

BAB II

PERBANKAN DAN STRATEGI :

LANDASAN TEORI

Kondisi kompetisi usaha yang semakin tajam (*hyper competitive*) tidak dapat dielakkan oleh dunia usaha, baik bidang jasa, penjualan barang ataupun industri. Kondisi ini juga dihadapi oleh dunia perbankan pada umumnya maupun dunia perbankan Indonesia pada khususnya (SP Hasibuan, 1993).

Perkembangan industri perbankan telah sampai pada tahapan yang sangat kompetitif, kompleks dan dinamis. Oleh karena itu bank dituntut untuk dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dengan cepat dan tepat sehingga mampu mengambil langkah-langkah strategis yang diperlukan.

Sebagai salah satu sektor yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan pembangunan, sektor perbankan Indonesia sedang dihadapkan pada implikasi proses globalisasi keuangan yang menuntun perubahan pola pikir, penyesuaian teknik dan pola operasionalnya berdasarkan prinsip kehati-hatian.

Untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang ketat, dunia perbankan harus mampu mengkoordinasikan setiap fungsi yang ada, seperti operasi/produksi, keuangan, pemasaran, sumberdaya manusia serta riset dan pengembangan. Kesemua fungsi tersebut sama pentingnya karena merupakan suatu sistem. Walaupun demikian fungsi pemasaran menjadi pertimbangan utama dalam kaitannya dengan upaya

perusahaan untuk memuaskan konsumen serta keinginan pelanggan (*customer driven market*), karena hanya perusahaan yang mampu memuaskan konsumen yang akan tetap bertahan dalam persaingan ini.

2.1. PENGERTIAN DAN KARAKTERISTIK JASA

Jasa (*service*) merupakan produk yang ditawarkan kepada konsumen oleh perusahaan atau organisasi bisnis yang bergerak dalam industri jasa mempunyai sifat yang berbeda dengan produk yang berupa barang yang dihasilkan oleh industri manufaktur. Adapun industri jasa mencakup berbagai bidang usaha yang luas, termasuk salah satu diantaranya adalah perbankan yang bergerak dalam penyediaan jasa keuangan (*financial service*).

Menurut Kotler (1997) pengertian jasa adalah sebagai berikut :

“A service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or not be tied to a physical product”.

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa jasa merupakan hasil tindakan atau kegiatan suatu pihak yang menawarkan ke pihak lain dan pada dasarnya tidak berwujud serta tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produk jasa tersebut dapat berkaitan dengan produk fisik ataupun tidak berkaitan dengan produk fisik.

Pada umumnya ada empat karakteristik yang melekat pada jasa, yaitu :

a. *Intangibility*

Tidak seperti barang (*physical product*), jasa bersifat abstrak, tidak dapat dilihat, disentuh, didengar ataupun dirasakan sebelum kita membeli atau mengkonsumsinya.

b. *Variability*

Jasa tidak standar dan sangat bergantung pada siapa yang menyediakannya serta kapan dan di mana jasa tersebut disediakan.

c. *Inseparability*

Jasa secara khusus dihasilkan dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan, serta dengan mengikuti sertakan pelanggan dalam proses.

d. *Perishability*

Jasa tidak mungkin disimpan sebagai persediaan.

2.2. KONSEP PERBANKAN

2.2.1. Definisi Bank di Indonesia

Kata bank berasal dari bahasa Italia "*banco*" yang berarti meja yang dipergunakan untuk penitipan uang dan pertukaran uang di pasar. Ada berbagai definisi bank, antara lain :

- a. Bank adalah badan yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan kredit, baik dengan alat-alat pembayarannya sendiri atau uang yang diperolehnya dari orang lain maupun dengan jalan mengedarkan alat-alat

pertukaran baru berupa uang giral (Prof. GM Verryn Stuart dalam Simorangkir, 1989).

b. Bank adalah lembaga keuangan, pencipta uang, pengumpul dana dan pemberi kredit, mempermudah pembayaran dan penagihan, stabilisator moneter dan dinamisator pertumbuhan ekonomi (Drs. H. Malayu SP Hasibuan, 1993).

c. Dalam pasal 1 bab I Undang-undang Nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan diuraikan bahwa :

Bank adalah badan usaha yang fungsi utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan dana kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Untuk selanjutnya definisi bank yang dipergunakan dalam tesis ini adalah pengertian bank menurut Undang-undang Nomor 7 tahun 1992.

2.2.2. Fungsi Bank

Fungsi utama bank adalah sebagai lembaga penghimpun dan penyalur dana masyarakat atas dasar kepercayaan. Maju mundurnya usaha lembaga keuangan tersebut sangat tergantung pada kepercayaan masyarakat (Sumaryana, 1992).

Johnson and Johnson (1985) mengemukakan bahwa secara fundamental, bank memiliki dua fungsi yaitu : fungsi perolehan (pengumpul) dana dan fungsi penggunaan (penyaluran) dana. Sumber dana yang ada berasal dari simpanan, dana

pinjaman lainnya dan modal. Simpanan merupakan fungsi terbesar dan terpenting dalam aktivitas pengumpulan dana yang mendominasi 80-90% sumber dana bank.

Fungsi bank yang fundamental lainnya adalah fungsi penggunaan (penyaluran) dana yang dapat diklarifikasikan menjadi empat kelompok besar yaitu : peminjaman (kredit), investasi, aktiva lancar dan fasilitas bank. Di antara ke-empat fungsi tersebut, fungsi penggunaan dana bank yang terpenting adalah aktivitas kredit.

2.3. KEGIATAN PERKREDITAN BANK

2.3.1. Pengertian Kredit

Istilah kredit berasal dari bahasa Yunani "*credere*" yang berarti "kepercayaan" atau dalam bahasa Latin "*creditum*" yang berarti "kepercayaan dan kebenaran" (Mulyono, T, 1990). Dengan demikian dasar kredit adalah kepercayaan. Pemberi kredit (kreditur) percaya bahwa penerima kredit (debitur) di masa yang akan datang sanggup memenuhi segala sesuatu yang telah dijanjikan. Apa yang dijanjikan itu dapat berupa barang, uang dan jasa. Dengan kata lain dapat disebutkan bahwa kredit adalah usaha bank yang mengandung resiko.

Pengertian kredit untuk selanjutnya berkembang lebih luas, menurut Undang-undang Nomor 7 tahun 1992, kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam

untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga, imbalan atau pembagian hasil keuntungan.

2.3.2. Arti Penting Kredit Bagi Bank

Salah satu tujuan bank adalah memperoleh laba, yaitu selisih antara pendapatan dan biaya. Dengan memberikan kredit, bank memperoleh laba dari selisih antara bunga kredit dengan bunga simpanan dan biaya overhead.

Selain untuk mendapatkan laba, pemberian kredit juga akan membantu memasarkan jasa-jasa perbankan lain. Dalam rangka pemberian kredit kepada nasabahnya, pihak bank dapat menetapkan suatu persyaratan kepada debiturnya agar semua kegiatan keuangannya yang ada harus disalurkan lewat bank yang bersangkutan hingga dengan demikian otomatis jasa-jasa lain yang ditawarkan oleh bank tersebut dapat dipasarkan untuk menampung kegiatan keuangan dari debitur tersebut (dalam Undang-undang No. 7 Tahun 1992).

Menurut Channon (1986), secara tradisional, jasa bank yang terpenting adalah peroleh simpanan (dana) dan peminjam (kredit) yang berorientasi pada suku bunga. Hingga saat ini, mayoritas pendapatan bank bersumber dari *spread* (selisih) antara ke-2 jenis jasa tersebut, yaitu selisih antara tingkat suku bunga dana dan suku bunga kredit.

2.4. PENGERTIAN STRATEGI

2.4.1. Pengertian Strategi dan Strategi Bersaing

Perkembangan teknologi sistem informasi telah menyebabkan persaingan sangat intensif dalam dunia bisnis, khususnya dalam industri perbankan. Persaingan tersebut dapat dilihat dari produk dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Tujuannya tidak lain adalah agar dapat menang dalam persaingan. Dampak dari perkembangan teknologi tersebut, perlunya peninjauan kembali strategi bersaing yang diterapkan agar dapat survive dari pesaingnya.

Adapun pengertian strategi menurut para pakar adalah sebagai berikut :

1. Menurut William F. Glueck and Lawrence R. Jauch

Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai dengan pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. [Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan, Alih bahasa : Drs. Murad, M.Sc, A.R. Henry Sitanggang, SH, Herman Wibowo, Editor Agus Dharma, Phd (Jakarta ; Erlangga, 1993 ; hal. 12)]

2. Menurut James B. Quinn

Strategi adalah suatu pola atau rencana yang mengintergrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan kegiatan-kegiatan perusahaan ke dalam suatu kegiatan terpadu. [Hill dan Jones, *Strategy Management Theory An Intergrated Approach*, (USA. Houghton Mifflin Company, 1992 ; p. 12)]

3. Menurut Prof. Dr. Sukanto Reksohadiprodjo, M. Com.

Strategi adalah pondasi tujuan diterjemahkan ke dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan untuk selanjutnya dituangkan dalam bentuk program-program kegiatan yang pada

hakekatnya berisi taktik yang perlu diambil sesuai dengan situasi dan kondisi. [Reksohadiprodjo, Manajemen Strategi (Yogyakarta ; BPFE, 1993 ; hal. 11)]

4. Menurut Dr. T Hani Handoko, MBA

Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi perusahaan [Handoko, Manajemen (Yogyakarta ; BPFE, 1992 ; hal. 86)]

Konsep dari pengertian strategi di atas dapat dirangkum bahwa strategi adalah cara atau tindakan terpadu dan komprehensif yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai *goals* perusahaan. Strategi juga dapat diartikan sebagai pedoman atau acuan perusahaan dalam rangka untuk menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan. Strategi merupakan pedoman atau acuan dalam rangka mencapai *goals* perusahaan, sehingga dalam penyusunan strategi tersebut seharusnya menghasilkan keunggulan dan fleksibel dan terciptanya komitmen dan inisiatif pada semua karyawan perusahaan. Langkah-langkah dalam menentukan strategi perusahaan adalah strategi ditentukan terlebih dahulu, baru disusun rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan dan diterjemahkan ke dalam kebijakan-kebijakan perusahaan untuk selanjutnya dituangkan ke dalam program-program kegiatan atau taktik.

Dari pengertian di atas strategi mengandung unsur sebagai berikut ini :

- a. Orientasi jauh ke masa yang akan datang.
- b. Untuk kepentingan perusahaan.
- c. Menyangkut skala yang luas.

- d. Sebagai langkah dasar mencapai tujuan.
- e. Mengoptimalkan pencapaian sasaran.
- f. Waktu yang tepat.
- g. Lingkungan yang kompetitif dan berubah cepat.
- h. Kelangsungan hidup di masa yang akan datang.
- i. Unsur terpenting dalam proses maupun menuju sukses perusahaan.
- j. Mengembangkan posisi menghadapi *customer*.
- k. Mengalokasikan sumber daya.
- l. Berkompetisi yang efektif.

2.4.2. Pengertian Strategi Bersaing

Lingkungan usaha di Indonesia, seperti halnya dimana-mana diseluruh dunia, telah mengalami perubahan yang luar biasa. Akibat adanya globalisasi, dunia usaha Indonesia tidak dapat lagi memisahkan diri dari negara lain. Persaingan menjadi semakin sengit karena tidak lagi terbatas persaingan antar sesama perusahaan domestik tetapi juga dengan perusahaan multinasional dari manapun juga. Ini terjadi pada semua industri. Perintang masuk (*entry barriers*) hampir-hampir tidak ada lagi pada semua industri. Kalau pendatang baru domestik tidak ada, pendatang baru tetap muncul dari luar negeri sehingga persaingan semakin menjadi-jadi.

Adapun pengertian strategi bersaing menurut Porter (1985) adalah tindakan-tindakan *ofensif* ataupun *defensif* guna menciptakan posisi yang aman terhadap

kelima kekuatan persaingan. Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat meningkatkan kinerjanya. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan menempatkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Secara luas pengertian di atas ini mencakup beberapa pendekatan, yaitu :

a. Penempatan posisi perusahaan

Penempatan posisi perusahaan sedemikian penting, sehingga memiliki kemampuan untuk memberikan pertahanan yang baik dalam menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada.

b. Mempengaruhi keseimbangan

Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis dan melalui langkah ini dapat memperbaiki posisi relatif perusahaan, yaitu berusaha mengubah struktur industri dengan mempengaruhi faktor penyebab persaingan.

c. Memanfaatkan perubahan

Mengantisipasi pergeseran faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapiinya, sehingga dapat memanfaatkan perubahan yang terjadi dengan memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawan menyadari.

2.4.3. Konsep Strategi Pemasaran

Sebagai sebuah bisnis, industri perbankan harus tumbuh dan berkembang. Untuk dapat tumbuh dan berkembang, diperlukan kemampuan penyusunan strategi yang efektif dari manajemennya. Manajemen harus lebih kreatif dan inovatif.

Jain (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk membedakan dirinya dengan para pesaingnya melalui suatu kekuatan yang dimilikinya untuk memberikan nilai yang lebih atas kebutuhan konsumen.

Dalam suatu perencanaan program pemasaran, diperlukan strategi bisnis secara umum dan strategi pemasaran untuk produk tertentu. Strategi pemasaran mencakup beberapa prinsip yang merupakan dasar bagi manajemen pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis dan pemasarannya dalam suatu pasar sasaran, di mana menurut Kotler (1997), strategi pemasaran mencakup berbagai keputusan dasar mengenai pengeluaran atau belanja pemasaran, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Adapun definisi bauran pemasaran (*marketing mix*) menurut Kotler (1997) adalah :

“ the set of marketing tools that the firm uses to persue its marketing objectives in the target market “

dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa bauran pemasaran merupakan seperangkat kiat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai sasaran pemasarannya dalam pasar sasaran. Adapun empat variabel bauran pemasaran

tersebut saling berhubungan dan terdiri dari produk (*product*), harga (*price*), distribution (*place*) dan promosi (*promotion*).

a. Produk (*product*)

Produk merupakan penawaran nyata perusahaan pada pasar sasaran, mereknya dan penyajiannya. Pengelolaan produk mencakup perencanaan dan pengembangan barang-barang dan/atau jasa-jasa yang baik untuk dipasarkan oleh perusahaan. Dalam produk ini sangat dibutuhkan kebijaksanaan taktis untuk mengubah produk yang ada, menambah produk yang ada dan mengambil tindakan lain yang dapat mempengaruhi kebijaksanaan penentuan produk, seperti macam produk, kualitas, disain, ciri-ciri produk, merek, kemasan, ukuran, pelayanan, garansi dan pengembalian.

b. Harga (*price*)

Harga adalah jumlah uang yang harus dibayar pelanggan untuk produk tersebut. Manajemen harus menetapkan harga yang tepat untuk produk-produknya, sehingga harus menentukan kebijakan-kebijakan bersifat statis yang berkaitan dengan masalah harga.

c. Distribusi (*distribution*)

Distribusi merupakan kegiatan perusahaan untuk membuat produknya terjangkau dan tersedia bagi pasar sasaran. Tugas manajemen adalah memilih, menetapkan dan mengelola saluran distribusi produk agar

sampai pada pasar yang tepat dan dengan tepat waktu serta biaya seefisien mungkin.

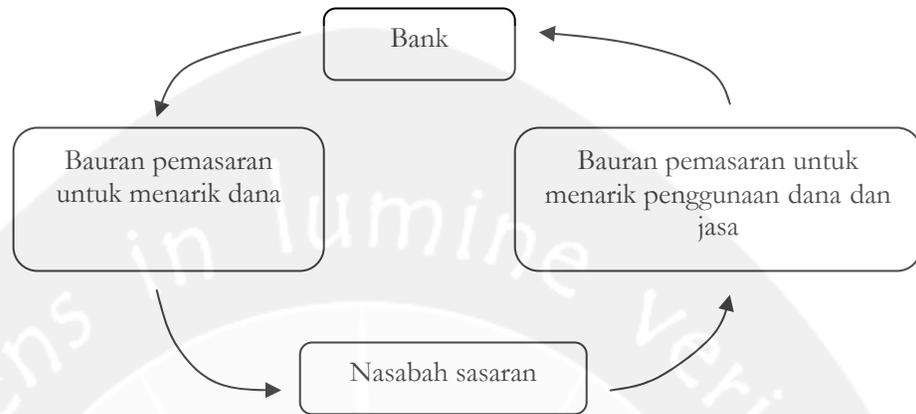
d. Promosi (*promotion*)

Promosi adalah berbagai kegiatan perusahaan untuk mengkomunikasikan produknya pada pasar sasaran, karena kegiatan promosi ini bertujuan untuk memberikan informasi, mengingatkan dan mempengaruhi konsumen atau konsumen potensial terhadap produk yang ditawarkan.

2.4.4. Konsep Pemasaran Bank

Sebagaimana dalam penjualan jasa, aktivitas pemasaran dalam industri perbankan memfokuskan pada konsumen atau nasabah itu sendiri. Pemasar menjadi orang yang melayani dan berusaha mengetahui jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Dalam aktivitas pemasaran jasa bank, terdapat dua kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama (*dual marketing task*), yaitu kegiatan pemasaran untuk menghimpun dana (dalam bentuk simpanan) dan kegiatan pemasaran untuk memasarkan dana (dalam bentuk pinjaman/kredit) serta jasa-jasa perbankan lainnya. Oleh karena itu, strategi pemasaran bank (*marketing mix*) secara skematis dapat digambarkan (lihat gambar 2.1), sebagai berikut :



Gambar 2.1. : *Dual Task* Pemasaran dalam Perbankan

(Sumber : Suranto, 1995)

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa dana merupakan sasaran utama dalam pemasaran jasa bank. Hal tersebut dikarenakan pada umumnya sebagian besar *liabilities* bank dibiayai oleh pihak ke tiga, sedangkan *assets* sebagian besar berupa pinjaman kepada debitur. Dari operasi dana inilah yang cukup dominan dalam menunjang perolehan labanya.

Kotler (1997) mengemukakan bahwa didalam industri perbankan, pengertian pemasaran bank adalah sebagai berikut :

1. Pemasaran adalah iklan, promosi penjualan serta publikasi.
Tujuannya adalah menarik nasabah baru dan memperkenalkan produk.
2. Pemasaran adalah penciptaan suasana menyenangkan dan bersahabat.
Bankir serta seluruh pihak di bank dituntut untuk bersikap ramah terutama pada bagian yang berhadapan langsung dengan nasabah.

3. Pemasaran adalah segmentasi serta inovasi.

Dalam bersaing, bank dituntut dapat mengantisipasi segala kebutuhan nasabahnya dengan melakukan segmentasi pasar serta memperkenalkan produk-produk baru.

4. Pemasaran adalah penentuan posisi (*positioning*).

Positioning pada dasarnya membantu mengetahui perbedaan suatu bank dari bank-bank pesaing.

5. Pemasaran adalah analisis, perencanaan dan pengawasan pemasaran.

Bank dituntut melakukan analisis, perencanaan, pengawasan pemasaran yang efektif sehingga mampu bertahan dalam persaingan yang ketat.

Berry (1990) dalam Sya'dullah (1997) menyebutkan bahwa produk dunia perbankan bersifat *intangible* yang berupa *service* sehingga diperlukan strategi pemasaran yang menggunakan konsep 4P (*product, price, place* dan *promotion*), 2C (*customer sensitivity, customer convinience*) dan S (*service*). Untuk lebih jelasnya, konsep 4P + 2C + S dapat diterangkan sebagai berikut :

1. *Product*, yaitu mutu, keandalan dan atribut-atribut produk.
2. *Price*, yaitu harga yang ditetapkan, syarat pembayaran dan kemudahan.
3. *Place*, yaitu aksesabilitas produsen, fasilitas yang dimiliki produsen, syarat pembayaran dan ketersediaan bagi nasabah.
4. *Promotion*, yaitu periklanan, publisitas, layanan prajual dan potongan harga.

5. Kepekaan pelanggan (*customer sensivity*), yaitu sikap karyawan, perlakuan terhadap nasabah dan tanggapan terhadap nasabah.
6. Kemudahan atau kenyamanan nasabah (*customer convinience*), yaitu kesediaan nasabah, kenyamanan nasabah dan penjualan.
7. Layanan atau jasa (*service*), yaitu pelayanan purnajual, pelayanan prajual dan kenyamanan nasabah.

Selain pengertian strategi pemasaran dalam dunia perbankan seperti yang diuraikan di atas, sebagai refleksi antisipasi terhadap perkembangan industri perbankan di masa mendatang, maka diperlukan strategi pemasaran yang bersifat *komprehensif* dan *integratif* (Emha, 1994). Strategi ini merupakan pengembangan dari strategi pemasaran konvensional (*segmentation, targeting* dan *marketing communication*) baik yang menyangkut organisasi maupun operasional yang mengacu pada perubahan lingkungan pasar dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*competitive sustainable*). Adapun langkah-langkah strategi pemasaran yang bersifat *komprehensif* dan *integratif* menurut Emha (1994) adalah sebagai berikut :

1. Menyikapi perubahan
2. Menganalisis industri perbankan
3. Mensiasati pesaing
4. Melaksanakan inovasi
5. Mengembangkan produk

6. Merancang komunikasi pemasaran

7. Membina hubungan, baik membina hubungan pra-penjualan maupun pasca penjualan

2.4.5. Segmen Pasar *Retail*

Sejak dikeluarkannya deregulasi perbankan tahun 1988, persaingan antar bank semakin ketat. New entry memasuki industri perbankan sementara pasarnya sendiri terbatas sehingga intensitas persaingan meningkat tajam.

Dampak lain yang dihadapi perbankan adalah perubahan strategis dalam pemilihan segmen pasar. Intensitas persaingan semakin ketat menyebabkan segmen pasar korporasi yang semula menjadi andalan hampir semua bank, mulai mendekati titik jenuh. Oleh karena itu pemilihan segmen pasar mulai bergeser ke arah *retail banking*.

Purwosuprojo (1988) mendefinisikan *retail banking* sebagai aktivitas pelayanan bank yang menitik beratkan pada nasabah perseorangan sebagai sasarannya.

Apabila dilihat dari fungsinya, *retail banking* tidak berbeda dengan bank umum, yaitu sebagai lembaga intermediasi yang menjembatani kepentingan kelompok pemasok dana dengan penggunaan dana (Marbun, 1996). Untuk kelompok pemasok dana, bank menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan giro, tabungan, deposito berjangka, sertifikat deposito dan bentuk-bentuk simpanan lain.

Bagi pengguna dana, bank berperan sebagai intermediasi dalam mengalokasikan dana yang berhasil dihimpun dalam bentuk pinjaman.

2.5. ANALISIS SWOT

Pengamatan lingkungan (*environmental scanning*) adalah merupakan salah satu dari empat variabel yang dipertimbangkan dalam proses penyusunan strategi manajemen. Pengamatan lingkungan (*environmental scanning*) sering juga disebut dengan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan faktor penting untuk mengidentifikasi secara sistematis sebagai faktor penting dalam penyusunan strategi perusahaan pada masa yang akan datang. Dalam analisis ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu : analisis lingkungan internal yang terdiri dari analisis kekuatan dan kelemahan dan analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari analisis kesempatan dan ancaman.

1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, yang meliputi segala situasi di dalam perusahaan, baik dari segi managerial maupun operasional dalam bidang organisasi, sumber daya manusia, produksi, pemasaran, penelitian dan pengembangan serta rasio keuangan. Secara teknis penilaian suatu bank dapat dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap rasio-rasio keuangan bank tersebut. Adapun rasio-rasio keuangan yang digunakan adalah :

a. CAR (*Capital Adequacy Ratio*)

CAR adalah perbandingan antar modal dan aset tertimbang menurut resiko. Oleh Bank Indonesia diterjemahkan menjadi KPMM (Kewajiban Penyediaan Modal Minimum). Bank Indonesia telah memberikan batas akhir Desember 1993 lalu, bahwa semua bank tidak terkecuali harus memenuhi CAR 8%. Dengan kata lain, jumlah modalnya minimal mencapai 8% jika dibandingkan dengan semua asset yang dianggap beresiko berdasarkan bobotnya.

b. LDR (*Loan to Deposit Ratio*)

LDR perbandingan antara dana yang dikumpulkan bank dari masyarakat (pihak ketiga), dengan modal kredit yang dikururkan. Bank Indonesia memberikan penilaian positif, yang menaikkan kesehatan bank, jika LDR berada dibawah 85%. Jika LDR berada antara 85% hingga 110%, maka Bank Indonesia 'netral' pada kesehatan bank. Namun jika angka LDR di atas 110%, menunjukan bank itu terlalu ekspansif karena mengururkan kredit melebihi dana yang diterima masyarakat (Kompas).

c. Rasio Kas (*Cash Ratio*)

Rasio kas adalah perbandingan jumlah asset liquid yang dikuasai suatu bank, dengan jumlah kewajiban yang segera dapat ditagih. Rasio ini merupakan ukuran tingkat likuiditas bank (Kompas).

d. ROE (*Return on Equity*)

Merupakan indikator untuk mengukur kemampuan bank memperoleh laba bersih dan dihitung berdasarkan antara laba bersih (keuntungan neto setelah pajak) dengan modal sendiri.

e. ROA (*Return on Assets*)

Menggambarkan tingkat efektivitas pengelolaan aktiva terhadap laba bersih yang diperoleh bank. Semakin besar nilai ROA akan semakin baik.

Pengkajian terhadap lingkungan dari internal perusahaan ini terutama ditekankan pada keunggulan tersendiri yang dimiliki oleh perusahaan yang merupakan kekuatan dan menjadikan unik atau berbeda di dalam industri. Keunggulan yang menjadi kekuatan perusahaan ini akan membantu meningkatkan nilai perusahaan di dalam industri dan dapat menutupi kelemahan yang dimiliki.

Setelah melakukan pengamatan dan mengidentifikasi terhadap lingkungan internal perusahaan, maka tahap selanjutnya perusahaan melakukan analisis. Pada tahap analisis ini biasanya disebut dengan analisis IFAS yang bertujuan untuk membantu manajer dalam menentukan faktor yang terpenting yang dapat diterima sebagai kekuatan dan kelemahan perusahaan.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah suatu lingkungan yang berada diluar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrollable*) apabila terjadi perubahan pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam industri. Lingkungan eksternal perusahaan merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang daripadanya muncul peluang dan ancaman.

Perusahaan yang melakukan analisis lingkungan eksternal dapat memberikan kesempatan yang luas kepada proses perumusan strategi dengan tujuan untuk mengantisipasi kesempatan dan ancaman yang ada. Atas dasar inilah dapat dibuat rencana untuk memberikan tanggapan yang sesuai. Dalam menganalisis lingkungan eksternal perusahaan, ada beberapa faktor yang penting yang perlu dipertimbangkan :

2.1. Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara, misalnya tingkat suku bunga, inflasi dan *trends* pertumbuhan pendapatan domestik bruto (GDP), ini secara langsung akan mempengaruhi operasi perusahaan.

2.2. Faktor Sosial Budaya

Faktor-faktor ini terutama menyangkut nilai-nilai, keyakinan, pendapat, sikap dan gaya hidup masyarakat. Faktor-faktor tersebut diatas akan mempengaruhi permintaan akan produk yang ditawarkan oleh

perusahaan, sehingga secara langsung akan mempengaruhi operasi perusahaan.

2.3. Faktor Teknologi

Perubahan teknologi memberikan dampak terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan. Ada 4 faktor yang dapat mempengaruhi posisi industri perusahaan, yaitu : meningkatnya tingkat kompleksitas produk, cara-cara manufaktur dan pemasaran berubah, bertambahnya pesaing dan konsumen mempunyai akses mengenai kualitas dan harga produk. Dengan kondisi demikian akan mempengaruhi proses penyusunan strategi perusahaan.

2.4. Faktor Supplier

Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya tergantung pada penggunaan teknologi yang ada, tetapi juga pemasok. Semakin sedikit pemasok pada suatu daerah secara otomatis akan mempengaruhi operasi perusahaan.

2.5. Faktor Pemerintah dan Hukum

Faktor pemerintah dan hukum berpengaruh atas pencapaian tujuan perusahaan dan strategi perusahaan adalah peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan penetapan upah, pengenaan pajak ekspor, campur tangan pemerintah dalam tata niaga, peraturan lokasi, fasilitas kredit dan sebagainya.

2.6. Faktor Politik

Stabilitas politik suatu negara merupakan pertimbangan penting bagi manajer, karena apabila terjadi gejolak politik maka akan mempengaruhi pencapaian tujuan dan strategi perusahaan.

2.7. Faktor Ekologi

Faktor ekologi (pencemaran lingkungan) yang terkenal dengan *green product* merupakan hal penting yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan karena akan mempengaruhi pendapatan perusahaan disebabkan adanya biaya sosial (*social cost*) yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Dan apabila dalam operasi perusahaan memberikan dampak yang besar (lebih besar kerugian daripada manfaat) pencemaran lingkungan akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan, disebabkan produk yang ditawarkan perusahaan tidak akan laku dijual dan perusahaan tersebut akan ditutup.

Setelah melakukan pengamatan (*scanning*) dan mengidentifikasi lingkungan eksternal perusahaan, maka tahap selanjutnya perusahaan melakukan tahapan analisis untuk menentukan kesempatan dan ancaman utama bagi perusahaan. Semakin besar bobot menunjukkan prioritas utama (penting) bagi manajemen dalam penyusunan strategi perusahaan.

2.6. STRATEGI BERSAING GENERIK (*GENERIC COMPETITIVE STRATEGIES*)

Berkaitan dengan meningkatnya persaingan di lingkungan bisnis menyebabkan pemilihan strategi yang tepat merupakan hal yang sangat krusial. Oleh karenanya peran manajer semakin dituntut untuk dapat memilih strategi yang paling tepat untuk perusahaannya agar dapat mempertahankan posisinya atau bahkan selangkah lebih maju dibanding pesaingnya. Porter (1980) mengusulkan tiga pendekatan potensial strategi generik untuk dapat meningkatkan *performance* perusahaan sehubungan dengan adanya lima kekuatan persaingan, yaitu ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, adanya pendatang baru dan persaingan antar perusahaan dalam industri itu sendiri. Tiga pendekatan strategi generik tersebut meliputi :

2.6.1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Strategi ini mulai populer sekitar tahun 1970 berdasarkan dari konsep kurva pengalaman. Pada strategi keunggulan biaya menyeluruh disusun berdasarkan kebijaksanaan fungsional sebagai tujuan utama. Strategi ini berfokus pada penggunaan fasilitas secara efisien, pengurangan biaya berdasarkan pengalaman, pengendalian biaya *overhead* secara ketat dan mengurangi biaya penelitian dan pengembangan (R&D), jasa, *sales force*, biaya iklan dan biaya-biaya lainnya [Porter, (1980, hal. 35)]. Dengan meminimalkan biaya pada semua bagian, maka produk yang dihasilkan dapat mencapai harga yang rendah atau harga yang kompetitif.

Perusahaan yang menggunakan strategi keunggulan biaya menyeluruh dapat meningkatkan *market share* nya, Menurut Porter (1980) untuk mencapai hal tersebut diperlukan beberapa kriteria. Adapun kriteria yang diperlukan, yaitu :

1. Perusahaan tersebut mempunyai modal yang cukup.
2. Mempunyai karyawan yang memiliki keahlian dalam proses *engineering* dan pengawasan yang ketat.
3. Produk manufaktur yang dirancang sedapat mungkin mudah dan biaya distribusi rendah.
4. Pengendalian biaya yang ketat dilakukan secara terus-menerus dan pengendalian secara rinci pada laporan-laporan.
5. Penghargaan berdasarkan target kuantitatif.

Disamping memiliki keunggulan, strategi tersebut juga memiliki beberapa resiko yang dapat menyebabkan kegagalan. Adapun resiko yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Adanya produk imitasi (tiruan) yang ditawarkan oleh pesaing.
- b. Perubahan teknologi yang memerlukan tambahan investasi dan diperlukan waktu mempelajari teknologi tersebut.
- c. Inflasi yang menyebabkan harga bahan baku naik.

2.6.2. Diferensiasi

Strategi diferensiasi tidak memfokuskan pada harga produk, akan tetapi berfokus pada peningkatan manfaat produk yang ditawarkan. Peningkatan dari

produk yang ditawarkan akan tercipta kesetiaan konsumen (*customer loyalty*) yang pada akhirnya keuntungan diatas rata-rata pesaing dalam industri yang sama.

Dalam menggunakan strategi diferensiasi diperlukan beberapa kriteria atau persyaratan. Adapun kriteria atau persyaratan adalah sebagai berikut :

1. Memerlukan pemasaran yang kuat.
2. Diperlukan kreatifitas dan penelitian pada produk tersebut.
3. Perusahaan memiliki reputasi dalam hal kualitas dan sebagai pemimpin dalam teknologi.
4. Perusahaan memiliki saluran-saluran yang kuat.
5. kordinasi yang kuat antar fungsi penelitian dan pengembangan (R&D), pengembangan produk dan pemasaran.
6. Pengukuran yang subyektif dan insentif dilakukan secara kuantitatif.

Disamping memiliki keunggulan bersaing, strategi diferensiasi juga memiliki resiko atau kelemahan. Adapun resiko atau kelemahan adalah sebagai berikut :

1. Kurang pesaing.
2. Adanya produk imitasi (tiruan) dari pesaing.
3. Pembeli merasa tidak penting akan produk diferensiasi (manfaat).
4. Adanya perbedaan harga yang besar antar perusahaan dengan pesaingnya.

2.6.3. Fokus

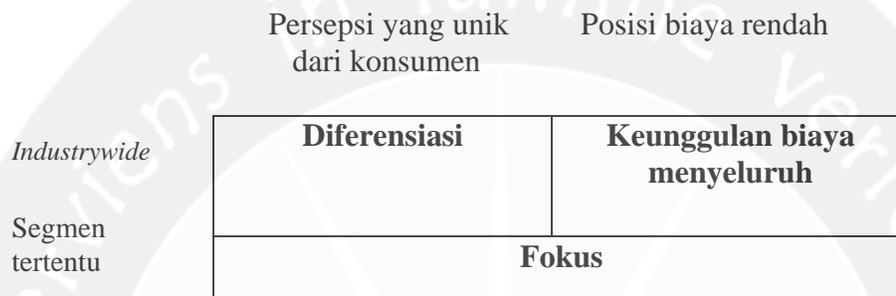
Strategi fokus adalah strategi yang memfokuskan pada group pembeli dan daerah tertentu yang menjadi target perusahaan, sehingga pasar yang dimasuki oleh perusahaan sangat kecil. Dengan strategi ini perusahaan dapat meningkatkan keuntungan diatas rata-rata. Dalam melaksanakan strategi fokus diperlukan kriteria-kriteria tertentu. Adapun kriteria tersebut adalah mengkombinasikan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang berhubungan langsung dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Disamping memiliki keunggulan bersaing strategi fokus juga memiliki beberapa resiko atau kelemahan dari strategi tersebut, adalah sebagai berikut :

1. Tidak adanya permintaan di pasar yang dimasuki oleh perusahaan.
2. *Cost differential* yang berbeda dengan pesaing sehingga mengurangi keuntungan perusahaan.
3. Pesaing menemukan *sub market* yang menjadi target perusahaan.

Strategi bersaing generik dapat digunakan perusahaan untuk mempertahankan posisi dalam jangka panjang (lihat gambar 2.2). dalam menggunakan strategi tersebut, perusahaan dapat memilih salah satu dari tiga alternatif pemilihan strategi atau mengkombinasikannya.

Berikut ini dijelaskan dalam gambar hubungan antara ketiga strategi bersaing generik tersebut, yaitu : strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi dan strategi fokus.



Gambar 2.2. : Strategi Bersaing Generik
(Sumber : Porter, 1985)