sekaligus peluang yang harus dipikirkan oleh mana-

jemen agar dapat diraih sebesar-besarnya untuk kepentingan Bank Jabar Cabang Jakarta.

Beberapa faktor peluang bagi Bank Jabar Cabang Jakarta, seperti; adanya ketentuan API, Pengaruh Otonomi Daerah, Kelonggaran Ijin pembukaan Kantor Cabang/KCP, Ketentuan Manajemen Resiko, kebijakan BMPK, tentu saja harus mampu dimanfaatkan oleh Bank Jabar pada saat ini demi perkembangan Bank Jabar mendatang.

Kemampuan menjaring konsumen baru dan pertumbuhan pangsa pasar dana serta pertumbuhan ekonomi nasional yang semakin membaik merupakan peluang yang mutlak mendapat perhatian manajemen untuk menjadi pertimbangan strategis dalam kebijakan pemasarannya, agar momentum ini dapat memberikan keuntungan dan manfaat yang sebesar-besarnya bagi perkembangan usaha.

Implikasi Kebijakan Strategis (Grand Strategi)

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Posisi Bisnis Bank Jabar Cabang Jakarta berada pada Kuadran I A, yaitu posisi dimana perusahaan memiliki kekuatan dari lingkungan internal yang tinggi dan terdapat peluang yang besar dari lingkungan eksternalnya. Dengan kondisi seperti itu maka Bank Jabar Cabang Jakarta harus dapat memanfaatkan Faktor kekuatan seoptimal mungkin untuk dapat meraih peluang yang ada. Strategi yang ditempuh dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Rapid Growth Strategy), sehingga strategi dasar yang tepat bagi Bank Jabar Cabang Jakarta adalah memperbesar usaha untuk memperluas pasar dengan menangkap peluang yang ada. Beberapa bentuk strategi yang dapat digunakan antara lain Penetrasi Pasar, Ekspansi Pasar, Ekspansi Produk, Integrasi horizontal dan diversifikasi konsentrik. Secara operasional strategi ini dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk strategi aplikasi dengan mengacu

kepada konsep keunggulan bersaing dan bauran pemasaran produk dan jasa.

Strategi Penetrasi Pasar, Ekspansi Pasar, Integrasi horizontal dan diversifikasi konsentrik, ini patut menjadi pilihan utama bagi manajemen Bank Jabar Cabang Jakarta dalam kaitannya lebih meningkatkan kemampuan menguasai pasar. Beberapa langkah yang dapat diambil berkaitan dengan pelaksanaan strategi ini, yang sekaligus merupakan kekuatan yang dimiliki oleh Bank Jabar Cabang Jakarta serta dalam upaya memperbaiki kelemahannya antara lain:

1. Melakukan Diversifikasi Produk dan Jasa Layanannya (*Sisi Product*)

Hal ini mutlak dilakukan karena produk dan jasa bank merupakan komoditi utama bagi usaha bank. Defrensiasi produk dan jasa bank yang dimiliki oleh Bank Jabar Cabang Jakarta harus terus dilakukan sepanjang waktu agar produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan bersaing terhadap produk sejenis. Beberapa pertimbangan yang perlu dilakukan dalam diversifikasi produk terutama bertujuan memberikan keunggulan dalam fasilitas, manfaat dan keuntungan yang dapat diperoleh nasabah, baik melalui keuntungan langsung, berupa kepuasan layanan, dan keuntungan material berupa jasa bunga dan hadiah yang menarik, serta berbagai keuntungan dan manfaat ikutan lainnya.

2. Menentukan Strategi Harga Jual Produk (*Price*)

Produk Bank Jabar, berupa Kredit, Tabungan dan Giro perlu dipertimbangkan untuk dilakukan beberapa perubahan yang lebih kompetitif, agar produk ini mampu bersaing di pasar. Selain itu produk tabungan dan giro perlu dipacu pencapaiannya/peningkatannya agar dapat lebih memberikan porsi yang baik/seimbang terhadap sumber dana Bank Jabar secara keseluruhan, sehingga akan lebih mudah dan aman pada saat dilaku-

kan kebijakan pelemparan dana tersebut. Sedangkan untuk kebijakan suku bunga deposito dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan dalam rangka memperkuat dan meningkatkan sumber dana bank, yang terbukti telah berhasil menjadi andalan terbesar dari keberhasilan penghimpunan dana Bank Jabar.

3. Pembukaan Jaringan Kantor Cabang/Kantor Cabang Pembantu (*Place/Distribusi*).

Jaringan kantor merupakan saluran distribusi bagi usaha bank, yang bertugas sebagai fasilitas memasarkan produk dan jasa dari usaha tersebut. Jaringan kantor perlu dipertimbangkan untuk dibuka dalam jumlah yang ideal, dengan mempertimbangkan kepada potensi ekonomi wilayah, jumlah masyarakat dan usaha/industri, kemampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan serta kondisi/momentum yang tersedia.

Mempertimbangkan terhadap berbagai hal sebagaimana tersebut diatas, maka pembukaan jaringan kantor operasional Bank Jabar Cabang Jakarta baik berbentuk kantor cabang maupun kantor cabang pembantu (Plus) hendaknya menjadi prioritas utama bagi manajemen untuk dilakukan. Idealnya disetiap wilayah Kotamadya DKI Jakarta dapat segera dibuka rata-rata 3 (tiga) unit kantor cabang/KCP Plus tersebut di titik-titik potensial kegiatan ekonomi. Tentu saja setelah dilakukan kajian dan persiapan yang matang. Hal ini perlu dilakukan karena potensi dana yang beredar di Jakarta sangat potensial untuk diperebutkan. Selain itu saat ini merupakan momentum yang paling tepat bagi Bank Jabar karena kondisi yang sehat dan daya dukung SDM yang memadai, serta fanatisme kedaerahan yang positif dari masyarakat Jawa Barat dan Banten, merupakan hal utama yang mendukung terlaksananya strategi ini. Hal ini sesuai dengan pendapat Kotler P

et al, (2003) dimana sebuah bank akan mendapatkan nasabah dalam jumlah besar harus memiliki 200 kantor cabang sebagai skala efisiensi minimum. Selain itu pembukaan jaringan kantor bank akan dapat memberikan peningkatan layanan kepada nasabah yang lebih baik, meningkatkan brand image dan pemasaran yang lebih tinggi.

4. Menetapkan Tenaga Khusus Promosi Dan Membuat Perencanaan Serta Pengelolaan Promosi Yang Efektif (*Promotion*).

Kebijakan ini perlu dipertimbangkan oleh manajemen, mengingat besarnya jaringan kantor dan cakupan wilayah operasional Bank Jabar, sehingga terhadap kegiatan promosi tentu saja tidak dapat sepenuhnya ditentukan dan dilakukan oleh kantor pusat sendiri. Mengingat promosi saat ini memberikan andil yang besar terhadap keberhasilan pemasaran dan usaha bank, maka menetapkan tenaga khusus promosi pada unit kerja operasional perlu dipertimbangkan untuk dilaksanakan. Sehingga perencanaan dan pengelolaan promosi yang efektif dapat dicapai.

5. Memperbesar dan Memperkuat Tim Marketing (*People/Participant*)

Keberhasilan yang diperoleh Bank Jabar Cabang Jakarta dalam penghimpunan dana lebih ditunjang oleh keberadaan tim marketing dan strategi pemasaran yang baik. Mempertimbangkan atas keberhasilan tersebut sudah sepatutnya dilakukan peningkatan jumlah tim marketing karena telah terbukti sebagai faktor keunggulan. Selain itu perlu didukung oleh “pola reward atas target yang moderat” bagi tim atau seorang marketing yang mampu melebihi target yang ditetapkan, serta peningkatan kewenangan disetiap lini jabatan, dan meningkatkan kualitas SDMnya.

6. Meningkatkan dan Memanfaatkan Teknologi Canggih (*Process*)

Saat ini kebutuhan masyarakat terhadap produk dan jasa bank semakin bervariasi, apalagi jika dikaitkan dengan semakin canggihnya teknologi (Computer) yang berkembang pesat. Nasabah menuntut agar setiap transaksi tidak cukup hanya real time transaksi, dan secara on line saja, tetapi bank harus dapat melakukan secara cepat, tepat dan bila perlu dari mana saja mereka berada, namun tetap akurat.

Kebutuhan masyarakat akan jasa bank seperti ini telah diupayakan untuk dipenuhi oleh beberapa bank besar di Indonesia. Bagi Bank Jabar, jika ingin tetap memposisikan diri sebagai bank yang mampu unggul dalam persaingan, pemenuhan terhadap tuntutan dan harapan masyarakat inipun harus diupayakan maksimal untuk dipenuhi. Transaksi real time on line, Phone banking, Internet banking, dan meningkatkan jumlah jaringan ATM, merupakan strategi yang harus dapat dipenuhi oleh Bank Jabar dalam waktu sesingkat mungkin agar image dan citra Bank Jabar yang selama ini baik dapat tetap dipertahankan dan bahkan ditingkatkan.

7. Menentukan Bangunan Kantor Cabang/KCP (*Physical Evidence*).

Physical evidence, merupakan penampilan fasilitas fisik yang mencerminkan kepercayaan masyarakat terhadap perbankan, karena pada dasarnya usaha perbankan adalah bisnis kepercayaan sehingga masyarakat menjadi percaya.

Pihak perbankan khususnya Bank Jabar, harus bisa memberikan bukti awal kualitas pelayanan yang tercermin dari penampilan fisik yang dapat diandalkan. Image pertama yang mencerminkan kualitas pelayanan Bank Jabar adalah sesuatu yang dapat dilihat. Ruangan yang nyaman, sejuk/tidak panas, mempunyai kamar kecil yang sehat,

fasilitas parkir yang memadai termasuk kepada beberapa hal yang dapat mencerminkan kualitas pelayanan. Perhatian serius terhadap hal-hal yang tampak adalah hal utama yang akan memberikan sumbangan terhadap kepuasan kepada nasabah. Penampilan fisik yang nyaman memungkinkan terjadi hubungan yang sehat baik sesama karyawan maupun dengan nasabah. Penampilan fisik juga memperhatikan efektifitas layout. Alur penerimaan dari awal, ruang tunggu, proses sampai berkas selesai sangat menunjang kenyamanan para pekerja dan nasabah. Keberadaan kamar kecil, mushola juga membantu nasabah tidak khawatir dan merasa nyaman. Wujud fisik juga dapat didukung dengan teknologi yang applicable. Keberadaan computer, telephon, media informasi yang dapat diakses secara mudah, dan sistim pelayanan yang baik menjadikan transaksi begitu mudah dan terantau dengan tepat. Hal-hal inilah yang perlu mendapat perhatian dari manajemen dalam menentukan fasilitas fisik Bank Jabar sehingga fasilitas tersebut dapat memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan pemasaran dan usaha Bank Jabar dimasa mendatang.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis faktor internal dapat diketahui besarnya nilai matrik faktor internal sebesar 3,3950. Berdasarkan 33 faktor yang diuji, ternyata 24 faktor merupakan unsur Kekuatan dan 9 (sembilan) faktor tergolong dalam unsur Kelemahan Bank Jabar Cabang Utama Jakarta. Ini berarti bahwa Bank Jabar Cabang Jakarta mempunyai kekuatan

- internal yang relative lebih baik dibandingkan dengan kelemahannya.
2. Dari hasil analisis faktor Eksternal dapat diketahui besarnya nilai matrik faktor Eksternal sebesar 3,3479. Berdasarkan 25 faktor eksternal yang diuji, ternyata 17 faktor merupakan unsur Peluang dan 8 (delapan) faktor termasuk kedalam unsur Ancaman bagi Bank Jabar Cabang Jakarta. Ini berarti bahwa peluang yang tersedia bagi Bank Jabar di pasar masih sangat besar, dan ancaman yang ada hendaknya dapat diperbaiki maupun diantisipasi segera.
 3. Berdasarkan kepada kedua titik ordinat tersebut, dapat diketahui posisi Bisnis Bank Jabar Cabang Jakarta pada diagram SWOT adalah berada pada kuadran I A. Pada kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan yang dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Rapid Growth Strategy).
 4. Beberapa unsur kekuatan Internal yang dimiliki oleh Bank Jabar Cabang Jakarta, perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan sebagai unsur keunggulan. Unsur kekuatan dimaksud antara lain; Mempertahankan peningkatan laba sesuai target, mengupayakan pertumbuhan penghimpunan dana masyarakat dengan baik, selalu berusaha meningkatkan Nama dan Citra perusahaan, meningkatkan ruang lingkup operasional dan beberapa unsur kekuatan lainnya sebagaimana hasil kajian ini.
 5. Beberapa peluang yang ada, seperti potensi dana masyarakat yang sangat besar di DKI Jakarta (Rp. 479.667.490 Juta), potensi masyarakat Sunda dan Banten di Jakarta (sekitar 3 juta), serta kebijakan Pemerintah dan Bank Indonesia yang mendukung, kiranya dapat menjadi pertimbangan utama manajemen untuk dapat memanfaatkan momentum yang baik ini dengan melakukan strategi pengembangan usaha Bank Jabar dalam waktu singkat ini.
 6. Beberapa unsur kelemahan dan ancaman bagi Bank Jabar Cabang Jakarta, kiranya dapat segera diantisipasi dan dicarikan jalan keluar yang terbaik. Dari berbagai unsur kelemahan dan ancaman tersebut yang terbesar dan urgen untuk segera diselesaikan adalah yang berkaitan dengan program komputerisasi tersentral dan penggunaan jaringan komunikasi khusus (seperti VSAT, atau Jaringan List Line Fiber Optic). Sehingga memungkinkan dilakukannya real time transaksi, online sistim, phone banking maupun internet banking.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap analisis posisi bisnis Bank Jabar Cabang Jakarta, dapat disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan momentum yang dimiliki dan hasil dari kajian ini terutama yang berkaitan dengan pembukaan jaringan Kantor Cabang/KCP Plus Bank Jabar di Jakarta, sebagai upaya meningkatkan pangsa pasar, hendaknya manajemen dapat mengambil pertimbangan segera untuk pelaksanaannya.
2. Segera meningkatkan dan memanfaatkan teknologi canggih, computer maupun fasilitas komunikasi khusus.
3. Melakukan upaya untuk segera mendiversifikasi produk dan jasa layanannya agar lebih kompetitif dan unggul di pasar.
4. Menentukan Strategi harga jual produknya agar lebih kompetitif dan menarik.
5. Memperbesar dan memperkuat tim marketing, disertai perbaikan sistim dan strategi pemasannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah M. Faisal, (2004), *Manajemen Perbankan, Teknik Analisis Kinerja Keuangan Bank*. Cetakan Kedua. UMM Press. Malang.
- Anonim, (1998), *Undang-undang No. 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan*. Sinar Grafika, Jakarta.
- _____, (2000), *Peraturan Bank Indonesia No. 2/27/PBI/2000*. Bank Indonesia. Jakarta.
- _____, (2003), *Pelayanan Bank Versi nasabah*, Artikel dalam Infobank, No. 288/Vol. XXV/Mei 2003.
- _____, (2004), *Perekonomian Indonesia Tumbuh 3,54 %*, Artikel dalam Harian Media Indonesia Tanggal 25 Mei 2004.
- Basu Swastha D.H dan Irawan, (2003). *Manajemen Pemasaran Modern*. Cetakan Kesebelas, Liberty Offset. Yogyakarta.
- Cecep Setiadarma, (1998), *Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Jasa Perbankan, Studi Kasus Pada Bank Dagang Cabang Solo*. Tesis S2. Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta. Tidak Dipublikasikan.
- Cravens, David W, (1996), *Pemasaran Strategi*. Alih Bahasa Lina Salim, Edisi Keempat Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Eddy Sudarmanto, (1996), *Strategi Pemasaran Sebagai Salah Satu Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Bank BNI Cabang Cilacap*. Tesis S2. Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta. Tidak Dipublikasikan.
- Fisk, Grove, et al, (2000). *Interactie Service Marketing*. Houghton Mifflin Company. Boston.
- Keegen, W.J, et al, (1995). *Marketing*. Second Edition. Prentise Hall. Inc. New Jersey.
- Kertajaya, H, dkk, (2004). *Positioning Diferensiasi Brand*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kotler, Philip, (2002). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Milenium. Alih Bahasa Hendra Teguh, dkk, PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Kotler, Philip dan Armstrong Gery, (1998). *Dasar-dasar Pemasaran, Principles Of Marketing 7 e*. Alih Bahasa Alexander Sindoro. Jilid 2. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Kotler, Philip, dkk, (2003). *Rethinking Marketing, Sustainable Market-ing Enterpris di Asia*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Mulyadi, (2001). *Strategi Perbankan Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis dan Globalisasi*, Makalah Seminar (Tidak Dipublikasikan). Institut Bankir Indonesia bekerjasama dengan Lembaga Manajemen Universitas Indonesia.
- Olsen, J.B, and Eadie, D.C, (1982). *Service Management Strategy and Leadership in Service Business*. Willey. New York.
- Porter, Michael E, (1993). *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Alih Bahasa Agus Dharma, dkk. Cetakan kedua. Erlangga. Jakarta.

- Rangkuti, Freddy, (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Simorangkir, O.P, (1995). *Pengantar Pemasaran Bank*. Aksara Persada Indonesia. Jakarta.
- Sugiyono, (1999). *Statistika Untuk Penelitian*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Sukristono, (1992). *Perencanaan Strategis Bank*. Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI). Jakarta.
- Sumarni, Murti, (2002). *Manajemen Pemasaran Bank*, Edisi Revisi. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Sutrisno Hadi, (1991). *Buku manual SPS; Paket Midi*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Suwarsono Muhammad, (2000). *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*. Edisi ketiga. UPP Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandi, (2002). *Strategi Pemasaran*. Cetakan Keenam. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Umar, Husein, (1997). *Metodologi Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*. PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- _____, (2000). *Research Methods in Finance and Banking*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- _____, (2002). *Strategic Management in Action*. Cetakan Kedua. PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.