

**PERUMUSAN STRATEGI BISNIS DAN IMPLIKASINYA  
TERHADAP STRATEGI PEMASARAN  
(Studi Kasus Pada PT Bank BRI Syariah Cabang Denpasar Bali)**

**Dewa Putu Meles Arta  
Setia Devi**

*Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to the formulation of business strategies and the implications for marketing strategy at PT Bank BRI Syariah Subdivision Denpasar Bali. Respondents in this study are the planners of corporate strategy. PT Bank BRI Syariah Subdivision Denpasar is the Islamic Bank of Bank BRI which aims to serve the needs of Bali on Islamic banking. The data analysis technique used is Matrix Internal and External (IE) for addressing the problem of identifying various strategic factors and formulating marketing strategies.*

*The results showed that factors such as opportunity is variable purchasing power, government policies, community characteristics, political and security situation. factors such as the threat is culturally variable, competition, credit risk and legal risk. Factor is the strength of the facility is operational, the products, the company's capital, and brand image of the company. Factor is the weakness is variable promotion, research and development, the number of employees, employee performance and marketing processes. The strategy should be carried out by the company with internal and external environmental conditions experienced is market penetration strategy and human resources development.*

*From the results of this study suggested the company to conduct periodic evaluations of the internal and external factors that change, the Company may conduct market penetration strategies and human resource development in order to increase sales.*

*Keywords : Business Strategy and Marketing Strategy*

**I. PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang**

Perkembangan dunia bisnis saat ini menuntut adanya berbagai perubahan dalam praktik bisnis yang dilakukan. Perubahan ini bertujuan agar perusahaan-perusahaan dapat bertahan dan bahkan dapat meningkatkan prestasi bisnisnya. Semakin tinggi tingkat persaingan memaksa perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif agar mampu memenangkan persaingan. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan suatu strategi yang tepat untuk memaksimalkan keunggulan yang dimiliki perusahaan dan meminimalkan kekurangan yang ada. Dalam hal ini strategi merupakan suatu pondasi awal dalam suatu kegiatan usaha. Dengan suatu strategi yang tepat maka suatu perusahaan akan dapat memulai suatu

usaha dengan rasa percaya diri untuk menghadapi persaingan dalam kegiatan usaha. Kondisi persaingan yang semakin ketat, mengakibatkan setiap perusahaan harus mampu bertahan hidup, bahkan harus dapat terus berkembang. Salah satu hal penting yang perlu dilakukan dan diperhatikan oleh setiap perusahaan perbankan adalah mempertahankan pelanggan yang telah ada, agar jangan sampai meninggalkan perusahaan dan menjadi pelanggan perusahaan lain.

Di Indonesia wacana pendirian bank Islam baru dilakukan pada tahun 1990. Majelis Ulama Indonesia (MUI) pada tanggal 18-20 Agustus 1990 menyelenggarakan Lokakarya Bunga Bank dan Perbankan di Cisarua, Bogor, Jawa Barat. Hasil lokakarya tersebut dibahas lebih mendalam pada musyawarah nasional IV MUI yang

berlangsung di Hotel Sahid Jaya, 22-25 agustus 1990. Berdasarkan amanat Munas IV mui, dibentuk kelompok kerja untuk mendirikan bank Islam di Indonesia. Kelompok kerja tersebut disebut Tim Perbankan MUI. Hasil kerja Tim Perbankan MUI adalah lahirnya Bank Muamalat Indonesia, pada awal pendiriannya keberadaan bank syariah belum mendapat perhatian optimal dalam industri perbankan nasional. Landasan hukum operasi bank yang menggunakan sistem syariah ini hanya dikategorikan sebagai “bank dengan sistem bagi hasil” tidak terdapat rincian landasan hukumnya serta jenis-jenis usaha yang diperbolehkan, hal ini sangat tercermin dari UU no. 7 tahun 1992. Perkembangan perbankan syariah pada era reformasi ditandai dengan disetujuinya undang-undang no. 10 tahun 1998. Dalam undang-undang tersebut diatur dengan rinci landasan hukum serta jenis-jenis usaha yang dapat dioperasikan dan diimplementasikan oleh bank syariah. Undang-undang tersebut juga memberikan arahan bagi bank-bank konvensional untuk membuka cabang syariah atau bahkan mengkonversi diri secara total menjadi bank syariah.

PT Bank BRI Syariah ini awal mula berdiri pada 17 November 2008 di Jakarta. PT Bank BRI Syariah ini merupakan anak perusahaan dari PT Bank BRI. Sampai saat ini PT Bank BRI Syariah telah berkembang pesat di daerah-daerah se-Indonesia. Salah satu cabang BRI Syariah terdapat di Bali yaitu beralamat di Jalan Gatot Subroto Barat Pertokoan Hoki land 888 X Denpasar. PT Bank BRI Syariah KC Denpasar ini berdiri pada tanggal 22 Februari 2013. Sampai saat ini PT Bank BRI Syariah telah memiliki 2 cabang yaitu KC Denpasar Gatsu dan Outlet Badung. Awal mulanya para direktur PT Bank BRI Syariah ragu untuk membuka cabang di Bali dikarenakan produk yang dijual adalah produk perbankan berprinsip syariah, namun selama 2 tahun berjalan ternyata PT Bank BRI Syariah ini belum terlalu dapat diterima oleh masyarakat Denpasar. PT Bank BRI Syariah KC

Denpasar perkembangan bisnisnya belum bisa dikatakan berjalan sesuai harapan, karena semenjak tahun 2013 yang mana manajemen pusat Jakarta menginginkan agar pada tahun 2014 BRI Syariah telah membuka cabang baru di daerah Tabanan, Gianyar dan Singaraja belum terealisasi sampai awal tahun 2015 ini. Faktor-faktor lain yang dimungkinkan menyebabkan belum berkembangnya PT Bank BRI Syariah KC Denpasar adalah

1. Tingkat persaingan, dalam hal ini terdapat banyak perbankan di Denpasar, baik perbankan luar negeri, perbankan dalam negeri, serta perbankan local seperti BPR dan LPD.
2. Budaya lokal di Bali yang masih asing terhadap perbankan Syariah.
3. SDM yang kurang dalam pengetahuan tentang perbankan Syariah.

Informasi yang mendasar dari PT Bank BRI Syariah KC Denpasar tersebut menyebabkan perusahaan perlu sekali mengetahui sejauh mana tingkat efektifitas strategi yang telah diterapkan, untuk meningkatkan tabungan dan pembiayaan pada tahun-tahun berikutnya. Perumusan strategi yang baru dapat dilakukan dengan cara mengevaluasi kembali faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, sehingga nantinya didapatkan suatu strategi baru dimana dapat

meminimalisir kelemahan dan ancaman, serta mengoptimalkan kekuatan dan peluang.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel-variabel manakah yang merupakan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan bagi PT Bank BRI Syariah KC Denpasar Bali?
2. Strategi manakah yang sebaiknya diterapkan sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal yang dihadapi dan lingkungan internal yang dimiliki oleh PT Bank BRI Syariah KC Denpasar Bali?

3. Bagaimanakah implikasi strategi perusahaan terhadap kondisi eksternal yang dihadapi dan internal yang dimiliki oleh PT Bank BRI Syariah KC Denpasar Bali?

## II. LANDASAN TEORI

### 2.1. Bank

Bank merupakan lembaga keuangan yang menawarkan jasa keuangan seperti kredit, tabungan, pembayaran jasa dan melakukan fungsi keuangan lainnya secara profesional. Keberhasilan bank ditentukan oleh kemampuan mengidentifikasi permintaan masyarakat akan jasa-jasa keuangan kemudian memberikan pelayanan secara efisien dan menjualnya dengan harga bersaing. Menurut Undang – Undang No 7 tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang – Undang No 10 tahun 1998 pasal 1 angka 2, pengertian bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya dalam bentuk kredit atau bentuk – bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak.

Pengertian yang lebih teknis dapat ditemukan pada standar akuntansi keuangan (PSAK). Pengertian bank menurut PSAK No 31 dalam Standar akuntansi keuangan (1999 : 31.1) adalah suatu lembaga keuangan yang berperan sebagai perantara keuangan antar pihak – pihak yang memiliki kelebihan dana dan pihak-pihak yang memerlukan dana, serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran. Sedangkan berdasarkan SK Menteri Keuangan RI No 792 tahun 1990, bank merupakan suatu badan yang kegiatannya dibidang keuangan melakukan penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat terutama guna membiayai investasi perusahaan. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa bank adalah lembaga keuangan yang kegiatannya menghimpun dana dan menyalurkan dana dari dan kepada masyarakat yang memiliki fungsi memperlancar lalu lintas

pembayaran. Dengan kata lain bank adalah suatu lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit atau jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang.

### 2.2 Bank Syariah

Perbankan syariah atau Perbankan Islam adalah suatu sistem perbankan yang dikembangkan berdasarkan syariah (hukum) Islam. Usaha pembentukan sistem ini didasari oleh larangan dalam agama Islam untuk memungut maupun meminjam dengan bunga atau yang disebut dengan riba serta larangan investasi untuk usaha-usaha yang dikategorikan haram (misal: usaha yang berkaitan dengan produksi makanan/minuman haram, usaha media yang tidak islami dll), dimana hal ini tidak dapat dijamin oleh sistem perbankan konvensional. Bank syariah berarti juga bank yang tatacara pengoprasianya berdasarkan tata cara bermuamalah secara Islami, yakni mengacu kepada ketentuan Al-Qur'an dan Al-Hadits. Dalam Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 yang kemudian diubah dengan Undang-undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan, diatur bahwa fungsi utama perbankan nasional adalah sebagai lembaga penghimpun dan penyalur dana masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Dalam Undang-undang tersebut dijelaskan asas dan tujuan perbankan syariah menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan keadilan, kebersamaan, dan pemerataan kesejahteraan rakyat (Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah*, Yogyakarta: Ekonisia UII, 2004, h.20). Perbankan mempunyai fungsi intermediasi yaitu sebagai media yang menghubungkan pihak-pihak yang mempunyai kelebihan dana dengan pihak-pihak yang kekurangan dana. Bank syaria'h memiliki keistimewaan yang membuatnya berbeda dengan bank-bank konvensional, yaitu :

- a. Adanya kesamaan ikatan emosional yang kuat antara pemegang saham, pengelola bank dan nasabahnya

- sehingga timbul rasa kebersamaan dalam menghadapi risiko usaha dan membagi keuntungan secara jujur dan adil.
- b. Dengan adanya keterikatan secara religi, maka semua pihak yang terlibat dalam Bank Islam akan berusaha sebaik-baiknya sebagai pengamalan ajaran agamanya sehingga berapapun hasil yang diperoleh diyakini membawa berkah.
  - c. Adanya fasilitas pembiayaan (*Al-mudharabah* dan *Al musyarakah*) yang tidak membebani nasabah sejak awal dengan kewajiban membayar biaya secara tetap. Hal ini akan memberikan kelonggaran *psychologis* yang diperlukan nasabah untuk dapat berusaha secara tenang dan sungguh-sungguh.
  - d. Dengan diterapkannya sistem bagi hasil sebagai pengganti bunga, maka tidak ada diskriminasi terhadap nasabah yang didasarkan atas kemampuan ekonominya sehingga aksesibilitas bank Islam menjadi sangat luas.
  - e. Dengan adanya sistem bagi hasil maka untuk penyimpan dana telah tersedia peringatan dini tentang keadaan bank nya yang bisa diketahui sewaktu-waktu dari naik turunnya jumlah bagi hasil yang diterima.
  - f. Adanya fasilitas pembiayaan pengadaan barang modal dan peralatan produksi (*Al-murabahah* dan *Al-bai bitsaman ajil*) yang lebih mengutamakan kelayakan usaha dari pada jaminan sehingga siapapun baik pengusaha ataupun bukan, mempunyai kesempatan yang luas untuk berusaha.
  - g. Dengan diterapkannya sistem bagi hasil maka *cosh push inflation* yang ditimbulkan oleh perbankan sistem bunga dihapuskan sama sekali. Dengan demikian bank Islam akan dapat menjadi pendukung kebijaksanaan moneter yang andal.
  - h. Penerapan sistem bagi hasil dan ditinggalkan nya system bunga menjadikan bank Islam lebih mandiri dari pengaruh gejolak moneter baik dari dalam maupun luar negeri.
  - i. Dengan diterapkannya sistem bagi hasil maka persaingan antar bank Islam berlaku secara wajar yang ditentukan oleh keberhasilan dalam membina nasabah dengan profesionalis medan pelayanan yang terbaik.
  - j. Tersedianya fasilitas kredit kebijakan (*Al-qardul hasan*) yang tidak membebani nasabah dengan biaya apapun kecuali biaya yang dipergunakan sendiri seperti bea materai, biaya akta notaris, dan biaya studi kelayakan. Dana fasilitas ini diperoleh dari hasil pengumpulan zakat, infaq, shodaqoh para amil zakat yang masih mengendap di bank menunggu saatnya disalurkan kepada yang berhak merencanakan, menciptakan, dan menjual barang dari produsen ke konsumen.

### 2.3 Konsep Pemasaran

Menurut Swastha dan Handoko (2000 : 6), konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan. Konsep pemasaran merupakan orientasi manajemen yang beranggapan bahwa tugas pokok perusahaan adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan penilaian dari suatu pasar yang menjadi sasaran, menyesuaikan kegiatan perusahaan sedemikian rupa agar dapat menyampaikan kepuasan yang diinginkan pasarnya secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing-pesaingnya.

Menurut Kotler (2007 : 22), konsep pemasaran menegaskan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasional yang ditetapkan adalah perusahaan tersebut harus menjadi lebih efektif dibandingkan para pesaing dalam menciptakan, menyerahkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan kepada pasar sasaran yang terpilih. Dari definisi tersebut memiliki konsekwensi bahwa semua kegiatan perusahaan termasuk produksi, teknik, keuangan, dan pemasaran harus diarahkan pada usaha untuk memenuhi kebutuhan

pembeli kemudian memuaskan kebutuhan tersebut dengan mendapatkan laba yang layak dalam jangka panjang.

Ada lima konsep yang dijadikan falsafah bagi manajemen pemasaran dalam upaya pemasarannya, yaitu konsep berwawasan produksi, konsep berwawasan produk, konsep berwawasan penjualan, konsep berwawasan pemasaran, dan konsep berwawasan sosial. Kelima konsep ini sebagai dasar cara organisasi melakukan kegiatan pemasarannya (Kotler, 2007 : 15) yaitu.

1. Konsep produksi

Konsep berwawasan produksi berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang mudah didapat dan harganya yang relatif murah. Berdasarkan anggapan ini, maka manajemen memusatkan perhatiannya pada efisiensi produk dan distribusi. Efisiensi produk dibutuhkan agar mampu menghasilkan harga yang terjangkau dan distribusi yang luas dibutuhkan untuk menjamin ketersediaan produk bagi seluruh konsumen.

2. Konsep produk

Konsep berwawasan produk berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang menawarkan mutu, kinerja yang terbaik atau hal-hal inovatif lainnya. Manajer dalam organisasi yang berwawasan produk memusatkan perhatiannya untuk membuat produk yang lebih baik dan terus menyempurnakannya. Perusahaan yang menganut konsep berwawasan produk sering merancang produk mereka tanpa masukan dari pelanggan. Mereka beranggapan bahwa pembeli menyukai produk yang pembuatannya lebih baik dan pembeli dapat menilai mutu serta kinerja produk. Mereka tidak melihat bahwa konsumen mungkin telah menemukan produk lain yang mampu memenuhi kebutuhannya.

3. Konsep penjualan

Konsep berwawasan penjualan berpendapat bahwa kalau konsumen

dibiarkan saja, konsumen tidak akan membeli produk dalam jumlah yang cukup. Organisasi harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif. Konsep penjualan beranggapan bahwa konsumen enggan membeli dan harus didorong supaya membeli, serta perusahaan mempunyai banyak cara promosi dan penjualan yang efektif untuk merangsang pembelian. Konsep ini banyak dipakai untuk “barang yang tidak dicari” yaitu barang-barang yang tidak terpikir untuk dibeli, konsep ini biasanya diterapkan pada tabungan.

4. Konsep pemasaran

Konsep pemasaran menyatakan pencapaian tujuan organisasional tergantung pada penetapan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan pemberian kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan yang dilakukan pesaing.

5. Konsep pemasaran berwawasan sosial

Konsep ini menyatakan bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan kepentingan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diharapkan dengan cara yang lebih efektif dan efisien dari pada pesaing dengan tetap melestarikan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat. Konsep pemasaran berwawasan sosial mengajak para pemasar untuk membuat keseimbangan diantara ketiga kepentingan yaitu laba perusahaan, pemuasan keinginan konsumen, dan kesejahteraan masyarakat dalam jangka panjang.

#### **2.4 Hubungan Strategi Pemasaran dan Strategi Bisnis**

Menurut Chandra (2002), Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktifitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Sedangkan

menurut Kotler dan Amstrong (2007), strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan oleh unit bisnis untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi tersebut berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran, dan besarnya pengeluaran pemasaran. Pada umumnya perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang melaksanakan konsep pemasaran yang berorientasi kepada konsumen, karena perusahaan inilah yang mampu menguasai pasar dalam jangka panjang. Di dalam pandangan konsep pemasaran, tujuan perusahaan dicapai melalui kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen diperoleh setelah kebutuhan dan keinginan konsumen dipenuhi melalui kegiatan pemasaran yang terpadu.

Menurut Jurini (2003), setiap perusahaan menjalankan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Ada tiga tahap yang ditempuh perusahaan untuk menetapkan strategi pemasaran, yaitu : Memilih konsumen yang dituju, Mengidentifikasi keinginan konsumen, Menentukan bauran pemasaran. Strategi pemasaran yang berhasil umumnya ditentukan dari satu atau beberapa marketing mix (bauran pemasaran). Ada beberapa pengertian tentang strategi pemasaran, yaitu :

1. Rencana yang terpadu di bidang pemasaran yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan.
2. Dasar tindakan yang mengarahkan kegiatan pemasaran suatu perusahaan dalam kondisi persaingan dan lingkungan yang selalu berubah, agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.
3. Alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkannya keunggulan bersaing melalui pasar sasaran dan program pemasaran untuk mencapai tujuan tersebut.

Dengan perkataan lain, strategi

pemasaran merupakan rencana yang terpadu sebagai dasar tindakan yang mengarahkan kegiatan pemasaran kepada pasar sasaran dengan mengembangkan program pemasaran untuk mencapai tujuan pemasaran. Untuk berhasilnya strategi pemasaran yang dijalankan, dibutuhkan dua hal yang sangat penting dan saling berkaitan, yaitu Target pasar yang dituju dan Bauran pemasaran yang dijalankan untuk mencapai target pasar tersebut.

Penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Masing-masing faktor lingkungan dapat menimbulkan adanya kesempatan atau ancaman bagi pemasaran produk suatu perusahaan, yaitu terdiri atas: keadaan pasar, persaingan, teknologi, ekonomi, sosial budaya, hukum dan peraturan. Sedangkan faktor-faktor internal perusahaan menunjukkan adanya keunggulan atau kelemahan perusahaan, meliputi keuangan, produksi, personalia, dan khususnya bidang pemasaran yang terdiri atas produk, harga, promosi, lokasi, orang, proses dan bukti fisik. Analisa tersebut merupakan penilaian apakah strategi pemasaran yang telah ditetapkan dan dijalankan sesuai dengan keadaan saat ini. Hasil penilaian tersebut digunakan sebagai dasar untuk menentukan apakah strategi yang sedang dijalankan perlu diubah, dan untuk menyusun atau menentukan strategi yang akan dijalankan pada masa yang akan datang.

Strategi pemasaran tidak terlepas dari strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Strategi bisnis perusahaan adalah suatu rencana induk yang merinci pokok-pokok arah bisni perusahaan dalam mencapai tujuan dan uraian mengenai cara penggunaan sumber daya untuk memanfaatkan kesempatan dan mengatasi ancaman masa kini maupun masa datang. Strategi bisnis adalah kebijakankebijakan dan garis-garis pedoman yang menentukan cara sebuah perusahaan bersaing dalam sebuah industri dan khususnya cara perusahaan untuk membentuk keunggulan bersaing

(Grant, 2002, 31). Sedangkan menurut Wheelan dan Hunger (2004 : 13) Strategi bisnis adalah strategi yang menekankan pada peningkatan dari posisi kompetitif dari produk atau jasa perusahaan dalam industri yang spesifik atau segmen pasar yang dilayani oleh unit bisnis tersebut. Strategi bisnis merupakan sebuah rencana untuk mencapai tujuan yang spesifik, seperti :

1. Mengembangkan produk atau jasa baru.
2. Meningkatkan loyalitas pelanggan Memasuki pasar baru
3. Menarik konsumen baru
4. Meningkatkan penjualan

Perumusan strategi bisnis perusahaan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Titik tolak peyusunannya melihat perusahaan secara keseluruhan.
2. Mempertimbangkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan.
3. Dilakukan secara realistis dan relevan dengan lingkungan yang dihadapi.

Adapun dimensi lingkungan mempunyai pengaruh strategis pada strategi bisnis perusahaan dalam menjalankan kegiatan pemasaran, meliputi lingkungan demografis, teknologi, sosial budaya, persaingan pasar, hukum dan peraturan dan ekonomis.

Dalam hubungan dengan strategi pemasaran, pokok-pokok arah usaha perusahaan pada strategi bisnis perusahaan merumuskan berbagai strategi di bidang pemasaran yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi bisnis perusahaan dalam hal ini menyatakan produk apa yang akan dihasilkan perusahaan dan pasar mana yang akan dilayaninya.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi dan Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Bank BRI Syariah KC Denpasar Bali yang beralamat di jalan Gatot Subroto Barat Pertokoan Hokiland 888 X Denpasar. Obyek dari penelitian ini adalah mengenai perumusan strategi bisnis dan

implikasinya terhadap strategi pemasaran pada PT Bank BRI Syariah KC Denpasar Bali

#### 3.2 Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini variabel yang diidentifikasi antara lain variable internal dan eksternal perusahaan. Variabel internal yang digunakan dalam penelitian ini diantara fasilitas operasional, produk, kegiatan promosi, penelitian dan pengembangan, jumlah karyawan, kinerja karyawan, modal perusahaan, pemasaran dan *brand image*. Sedangkan variabel eksternal yang digunakan adalah budaya, daya beli masyarakat, tingkat persaingan, kebijakan pemerintah, karakteristik masyarakat, keadaan politik, keamanan, dan resiko kredit.

#### 3.3 Populasi dan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Menurut Jogiyanto (2007 : 79) purposive sampling didefinisikan sebagai cara pengambilan sampel yang dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu. Kriteria sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah

1. Responden memahami dengan baik keadaan internal dan eksternal perusahaan.
2. Responden berpengaruh terhadap keputusan strategi yang diambil oleh Bank BRI Syariah Denpasar Bali. Dalam penelitian ini responden yang dipilih untuk menilai variabel dari faktor-faktor eksternal dan internal adalah sebanyak 17 orang. Responden tersebut adalah Pemimpin perusahaan, Manager Maketing Mikro, Manager SME, AO, AFO, UFO, oprasional, unit head, apraisal, SO, RO, BOS, CS, Teller, Kliring, ADP dan GA.

#### 3.4 Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab langsung dengan responden yang berwenang memberikan keterangan yang berhubungan dengan penelitian ini.

2. Observasi, yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung ke perusahaan terhadap obyek tertentu.
3. Kuisioner adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disebarakan kepada responden untuk mendapatkan variabel-variabel lingkungan yang mempengaruhi kinerja usaha.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Matriks IE (internal dan eksternal) untuk menjawab pokok permasalahan, yaitu untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dan merumuskan strategi pemasaran. Analisis ini dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), dan meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*). Langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi faktor-faktor strategis

Merupakan tahap pertama yang dilakukan dalam analisis SWOT yaitu melakukan identifikasi faktor-faktor strategis PT. Bank BRI Syariah KC Denpasar, baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Identifikasi faktor-faktor strategis lingkungan PT. Bank BRI Syariah KC Denpasar dilakukan oleh peneliti.

- 2) Memberikan pembobotan terhadap faktor-faktor strategis

Pembobotan diberikan oleh tim penilai berdasarkan tingkat kepentingan dari pengaruh faktor-faktor strategis terhadap kesuksesan perusahaan. Total nilai pembobotan untuk seluruh komponen faktor-faktor strategis masing-masing adalah 1,00 untuk lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

- 3) Penilaian terhadap faktor-faktor strategis

Setelah dilakukan pembobotan, selanjutnya tim penilai memberikan penilaian pada masing-masing indikator strategis dengan menggunakan skala likert, dimana tim penilai diminta untuk memberikan nilai terhadap setiap indikator faktor strategis dengan memilih salah satu dari 4 skala berjenjang yaitu: Sangat baik, dengan nilai 4, Baik, dengan nilai 3, Cukup baik, dengan nilai 2, Tidak baik, dengan nilai 1

- 4) Menentukan rentang nilai/interval

Rentang nilai ini diperlukan untuk memposisikan lingkungan eksternal pada peluang dan ancaman serta lingkungan internal pada kekuatan dan kelemahan. Untuk menentukan interval dipergunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Rentang nilai}}{\text{Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{3}{4}$$

$$= 0,75$$

Apabila nilai yang diperoleh diatas 2,5 merupakan peluang dan kekuatan, sedangkan apabila nilai yang diperoleh di bawah 2,5 maka merupakan ancaman dan kelemahan. Dari hasil perhitungan interval nilai tersebut maka dapat diketahui hasil seperti Tabel 3.1

**Tabel 3.1 Kriteria Hasil Analisis**

<b>Nilai</b>	<b>Rentang Nilai</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Internal</b>	<b>Eksternal</b>
<b>4</b>	<b>3, 26 – 4,00</b>	<b>Sangat baik</b>	<b>Sangat Kuat</b>	<b>Sangat berpeluang</b>
<b>3</b>	<b>2,51 – 3,25</b>	<b>Baik</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Peluang</b>
<b>2</b>	<b>1,76 – 2, 50</b>	<b>Kurang</b>	<b>Kelemahan</b>	<b>Ancaman</b>
<b>1</b>	<b>1 – 1,175</b>	<b>Sangat kurang</b>	<b>Sangat lemah</b>	<b>Sangat mengancam</b>

Sumber : Kotler (2007 : 207)

Dari Tabel 3.1 dapat diketahui bahwa dalam memberikan kriteria untuk variabel eksternal jika rentang nilai yang diperoleh termasuk kriteria sangat baik dan baik merupakan peluang, dimana rentang nilai peluang adalah 2,51 -4,00. Sedangkan jika nilai yang diperoleh termasuk kriteria kurang dan sangat kurang, maka merupakan ancaman, dimana rentang nilai ancaman adalah 1,00-2,50. Untuk variabel internal jika rentang nilai yang diperoleh termasuk kriteria sangat baik dan baik merupakan kekuatan, dimana rentang nilai kekuatan adalah 2,51 – 4,00. Sedangkan jika nilai yang diperoleh termasuk kriteria kurang dan sangat kurang maka merupakan kelemahan, dimana rentang nilai kelemahan adalah 1,00 – 2,50.

1) Menentukan nilai rata-rata tertimbang faktor internal dan eksternal perusahaan

Nilai rata-rata tertimbang merupakan nilai yang diperoleh berdasarkan pengkalian bobot dengan nilai dari masing-masing faktor strategis perusahaan. Total nilai rata-rata tertimbang berkisar antara 1,0 sebagai titik terendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata-rata adalah 2,5. Total nilai rata-rata tertimbang faktor internal dibawah `2,5 mencirikan bahwa perusahaan lemah secara internal, sedangkan total nilai rata-rata tertimbang yang secara signifikan berada diatas 2,5 mengidentifikasikan posisi internal yang kuat. Untuk faktor eksternal, apabila total nilai rata-rata tertimbang dibawah 2,5 mencirikan bahwa faktor eksternal perusahaan merupakan ancaman, sedangkan apabila total nilai rata-rata tertimbang faktor

eksternal diatas 2,5 maka faktor eksternal tersebut merupakan peluang bagi perusahaan.

2) Memosisikan nilai yang diperoleh dalam diagram Matrik Internal dan Eksternal

Hasil dari nilai rata-rata masing-masing faktor dimasukkan ke dalam matrik internal dan eksternal untuk mengetahui posisi perusahaan, setelah dimasukkan kemudian dapat ditentukan strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan.

#### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **4.1 Pembobotan Lingkungan Perusahaan**

Pembobotan lingkungan perusahaan dilakukan untuk mengetahui seberapa besar dampak faktor-faktor strategis terhadap kesuksesan perusahaan. Pembobotan tersebut diberikan atas pandangan dari responden yaitu variable strategis yang paling penting diberi bobot tinggi, selanjutnya menurun sampai dengan bobot rendah yang dianggap kurang begitu penting, namun tetap berpengaruh terhadap PT Bank BRI Syariah Cabang Denpasar Bali. Total nilai pembobotan untuk seluruh komponen faktor-faktor strategis masing-masing adalah 1,00 untuk lingkungan internal dan lingkungan eksternal Pembobotan lingkungan perusahaan berdasarkan kuisioner yang disebarkan kepada responden dari PT Bank BRI Syariah Cabang Denpasar Bali yang berjumlah 17 orang ditunjukkan pada Tabel 5.1 dan Tabel 5.2.

**Tabel 4.1 Pembobotan Variabel Lingkungan Internal Tahun 2015**

<b>NO</b>	<b>FAKTOR STRATEGI INTERNA</b>	<b>BOBOT</b>
1	Fasilitas Operasional	<b>0,13</b>
2	Produk	<b>0,15</b>
3	Kegiatan Promosi	<b>0,07</b>
4	Penelitian Dan pengembangan produk	<b>0,06</b>
5	Jumlah karyawan	<b>0,12</b>
6	Kinerja karyawan	<b>0,07</b>
7	Modal Perusahaan	<b>0,17</b>
8	Pemasaran	<b>0,06</b>
9	Brand Image Perusahaan	<b>0,17</b>
	<b>Total :</b>	<b>1</b>

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 2)

Berdasarkan Tabel 4.1 mengenai pembobotan variabel internal perusahaan, dapat diketahui bahwa variabel internal yang paling mempengaruhi kegiatan perusahaan adalah modal perusahaan dan Brand Image perusahaan dengan nilai pembobotan sebesar 0,17. Setelah variabel modal perusahaan dan Brand Image perusahaan, berturut-turut diikuti oleh variabel Produk sebesar 0,15, variabel fasilitas operasional sebesar 0,13,

variabel jumlah karyawan sebesar 0,12, variabel kegiatan promosi dan kinerja karyawan sebesar 0,07, dan terakhir variabel pemasaran sebesar 0,06. Variasi pembobotan variabel lingkungan internal ini menyatakan bahwa tiap variabel internal memberikan besar pengaruh yang berbeda bagi perusahaan. Ada yang memiliki pengaruh besar dan ada pula yang memberikan pengaruh kecil terhadap kegiatan perusahaan.

**Tabel 4.2 Pembobotan Variabel Lingkungan Eksternal Tahun 2015**

<b>NO</b>	<b>FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL</b>	<b>BOBOT</b>
1	Budaya	<b>0,19</b>
2	Daya beli	<b>0,16</b>
3	Tingkat Persaingan	<b>0,14</b>
4	Kebijakan pemerintah	<b>0,07</b>
5	Karakter Masyarakat	<b>0,16</b>
6	Keadaan politik	<b>0,07</b>
7	Keamanan	<b>0,06</b>
8	Resiko Kredit	<b>0,07</b>
9	Resiko hukum	<b>0,08</b>
	<b>Total :</b>	<b>1</b>

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 2)

Berdasarkan Tabel 4.2 mengenai pembobotan variabel eksternal, terlihat bahwa variabel Budaya merupakan variabel yang memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar 0,19 yang merupakan variabel eksternal terbesar yang mempengaruhi kegiatan perusahaan, kemudian diikuti oleh variabel daya beli dan karakter masyarakat sebesar 0,16, Tingkat persaingan sebesar 0,14, variabel

resiko hukum sebesar 0,08, variabel kebijakan pemerintah, keadaan politik dan resiko kredit sebesar 0,07 dan terakhir keamanan sebesar 0,06. Variasi pembobotan variabel lingkungan eksternal ini menyatakan bahwa tiap variabel memberikan pengaruh yang berbeda bagi perusahaan. Ada yang memiliki pengaruh besar dan ada pula yang memberikan pengaruh kecil terhadap kegiatan perusahaan.

#### 4.2 Penilaian Lingkungan Perusahaan

Penilaian lingkungan perusahaan dilakukan untuk mengetahui bagaimana dampak yang diberikan oleh masing-masing variabel dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Penilaian diberikan rentang nilai antara 1-4, dimana nilai 4 diberikan apabila variabel tersebut memberikan pengaruh sangat baik terhadap kegiatan perusahaan. Nilai 3 untuk variabel yang memberi

pengaruh baik pada perusahaan, nilai 2 untuk variabel yang memberikan pengaruh cukup baik bagi perusahaan, dan nilai 1 untuk variabel yang memberikan pengaruh tidak baik bagi perusahaan. Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai penilaian terhadap variabel lingkungan internal dan eksternal dapat ditunjukkan pada Tabel 4.3 dan Tabel 4.4

**Tabel 4.3 Penilaian Variabel Lingkungan Internal Tahun 2015**

NO	Faktor/Variabel Strategi Internal	Penilaian Responden	Katagori
1	Fasilitas Operasional	2,82	Kekuatan
2	Produk	3,41	Kekuatan
3	Kegiatan Promosi	2	Kelemahan
4	Penelitian Dan pengembangan produk	1,65	Kelemahan
5	Jumlah karyawan	2,24	Kelemahan
6	Kinerja karyawan	2,18	Kelemahan
7	Modal Perusahaan	4	Kekuatan
8	Pemasaran	1,65	Kelemahan
9	Brand Image Perusahaan	3,82	Kekuatan

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 4.3 mengenai penilaian lingkungan internal perusahaan, dapat diketahui bahwa variabel yang memperoleh nilai tertinggi adalah variabel Modal perusahaan dengan nilai 4 dan variabel yang memperoleh nilai terendah adalah variabel Penelitian pengembangan produk dan pemasaran dengan nilai sebesar 1,65. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa yang merupakan kekuatan bagi

perusahaan adalah variabel Fasilitas operasional, Produk, modal perusahaan, dan Brand Image perusahaan karena nilai dari masing-masing variabel tersebut lebih dari atau sama dengan 2,5. Sedangkan variabel yang merupakan kelemahan bagi perusahaan adalah kegiatan promosi, penelitian dan pengembangan, jumlah karyawan, kinerja karyawan dan pemasaran karena nilai dari masing-masing variabel tersebut kurang dari 2,5

**Tabel 4.4 Penilaian Variabel Lingkungan Eksternal Tahun 2015**

NO	Faktor/Variabel Strategi Eksternal	Penilaian Responden	Katagori
1	Budaya	1,00	Ancaman
2	Daya beli	2,82	Peluang
3	Tingkat Persaingan	2,41	Ancaman
4	Kebijakan pemerintah	2,76	Peluang
5	Karakter Masyarakat	2,71	Peluang
6	Keadaan politik	3,47	Peluang
7	Keamanan	3,65	Peluang
8	Resiko Kredit	2,41	Ancaman
9	Resiko hukum	2,24	Ancaman

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 4.4 mengenai penilaian variabel lingkungan eksternal perusahaan, nilai masing-masing faktor eksternal perusahaan didapat dengan membagi total penilaian responden dengan total responden. Variasi penilaian variabel lingkungan eksternal ini menyatakan bahwa tiap variabel memberikan jenis pengaruh yang berbeda bagi perusahaan. Ada yang memiliki pengaruh positif dan ada pula yang memberikan pengaruh negatif terhadap kegiatan perusahaan. Pengaruh positif adalah peluang dan pengaruh negatif adalah ancaman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang merupakan peluang bagi perusahaan adalah daya beli masyarakat, kebijakan pemerintah, karakteristik masyarakat, keadaan politik dan keamanan karena nilai dari masing-masing variabel lebih dari atau sama dengan 2,5. Sedangkan variabel yang merupakan ancaman bagi perusahaan adalah Budaya, tingkat persaingan, resiko kredit dan resiko hukum karena nilai masing-masing variabel tersebut kurang dari 2,5.

#### 4.3 Penentuan Matrik EFE dan IFE pada PT Bank BRI Syariah Cabang Denpasar Bali

Penentuan matrik EFE (*External Factor Evaluation*) dan matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dilakukan untuk mengetahui faktor eksternal dan internal yang merupakan ancaman, peluang, kekuatan dan kelemahan. Apabila total nilai tertimbang dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang dihasilkan diatas 2,5 maka merupakan peluang dan kekuatan, sedangkan apabila nilai yang diperoleh dibawah 2,5 maka merupakan ancaman dan kelemahan. Tahap penentuan nilai tertimbang dari lingkungan eksternal dan internal adalah dengan mengalikan skor bobot dan nilai dari masing masing variable lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai nilai tertimbang terhadap variabel lingkungan internal dan eksternal dapat ditunjukkan pada Tabel 4.5 dan Tabel 4.6

**Tabel 4.5 Matrik IFE PT Bank BRI Syariah Cabang Denpasar Bali**

Nomor	Faktor/Variabel Strategi Internal	Bobot 1	Nilai 2	Nilai Tertimbang 1 x 2
<b>Kekuatan</b>				
1	Fasilitas Operasional	0,13	2,82	0,366
2	Produk	0,15	3,41	0,5115
3	Modal Perusahaan	0,17	4	0,68
4	Brand Image Perusahaan	0,17	3,82	0,6494
<b>Kelemahan</b>				
1	Kegiatan Promosi	<b>0,07</b>	<b>2</b>	0,014
2	Penelitian Dan pengembangan produk	<b>0,06</b>	<b>1,65</b>	0,099
3	Jumlah karyawan	<b>0,12</b>	<b>2,24</b>	0,2688
4	Kinerja karyawan	<b>0,07</b>	<b>2,18</b>	0,156
5	Pemasaran	<b>0,06</b>	<b>1,65</b>	0,099
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,9669</b>

Berdasarkan Tabel 4.5 mengenai nilai tertimbang variabel internal perusahaan, dapat diketahui bahwa total nilai tertimbang lingkungan internal perusahaan adalah 2,9669. Nilai 2,96 ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan faktor internal perusahaan

merupakan kekuatan bagi perusahaan, walaupun masih terdapat beberapa variabel yang merupakan kelemahan bagi perusahaan antara lain variable kegiatan promosi, penelitian dan pengembangan, jumlah karyawan, kinerja karyawan, dan kegiatan pemasaran.

**Tabel 4.6 Matrik EFE PT Bank BRI Syariah Cabang Denpasar Bali**

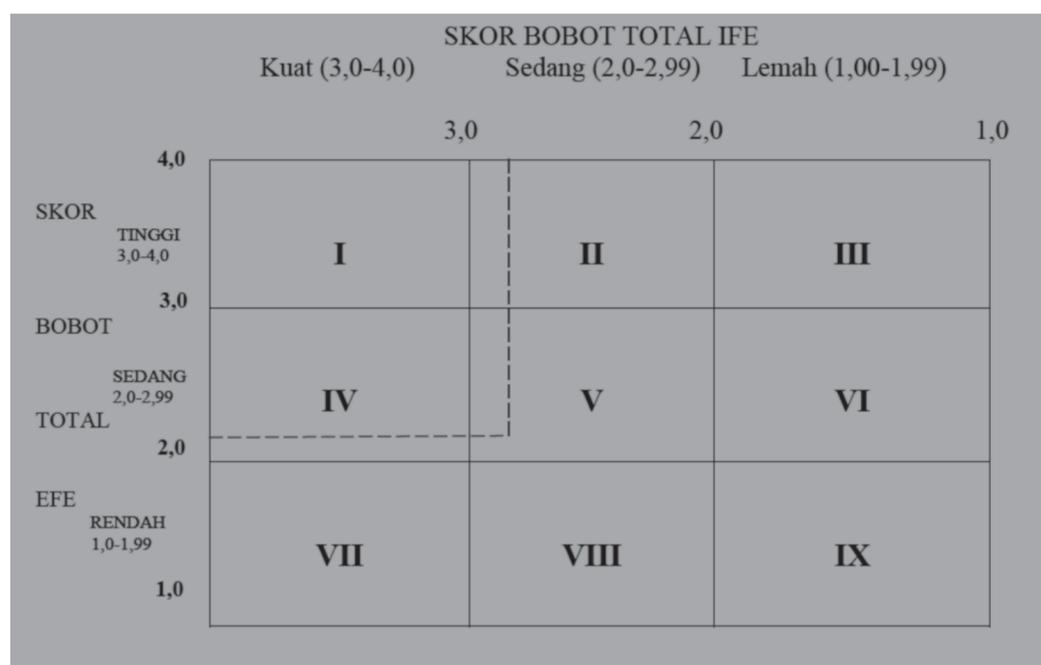
Nomor	Faktor/Variabel Strategi Internal	Bobot 1	Nilai 2	Nilai Tertimbang 1 x 2
<b>Peluang</b>				
1	Daya beli	0,16	<b>2,82</b>	0,4512
2	Kebijakan pemerintah	<b>0,07</b>	<b>2,76</b>	0,1932
3	Karakter Masyarakat	<b>0,16</b>	<b>2,71</b>	0,4336
4	Keadaan politik	<b>0,07</b>	<b>3,47</b>	0,2429
5	Keamanan	<b>0,06</b>	<b>3,65</b>	0,219
<b>Ancaman</b>				
1	Budaya	<b>0,19</b>	<b>1,00</b>	0,19
2	Tingkat persaingan	<b>0,14</b>	<b>2,41</b>	0,3374
3	Resiko Kredit	<b>0,07</b>	<b>2,41</b>	0,1687
4	Resiko hukum	<b>0,08</b>	<b>2,24</b>	0,1792
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,4152</b>

Berdasarkan Tabel 4.6 mengenai nilai tertimbang variabel eksternal perusahaan, dapat diketahui bahwa total nilai tertimbang lingkungan eksternal perusahaan adalah 2,4152. Nilai 2,41 ini menandakan secara keseluruhan bahwa faktor eksternal perusahaan masih merupakan ancaman bagi perusahaan, walaupun terdapat beberapa variabel yang merupakan peluang yaitu daya beli masyarakat, kebijakan pemerintah, karakteristik masyarakat, keadaan politik, dan keamanan.

#### 4.4 Penentuan Posisi Perusahaan dalam Matrik Internal Eksternal (IE)

Setelah dilakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal berdasarkan data yang diolah sesuai dengan penilaian responden, maka dapat ditentukan posisi perusahaan. Posisi perusahaan PT Bank BRI Syariah Cabang Denpasar Bali dapat dilihat pada Gambar 4.1 dimana total IFE sebesar 2,96 dan total EFE sebesar 2,41.

**Gambar 4.1 Matrik Internal Eksternal.**



Berdasarkan pada Gambar 4.1 mengenai matriks internal dan eksternal perusahaan, apabila posisi perusahaan berada pada posisi I, II, dan IV maka strategi perusahaan yang dapat dilakukan adalah strategi intensif atau integrasi. Strategi intensif adalah strategi yang mengupayakan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Seperti contoh perusahaan gencar mempromosikan produknya secara besar-besaran. Sedangkan strategi integrasi adalah strategi yang mengupayakan perusahaan untuk memperoleh kendali atas pemasok, penjual dan pesaing. Apabila perusahaan berada pada posisi III, V dan VII maka strategi terbaik adalah jaga dan pertahankan. Dalam hal ini perusahaan dengan kekuatan yang dimiliki dan peluang yang ada, harus bisa menjaga dan membangun para konsumennya. Dengan kata lain harus ada kedekatan antara perusahaan dengan pelanggan. Untuk perusahaan berada pada posisi VI, VIII, dan IX strategi yang dilakukan adalah Divestasi, yang mana strategi divestasi adalah strategi pengurangan beberapa jenis aset baik dalam bentuk financial, barang maupun tenaga kerja. Contohnya seperti pengurangan karyawan dikarenakan terjadi selisih yang besar antara pengeluaran dan pemasukan perusahaan.

Untuk posisi PT Bank BRI Syariah, berdasarkan kuisioner yang telah disebar dan data yang telah diolah, dapat diketahui bahwa posisi perusahaan saat ini berada pada posisi V. Pada posisi V tersebut, perusahaan berada pada posisi jaga dan pertahankan (*hold and maintain*). Posisi tersebut merupakan posisi dimana lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan berada pada posisi memiliki peluang dan ancaman sedang serta kekuatan dan kelemahan sedang. Strategi yang baik dilakukan oleh perusahaan yang berada pada posisi jaga dan pertahankan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan SDM. Penjelasan mengenai strategi tersebut adalah sebagai berikut.

### **1. Penetrasi pasar**

Penetrasi pasar merupakan strategi mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik. Pada penelitian ini, strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan antara lain dengan melakukan suatu promosi yang gencar guna memperluas pangsa pasar perusahaan. Promosi tersebut dapat berupa proses grebek pasar yang mana para marketing di terjunkan ke pasar-pasar yang potensial untuk di garap yang belum disentuh oleh pesaing, selain itu perlu dilakukannya pendekatan kepada paguyuban atau tempat ibadah khususnya muslim untuk dilakukannya proses pengenalan BRI Syariah kepada masyarakat. Pemasangan spanduk maupun pemberian kalender di tempat agama bisa merupakan suatu strategi promosi yang tepat. Dengan strategi penetrasi pasar ini, memungkinkan perusahaan untuk mengatasi kelemahannya seperti kegiatan promosi dan pemasaran, dan mengurangi ancaman seperti budaya dan persaingan.

### **2. Pengembangan SDM**

Pengembangan SDM merupakan strategi mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan kinerja SDM yang dimiliki perusahaan saat ini. Strategi pengembangan SDM yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain dengan mengikuti pelatihan mengenai proses penjualan maupun proses pengenalan produk Bank BRI Syariah ke masyarakat. Hal ini dikarenakan masih awamnya masyarakat Bali mengenai produk perbankan Syariah. Apabila SDM yang dimiliki oleh perusahaan mengerti dan menguasai tentang produk perbankan syariah, pastinya proses pencarian tabungan maupun pinjaman dapat lebih efektif dan efisien yang mana nantinya akan mempengaruhi keuntungan yang diterima oleh perusahaan. Dengan strategi Pengembangan SDM ini dapat

mengatasi kelemahan perusahaan seperti jumlah dan kinerja karyawan, dan mengurangi ancaman seperti resiko kredit dan resiko hukum.

### **3. Implikasi Strategi Perusahaan Terhadap Strategi PT Bank BRI Syariah Cabang Denpasar Bali**

Berdasarkan posisi perusahaan PT Bank BRI Syariah Cabang Denpasar Bali dalam matrik internal dan eksternal (IE), perusahaan dapat mengarah kearah yang lebih baik apabila melakukan strategi yang tepat sesuai keadaan yang dihadapi perusahaan saat ini. Dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan saat ini, diharapkan perusahaan dapat memanfaatkan segala kekuatan yang dimiliki dan peluang yang ada untuk meningkatkan omzet penjualan perusahaan. Maka dari itu strategi yang bisa dilaksanakan adalah strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan perusahaan. Dimana implikasi strategi tersebut dapat dijabarkan dengan 4P sebagai berikut :

#### **1. Product**

Dalam hal produk, hendaknya para karyawan di BRI Syariah dapat menjelaskan dan memberikan pemahaman yang baik kepada masyarakat, sehingga produk yang dilekuarkan dapat diterima masyarakat. Saat ini untuk produk simpanan, BRI Syariah menjual produk Tabungan Faedah yang mana memiliki keunggulan yang tinggi daripada pesaing karena tabungan Faedah ini memberikan Fasilitas gratis biasa administrasi bulanan, gratis transfer ke semua bank, gratis tarik tunai di ATM Bersama dan Prima, gratis cek saldo di seluruh ATM Bersama dan Prima, dan setoran awal ringan yaitu sebesar Rp. 100.000 . Untuk produk pinjaman seperti KPR dan Mikro, keunggulan BRI Syariah dengan bank pesaing yaitu mengenai margin yang di tetapkan. Margin yang ditetapkan tersebut tidak akan berubah setiap tahunnya dikarenakan prinsip jual beli yang dianut, lain halnya dengan bank pesaing yang mana hanya mencatumkan bunga tetap

selama 2 tahun namun sisa pinjaman dengan bunga berubah sesuai suku bunga BI (BI Rate ) yang ditetapkan pemerintah.

#### **2. Promotion**

Dalam hal promosi, perusahaan hendaknya melakukan suatu langkah yang lebih baik untuk memperkenalkan produknya. Hal yang dapat dilakukan adalah membuat spanduk yang disebar di masjid maupun mushola serta ditempat keramaian, selain itu upaya promosi kepasar pasar yang belum dijamah oleh pesaing dapat dijadikan acuan. Untuk memperkuat pondasi nasabah, BRI Syariah hendaknya mampu menguasai ceruk pasar, sehingga nantinya BRI Syariah memiliki pondasi yang kuat untuk dapat bersaing dengan bank lainnya.

#### **3. Price**

Dalam hal ini, perusahaan dapat menyampaikan bahwa margin yang diperoleh oleh perusahaan berdasarkan kesepakatan antara pihak peminjam ataupun penabung dengan pihak bank, yang mana nantinya diperoleh hasil yang terbaik dari kedua belah pihak. Selain itu untuk margin pinjaman di BRI Syariah sendiri tidak pernah berubah selama jangka waktu, yang mana hal ini merupakan keunggulan dari BRI Syariah.

#### **4. Place**

Dalam hal ini, perusahaan hendaknya membuka cabang lebih banyak lagi sehingga untuk radius nasabah dapat terlayani dengan cepat. Selain itu perlu dilakukan sosialisasi secara terus menerus tentang layanan penarikan maupun pembayaran kredit yang dapat dilakukan di kantor kantor BRI konvensional.

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat dirumuskan simpulan dan saran sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis lingkungan perusahaan, diperoleh :

- a. Variabel yang merupakan peluang antara lain variabel daya beli masyarakat, kebijakan pemerintah, karakteristik masyarakat, keadaan politik dan keamanan.
  - b. Variabel yang merupakan ancaman antara lain variabel budaya, tingkat persaingan, resiko kredit dan resiko hukum.
  - c. Variabel yang merupakan kekuatan antara lain variabel fasilitas oprasional, produk, modal perusahaan, dan Brand image perusahaan.
  - d. Variabel yang merupakan kelemahan antara lain variabel promosi, penelitian dan pengembangan, jumlah karyawan, kinerja karyawan, dan proses pemasaran.
2. Berdasarkan hasil matriks IE, strategi yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dialami adalah
- a. Strategi penetrasi pasar, yang berupa promosi yang gencar, perluasan pangsa pasar, pengusaan ceruk pasar (pasar pinggiran yang tidak digarap bank pesaing), pengenalan produk yang bekerja sama dengan masjid maupun mushola, dan pembuatan spanduk yang mana ditempatkan di tempat keramaian.
  - b. Pengembangan SDM, yang berupa pelatihan skill, pengetahuan dan rasa percaya diri karyawan untuk memahami dan menjual produk perbankan BRI Syariah.

## 5.2 Saran

Dari simpulan diatas, dapat disarankan kepada perusahaan PT Bank BRI Syariah Cabang Denpasar Bali untuk melakukan perbaikan-perbaikan antara lain

1. Perusahaan dapat melakukan evaluasi berkala setiap tahunnya mengenai lingkungan eksternal dan internal yang berpengaruh terhadap

perusahaan, sehingga nantinya ancaman yang ada dapat ditanggulangi dengan peluang yang ada, dan kelemahan perusahaan dapat ditanggulangi oleh kekuatan perusahaan.

2. Perusahaan dapat melakukan strategi penetrasi pasar untuk dapat meningkatkan penjualan. Strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan dengan melakukan suatu promosi yang gencar guna memperluas pangsa pasar perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous. Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati. 2015. *Pedoman Penulisan Usulan Penelitian, Skripsi dan Mekanisme Pengujian*. Denpasar.
- Angipora, Marius P. 2002. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jilid 2. Jakarta : Prehallindo.
- David, Fred. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hunger David dan Thomas L. Wheelan. 2003. *Manajemen Strategis*. Penerbit Andy, Yogyakarta
- Jogiyanto. 2007. *Metode penelitian bisnis*. Edisi 2007. Yogyakarta: BPFYogyakarta.
- Kotler Philip. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Keduabelas. Jilid 1. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok Gramedia
- Kotler Philip dan Armstrong. 2007. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi Ketiga. Jilid 1. Erlangga, Jakarta
- Putra Khanti. 2011. *Perumusan Strategi Bisnis dan Implikasinya Terhadap Strategi Pemasaran (Studi Kasus Pada Perusahaan Limun Hawa Inti Indonesia Denpasar)*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Denpasar Bali

- Putri Dwiyani. 2012. *Perumusan Strategi Pemasaran Terumbu Karang Budidaya Pada CV Bali Aquarium*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Denpasar Bali
- Radiosunu. 2001. *Manajemen Pemasaran Suatu Pendekatan Analisis*, Edisi Kedua. Jogjakarta : BPF E.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama. Simamora, Bilson. 2002. *Panduan Riset Prilaku Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Swastha Bayu dan Hani Handoko. 2000. *Manajemen Pemasaran, Analisis Perilaku Konsumen*. Edisi Pertama. Cetakan Ketiga. Yogyakarta: BPF E
- Swastha Bayu dan Irawan. 2001. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty Yogyakarta
- Tjiptono, Fandy. 2001. *Strategi Pemasaran*. Edisi Kedua. Jogjakarta : Andi.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management In Action*. PT. Gramedia Utama, Jakarta
- Undang-undang Indonesia. 1992. Undang-undang Indonesia No 7 Tahun 1992 tentang Pengertian Bank. Indonesia
- Undang-undang Indonesia. 1998. Undang-undang Indonesia No 10 Tahun 1998 tentang Perbankan Indonesia. Indonesia