

ANALISIS PORTOFOLIO PRODUK TABUNGAN DAN STRATEGI PENGEMBANGANNYA

(Studi Kasus pada PT.Bank Bukopin, Tbk)

Oleh :

SUMARNO



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2011**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SURAT PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa segala pernyataan dalam tesis saya yang berjudul:

ANALISIS PORTOFOLIO PRODUK TABUNGAN DAN STRATEGI PENGEMBANGANNYA

(Studi Kasus pada PT. Bank Bukopin, Tbk)

merupakan gagasan atau hasil penelitian saya sendiri, dengan arahan Komisi Pembimbing, kecuali yang jelas rujukannya. Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar atau capaian akademik lainnya pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua data dan informasi yang digunakan telah dinyatakan secara jelas dan dapat diperiksa kebenarannya.

Bogor, Juni 2011

Yang Membuat Pernyataan



Sumarno

ABSTRACT

**Savings Product Portfolio Analysis and Development Strategic
(Case Study of PT. Bank Bukopin Tbk)**

Sumarno

The purpose of this study were (1) Conducting an analysis of Bukopin's Saving Products position compared to banks savings products competitors based on the relative market share and market growth. (2) Conducting an analysis of the relative position of each type of Bukopin's Saving Products in the product portfolio matrix. (3) Conducting an analysis of product life cycle of each type of Bukopin 's Saving Products (4) To formulate an alternative strategy that can be used to develop portfolio of Bukopin 's Saving Products.

The data collected from internal observations of Bukopin's Saving Products growth and questioner / direct interviews with experts in their field. The data is then processed and analyzed using the BCG Matrix, GE Matrix and Product Life Cycle (PLC). Results of data analysis shows that the position Bukopin 's Saving Products on BCG Matrix is in Question Mark quadrant, while the GE Matrix analysis results showed that products Tabungan SiAga, Tabungan Bisnis, Tabungan Premium and TabunganKu are in a position "Selective Growth", while Tabungan Haji, Tabungan Rencana and Tabungan Payroll are in "Selective" positioned. Analysis using the PLC shows that there are 2 (two) products that have been through a phase of maturity (mature), the Tabungan Rencana and Tabungan Premium, while other types of savings products are experiencing growth stage (growth).

Alternative strategies can be implemented to Tabungan SiAga Bukopin and Tabungan Bisnis Bukopin : Retain existing features of current products, Improving service to customers through additional facilities are not provided by the competitors, sales program activities focused to increase service quality, increase customer loyalty and up selling. Investment for advertising to be selectively and emphasis on the mass market product by emphasizing service as a competitive advantage of these products. Tabungan Premium Bukopin : Maintaining the current product features, increase interest rates above the interest rate competitors, conducting market development to entering the market segments in outside of Jakarta, increase sales promotion activities in outside of Jakarta, the investment for advertising to be enhanced by emphasizing on excellence in interest rates. TabunganKu : Conduct research to improve the product weaknesses, build business strength to create the product is capable of becoming the market leader in its segment, penetrate the market by increasing the activity of sales programs and promotions / advertising, enlarging the number of salespeople through outsourcing, advertising investment is selectively and focused on positioning these products as the market leader. Tabungan Haji and Tabungan Payroll : conducting research and product development to build specialized features that have not owned by a competitor based on high technology, provide one stop service for customer, conduct cross selling to the debtor to create co-operation of payroll administration services, sales programs focused on activities Business to Business (B to B). Tabungan Rencana Bukopin : conducting research and product development to build specialized features that are not owned by a competitor, sales programs conducted on market niches that have not been touched by a competitor, investment for sales promotion and advertising to encourage savings transfer funds from other banks into the product.



RINGKASAN EKSEKUTIF

SUMARNO. 2011. Analisis Portofolio Produk Tabungan dan Strategi Pengembangannya (Studi Kasus pada PT. Bank Bukopin, Tbk). Di bawah bimbingan **SETIADI DJOHAR** dan **NOER AZAM ACHSANI**.

Tujuan didirikannya suatu Bank adalah untuk meningkatkan taraf hidup rakyat banyak, sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan. Bank sebagai jantung perekonomian suatu negara, sangat berpengaruh terhadap kondisi dan pertumbuhan ekonomi di negara tersebut, kondisi bank-bank yang sehat akan membuat perekonomian suatu negara menjadi tumbuh dan semakin kuat. Perekonomian yang tumbuh dan kuat akan dapat meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakatnya. Salah satu faktor yang menjadikan suatu bank dalam kondisi sehat adalah tersedianya likuiditas yang cukup dengan biaya dana yang murah sehingga bank tersebut dapat menyalurkan kreditnya secara kompetitif dan dapat menghasilkan kinerja keuangan yang baik. Produk yang sering digunakan oleh bank untuk menghimpun dana-dana murah adalah produk tabungan, dengan rata-rata suku bunga (secara nasional) sebesar 2,59%. Potensi masyarakat untuk menyimpan dana dalam bentuk tabungan juga cukup besar, hal ini tercermin dari rata-rata pertumbuhan nominal tabungan di Indonesia secara nasional mencapai 19,44% per tahun.

Komposisi dana murah Tabungan PT. Bank Bukopin, Tbk (Bank Bukopin) terhadap Dana Pihak Ketiga (DPK) masih relatif kecil jika dibandingkan dengan bank-bank kompetitor. Secara nasional rata-rata komposisi Tabungan terhadap DPK adalah sebesar 32,42% sedangkan komposisi Tabungan Bank Bukopin terhadap DPK sampai dengan bulan Desember 2010 hanya sebesar 22,6%. Sementara itu kondisi pangsa pasar tabungan Bank Bukopin sampai dengan bulan Desember 2010, juga masih sangat rendah, yaitu hanya sebesar 1,33%.

Kondisi tersebut menuntut Bank Bukopin untuk dapat mengembangkan strategi yang tepat dalam penghimpunan dana tabungan dari masyarakat. Perumusan permasalahan di atas dapat diformulasikan sebagai berikut (1) Bagaimana posisi produk tabungan Bank Bukopin saat ini dibandingkan dengan produk tabungan bank-bank kompetitor berdasarkan pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar? (2) Bagaimana posisi relatif masing-masing jenis tabungan Bank Bukopin dalam matriks portofolio produk? (3) Bagaimana kondisi siklus hidup produk (*brand*) dari masing-masing jenis tabungan Bank Bukopin? (4) Alternatif strategi apa yang dapat digunakan untuk pengembangan portofolio produk tabungan Bank Bukopin?

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk (1) Melakukan analisis terhadap posisi produk tabungan Bank Bukopin saat ini dibandingkan dengan produk tabungan bank-bank kompetitor berdasarkan pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar. (2) Melakukan analisis terhadap posisi relatif masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin dalam matriks portofolio produk. (3) Melakukan analisis terhadap kondisi siklus hidup produk (*brand*) dari masing-masing jenis tabungan Bank Bukopin (4) Merumuskan alternatif strategi yang dapat digunakan untuk melakukan pengembangan portofolio produk tabungan Bank Bukopin

Metode penelitian dilakukan dengan teknik pengolahan dan analisis data yang diperoleh melalui hasil pengamatan internal dan eksternal berupa pertumbuhan produk tabungan Bank Bukopin dan bank-bank pemimpin pasar serta hasil kuesioer / wawancara langsung dengan para pakar dibidang tersebut.

@Hak

Copyright

by

IPB

University

Bogor

Indonesia

2011

10

10

10

10

10

10

10

10

10

10

10

10

10

10



Data-data tersebut kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan Matriks BCG, Matriks GE dan analisis Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*).

Hasil analisis dengan menggunakan Matriks BCG menunjukkan bahwa posisi produk tabungan Bukopin berada di kuadran *Question Mark*, yang berarti bahwa produk ini berada pada pertumbuhan pasar yang tinggi namun memiliki pangsa pasar relatif yang sangat rendah, sehingga produk ini sebenarnya memiliki peluang tumbuh dan berkembang untuk menjadi produk yang berhasil, sepanjang tersedia sumber daya perusahaan untuk investasi yang dikelola secara efektif dan efisien. Analisis Matriks GE menunjukkan bahwa jenis produk Tabungan SiAga, Tabungan Bisnis, Tabungan Premium dan TabunganKu berada pada posisi Pertumbuhan Selektif sedangkan Tabungan Haji, Tabungan Rencana dan Tabungan Payroll berada pada posisi Selektif. Analisis lain dengan menggunakan analisis Siklus Hidup Produk, menunjukkan bahwa terdapat 2 (dua) produk yang sudah mengalami fase kedewasaan (*mature*), yaitu Tabungan Rencana dan Tabungan Premium sedangkan jenis produk tabungan lainnya, yaitu Tabungan SiAga, Tabungan Bisnis, Tabungan Haji, Tabungan Payroll dan TabunganKu sedang mengalami fase tumbuh (*growth*).

Alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk Tabungan SiAga Bukopin dan Tabungan Bisnis yaitu mempertahankan fitur produk yang ada saat ini, dan meningkatkan pelayanan kepada nasabah melalui pemberian fasilitas-fasilitas tambahan yang tidak diberikan oleh bank kompetitor, misalnya : layanan informasi transaksi via sms, fasilitas bebas biaya transfer dan gratis tarik tunai di ATM bank lain. Aktifitas program penjualan difokuskan untuk peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan loyalitas nasabah dan untuk kegiatan *up selling*. Investasi untuk iklan produk ini agar dilakukan secara selektif dan penekanan materi iklan dititikberatkan pada penciptaan kesadaran minat produk pada pasar yang bersifat masal (*mass market*) dengan menonjolkan pelayanan sebagai keunggulan kompetitif produk tersebut

Alternatif strategi untuk Tabungan Premium adalah mempertahankan fitur produk saat ini dan meningkatkan tingkat suku bunga sehingga di atas suku bunga produk tabungan premium bank kompetitor. Strategi pengembangan pasar juga dapat dilakukan dengan cara memasuki segmen pasar di wilayah luar Jakarta yang selama ini belum dijadikan sasaran penjualan produk tabungan premium. Aktifitas promosi penjualan sebaiknya ditingkatkan di cabang-cabang luar Jakarta untuk mendorong perpindahan dana tabungan dari bank-bank kompetitor ke tabungan Premium Bukopin. Investasi iklan produk ini juga dapat ditingkatkan dengan penekanan materi iklan dititikberatkan pada keunggulan tingkat suku bunga Tabungan Premium Bukopin.

Alternatif strategi untuk TabunganKu adalah melakukan riset untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan produk. Segerakan untuk membangun kekuatan internal agar produk tersebut mampu menjadi pemimpin pasar pada segmennya mengingat hasil analisis menyatakan bahwa daya tarik industri produk ini tergolong tinggi. Strategi penetrasi pasar juga dapat dilakukan dengan cara meningkatkan aktifitas program penjualan dan promosi / iklan serta memperbesar jumlah tenaga penjualan melalui kerjasama *outsourcing*. Investasi iklan sebaiknya dilakukan secara selektif dan materi iklan difokuskan pada *positioning* produk ini sebagai pemimpin pasar di segmennya.

Alternatif strategi untuk Tabungan Haji dan Tabungan Payroll adalah melakukan riset dan pengembangan produk untuk membangun fitur spesialisasi yang belum dimiliki oleh pesaing yang berbasis pada kecanggihan teknologi Bank Bukopin. Menyediakan layanan *one stop service* bagi nasabah payroll dan yang akan menunaikan ibadah haji. Meningkatkan aktifitas *cross selling* kepada debitur-debitur dan rekanan Bank Bukopin dalam melakukan kerjasama

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



penyelenggaraan jasa *Payroll*. Program-program penjualan sebaiknya difokuskan pada kegiatan *Business to Business (B to B)*.

Alternatif strategi untuk Tabungan Rencana Bukopin, yaitu melakukan riset dan pengembangan produk untuk membangun fitur spesialisasi yang tidak dimiliki oleh pesaing. Program penjualan dapat dilakukan pada ceruk-ceruk pasar yang belum tersentuh oleh bank kompetitor. Mengingat produk ini sudah memasuki fase dewasa, maka investasi untuk kegiatan promosi penjualan dan periklanan dapat ditingkatkan untuk mendorong perpindahan dana tabungan dari bank lain ke dalam produk tersebut. Program promosi penjualan dapat dilakukan dengan memberikan hadiah-hadiah langsung berupa barang-barang yang paling diminati masyarakat saat ini seperti *I-Pad, Black Berry, Handphone Android, Sepeda* dan sebagainya. Sedangkan materi iklan sebaiknya difokuskan pada informasi spesialisasi fitur yang dimiliki oleh produk tersebut.

Kata Kunci : Analisis Portofolio, Tabungan, Bank, Bukopin, Strategi, Matriks GE, Matriks BCG, *Product Life Cycle*.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak cipta milik IPB, tahun 2011

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1. *Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :*
 - a. *Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.*
 - b. *Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.*
2. *Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.*

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

ANALISIS PORTOFOLIO PRODUK TABUNGAN DAN STRATEGI PENGEMBANGANNYA

(Studi Kasus pada PT.Bank Bukopin, Tbk)

Oleh :

S U M A R N O

Tesis

**sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
pada Program Studi Manajemen dan Bisnis**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2011**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis : Drs. Hamdani M. Syah, Ak, MBA

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



J u d u l : Analisis Portofolio Produk Tabungan dan Strategi Pengembangannya
(Studi Kasus pada PT. Bank Bukopin.Tbk)
Nama : S U M A R N O
NIM : P05609102 3.34E

@Hak cipta milik IPB University

Disetujui
Komisi Pembimbing

Ir. Setiadi Djohar MSM, DBA
Ketua

Dr. Ir. Noer Azam Achsani
Anggota

Diketahui

Ketua Program Studi
Manajemen dan Bisnis

Dr. Ir. Arief Daryanto, M.Ec

Dekan Sekolah Pascasarjana



Dr. Ir. Dahrul Syah, M.Sc. Agr

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RIWAYAT HIDUP



data cipta milik IPB University

Penulis dilahirkan di kota Cirebon pada tanggal 4 September 1972. Pada tahun 1985, penulis menyelesaikan pendidikan dasarnya di SDN Kesunean I Cirebon, kemudian dilanjutkan pada sekolah pendidikan lanjutan pertama di SMP Negeri 7 Cirebon dan lulus pada tahun 1988. Pada tahun 1991 penulis menyelesaikan pendidikan sekolah lanjutan tingkat atas di SMA Negeri 3 Cirebon, dan kemudian melanjutkan jenjang pendidikannya ke perguruan tinggi di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (F-MIPA) Jurusan Matematika Universitas Diponegoro Semarang dan lulus pada tahun 1996.

Penulis memulai karirnya di PT Bank Bukopin, Tbk. sejak tahun 1997 dimulai sebagai Staff Data dan Pelaporan. Selanjutnya penulis pernah menduduki beberapa posisi antara lain sebagai Officer Pengembangan Produk Konsumer, Officer Pengembangan *Electronic Banking*, Supervisor ATM Support, dan saat ini penulis menjabat sebagai Manajer Pengembangan Bisnis Konsumer di PT.Bank Bukopin, Tbk.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Alloh SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul Analisis Portofolio Produk Tabungan dan Strategi Pengembangannya (Studi Kasus pada PT. Bank Bukopin,Tbk). Penyusunan tesis ini adalah merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor.

Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan peran serta dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Ir. Setiadi Djohar MSM, DBA dan Bapak Dr. Ir. Noer Azam Achsani, sebagai komisi pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan, baik secara teknis maupun dorongan semangat sehingga penyusunan tesis ini dapat di selesaikan.
2. Istri dan anak-anak yang tercinta yang selama ini telah memberikan pengertian, support dan do'anya guna kelancaran penyusunan tesis ini.
3. Para Supervisor kami yang selama ini juga telah memberikan pengertian, support dan do'anya untuk kelancaran penyusunan tesis ini disela-sela kesibukan kantor.
4. Seluruh staf dan karyawan Divisi Pengembangan Konsumer PT Bank Bukopin, Tbk atas bantuan dan kerjasama yang selama ini telah terjalin dengan baik.
5. Direksi, staf pengajar dan karyawan MMA-IPB, atas kesempatan dan kemudahan yang diterima penulis.
6. Teman-teman angkatan E-34 atas dukungan, kerjasama dan kebersamaan yang telah terjalin.
7. Pihak-pihak lain yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini.

Akhir kata penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna, namun demikian penulis berharap bahwa tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan PT Bank Bukopin,Tbk. serta pihak-pihak lain yang membutuhkannya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.
Bogor, Juni 2011

Sumarno



DAFTAR ISI

	Hal
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
2.1. Kerangka Teoritis.....	9
2.1.1. Bank.....	9
2.1.2. Tabungan.....	9
2.1.3. Pengertian Strategi.....	10
2.1.4. Analisis Portofolio.....	13
2.1.5. Identifikasi Faktor Kritis Lingkungan.....	14
2.1.6. Model Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG).....	16
2.1.7. Model Analisis Matriks General Electric (Matriks GE)....	21
2.1.8. Model Analisis Siklus Hidup Produk	24
2.2. Kajian Penelitian Terdahulu.....	27
2.3. Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian.....	32
III. METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	34
3.2. Pendekatan Penelitian.....	34
3.3. Data Yang Dipergunakan dan Sumbernya.....	34
3.4. Teknik Pengumpulan Data dan Informasi.....	35
3.5. Teknik Pengambilan Contoh	35
3.6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	36
3.6.1. Identifikasi Kinerja Portofolio Produk	36
3.6.2. Identifikasi Faktor Kritis Eksternal (IFKE)	37
3.6.3. Identifikasi Faktor Kritis Internal (IFKI).....	37
3.6.4. Analisis Daya Tarik Industri.....	37
3.6.5. Analisis Kekuatan Bisnis.....	37
3.6.6. Analisis Matrik <i>Boston Consulting Group</i> (BCG).....	38
3.6.7. Analisis Matrik <i>General Electric</i> (GE).....	38
3.6.8. Analisis Siklus Hidup Produk	40
IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1. Riwayat Singkat Perusahaan.....	41
4.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	41
4.3. Budaya Perusahaan	42
4.4. Jaringan Usaha	43
4.5. Kinerja Perusahaan.....	43
4.6. Kegiatan Usaha	45
4.7. Bisnis Perbankan Konsumer	47
4.8. Produk Tabungan Bank Bukopin	48

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



	Hal
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1. Posisi Produk Tabungan Bank Bukopin Dalam Matrik BCG ..	53
5.2. Portofolio Produk Tabungan Bank Bukopin Dalam Matrik GE	55
5.3. Siklus Hidup Produk Tabungan Bank Bukopin	65
5.4. Strategi Bank Bukopin Saat Ini	71
5.5. Implikasi Manajerial	74
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan	79
6.2. Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	84
LAMPIRAN-LAMPIRAN	86

DAFTAR TABEL

Nomor		Hal
1.	Suku Bunga Rata-rata Tabungan Nasional.....	2
2.	Rata-rata Pertumbuhan Tabungan Nasional.....	3
3.	Indikator Kunci Kependudukan di Indonesia.....	4
4.	Indikator Kunci Angkatan Kerja di Indonesia.....	4
5.	Pertumbuhan Tabungan Bank Bukopin.....	4
6.	Komposisi Tabungan Terhadap DPK Secara Nasional.....	5
7.	Komposisi Tabungan Terhadap DPK Bank Kompetitor.....	5
8.	Pangsa Pasar Tabungan Bank Kompetitor.....	6
9.	Strategi Pemasaran Berdasarkan siklus Hidup Produk.....	27
10.	Jenis dan Sumber Data.....	34
11.	Daftar Responden.....	36
12.	Penentuan Faktor Daya Tarik Industri dan Kekuatan Bisnis.....	39
13.	Kinerja Keuangan Utama Bank Bukopin.....	44
14.	Rasio Keuangan Bank Bukopin	45
15.	Perbandingan Fitur Kuantitatif Tabungan Bank Bukopin	51
16.	Pangsa Pasar Relatif dan Pertumbuhan Tabungan Nasional.....	54
17.	Faktor-faktor Kritis Daya Tarik Industri dan Kekuatan Bisnis	56
18.	Hasil Analisis Portofolio Produk Tabungan SiAga Bukopin.....	57
19.	Hasil Analisis Portofolio Produk Tabungan Haji Bukopin.....	58
20.	Hasil Analisis Portofolio Produk Tabungan Rencana Bukopin.....	59
21.	Hasil Analisis Portofolio Produk Tabungan Bisnis Bukopin.....	60
22.	Hasil Analisis Portofolio Produk Tabungan Premium Bukopin.....	61
23.	Hasil Analisis Portofolio Produk Tabungan Payroll (Kerjasama).....	62
24.	Hasil Analisis Portofolio Produk TabunganKu	63
25.	Posisi Seluruh Produk Tabungan Bank Bukopin Pada Matrik GE ..	63
26.	Siklus Hidup Produk Tabungan Bank Bukopin	70
27.	Alternatif Strategi Pengembangan Produk Tabungan Bank Bukopin ..	75

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Hal
1.	Ilustrasi Matrik <i>Boston Consulting Group (BCG)</i>	17
2.	Ilustrasi Matrik <i>General Electric (GE)</i>	22
3.	Implikasi Strategi Matriks GE- Suggest by AT Kearney.....	23
4.	Implikasi Strategi Matriks GE- Suggest by George S Day.....	24
5.	Penjualan dan Laba pada fase Siklus Hidup Produk	25
6.	Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian.....	33
7.	Posisi Produk Tabungan Bank Bukopin Dalam Matrik BCG	55
8.	Pemetaan Produk Tabungan Bank Bukopin Pada Matrik GE	64
9.	Siklus Hidup Produk Tabungan SiAga Bukopin	66
10.	Siklus Hidup Produk Tabungan Haji Bukopin	66
11.	Siklus Hidup Produk Tabungan Rencana Bukopin	67
12.	Siklus Hidup Produk Tabungan Bisnis Bukopin	68
13.	Siklus Hidup Produk Tabungan Premium Bukopin	68
14.	Siklus Hidup Produk Tabungan Payroll (Kerjasama)	69
15.	Siklus Hidup Produk TabunganKu	70
16.	Pemetaan Siklus Hidup Produk Tabungan Bank Bukopin	71



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Hal
1.	Kuesioner Penelitian	87
2.	Hasil Identifikasi Faktor Kritis Eksternal dan Internal.....	104
3.	Hasil Pembobotan Faktor Kritis Eksternal dan Internal.....	105
4.	Rekapitulasi Rating Faktor Eksternal	106
5.	Rekapitulasi Rating Faktor Internal	110

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dianggap menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tujuan didirikannya suatu Bank adalah untuk meningkatkan taraf hidup rakyat banyak, sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan. Pada undang-undang tersebut disebutkan bahwa Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Bank sebagai jantung perekonomian suatu negara, sangat berpengaruh terhadap kondisi dan pertumbuhan ekonomi di negara tersebut, kondisi bank-bank yang sehat membuat perekonomian suatu negara menjadi tumbuh dan semakin kuat. Perekonomian yang tumbuh dan kuat dapat meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakatnya. Sebaliknya bank yang tidak sehat menimbulkan kehancuran ekonomi secara *sistemik* yang dampaknya sangat buruk bagi kesejahteraan masyarakat di negara tersebut.

Salah satu faktor yang menjadikan suatu bank dalam kondisi sehat adalah tersedianya likuiditas yang cukup dengan biaya dana yang murah sehingga bank tersebut dapat menyalurkan kreditnya secara kompetitif dan dapat menghasilkan kinerja keuangan yang baik. Produk yang sering digunakan oleh bank untuk menghimpun dana-dana murah adalah produk tabungan. Produk tabungan sebagian besar dihimpun dari nasabah-nasabah perorangan (bukan dari nasabah badan usaha), dimana produk tabungan tersebut sebagian besar digunakan oleh mereka sebagai alat untuk memudahkan transaksi keuangan.

Berdasarkan data Bank Indonesia, rata-rata suku bunga tabungan secara nasional cukup rendah dan stabil (rata-rata hanya sebesar 2,59%), sehingga

produk tabungan ini sangat diminati oleh bank-bank, karena dapat memberikan margin keuntungan yang sangat tinggi dan dapat berdampak kepada tingkat profitabilitas yang tinggi pula pada bank tersebut.

Tabel 1. Suku Bunga Rata-rata Tabungan Nasional

Tahun	Bulan	Suku Bunga Rata-rata Tabungan (%)
2009	Sept	2,82
	Okt	2,81
	Nov	2,80
	Des	2,79
2010	Jan	2,27
	Feb	2,30
	Mar	2,54
	Apr	2,54
	Mei	2,50
	Jun	2,54
	Jul	2,41
	Agst	2,50
	Sept	2,54
	Okt	2,55
	Nov	2,56
	Des	2,92
Rata-rata		2,59

Sumber : Bank Indonesia (2010)

Potensi masyarakat untuk menyimpan dananya dalam bentuk tabungan sangat besar, dimana sampai dengan Desember 2010 nominal tabungan di Indonesia secara nasional mencapai 678.621 Miliar. Pertumbuhan keseluruhan pangsa pasar produk ini juga tergolong cukup tinggi, hal ini tercermin dari rata-rata pertumbuhan tabungan di Indonesia secara nasional mencapai 19% per tahun. Pada Tabel 2 dibawah ini terlihat bahwa secara nasional keseluruhan pangsa pasar produk tabungan di Indonesia terus tumbuh dan berkembang untuk masa-masa yang akan datang, sehingga banyak bank-bank di Indonesia yang tidak ragu-ragu untuk menginvestasikan sumber daya yang dimilikinya agar dapat meraih sumber dana tabungan yang sebesar-besarnya.

Tabel 2. Rata-rata Pertumbuhan Tabungan Nasional

Tahun	Tabungan (Miliar Rp)	Pertumbuhan (%)
2005	281.268	
2006	333.873	19
2007	434.480	30
2008	476.717	10
2009	565.616	19
2010	678.621	20
	Rata-rata	19

Sumber : Bank Indonesia (2010)

Berdasarkan data yang dihimpun dari Mark Plus, Indonesia memiliki potensi dana dari nasabah perorangan yang cukup besar yang berasal dari kalangan *High Net Worth Individual* (HNWI). Mark Plus menyatakan bahwa :

- Total kekayaan kelompok HNWI di Indonesia (kekayaan diatas Rp.50 Milyar) pada tahun 2007 mencapai Rp.600 Triliun.
- Pertumbuhan kelompok HNWI di Indonesia mencapai 16,8% per tahun
- Minimal 30% dana *Wealth Management* yang ada di Singapura dimiliki oleh sebagian kelompok HNWI dari Indonesia
- Kondisi ekonomi Indonesia yang relatif paling stabil dimasa krisis finansial global 2008-2009 menjadi daya tarik tersendiri bagi kelompok HNWI yang selama ini memparkir dananya di luar negeri.

Jika dilihat dari indikator kunci kependudukan di Indonesia, potensi tabungan dimasa depan cukup menjanjikan, mengingat jumlah penduduk dan jumlah angkatan kerja (bekerja) terus meningkat dari waktu ke waktu. Dengan jumlah penduduk angkatan kerja yang terus meningkat, maka potensi pangsa pasar tabungan juga akan semakin meningkat, karena jumlah penduduk yang memperoleh uang dan menyimpan uangnya di bank juga akan turut meningkat baik untuk kebutuhan transaksi maupun untuk kebutuhan menabung di masa depan. Tabel 3 dan 4 berikut adalah merupakan *profile* kependudukan di Indonesia yang juga merupakan potensi bagi pertumbuhan produk tabungan

Tabel 3. Indikator Kunci Kependudukan di Indonesia

	Indikator	Juni 2000	Juni 2010	Pertumbuhan	
				+/-	%
	Total Penduduk (Ribuan Jiwa)	205.132	234.181	29.049	14,16%
Tabel 1.1.1	Komposisi Menurut Umur				
	0 - 14 tahun	30,7%	26,7%	-4,00%	
	15 - 64 tahun	64,6%	68,2%	3,60%	
	≥ 65 tahun	4,7%	5,2%	0,50%	

Sumber : Bada Pusat Statistik (2010)

Tabel 4. Indikator Kunci Angkatan Kerja di Indonesia

Jenis Kegiatan	Feb 2009 (Juta Jiwa)	Feb 2010 (Juta Jiwa)	Pertumbuhan	
			+/-	%
Bukan Angkatan Kerja	54,52	55,02	0,50	0,92%
Angkatan Kerja :				
- Bekerja	104,49	104,87	0,38	0,36%
- Menganggur	9,26	8,59	-0,67	-7,24%

Sumber : Bada Pusat Statistik (2010)

Perkembangan portofolio tabungan PT. Bank Bukopin, Tbk (Bank Bukopin) selama 5 (lima) tahun terakhir cukup baik, hal ini dapat terlihat pada Tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5. Pertumbuhan Tabungan Bank Bukopin

Tahun	Tabungan Bukopin (Rp. Juta)	Perumbuhan (%)
2005	1.728.286	
2006	2.002.308	15,86
2007	2.973.114	48,48
2008	4.116.744	38,47
2009	6.285.239	52,68
2010	8.993.702	43,09

Sumber : Bank Bukopin (2010)

Komposisi produk tabungan terhadap Dana Pihak Ketiga (DPK) di Bank Bukopin masih relatif kecil jika dibandingkan dengan bank-bank kompetitor. Secara nasional komposisi rata-rata Tabungan terhadap DPK adalah sebesar

32,42% sedangkan komposisi Tabungan terhadap DPK Bank Bukopin sampai dengan bulan Desember 2010 hanya sebesar 22,6%.

Tabel 6. Komposisi Tabungan Terhadap DPK Secara Nasional

Tahun	Dana Pihak Ketiga (Rp. Miliar)	Tabungan (Rp. Miliar)	Komposisi Tabungan (%)
2005	930.960	281.268	30,21
2006	1.093.445	333.873	30,53
2007	1.284.797	434.480	33,82
2008	1.460.443	476.717	32,64
2009	1.638.454	565.616	34,52
2010	1.990.518	678.621	34,09
		Rata-rata	32,64

Sumber : Bank Indonesia (2010)

Komposisi produk tabungan Bank Bukopin dibandingkan dengan bank-bank kompetitor sampai dengan posisi Desember 2010 dapat dilihat pada Tabel 7 sebagai berikut :

Tabel 7. Komposisi Tabungan Terhadap DPK Bank Kompetitor

Bank Swasta Nasional	Dana Pihak Ketiga (Rp. Miliar)	Tabungan (Rp. Miliar)	Komposisi Tabungan (%)
Bank Pemerintah :			
Bank BRI	328.778	125.197	38,08
Bank Mandiri	332.728	123.498	37,12
Bank BNI	181.039	64.235	35,48
Bank BTN	45.332	10.677	23,55
Bank Swasta Nasional :			
Bank Central Asia	277.533	145.553	52,45
Bank OCBC - NISP	35.651	14.556	40,83
Bank Panin	75.055	22.420	29,87
Bank Mega	42.313	11.348	26,82
Bank Danamon Indonesia	79.541	21.271	26,74
Bank UOB Buana	28.266	7.309	25,86
Bank Internasional Indonesia	59.508	13.776	23,15
Bank Bukopin	39.803	8.994	22,60
Bank Permata	57.790	11.991	20,75
Bank CIMB - Niaga	115.348	23.494	20,37

Sumber : www.bi.go.id (2010)

Tabel 8 Pangsa Pasar Tabungan Bank Kompetitor

Sumber : www.bi.go.id (2010)

6

1.2. Perumusan Masalah

Produk tabungan sangat diminati oleh bank-bank di Indonesia, mengingat biaya dana produk ini sangat murah dan memiliki potensi dana yang sangat besar di Indonesia. Dengan kondisi biaya dana yang rendah, maka peningkatan dana tabungan diharapkan mampu meningkatkan kinerja keuangan suatu bank kearah yang lebih baik.

Bank Bukopin saat ini memiliki pangsa pasar tabungan yang masih relatif sangat kecil (sebesar 1,33%) jika dibandingkan dengan bank-bank swasta nasional lainnya. Di sisi lain potensi dana tabungan di Indonesia masih sangat besar mengingat jumlah dana tabungan di Indonesia (secara nasional) terus meningkat dari waktu ke waktu.

Kondisi tersebut menuntut Bank Bukopin untuk dapat melakukan analisis portofolio produk tabungannya dan merumuskan strategi yang tepat untuk menghimpun dana tabungan dari masyarakat. Perumusan permasalahan di atas dapat diformulasikan sebagai berikut :

1. Bagaimana posisi relatif produk tabungan Bank Bukopin dibandingkan dengan produk tabungan bank-bank kompetitor berdasarkan pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar tabungan ?
2. Bagaimana posisi relatif masing-masing jenis tabungan Bank Bukopin dalam matriks portofolio produk ?
3. Bagaimana kondisi siklus hidup produk (*brand*) dari masing-masing jenis tabungan Bank Bukopin ?
4. Alternatif strategi apa yang dapat digunakan untuk pengembangan portofolio produk tabungan Bank Bukopin ?



1.3. Tujuan Penelitian

1. Melakukan analisis terhadap posisi relatif produk tabungan Bank Bukopin dibandingkan dengan produk tabungan bank-bank kompetitor berdasarkan pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar tabungan.
2. Melakukan analisis terhadap posisi relatif masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin dalam matriks portofolio produk.
3. Melakukan analisis terhadap kondisi siklus hidup (*brand*) produk dari masing-masing jenis tabungan Bank Bukopin
4. Merumuskan alternatif strategi yang dapat digunakan untuk melakukan pengembangan portofolio produk tabungan Bank Bukopin.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Bank Bukopin : memberikan masukan berupa informasi dan juga hasil kajian sehingga Bank Bukopin dapat memiliki strategi yang optimal untuk meningkatkan dana tabungan dan laba perusahaan.
2. Bagi Penulis: sebagai sarana untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan di bidang manajemen strategi yang sudah diperoleh selama pendidikan di Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB.
3. Bagi Akademisi : penelitian ini diharapkan dapat berguna menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.



II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Kerangka Teoritis

2.1.1. Bank

Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, menyebutkan bahwa Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Dari definisi tersebut di atas jelas terlihat bahwa tujuan didirikannya suatu bank adalah untuk meningkatkan taraf hidup rakyat banyak, sedangkan fungsi utama dari bank adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat.

Keberadaan suatu bank sangat penting dan sangat berpengaruh terhadap perekonomian suatu negara. Kondisi bank-bank yang sehat akan membuat perekonomian suatu negara menjadi tumbuh dan semakin kuat. Perekonomian yang tumbuh dan kuat akan dapat meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakatnya. Sebaliknya bank yang tidak sehat akan menimbulkan kehancuran ekonomi secara *sistemik* yang dampaknya sangat buruk bagi kesejahteraan masyarakat di negara tersebut.

2.1.2. Tabungan

Tabungan adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet giro, dan atau alat lainnya yang dipersamakan dengan itu (UU No.10 Tahun 1998). Seiring dengan kemajuan teknologi simpanan dalam bentuk tabungan saat ini dapat ditarik melalui sarana-sarana teknologi seperti ATM (*Automatic Teller Machine*), *Internet Banking*, *Mobile Banking*, *SMS Banking* dan



Internet Banking, atau sarana-sarana teknologi lainnya yang telah disepakati oleh bank dan nasabah pemilik rekening tabungan. Dengan banyaknya sarana teknologi yang dapat digunakan sebagai sarana penarikan dana tabungan, maka produk ini seringkali dijadikan sebagai produk unggulan untuk menghimpun dana-dana masyarakat. Bahkan seringkali bank tidak ragu-ragu untuk menginvestasikan dananya dalam jumlah yang besar hanya untuk memberikan pelayanan kepada nasabah-nasabah pemilik rekening tabungan tersebut.

Produk tabungan merupakan salah satu produk bank yang memiliki biaya dana yang relatif rendah jika dibandingkan dengan produk-produk bank lainnya. Hal ini dikarenakan masyarakat yang menyimpan dananya dalam bentuk tabungan adalah bertujuan untuk kegiatan transaksional bukan untuk investasi.

2.1.3. Pengertian Strategi

Strategi dapat didefinisikan dalam berbagai macam pengertian sebagaimana yang telah dikemukakan oleh para ahli strategi sebagai berikut :

- Strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Craig dan Grant, 1999).
- Menurut Chandler dalam Rangkuti (2008), strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.
- Sedangkan Wheelen dan Hunger (2006), mendefinisikan strategi perusahaan sebagai pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang sebaiknya perusahaan terlibat, arus keuangan dan sumber daya lainnya dari dan ke divisi-divisi perusahaan, dan hubungan antara perusahaan dengan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan. Strategi



perusahaan merupakan salah satu dari strategi stabilitas, pertumbuhan, atau pengurangan.

- Menurut Stephani K dalam Umar (2002), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Strategi dapat diformulasikan serta diterapkan pada berbagai tingkatan dalam organisasi dan aktivitas perusahaan. Wheelen dan Hunger (2006), menyatakan bahwa perusahaan bisnis multinasional yang besar, biasanya memiliki 3 (tiga) tiga level strategi, yaitu :

- a. Strategi Perusahaan (*corporate strategy*)
- b. Strategi Bisnis Unit (*unit business strategy*)
- c. Strategi Fungsional (*functional strategy*)

Strategi perusahaan menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai unit bisnis yang dimilikinya. Strategi ini berhubungan dengan pengalokasian dan pengelolaan sumberdaya-sumberdaya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi dengan menyatukan unit-unit bisnis yang berbeda menjadi suatu strategi organisasi yang menyeluruh (Rangkuti, 2008). Masalah yang cukup krusial dari strategi korporat ini adalah menentukan unit bisnis apa yang akan dikembangkan, yang ingin dipertahankan atau dilepaskan.

Strategi bisnis unit, biasanya dikembangkan pada level divisi atau direktorat, dan lebih menitikberatkan pada pembuatan-pembuatan keputusan strategi yang melibatkan posisi bersaing dari sebuah produk atau pangsa pasar tertentu yang ada pada divisi tersebut (Wheelen dan Hunger, 2006). Oleh karena

itu strategi bisnis unit sering disebut juga dengan strategi bersaing (*competitive strategy*).

Strategi fungsional berhubungan langsung dengan pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka memproduksi dan memasarkan produk, sehingga sampai di tangan konsumen. Menurut Ranguti (2008), strategi ini lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya. Bidang-bidang fungsional yang perlu mendapatkan perhatian utama dalam perumusan strategi fungsional, antara lain :

1. Bidang Pemasaran, meliputi faktor-faktor : produk, harga, saluran distribusi, promosi, daur hidup produk, segmentasi, target pasar, posisi pasar dan posisi persaingan.
2. Bidang Keuangan, meliputi faktor-faktor : sumber dana, manajemen kas, investasi modal kerja dan investasi jangka panjang.
3. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) meliputi faktor-faktor : perencanaan SDM, analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, produktifitas, pelatihan dan pengembangan, prestasi kerja, kompensasi, perencanaan karir dan pemberhentian SDM.
4. Bidang Produksi / Operasional meliputi faktor-faktor : inventarisasi, prosedur pembelian, pengendalian mutu, biaya untuk mempertahankan mutu, tingkat produktifitas kerja, jadwal produksi, jaminan kepada distributor / agen / konsumen, penggunaan fasilitas kerja dan penghapusan sarana prasarana yang sudah tidak efisien lagi jika digunakan.
5. Bidang Sistem Informasi Manajemen (SIM) meliputi faktor-faktor : manajemen basis data, perangkat lunak, perangkat keras, jaringan dan pengguna sistem informasi.



Ketiga level strategi tersebut harus membentuk hirarki strategi dalam suatu perusahaan besar. Strategi-strategi tersebut berinteraksi erat dan berkelanjutan sehingga harus diintegrasikan dengan baik untuk dapat menyelesaikan pencapaian tujuan perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2006)

2.1.4. Analisis Portofolio

Perumusan strategi yang konsisten pada perusahaan besar yang memiliki banyak unit bisnis merupakan suatu hal yang sulit, karena di berbagai tingkat unit bisnis yang berbeda perlu diatur untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi perusahaan yang memiliki banyak unit bisnis adalah analisis portofolio. Porter (1997) menyatakan bahwa model portofolio bisnis merupakan kerangka kerja untuk memetakan dan mengelompokkan unit-unit bisnis yang berbeda dalam portofolio perusahaan untuk menentukan implikasinya terhadap alokasi sumber daya perusahaan yang ada. Sasaran utama dari analisis portofolio bisnis adalah untuk memperoleh sinergi dan keseimbangan antara unit-unit bisnis dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Hax dan Majluf (1996) menyatakan bahwa pendekatan portofolio mempunyai kontribusi besar dalam perencanaan strategi sebagai berikut :

- a. Pendekatan portofolio merupakan cara yang sederhana dan efektif untuk membagi aktifitas-aktifitas perusahaan menjadi satu set bisnis yang terdefinisikan dengan baik.
- b. Pendekatan portofolio merupakan pendekatan pragmatis untuk mengetahui inti dari analisis strategi serta memberikan kemudahan untuk mengetahui dan mengkomunikasikan karakteristik penting dari pilihan-pilihan strategis yang dihadapi perusahaan.

- c. Penerapan pendekatan portofolio pada tingkat korporasi memberikan arahan yang berguna bagi manajer puncak untuk mengevaluasi strategi bisnis dan mengalokasikan sumberdaya yang ada.
- d. Pendekatan portofolio memberikan suatu mekanisme untuk mempertimbangkan kemungkinan akuisisi dan pelepasan suatu unit bisnis.
- e. Pendekatan portofolio dapat diterapkan dalam proses perumusan bisnis dengan mengubah fokus perhatiannya pada segmen-segmen produk tertentu.
- f. Pendekatan portofolio sangat signifikan dalam meningkatkan kewaspadaan pada manajer dalam menghadapi persaingan.

Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger (2006), analisis portofolio juga memiliki keterbatasan / kelemahan, diantaranya :

- a. Menentukan segemen-segmen produk pasar bukanlah hal yang mudah
- b. Menggunakan strategi standar dapat menyebabkan terlewatnya peluang-peluang sehingga strategi tersebut menjadi sangat tidak praktis
- c. Adanya ilusi kekakuan ilmiah yang menutupi kenyataan bahwa posisi-posisi biasanya didasarkan pada penilaian subjektif.
- d. Penggunaan istilah-istilah, seperti "cash cows" dan "dog" dapat mengarah kepada prediksi-prediksi yang sangat tergantung pada individu masing-masing.

2.1.5. Identifikasi Faktor Kritis Lingkungan

Sebelum melakukan kegiatan perumusan strategi, manajemen perusahaan terlebih dahulu harus mengamati faktor-faktor kritis lingkungannya, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaannya (Wheelen dan Hunger, 2006). Pengamatan faktor-faktor kritis lingkungan adalah proses

pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi lingkungan eksternal dan internal kepada manajemen kunci.

Pengamatan faktor kritis lingkungan eksternal mengarah pada proses identifikasi ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*), dengan tujuan untuk mengembangkan peluang-peluang yang ada dan dapat memberikan manfaat serta menghindari ancaman-ancaman yang dapat merugikan perusahaan.

Sedangkan pengamatan faktor kritis lingkungan internal adalah mengarah pada proses identifikasi kekuatan-kekuatan (*strengths*) yang harus dioptimalkan oleh perusahaan serta mengidentifikasi kelemahan-kelemahan (*weakness*) yang harus diminimalisir oleh perusahaan.

Kesuksesan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana perusahaan tersebut mampu mengatasi kelemahan-kelemahan perusahaan dan mengoptimalkan kekuatan-kekuatan yang dimilikinya untuk menghindari pengaruh ancaman-ancaman yang datang dan mengambil peluang-peluang bisnis yang ada pada saat itu. Kesesuaian inilah yang nantinya memberikan kontribusi terbaik dalam perkembangan suatu perusahaan.

a. Faktor Kritis Lingkungan Eksternal

Faktor kritis lingkungan eksternal merupakan sekumpulan permasalahan yang kompleks dari faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan dan keberadaannya sangat berpengaruh pada keputusan strategis pada perusahaan tersebut. Menurut Wheelen dan Hunger (2006), variabel lingkungan eksternal meliputi lingkungan sosial dan lingkungan eksternal kerja perusahaan. Lingkungan sosial, terdiri dari kekuatan ekonomi, teknologi, hukum-politik, sosial kultural. Sedangkan lingkungan eksternal kerja, perusahaan terdiri dari pemerintah, komunitas lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditur, tenaga kerja/serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perdagangan.



Perusahaan harus dapat merespons secara agresif atau defensif terhadap faktor-faktor tersebut dengan memformulasikan strategi yang dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada atau dengan meminimalkan pengaruh ancaman yang datang pada saat itu.

b. Faktor Kritis Lingkungan Internal

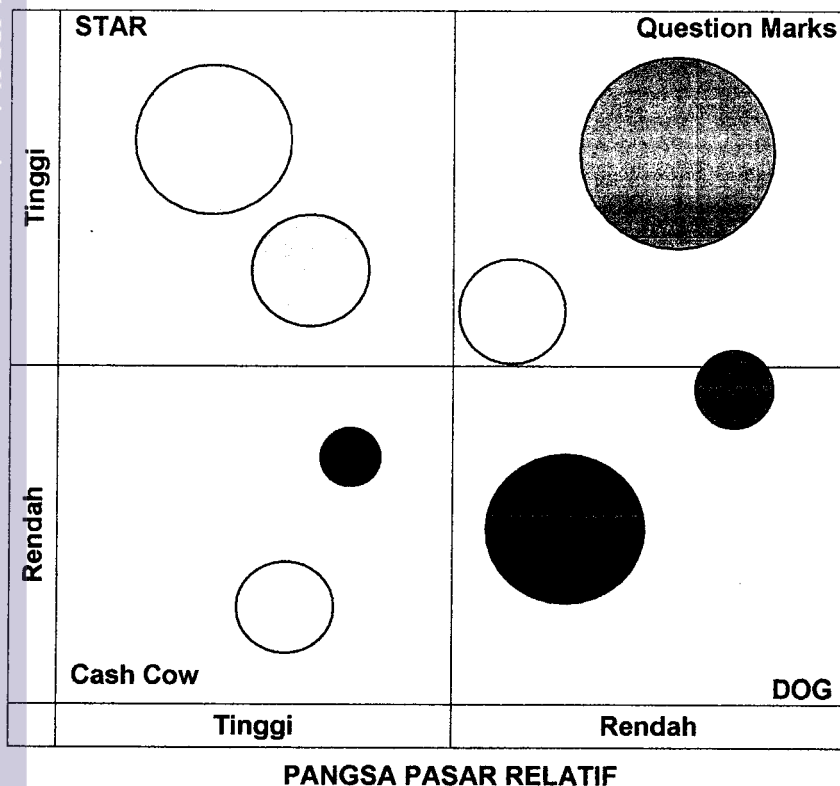
Selain mengidentifikasi faktor-faktor kritis lingkungan eksternal perusahaan, manajemen juga harus dapat melihat ke dalam perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kritis internal yang ada, yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Menurut David (2006) pengamatan faktor kritis internal dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan bisnis perusahaan tersebut, termasuk didalamnya adalah analisis manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, operasi, penelitian, pengembangan, manajemen sistem informasi, sumberdaya, kemampuan dan kompetensi perusahaan dalam membantu menetapkan masa depan perusahaan. Melalui analisis faktor kritis lingkungan internal, sebuah perusahaan dapat menetapkan tindakan yang tepat yang dapat dilakukannya sesuai dengan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi intinya .

2.1.6. Model Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Salah satu alat bantu yang dapat digunakan untuk melakukan analisis portofolio bisnis adalah dengan menggunakan matriks *Boston Consulting Group* (BCG). Matriks BCG secara grafis menunjukkan perbedaan di antara bisnis unit atau lini produk yang mereka miliki dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri, sehingga memungkinkan perusahaan untuk melakukan perencanaan portofolio produk dan mengevaluasi strategi unit bisnis perusahaan dari segi pangsa pasar relatif dan percepatan pertumbuhan pasar.

Dengan melakukan analisis Matriks BCG, perusahaan dapat mengalokasikan sumber dayanya secara efektif dan efisien ke masing-masing bisnis unit atau lini produk yang mereka miliki sesuai dengan masing-masing posisi bisnis unit / lini produk di dalam Matriks BCG tersebut. Matriks BCG memiliki 4 (empat) kuadran sebagaimana pada Gambar 1 berikut :



Gambar 1. Ilustrasi Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Sumbu horisontal dan verikal pada gambar di atas masing-masing menunjukkan posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar dari suatu bisnis unit atau lini produk suatu perusahaan yang masing-masing dapat diukur dengan rumus sbb :

$$\text{Pangsa Pasar Relatif Tahun 2010} = \frac{[\text{Penjualan Tahun 2010}]}{[\text{Penjualan Pesaing Terbesar Th.2010}]}$$



$$\text{Tingkat Pertumbuhan Pasar Th.210} = \frac{[\text{Total Pasar Th.2010}] - [\text{Total Pasar Th.2009}]}{[\text{Total Pasar Th. 2009}]} \times 100$$

Sedangkan bulatan-bulatan yang ada pada matriks tersebut menggambarkan besarnya penjualan yang dapat dihasilkan oleh unit bisnis / lini produk yang ada pada perusahaan tersebut.

Menurut Hax dan Majluf (1984) dan juga David (2006), posisi unit bisnis / lini produk yang berada pada masing-masing kuadran matriks tersebut memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda. Sedangkan menurut Sumarwan et al (2010), hubungan antara posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dalam Matriks BCG menunjukkan bahwa *market share index* merupakan perkiraan yang *reasonable* terhadap pertumbuhan usaha dan dapat memberikan manfaat penting bagi manajemen perusahaan untuk :

1. Membantu mengidentifikasi sumber-sumber penting dari peluang *market share* yang hilang.
2. Memberikan mekanisme untuk mengakses peluang pasar ketika perusahaan mencapai tingkat peningkatan pangsa pasar tertentu yang dapat diarahkan untuk mengatasi performa kinerja yang tidak menguntungkan
3. Memungkinkan perusahaan mengestimasi keadaan pasar menjadi pangsa pasar potensial yang *reasonable* dan memberikan level performa yang *reasonable* pada setiap wilayah dalam tahap pembelian.

1. STAR

Kuadran ini berada pada pojok kiri atas dari Matriks BCG, yang merepresentasikan bahwa unit bisnis / lini produk yang berada pada kuadran ini berada pada daya tarik industri yang tinggi (pertumbuhan pasar tinggi) dan memiliki posisi kompetitif yang kuat (pangsa pasar relatif tinggi).

Unit bisnis/ lini produk yang berada pada kuadran ini menghasilkan jumlah kas yang besar karena kesuksesannya, tetapi disaat yang sama membutuhkan kas yang besar pula jika perusahaan menginginkan tetap berada pada posisi kompetitif yang kuat dengan tingkat pertumbuhan pasar yang sangat cepat. Unit bisnis/ lini produk ini memiliki peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi perusahaan, sehingga sudah sepatutnya menerima investasi yang besar untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominan yang sudah mereka miliki.

Strategi yang dapat dipertimbangkan untuk unit bisnis/lini produk yang berada pada kuadran ini antara lain penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk atau melakukan intergrasi baik ke depan, ke belakang maupun integrasi secara horisontal.

2. Cash Cow

Kuadran ini berada pada pojok kiri bawah dari Matriks BCG, yang merepresentasikan bahwa unit bisnis / lini produk yang berada pada kuadran ini berada pada daya tarik industri yang rendah (pertumbuhan pasar rendah) namun memiliki posisi kompetitif yang kuat (pangsa pasar relatif tinggi).

Unit bisnis/ lini produk ini menghasilkan jumlah kas yang besar karena kesuksesannya, dan tidak diperlukan jumlah kas yang besar pula untuk investasi, karena tingkat pertumbuhan pasar pada saat itu cenderung menurun. Hal ini berarti jumlah kas yang dihasilkan sedemikian besar itu dapat dialokasikan untuk membantu pengembangan unit bisnis/lini produk lainnya. Unit bisnis / lini produk ini harus dikelola selama mungkin untuk mempertahankan posisi kompetitifnya agar terus menghasilkan kas bagi perusahaan. Pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik dapat menjadi strategi pilihan untuk unit bisnis / lini produk yang berada pada kuadran ini, namun ketika



posisi kompetitifnya sudah mulai melemah, maka strategi *retrenchment* atau divestasi lebih sesuai untuk diterapkan.

3. Question Marks

Kuadran ini berada pada pojok kanan atas dari Matriks BCG, yang merepresentasikan bahwa unit bisnis / lini produk yang berada pada kuadran ini berada pada daya tarik industri yang tinggi (pertumbuhan pasar tinggi) namun memiliki posisi kompetitif yang lemah (pangsa pasar relatif rendah).

Unit bisnis/ lini produk ini tidak berhasil memanfaatkan peluang besar yang terjadi pada saat itu karena posisi kompetitifnya yang lemah, sehingga kas yang dihasilkan dari unit bisnis ini / lini produk ini sangat rendah. Pada kondisi seperti ini sumber daya kas yang dimiliki oleh perusahaan sebaiknya dipergunakan secara maksimal untuk melakukan identifikasi dan pengembangan terhadap faktor-faktor internal perusahaan yang lemah untuk kemudian dikembangkan lebih lanjut sehingga menjadi kekuatan kompetitif yang kuat dan menjadikan unit bisnis tersebut menjadi pemimpin pasar. Hal ini merupakan kunci keputusan strategis yang sangat penting mengingat untuk menjadi pemimpin pasar didalam industri yang tumbuh dengan cepat diperlukan keunggulan kompetitif yang kuat. Namun sebaliknya ketika perusahaan tidak memiliki sumber daya kas yang memadai, maka perusahaan harus memutuskan untuk menarik diri atau melakukan likuidasi.

Kuadran ini disebut dengan *Question Mark*, karena perusahaan harus memutuskan apakah akan memperkuat unit bisnis / lini produk ini dengan cara melakukan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk) atau menjual unit bisnis tersebut agar tidak membebani kas perusahaan.

4. DOG

Kuadran ini berada pada pojok kanan bawah dari Matriks BCG, yang merepresentasikan bahwa unit bisnis / lini produk yang berada pada kuadran ini berada pada daya tarik industri yang rendah (pertumbuhan pasar rendah) dan memiliki posisi kompetitif yang lemah (market share relatif rendah).

Unit bisnis/ lini produk ini benar-benar berada pada posisi yang kalah, mereka secara normal bisa dikatakan sebagai "*cash traps*", karena jumlah kas yang relatif kecil yang dihasilkan oleh unit bisnis/lini produk tersebut hanya cukup untuk menjalankan kebutuhan operasionalnya. Jika perusahaan tidak memiliki alasan yang kuat untuk melakukan *turn around* bisnisnya dalam waktu dekat, maka strategi *harvesting*, *retrenchment*, divestasi atau likuidasi adalah pilihan strategi yang dapat digunakan untuk unit bisnis tersebut

Ketika unit bisnis / lini produk suatu perusahaan pada posisi *dog*, strategi *retrenchment* bisa saja menjadi strategi terbaik, karena banyak perusahaan yang mencuat kembali setelah melakukan pemangkasan biaya dan aset besar-besaran untuk menjadi unit bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan.

2.1.7. Model Analisis Matriks General Electric (Matriks GE)

Matriks *General Electric* (GE) adalah merupakan salah satu pendekatan analisa portofolio bisnis yang sering digunakan untuk melakukan analisis dan penyusunan strategi bisnis unit suatu perusahaan.

Matriks GE memiliki 2 (dua) sumbu, yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal menggambarkan kekuatan bisnis perusahaan (*business strength*), yaitu penilaian dari beberapa faktor internal perusahaan yang merupakan faktor-faktor yang dapat dikedalikan oleh perusahaan, seperti pangsa pasar, kekuatan penjualan, pemasaran, pelayanan nasabah, penelitian dan pengembangan distribusi, sumber daya keuangan, image, kelengkapan

produk, dan kemampuan manajerial. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan daya tarik industri (*industry attractiveness*) yaitu penilaian dari beberapa faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan seperti besarnya pasar secara keseluruhan, tingkat pertumbuhan pasar, struktur persaingan, keuntungan industri, teknologi, inflasi, regulasi dan isu legal. (Hax dan Majluf, 1984).

Matriks GE terdiri dari 9 (sembilan) sel, dimana masing-masing sel ditentukan berdasarkan kondisi dari masing-masing kekuatan daya tarik industri dan kekuatan bisnisnya. Ilustrasi Matriks GE menurut Hax dan Majluf (1984) diperlihatkan pada Gambar 2 sebagai berikut :

		DAYA TARIK INDUSTRI (Industry attractiveness)		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kuat	Kuat	Investasi dan Pertumbuhan (Winner)	Pertumbuhan Selektif (Developing Winner)	Selektif (Profit Producer)
		Pertumbuhan Selektif (Developing Winner)	Selektif (Average Business)	Panen / Divestasi (Loser)
		Selektif (Question Mark)	Panen / Divestasi (Loser)	Panen / Divestasi (Loser)
Biasa	Biasa			
Lemah	Lemah			

Sumber : Hax dan Majluf, 1984

Gambar 2. Ilustrasi Matriks General Electric (GE)

KEKUATAN BISNIS PERUSAHAAN
(Business Strength)

Unit bisnis / produk yang terletak pada sel kiri atas merupakan bisnis unit/produk yang paling menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang. Perusahaan tidak boleh ragu untuk berinvestasi guna mengembangkan kinerja bisnis unit / produk tersebut. Dua sel dibawahnya memiliki prospek untung dan berkembang namun tidak sebesar sel sebelumnya, sehingga dalam melakukan investasi harus selektif. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal memiliki peluang bisnis yang sedang-sedang saja. Perusahaan harus memilih dengan selektif dan mengelola bisnis unit / produk tersebut agar dapat menghasilkan laba yang optimal. Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah matriks merupakan bisnis unit / produk yang rendah daya tarik keseluruhannya. Perusahaan harus mempertimbangkan dengan serius untuk melakukan strategi memanen atau melepas bisnis itu.

		DAYA TARIK INDUSTRI (Industry attractiveness)		
		Tinggi	Sedang	Rendah
KEKUATAN BISNIS PERUSAHAAN (Business Strength)	Kuat	- Tumbuh - Mencari dominasi - Investasi maksimum	- Identifikasi segmen yang tumbuh - Investasi kuat - Pertahankan posisi	- Pertahankan posisi - Mencari keuntungan - Investasi untuk pemeliharaan
	Biasa	- Evaluasi potensi kepemimpinan melalui segmentasi - Identifikasi kelemahan - Bangun kekuatan	- Identifikasi segmen yang tumbuh - Melakukan Spesialisasi - Investasi secara selektif	- Memangkas lini produk - Investasi minimum - Mengambil posisi untuk divestasi
	Lemah	- Melakukan spesialisasi - Mencari ceruk pasar - Mempertimbangkan untuk akuisisi	- Melakukan spesialisasi - Mencari ceruk pasar - Mempertimbangkan untuk keluar	- Percayakan pada pemimpin pasar - Saatnya untuk keluar dan divestasi

Sumber : Hax dan Majluf, 1984 (suggested by AT Kearney)

Gambar 3. Implikasi Strategi Matriks GE - Suggest by AT Kearey



Setiap sel pada Matriks GE memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda. Menurut Kearney dalam Hax dan Majluf (1984) implikasi dari masing-masing sel yang ada pada Matriks GE dapat ditunjukkan pada Gambar 6. Sedangkan menurut Day dalam Kotler (1992) bahwa implikasi strategi dari masing-masing sel yang ada pada Matriks GE dapat ditunjukkan pada Gambar 4 berikut :

		DAYA TARIK INDUSTRI (Industry attractiveness)		
		Tinggi	Sedang	Rendah
KEKUATAN BISNIS PERUSAHAAN (Business Strength)	Kuat	- Investasi untuk tumbuh pada skala maksimum - Konsentrasi menjaga kekuatan	- Investasi kuat pada segmen yang tumbuh - Membangun kekuatan - Konsentrasi pada keuntungan untuk meningkatkan produktifitas	- Memelihara keuntungan - Konsentrasi pada kekuatan - Mempertahankan kekuatan
	Biasa	- Mempersiapkan kepemimpinan pasar - Membangun kekuatan - Memperkuat faktor yang rapuh	- Mempertahankan program yang ada - Konsentrasi investasi pada segmen yang untung dan resiko rendah	- Mempertahankan posisi pada segmen yang untung - Mengembangkan produk - Investasi minimum
	Lemah	- Melakukan spesialisasi - Memperbaiki kelemahan - Mengurangi investasi jika pasar mulai turun	- Mencari jalan untuk melakukan perluasan bisnis tanpa risiko tinggi atau sebaliknya - Melakukan investasi minimum dan rasional	- Menjual tepat waktu untuk memaksimalkan cash value - Memangkas fixed cost dan menghindari investasi

Sumber : George S Day dalam Kotler, 1992

Gambar 4. Implikasi Strategi Matriks GE - Suggest by George S Day

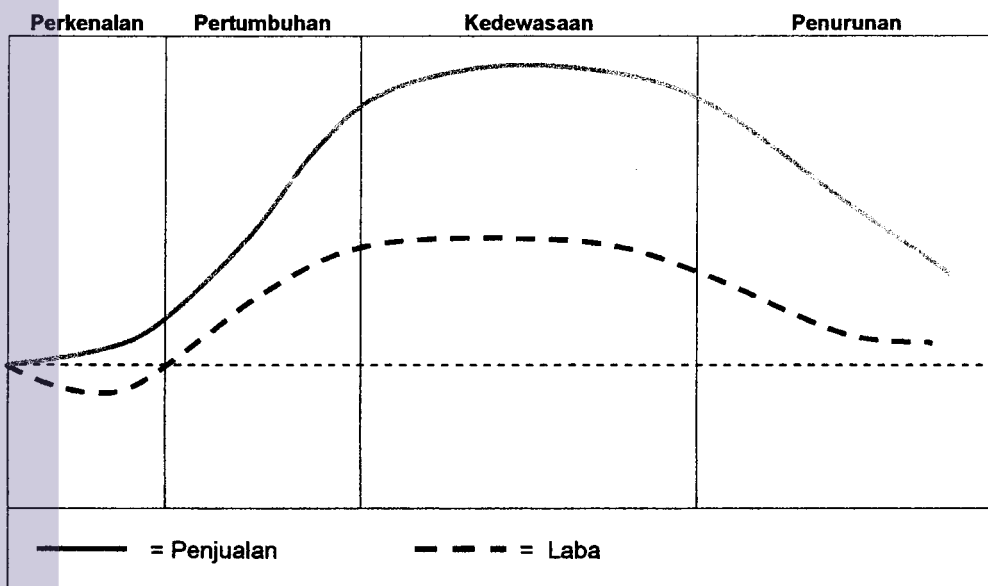
2.1.8. Model Analisis Siklus Hidup Produk

Konsep analisis siklus hidup produk (*product life cycle*) sudah lama dikenal sebagai alat analisis yang handal untuk mengetahui evolusi dinamika suatu produk dan industri di suatu pasar tertentu. Konsep ini merupakan konsep

yang sangat penting dalam strategi pemasaran karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika bersaing suatu produk.

Menurut Kotler (1992), konsep siklus hidup produk adalah suatu upaya untuk mengenali berbagai tahap yang berbeda dalam sejarah penjualan suatu produk. Pada masing-masing tahapan ini terdapat peluang dan masalah yang berbeda-beda dalam kaitanya dengan strategi pemasaran produk tersebut. Dengan mengenali tahap dimana suatu produk sedang berada, maka perusahaan dapat merumuskan strategi pemasaran yang lebih baik.

Siklus hidup produk sebagian besar menggambarkan riwayat penjualan dengan bentuk kurva seperti yang terlihat pada Gambar 5 berikut :



Gambar 5. Penjualan dan Laba pada fase Siklus Hidup Produk

Kurva pada Gambar 5 memiliki 4 (empat) tahap fase siklus hidup produk, yaitu tahap perkenalan (*introduction*), fase pertumbuhan (*growth*), fase kedewasaan (*maturity*) dan fase penurunan (*decline*)

▪ **Perkenalan (*introduction*)**

Pada fase ini pertumbuhan penjualan sangat lambat, karena produk baru saja diperkenalkan di masyarakat. Pada fase ini perusahaan membutuhkan biaya yang sangat tinggi untuk melakukan *product awareness* sehingga pada fase ini produk tersebut belum menghasilkan laba.

▪ **Pertumbuhan (*growth*)**

Pada fase ini pasar sudah menerima produk baru tersebut, sehingga penjualan meningkat tajam dan produk tersebut sudah menghasilkan laba yang besar.

▪ **Kedewasaan (*maturity*)**

Pada fase ini penjualan produk mulai menurun, karena produk sudah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. Selain itu persaingan pada fase ini menjadi semakin ketat, karena banyaknya pendatang baru yang menghasilkan produk sejenis. Besarnya laba yang diperoleh pada fase ini relatif stabil bahkan cenderung menurun karena disebabkan meningkatnya biaya pemasaran untuk menghadapi persaingan.

▪ **Penurunan (*decline*)**

Pada fase ini penjualan menurun sangat tajam yang diikuti dengan menurunnya laba yang diperoleh atas keberadaan produk tersebut.

Masih menurut Kotler (1992), analisis siklus hidup produk menghasilkan implikasi-implikasi strategi pemasaran yang dapat digunakan pada masing-masing fase produk agar kegiatan pemasaran dapat dilakukan lebih efektif dan efisien. Secara ringkas strategi pemasaran yang dapat digunakan pada masing-masing fase produk, dapat dilihat pada Tabel 9 berikut :

Tabel 9. Strategi Pemasaran Berdasarkan Siklus Hidup Produk

	Pengantar	Pertumbuhan	Kedewasaan	Penurunan
Tujuan Pemasaran :	Menciptakan Minat dan Mencoba	Memaksimalkan Pangsa Pasar	Memaksimalkan Laba dan Mempertahankan Pangsa pasar	Kurangi Pengeluaran dan Perah Merk Produk Tersebut
Strategi Pemasaran :				
Produk	Tawarkan produk dasar	Tawarkan perluasan produk, pelayanan dan jaminan	Diversifikasikan merk dan model	Tarik produk yang lemah dari peredaran
Harga	Gunakan strategi harga <i>cost - plus</i>	Strategi harga untuk penerobosan pasar	Strategi harga untuk menyamai/ mengalahkan pesaing	Strategi pemotongan harga
Distribusi :	Membangun jaringan distribusi yang Selektif	Membangun jaringan distribusi yang Intensif	Membangun jaringan distribusi yang lebih Intensif	Melakukan seleksi dan Meninggalkan jaringan distribusi yang lemah.
Periklanan :	Ciptakan kesadaran produk pada golongan pengguna produk awal dan penyalur produk	Ciptakan kesadaran dan minat produk pada pasar yang bersifat massal	Kemukakan dengan jelas perbedaan dan manfaat produk	Kurangi iklan sampai tingkat yang perlu untuk mempertahankan pelanggan setia
Promosi Penjualan :	Melakukan promosi penjualan yang gencar untuk mendorong masyarakat agar mencoba produk tersebut	Kurangi promosi penjualan untuk memanfaatkan permintaan pasar yang sudah terbentuk dengan kuat	Naikan promosi penjualan untuk mendorong perpindahan merek	Kurangi promosi penjualan sampai dengan jumlah yang minimal

2.2. Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang penulis gunakan sebagai dasar melakukan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Yerianto (2003) melakukan penelitian yang bertujuan untuk memberikan strategi alternatif dalam meningkatkan portofolio produk Tabungan Britama, Simpedes, Simaskot dan Tabungan Haji pada Bank BRI Cabang Mataram. Analisis yang digunakan adalah analisa deskriptif, identifikasi SWOT dan General Electric (GE) matriks. Berdasarkan portofolio produk GE, diketahui bahwa keempat produk tabungan tersebut pada kondisi saat ini maupun

pada masa mendatang berada pada kuadran V (posisi selektif) dengan nilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis berada pada peringkat penilaian sedang. Berdasarkan posisi ini perusahaan dapat melakukan beberapa pendekatan strategi diantaranya pertumbuhan berdasarkan segmen, investasi selektif dan melakukan spesialisasi.

2. Amin (2009) melakukan penelitian yang bertujuan untuk memberikan strategi alternatif dalam meningkatkan portofolio tabungan PT.Bank Muamalat Indonesia (BMI). Analisis data menggunakan analisis internal dan eksternal, matriks IE serta SWOT untuk alternatif strategi korporasi. Sedangkan untuk menganalisis posisi bersaing produk menggunakan Matriks GE dan AHP (*Analitical Hierachy Process*) untuk prioritas strategi produk. Berdasarkan hasil analisis matriks IE posisi korporat BMI berada pada kuadran V dengan strategi pertahankan dan pelihara.

3. Utari (2009) melakukan penelitian tentang Strategi Portofolio Produk Tabungan BPR Cicurug Bumi Asih. Tahapan teknik pengolahan dan analisis data menggunakan analisis daya tarik segmen dan kekuatan bisnis, analisis portofolio dengan Matriks GE, dan AHP. Dari hasil analisis tersebut diperoleh bahwa posisi dari produk Tabungan Kasih dan Tabprindo berada pada posisi investasi dan tumbuh, sedangkan Tabungan Rizky, Cerdik dan Pelajar berada dalam posisi selektif, sedangkan posisi produk Tabungan Sigma berada pada posisi pertumbuhan selektif. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan untuk Tabungan Sigma adalah: 1) Penetrasi pasar ; 2) Meningkatkan kualitas dan kuantitas karyawan ; 3) Menyediakan undian hadiah Tabungan ; 4) Pengembangan pasar. Sedangkan implikasi manajerial untuk Tabungan Rizky, TPI, Cerdik, dan Pelajar, yaitu: 1) Melakukan merger TPI, tabungan Cerdik, dan Pelajar ; 2) Mempertahankan penabung loyal



untuk Tabungan Rizky ; 3) Melakukan penetrasi pasar ; 4) Pengembangan produk

4. Prihanto (2009) melakukan penelitian yang bertujuan untuk memberikan strategi alternatif berdasarkan posisi bisnis mikro Bank Bukopin pada sel Matriks GE. Analisis daya tarik industri dan kekuatan bisnis perusahaan dijadikan sebagai dasar untuk memposisikan bisnis mikro Bank Bukopin saat ini, sehingga dapat ditetapkan strategi alternatif untuk pengembangan bisnis mikro Bank Bukopin. Hasil dari analisis Matriks GE menghasilkan bahwa posisi bisnis mikro Bank Bukopin berada pada sel kedua dari sembilan sel Matriks GE. Strategi generik yang dapat dijalankan pada posisi ini adalah strategi pertumbuhan sedangkan strategi utama yang dapat dijalankan adalah konsentrasi pada integrasi horizontal.
5. Silitonga (2006) melakukan penelitian tentang Analisis Strategik Portofolio Komoditi PT Perkebunan Nusantara III. Tahapan teknik pengolahan data menggunakan analisis daya tarik industri dan kekuatan bisnis dan kemudian dipetakan kedalam Matriks GE. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komoditi kelapa sawit berada pada sel investasi dan pertumbuhan, sedangkan komoditi karet dan industri hilir karet berada pada sel selektif. Alternatif strategi yang dihasilkan untuk komoditi kelapa sawit adalah memaksimalkan investasi. Untuk komoditi karet, alternatif strategi yang dihasilkan adalah evaluasi potensi untuk memimpin pasar, sedangkan strategi alternatif untuk komoditi industri hilir karet adalah seleksi untuk investasi.

Beberapa jurnal penelitian terkait yang digunakan sebagai bahan pendukung dalam melakukan penelitian ini, antara lain :

1. McDonald dan Robert (1992) dalam jurnalnya menjelaskan tentang apa-apa saja yang perlu diketahui dalam melakukan strategi pemasaran. Beberapa alat konseptual yang sering digunakan dalam proses penyusunan strategi



adalah (1) Analisis Portofolio Bisnis / Matriks GE (2) Matriks BCG / *Boston Consulting Group* (3) Siklus Hidup Produk. Beberapa strategi dasar yang dapat digunakan adalah : *stability, growth, retrenchment* atau *combination*.

Strategi lain yang sering digunakan adalah : penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk (*product differentiation / product diversification*), strategi integrasi (kedepan, kebelakang, *horizontal* dan *vertikal*), *cost leadership, focus strategy*.

2. Amatulli dan Caputo dan Guido (2010) melakukan penelitian analisis strategi industri pakaian di Italia dengan menggunakan pendekatan Matriks GE/McKinsey. Industri pakaian yang dijadikan obyek penelitian diantaranya adalah Valentino, Armani, Moschino dan Benetton. Hasil penelitian menunjukan bahwa Valentino, Moschino dan Armani, berada pada daerah matriks dengan tingkat daya tarik industri yang rendah, sedangkan Benetton berada pada daya tarik industri sedang. Dari sisi kekuatan bisnis Armani tergolong kuat berbeda dengan Moschino dan benetton yang tergolong biasa, sedangkan Valentino memiliki kekuatan bisnis yang tergolong lemah.
3. Bett dan Taran (2003) melakukan penelitian dengan mengambil pendekatan manajemen portofolio dalam melakukan pemeliharaan merek. Melalui pendekatan ini terlihat bahwa bagaimana sewa merek (produk bermerek) dapat digunakan untuk mensubsidi produk lainnya di berbagai titik pada Matriks BCG. Secara khusus penelitian ini mengadopsi Matriks BCG ke tingkat merek produk (*branded product*). Dengan melakukan pengkategorian *branded product* kedalam kuadran bintang, tanda tanya, sapi perah atau anjing malas, maka eksplorasi penggunaan sewa merek dapat dilakukan untuk menetapkan strategi promosi 'menarik' (produsen) dan 'mendorong' (saluran distribusi).

4. Birou dan Fawcett dan Magnan (1998) melakukan kajian tentang penggunaan konsep siklus hidup produk untuk menyelaraskan strategi di tingkat fungsional. Keselarasan ini bertujuan untuk memperkuat kompetensi dan mengarahkan penggunaan sumber daya yang lebih efektif dan efisien. Penelitian ini mengungkapkan bahwa dalam banyak contoh, keselarasan relatif terjadi pada setiap area fungsional, namun tingkat keselarasan mulai memecah menjadi kegiatan fungsional individu pada setiap tahapan siklus hidup produknya. Proses penyelarasan ini akan membantu para manajer dalam menghubungkan proses perencanaan strategis ke masing-masing tahap siklus hidup produk serta mendorong integrasi antara bidang-bidang fungsional yang berbeda. Kemampuan bidang fungsional dalam membantu perusahaan untuk bersaing selama proses siklus hidup produk dapat membantu para manajer dalam mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk mendukung implementasi strategi perusahaan.
5. Karlsson dan Nystrom (2003) melakukan penelitian tentang keluar masuknya industri manufaktur di Swedia dengan menggunakan konsep siklus hidup produk sebagai kerangka penelitiannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensitas keluar masuk perusahaan-perusahaan pada tahap awal siklus hidup produk lebih tinggi dari pada perusahaan-perusahaan *incumbent*, tetapi intensitas perusahaan dalam memasuki industri tersebut tampaknya tidak menurun selama siklus hidup produk. Hal ini menandakan bahwa inovasi produk sampai batas tertentu sangat penting selama siklus hidup produk berlangsung, termasuk proses inovasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan *incumbent*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan beberapa jurnal terkait, dapat disimpulkan bahwa analisis portofolio produk sangat dibutuhkan untuk menentukan arah strategi perusahaan, terutama dalam pengambilan keputusan

investasi kepada unit bisnis / lini produknya. Produk mana yang harus menerima sumber daya perusahaan lebih besar dan produk mana yang berpotensi menghasilkan sumber daya yang besar, dapat terlihat melalui hasil analisis portofolio produk yang dilakukan oleh perusahaan. Perumusan strategi alternatif juga menjadi lebih mudah dan lebih tajam setelah dilakukan analisis portofolio produk di suatu perusahaan.

2.3. Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian

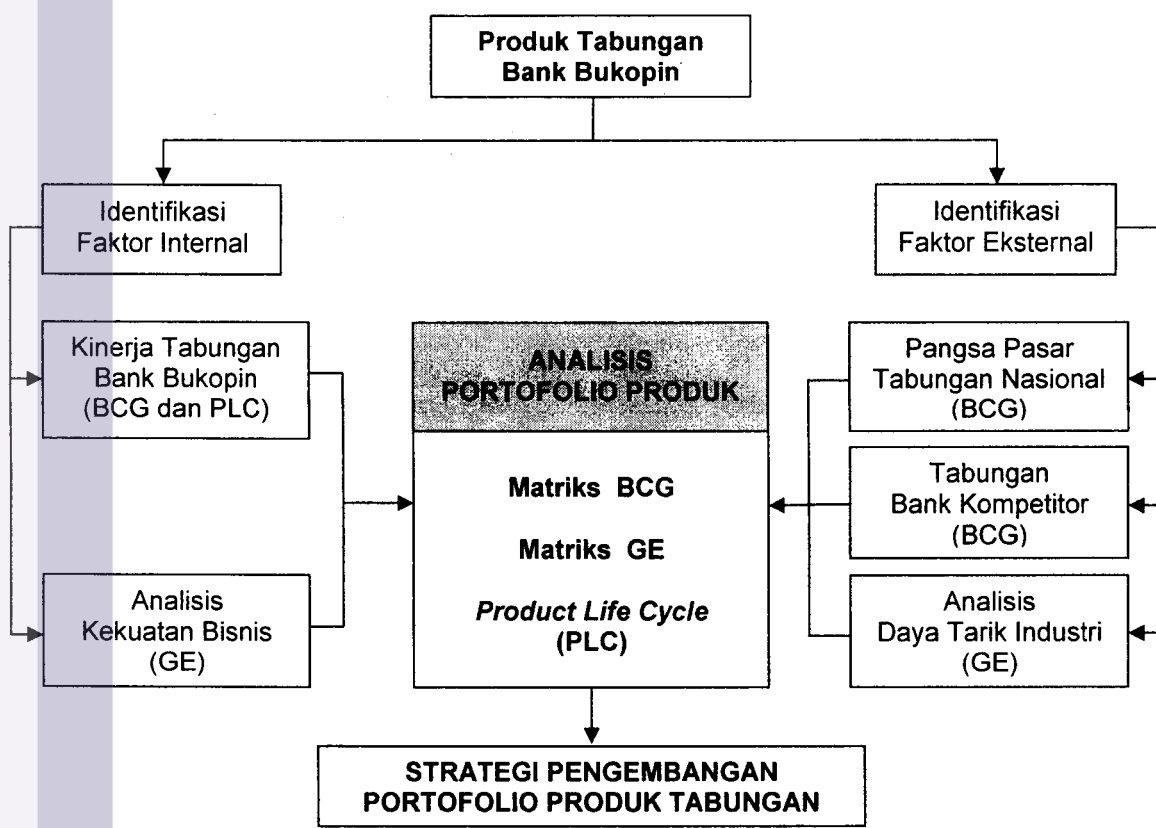
Pada penelitian ini akan dilakukan analisis terhadap portofolio produk tabungan Bank Bukopin dengan menggunakan 3 (tiga) teknik analisis, yaitu : analisis Matriks BCG, Matriks GE dan analisis Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) dari masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin. Dengan mengetahui hasil analisis tersebut, maka strategi alternatif dapat dilakukan untuk melakukan pengembangan terhadap masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin.

Langkah pertama yang dilakukan untuk melakukan penelitian adalah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang terjadi pada produk tabungan Bank Bukopin. Identifikasi faktor internal dilakukan melalui pengamatan kinerja produk tabungan Bank Bukopin dan melakukan analisis terhadap faktor-faktor kekuatan bisnis dari masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin. Sedangkan identifikasi faktor eksternal dilakukan melalui pengamatan pangsa pasar tabungan nasional secara keseluruhan, kinerja tabungan bank-bank kompetitor dan melakukan analisis terhadap faktor-faktor kekuatan industri dari masing-masing jenis produk tabungan.

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal tersebut kemudian digunakan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut :

- Memetakan posisi produk tabungan Bank Bukopin dan beberapa bank kompetitor kedalam Matriks BCG
- Memetakan masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin kedalam Matriks GE.
- Memetakan fase Siklus Hidup Produk dari masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin.
- Merumuskan strategi alternatif pengembangan portofolio produk tabungan Bank Bukopin dengan mempertimbangan seluruh hasil analisis yang dihasilkan.

Selanjutnya untuk memahami lebih jelas tentang kerangka pemikiran koseptual penelitian, dapat dilihat pada Gambar 6 berikut :



Gambar 6. Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

3.4. Teknik Pengumpulan Data dan Informasi

Teknik pengumpulan data dan informasi pada penelitian ini dilakukan melalui :

1. Data Primer

Identifikasi dan penilaian faktor-faktor kritis internal-eksternal serta analisis daya tarik industri dan kekuatan bisnis, dilakukan melalui pengisian kuesioner, wawancara dan diskusi secara langsung dengan responden yang menguasai bidang tersebut (*expert*).

2. Data Sekunder

- Data-data internal yang diterbitkan oleh Divisi Pengembangan Bisnis Konsumer, Divisi Perencanaan dan Keuangan dan divisi-divisi lainnya di Bank Bukopin.
- Data-data eksternal yang diambil dari studi pustaka, melalui buku-buku, atau sumber lain yang menunjang.

3.5. Teknik Pengambilan Contoh

Pengambilan contoh dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *nonprobability sampling* (pengambilan contoh tanpa peluang) yakni dengan teknik *judgement/purposive sampling* (pengambilan contoh secara sengaja). Dengan teknik ini, responden telah sengaja dipilih, dengan pertimbangan bahwa responden yang dipilih memiliki pengetahuan, keahlian dan kompetensi dalam bidang yang dikaji.

Tabel 11. Daftar Responden

No	Responden	Jabatan
Eksternal		
1	Tri Joko Prihanto	Pengurus Perbanas (Direktur)
2	Syarif Hidayat	Bank Indonesia (Kepala Pengawas Bank)
3	Slamet Sudijono	Head of Marketing and Brand Awareness Bank Permata
Internal		
1	Lamira S Parwedi	Direktur Konsumer
2	Aris Wahyudi	General Manager Pengembangan Bisnis
3	Edy Pramana	General Manager Bisnis Regional I
4	Suflan Rizal	General Manager Bisnis Regional II
5	Djulay Iskandar	General Manager Bisnis Regional III
6	Eddy Cahyono	General Manager Bisnis Regional IV

3.6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil identifikasi kinerja, faktor-faktor kritis internal dan eksternal serta analisis daya tarik industri dan kekuatan bisnis digunakan sebagai dasar penyusunan, Matriks BCG, Matriks GE dan Analisis Siklus Hidup Produk.

3.6.1. Identifikasi Kinerja Portofolio

Identifikasi kinerja dilakukan melalui pengumpulan data-data pertumbuhan tabungan yang bersifat sekunder. Dari data-data tersebut seorang penyusun strategi dapat mengetahui posisi produknya di pasar secara keseluruhan dibandingkan dengan posisi produk bank-bank kompetitor. Selain itu juga dengan mengetahui kinerja dari masing-masing porofolio produknya, seorang penyusun strategi dapat mengetahui produk mana yang sedang tumbuh atau sebaliknya produk mana yang sudah mengalami penurunan (*decline*), sehingga seorang peyusun strategi dapat mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisien.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



3.6.2. Identifikasi Faktor Kritis Eksternal (IFKE)

Identifikasi faktor kritis eksternal memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum, dan mengevaluasi informasi-informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan (David, 2006). Dengan bantuan IFKE tersebut seorang penyusun strategi dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan, dan seberapa kuat pengaruhnya terhadap perkembangan produk Tabungan.

3.6.3. Identifikasi Faktor Kritis Internal (IFKI)

Identifikasi faktor kritis internal merupakan suatu alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut (David, 2006). Data dan informasi faktor-faktor internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasi.

3.6.4. Analisis Daya Tarik Industri

Hasil identifikasi faktor-faktor kritis eksternal diturunkan menjadi faktor-faktor daya tarik industri. Faktor-faktor tersebut kemudian dilakukan analisis baik dari sisi bobot dan ratingnya untuk mengetahui seberapa besar kekuatan daya tarik industri dari masing-masing jenis produk tabungan tersebut.

3.6.5. Analisis Kekuatan Bisnis

Hasil identifikasi faktor-faktor kritis internal diturunkan menjadi faktor-faktor kekuatan bisnis. Faktor-faktor tersebut kemudian dilakukan analisis baik

dari sisi bobot maupun dari sisi ratingnya untuk mengetahui seberapa besar kekuatan bisnis dari masing-masing jenis produk tabungan.

3.6.6. Analisis Matriks BCG

Matriks BCG secara grafis menunjukkan perbedaan diantara bisnis unit atau lini produk yang mereka miliki dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri, sehingga memungkinkan perusahaan untuk melakukan perencanaan portofolio produk dan mengevaluasi strategi unit bisnis / lini produk dari segi pangsa pasar relatif dan percepatan pertumbuhan pasar. Matriks BCG pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui posisi produk tabungan Bank Bukopin dibandingkan dengan posisi produk tabungan bank-bank kompetitor, sehingga dapat dijadikan salah satu pertimbangan untuk penyusunan alternatif strategi bagi perusahaan tersebut

Teknik pengukuran menggunakan Matriks BCG mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menghitung pangsa pasar relatif produk tabungan Bank Bukopin, dan produk tabungan beberapa bank kompetitor.
2. Menghitung rata-rata pertumbuhan produk tabungan secara nasional.
3. Dari hasil perhitungan point 1 dan 2 di atas, dilakukan pemetaan terhadap portofolio produk tabungan masing-masing bank kedalam Matriks BCG.

3.6.7. Analisis Matriks General Electric (Matriks GE)

Matriks *General Electric* (GE) adalah salah satu teknik perumusan strategi dengan cara mengorganisasikan faktor-faktor daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Tabel 12 memperlihatkan bagaimana penentuan faktor daya tarik industri dan faktor kekuatan bisnis dalam membantu memetakan kondisi portofolio produk perusahaan di dalam Matriks GE.



Teknik pengukuran menggunakan Matriks GE mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menetapkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi daya tarik industri produk tabungan
2. Menetapkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kekuatan bisnis produk tabungan Bank Bukopin
3. Untuk mengetahui faktor apa yang paling dominan, lakukan pembobotan dengan metode *paired comparison*. Proporsi pembobotan untuk seluruh faktor (daya tarik industri dan kekuatan bisnis) tidak boleh melebihi 100%
4. Menentukan rating faktor-faktor daya tarik industri dan kekuatan bisnis perusahaan dari masing-masing produk (menggunakan skala 1 - 5).
5. Menentukan nilai faktor-faktor daya tarik industri dan kekuatan bisnis masing-masing produk yang diperoleh dari hasil perkalian bobot dengan rating.
6. Memetakan posisi masing-masing portofolio produk Tabungan Bank Bukopin pada Matriks GE sesuai dengan hasil perolehan nilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis.

Tabel 12. Penentuan Faktor Daya Tarik Industri dan Kekuatan Bisnis

Faktor	Bobot	Rating	Nilai
DAYA TARIK INDUSTRI :	...	...	...
1	...	...	...
2	...	...	...
3	...	...	...
4	...	...	...
...	...	...	...
Total	1,00		...
KEKUATAN BISNIS :			
1	...	...	...
2	...	...	...
3	...	...	...
4	...	...	...
...	...	...	...
Total	1,00		...

3.6.8. Analisis Siklus Hidup Produk

Analisis siklus hidup produk dilakukan dengan menggunakan data-data pertumbuhan saldo dari masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin.

Teknik pengukuran menggunakan siklus hidup produk mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

1. Melakukan inventarisir data-data pertumbuhan saldo dari masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin.
2. Melakukan *smooting* data sehingga diperoleh persamaan grafik pertumbuhan saldo dari masing-masing jenis tabungan. *Smooting* dapat dilakukan dengan menggunakan salah satu persamaan : *Exponential / Linier / Logarithmic / Polynomial / Power / Moving Average* dengan nilai minimum R-Square sebesar 0,9 (Minimum $R^2 = 0,9$).
3. Memilih salah satu persamaan *smooting* yang memiliki nilai R-Square terbesar .
4. Melakukan pengamatan *delta* (Δ) pertumbuhan saldo masing-masing jenis tabungan untuk mengetahui perspektif tahapan (tingkat kedewasaan) dari masing-masing produk tersebut.
5. Menentukan dan memetakan masing-masing produk dalam grafik siklus hidup produk

IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Riwayat Singkat Perusahaan

Bank Bukopin resmi didirikan dengan nama Bank Umum Koperasi Indonesia yang disingkat menjadi BUKOPIN pada tanggal 10 Juli 1970. Tahun 1992 BUKOPIN mengubah badan hukumnya dari koperasi menjadi perseroan terbatas (PT), sejalan dengan kebutuhan penambahan modal pada saat itu. Perubahan badan hukum dari Koperasi menjadi PT, memberikan dampak pada perubahan nama perusahaan, dari BUKOPIN (yang semula adalah singkatan) menjadi PT. Bank Bukopin (Bukopin adalah nama bank, bukan merupakan singkatan lagi). Tahun 1996 atas ijin Bank Indonesia, Bank Bukopin telah mengukuhkan diri menjadi bank devisa dan sudah diperbolehkan untuk melayani transaksi-transaksi yang bersifat internasional. Krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada tahun 1998, telah mengantarkan beberapa bank besar masuk dalam program rekapitalisasi yang dijalankan oleh pemerintah, termasuk diantaranya adalah Bank Bukopin. Namun pada tahun 2001, Bank Bukopin dinyatakan sehat dan menjadi bank pertama yang telah berhasil keluar dari program rekapitalisasi. Dihari ulang tahunnya yang ke-36, yaitu tepatnya pada tanggal 10 Juli 2006, Bank Bukopin telah berhasil melakukan *Go Public* dan mencatatkan saham perdananya di bursa efek.

4.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Bank Bukopin :

Menjadi Bank Terpercaya Dalam Pelayanan Jasa Keuangan.

Misi Bank Bukopin :

Memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah, turut berperan dalam pengembangan usaha menengah, kecil, mikro dan koperasi, serta



meningkatkan nilai tambah investasi pemegang saham dan kesejahteraan karyawan.

4.3. Budaya Perusahaan

Budaya Perusahaan adalah merupakan suatu cerminan dari perilaku-perilaku karyawan dan manajemen perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Saat ini Bank Bukopin telah memiliki nilai-nilai dasar yang dijadikan sebagai landasan dibangunnya budaya perusahaan, yaitu :

1. Professionalism

Sifat menguasai tugas dan bertanggung jawab untuk memberikan hasil terbaik. Perilaku utama dari *professionalism* adalah Kompeten dan Bertanggung Jawab.

2. Respect Others

Sifat menghargai peran dan kontribusi setiap individu, saling membantu serta peduli lingkungan untuk menghasilkan sinergi positif. Perilaku utama dari *respect others* adalah Peduli dan Bekerjasama, Ramah, Santun dan Komunikatif.

3. Integrity

Sifat mengutamakan kejujuran, ketulusan, kedisiplinan dan komitmen untuk membangun kepercayaan. Perilaku utama dari *integrity* adalah Jujur dan Tulus, Disiplin dan Berkomitmen.

4. Dedicated to Customer

Sifat mengutamakan pelayanan dan kepuasan nasabah. Perilaku utama dari *dedicated to customer* adalah Orientasi pada kecepatan, Kemudahan, Kenyamanan, Proaktif dan Responsif.

5. Excellence

Sifat melakukan perbaikan terus-menerus untuk meningkatkan nilai tambah dan selalu menjadi yang terbaik. Perilaku utama dari *excellence* adalah

Inovatif dan kreatif, Orientasi pada nilai tambah dan hasil terbaik.

4.4. Jaringan Usaha

Jaringan usaha Bank Bukopin adalah titik-titik pelayanan perusahaan yang dapat diakses oleh nasabah baik berupa Kantor, ATM, (*Automated Teller Machine*), maupun berupa layanan elektronik seperti *Phone Banking*, *SMS Banking* dan *Internet Banking*.

Sampai dengan akhir tahun 2010 jumlah kantor Bank Bukopin adalah sebesar 312 kantor. Selain jaringan kantor, Bank Bukopin juga memiliki jaringan ATM yang terhubung di seluruh Indonesia, yaitu Jaringan ATM Bukopin, Jaringan ALTO, Jaringan PRIMA dan Jaringan ATM Bersama. Sampai dengan akhir tahun 2010, jaringan ATM Bukopin sudah mencapai 355 ATM, sedangkan jaringan ALTO, PRIMA dan ATM Bersama mencapai 25.000 ATM.

Untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada nasabahnya, Bank Bukopin juga telah mengembangkan layanan nasabah yang bersifat *electronic* seperti *Phone Banking*, *SMS Banking* dan *Internet Banking* yang memungkinkan nasabahnya dapat melakukan transaksi kapan saja dan dimana saja.

4.5. Kinerja Perusahaan

PT Bank Bukopin Tbk terus menunjukkan pertumbuhan dan pencapaian kinerja organisasi yang positif di tahun 2010. Hal ini tercermin dari laba bersih yang diperoleh PT Bank Bukopin Tbk per 31 Desember 2010 naik 36,19% menjadi Rp.493 miliar, dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya sebesar Rp.362 miliar. Konsistensi dalam pencapaian kinerja operasional yang

baik ini diperoleh dengan tetap mengembangkan bisnis utama di bidang usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi (UMKMK), konsumen serta komersial, dengan tetap menjaga asas kehati-hatian penuh dalam menjalankan kegiatan usahanya (*prudential banking*).

Peningkatan laba ini menunjukkan bahwa kegiatan usaha Bank Bukopin telah berjalan pada jalur yang tepat mengikuti pertumbuhan kondisi makro ekonomi Indonesia secara umum yang juga mengalami pertumbuhan positif sepanjang tahun 2010. Pencapaian laba yang diperoleh Bank Bukopin tersebut didorong oleh naiknya pendapatan bunga bersih sebesar 29,68% menjadi Rp.1.717 miliar, yang mengindikasikan bahwa kondisi profitabilitas Bank Bukopin berada dalam tingkatan yang sehat, yang didukung oleh kualitas aktiva produktif yang cukup baik.

Sementara itu, dari sisi total aset per 30 Desember 2010, aset Bank Bukopin meningkat 27,42% menjadi Rp.45 triliun dibandingkan tahun sebelumnya pada periode yang sama sebesar Rp.36 triliun. Peningkatan aset Bank Bukopin ini terutama didorong oleh melonjaknya pertumbuhan dana pihak ketiga yang meningkat 29,71% dari Rp.30 triliun menjadi Rp.39 triliun.

Tabel 13. Kinerja Keuangan Utama Bank Bukopin

				(Rp. Milliar)
		Desember 2009	Desember 2010	Pertumbuhan (%)
	Total Aset	36.030	45.908	27,42
	Kredit Yang Diberikan	23.347	28.563	22,34
	Dana Pihak Ketiga	30.648	39.755	29,71
	Pendapatan Bunga Bersih	1.324	1.717	29,68
	Pendapatan Operasional	150	239	59,33
	Laba Sebelum Pajak	519	662	27,55
	Laba Bersih	362	493	36,19

Sumber : Bank Bukopin (2010)

Sejalan dengan kinerja keuangan yang baik, rasio-rasio keuangan juga dapat dicapai pada tingkat yang baik. *Net Interest Margin* (NIM) terjaga pada level 4,75%. Sedangkan rasio profitabilitas yaitu ROA dan ROE masing-masing mencapai angka 1,65% dan 19,69%.

Tabel 14. Rasio Keuangan Bank Bukopin

	Des 2009 (%)	Des 2010 (%)	+/- (%)
ROA	1,46	1,65	0,19
ROE	16,52	19,69	3,17
NIM	4,07	4,75	0,68
BOPO	86,93	84,76	-2,17
LDR	75,99	71,85	-4,14

Sumber : Laporan Keuangan Publikasi Bank Bukopin (2010)

4.6. Kegiatan Usaha

Dalam menjalankan kegiatan usahanya Bank Bukopin memiliki 4 (empat) sektor usaha, yaitu :

- *Sektor Usaha Kecil, Menengah dan Koperasi (UKMK).*

Sektor usaha UKMK adalah merupakan fokus bisnis Bank Bukopin sejak didirikan tahun 1970. Pengembangan sektor usaha UKMK dilakukan melalui hubungan kerjasama yang baik antara Bank Bukopin dengan badan-badan koperasi, institusi pemerintah pusat / daerah, maupun BUMN / BUMD. Produk-produk utama yang dihasilkan dari sektor usaha ini antara lain berupa skim-skim kredit untuk usaha kecil, usaha menengah dan usaha koperasi.

- *Sektor Mikro*

Model pelayanan kepada sektor usaha mikro dilakukan oleh Bank Bukopin dengan dua pendekatan yaitu pola pelayanan langsung kepada individu usaha mikro (direct) dan pola pelayanan tidak-langsung (indirect) yaitu melalui unit simpan pinjam Swamitra. Melalui kerja sama kemitraan dengan

Bank Bukopin, anggota koperasi yang tergabung sebagai anggota Swamitra dapat memperoleh akses terhadap permodalan, pengelolaan likuiditas yang efektif dan transaksi keuangan yang efisien. Melalui Swamitra inilah kredit-kredit dengan skala mikro disalurkan oleh Bank Bukopin untuk membantu masyarakat kecil dalam menjalankan usahanya.

- *Sektor Usaha Komersial.*

Sektor usaha komersial mulai didirikan tahun 1989, untuk membiayai sektor-sektor usaha dengan nominal yang besar. Sektor usaha ini menitikberatkan kepada penyediaan berbagai produk kredit maupun produk simpanan / penghimpunan dana kepada perusahaan-perusahaan swasta besar dan BUMN. Dalam penyaluran kreditnya sektor ini dibagi lagi menjadi fokus bisnis tertentu yang dipahami oleh bank dan memiliki prospek ekonomi yang baik, seperti usaha energi, minyak dan gas, perdagangan, jasa, konstruksi, pendidikan, kesehatan dan transportasi. Selain produk skim kredit untuk perusahaan-perusahaan swasta besar dan BUMN, sektor usaha ini juga memiliki produk-produk pendukung lainnya, seperti *cash management*, jasa kustodian, jasa keagenan dan lain-lain.

- *Sektor Usaha Konsumer.*

Sektor usaha konsumer didirikan pada tahun 1995, untuk mencari sumber dana dari nasabah-nasabah perorangan dan melakukan penyaluran kredit yang bersifat konsumtif. Selain itu, sektor ini juga mengembangkan layanan-layanan nasabah yang bersifat untuk melayani kebutuhan rutin nasabah perorangan yang bersifat finansial seperti membayar tagihan, membeli pulsa, membayar uang sekolah dan sebagainya. Fokus bisnis sektor usaha konsumer adalah penggalangan sumber dana dari nasabah-nasabah perorangan, sehingga porsi kredit konsumer di Bank Bukopin tidak terlalu besar.

4.7. Bisnis Perbankan Konsumer

Bisnis Konsumer menawarkan serangkaian produk dan jasa keuangan untuk nasabah-nasabah perorangan, termasuk didalamnya adalah produk-produk simpanan, produk kredit konsumtif, produk kartu kredit dan layanan jasa elektronik yang diarahkan untuk target market nasabah-nasabah perorangan (bukan badan usaha), seperti : ibu rumah tangga, karyawan, jajaran manajemen perusahaan, komunitas-komunitas dan sebagainya.

Beberapa produk dan layanan yang dimiliki dan dikembangkan oleh bisnis konsumer di Bank Bukopin antara lain :

1. Tabungan : Tabungan SiAga, Tabungan Kerjasama (Payroll), Tabungan Haji, Tabungan Bisnis, Tabungan Premium, Tabungan Rencana dan TabunganKu.
2. Deposito : Deposito Umum dan Deposito Merdeka.
3. Produk-produk *Wealth Management* : Reksadana, *Bancassurance*, dan ORI
4. ATM Bukopin dan Kartu SiAga Bukopin (Kartu Debet)
5. *Electronic Banking* : *Phone Banking*, *SMS Banking* dan *Internet Banking*
6. Pembiayaan Pendaftaran Haji Bukopin (PPHB)
7. Kredit Pemilikan Rumah (KPR)
8. Kredit Mobil Bukopin (KMB)
9. Kredit Serba Guna (KSG)
10. Kartu Kredit : *Classic*, *Gold*, *Platinum* dan *Business Card*

Salah satu *tag line* iklan bisnis konsumer Bank Bukopin saat ini adalah “Bukopin Memang Wooookeeee...!!!” yang senantiasa terus didengungkan, baik melalui radio, televisi maupun disampaikan melalui media cetak seperti koran, majalah dan bahkan papan reklame besar di sisi jalan dan lokasi utama. Selama beberapa tahun terakhir, Bank Bukopin semakin menggiatkan kampanye



peningkatan *brand recognition* Bank Bukopin sebagai bank konsumen yang andal dan tak kalah menarik dibandingkan dengan bank-bank nasional maupun bank swasta papan atas lainnya.

Sejak bisnis konsumen didirikan pada tahun 1995, Bank Bukopin secara konsisten terus membangun bisnis konsumen untuk dapat disejajarkan dengan bank-bank lain yang memiliki basis nasabah perorangan yang loyal. Oleh karenanya Bank Bukopin berusaha memberikan layanan perbankan yang dapat diselaraskan dengan tuntutan kehidupan kota metropolitan mulai dari gaya hidup, pola belanja sampai dengan keperluan pembayaran sehari-hari, seperti membayar tagihan telpon, listrik, cicilan kendaraan, kartu kredit dan sebagainya.

4.8. Produk Tabungan Bank Bukopin

Produk tabungan merupakan produk yang menjadi sasaran prioritas dalam menjalankan kegiatan usaha sektor bisnis konsumen. Saat ini sektor bisnis konsumen di Bank Bukopin, memiliki 7 (tujuh) buah produk tabungan yang masing-masing karakteristik produknya dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tabungan SiAga Bukopin

Tabungan SiAga Bukopin merupakan produk tabungan generik / konvensional yang dimiliki oleh Bank Bukopin saat ini. *Positioning* produk ini adalah sebagai alat untuk membantu kemudahan transaksi nasabah, seperti penarikan tunai, pembayaran tagihan, pembelian pulsa dsb. Oleh karena itu dalam penyampaian ke nasabahnya, keberadaan produk ini tidak bisa lepas dari keberadaan Kartu ATM (Kartu Debit SiAga VISA Electron) yang dijadikan sebagai alat transaksi yang dapat mengakses rekening tabungan tersebut.

2. Tabungan Kerjasama (Tabungan Payroll)

Tidak berbeda jauh dengan Tabungan SiAga Bukopin, tabungan kerjasama (tabungan payroll) merupakan produk tabungan yang disediakan khusus

untuk menampung penggajian karyawan. Oleh karena itu dalam aktifitas penjualannya, produk ini selalu dibarengi dengan penandatanganan perjanjian kerjasama antara Bank Bukopin dengan mitra usahanya, sehingga pembukaan rekening tabungan kerjasama (tabungan payroll) biasanya cenderung kolektif.

3. Tabungan Haji Bukopin

Tabungan Haji Bukopin dirancang khusus untuk nasabah yang berniat untuk menunaikan ibadah haji. *Positioning* produk tabungan ini sangat kuat, yaitu tabungan religius yang membantu nasabah dalam mewujudkan niatnya untuk menunaikan ibadah haji. Oleh karenanya salah satu fitur unik yang ada pada produk tabungan ini adalah tabungan ini hanya dapat disetor dan tidak dapat ditarik kecuali rekening ditutup. Fitur ini dibuat agar simpanan nasabah untuk keberangkatan haji tidak berkurang karena digunakan untuk keperluan sehari-hari.

4. Tabungan Bisnis Bukopin

Produk tabungan lainnya yang dimiliki oleh Bank Bukopin saat ini adalah produk Tabungan Bisnis Bukopin. Produk ini dibuat khusus untuk kalangan pebisnis yang memiliki frekuensi transaksi cukup tinggi dan membutuhkan informasi detil atas transaksi-transaksi tersebut pada buku tabungannya. Mengingat segmen yang dituju oleh produk ini adalah kalangan pebisnis, maka pada produk ini juga telah disediakan fasilitas *joint account* yang memungkinkan 1 (satu) rekening Tabungan Bisnis Bukopin dapat dimiliki oleh 2 (dua) orang pebisnis.

5. Tabungan Premium Bukopin

Tabungan Premium Bukopin merupakan produk tabungan berbunga tinggi setara dengan bunga deposito. Target market dari produk ini adalah nasabah-nasabah prioritas yang memiliki dana cukup besar namun dengan jangka waktu yang tidak terlalu lama (kurang dari 1 bulan).

6. Tabungan Rencana Bukopin

Tabungan Rencana Bukopin adalah produk untuk perencanaan finansial seseorang baik untuk kebutuhan pendidikan maupun untuk keperluan lainnya. Produk ini dijual dengan pola kontrak antara Bank Bukopin dengan nasabah yang bersedia untuk menabung secara rutin setiap bulannya selama jangka waktu tertentu. Nasabah yang memiliki produk ini dijamin rencana finansialnya akan berhasil sesuai dengan yang direncanakan, karena produk ini dilengkapi dengan jaminan asuransi. Ketika nasabah pemegang rekening meninggal dunia atau mengalami cacat tetap (sebelum jangka waktu kontrak berakhir) maka simpanan berikutnya akan dilanjutkan oleh Bank Bukopin sesuai yang diperjanjikan pada saat kontrak.

7. TabunganKu.

Produk tabungan terakhir yang dimiliki oleh Bank Bukopin adalah TabunganKu. *Positioing* produk ini adalah sebagai tabungan murah, oleh karenanya produk ini dilengkapi dengan fitur bebas biaya administrasi dan ketentuan saldo minimum yang sangat rendah. Target market dari produk ini adalah nasabah perorangan kelas bawah yang benar-benar mempunyai keinginan kuat untuk menabung di bank.

Untuk melihat perbandingan fitur-fitur kuantitatif dari produk-produk Bank Bukopin, dapat dilihat pada Tabel 15 berikut :

Tabel 15 Perbandingan Fitur Kuantitatif Tabungan Bank Bukopin

	Biaya Admin	Biaya Rekening Tutup	Saldo Minimum	Denda Saldo Minimum	Keterangan
Tab SiAga Bukopin	7.500	100.000	100.000	10.000	
Tab Payroll (Kerjasama)	6.000	100.000	50.000	10.000	
Tab Haji Bukopin	-	-	-	-	Tanpa Bunga
Tab Bisnis Bukopin	10.000	100.000	1.000.000	10.000	
Tab Premium Bukopin	10.000	100.000	1.000.000	10.000	
Tab Rencana Bukopin	-	Penalty	-	-	Setoran Tetap
TabungKu	-	-	20.000	2.000	

Sumber : Bank Bukopin (2010)



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Perpustakaan IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Teknik analisis yang digunakan untuk menentukan alternatif strategi pengembangan portofolio produk tabungan Bank Bukopin menggunakan 3 (tiga) pendekatan teknik analisis, yaitu :

1. Matriks *Boston Consulting Group (BCG)*

Adalah suatu teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui posisi produk tabungan Bank Bukopin diantara bank-bank kompetitor. Teknik analisis ini menggunakan data-data kuantitatif berupa data pangsa pasar relatif dan data pertumbuhan pasar, sehingga posisi produk tabungan suatu bank dapat diketahui apakah berada pada posisi *Star*, *Cash Cow*, *Question Mark* atau *Lazy Dog*.

2. Matriks *General Electric (GE)*

Adalah suatu teknik analisis yang digunakan untuk mengorganisasikan faktor-faktor daya tarik industri dan kekuatan bisnis dari masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin. Daya tarik industri merupakan penilaian subjektif yang didasarkan pada faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, sedangkan kekuatan bisnis merupakan penilaian subjektif yang didasari faktor-faktor internal yang sepenuhnya dapat dikendalikan oleh perusahaan. Dengan teknik analisis ini, dapat diketahui posisi dari masing-masing jenis produk tabungan pada matriks portofolio produk (Matriks GE), sehingga dapat diketahui implikasi strategi yang dapat diterapkan pada masing-masing jenis produk tabungan tersebut.

3. Siklus Hidup Produk.

Adalah suatu upaya untuk mengenali berbagai tahap yang berbeda dalam sejarah penjualan suatu produk. Pada masing-masing tahapan ini terdapat peluang dan masalah yang berbeda-beda dalam kaitannya dengan strategi

5.1. Posisi Produk Tabungan Bank Bukopin Dalam Matriks BCG

Berdasarkan data Bank Indonesia, rata-rata pertumbuhan pangsa pasar tabungan secara nasional adalah sebesar 19% (angka ini dijadikan sebagai titik tengah tingkat pertumbuhan pasar Matriks BCG), sedangkan pertumbuhan tabungan di tahun 2010 adalah sebesar 20%, hal ini berarti tingkat pertumbuhan pasar tabungan pada tahun 2010 tergolong tinggi.

Untuk melakukan analisis posisi produk tabungan Bank Bukopin (diantara bank-bank pemimpin pasar), maka kita akan menggunakan data nominal tabungan Bank BCA sebagai acuan dalam perhitungan pangsa pasar relatif (hal yang sama juga berlaku untuk bank-bank kompetitor lainnya).

$$\text{Pangsa Pasar Relatif Tab Bank X Th.2010} = \frac{[\text{Tabungan Bank X Th. 2010}]}{[\text{Tabungan Pesaing Terbaik Th.2010}]}$$

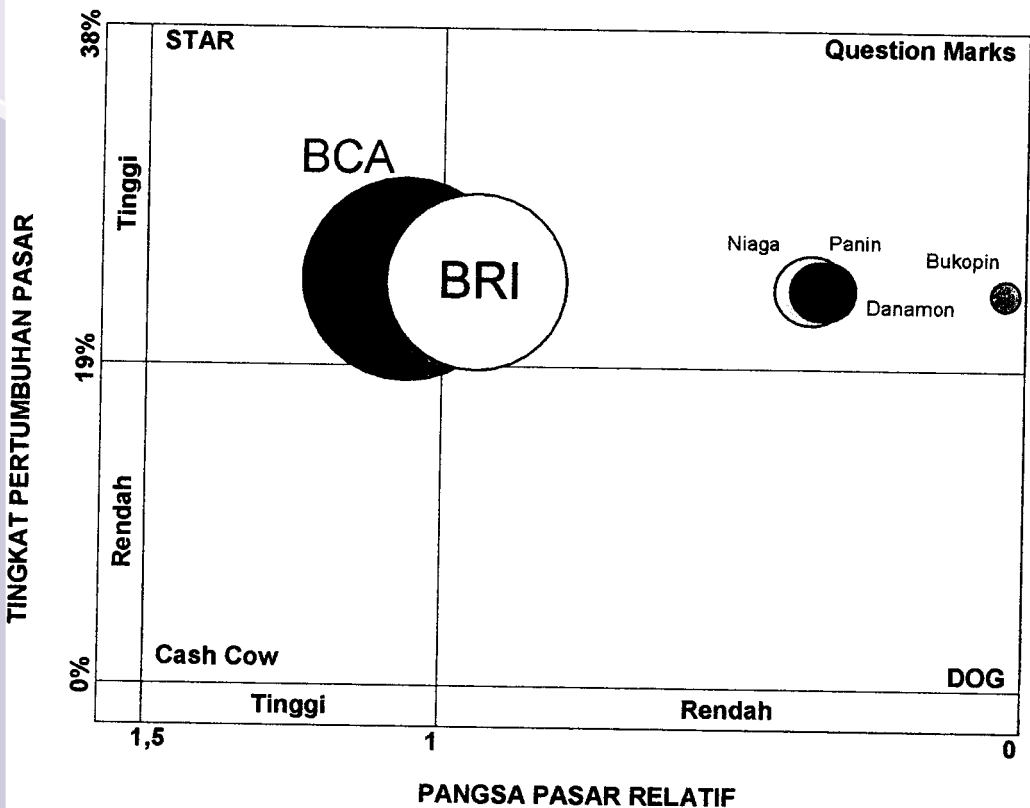
53

Bank	2009 (Rp.Miliar)	2010 (Rp.Miliar)	P (%)	Pangsa Pasar (%)	Pangsa Pasar Relatif
Bank BCA		145.553		21,45	1,16
Bank BRI		125.197		18,45	0,86
Bank CIMB - Niaga		23.494		3,46	0,16
Bank Panin		22.420		3,30	0,15
Bank Danamon		21.271		3,13	0,15
Bank Bukopin		8.970		1,32	0,06
Tabungan Nasional	565.616	678.621	20	100,00%	

Sedangkan untuk menentukan tingkat pertumbuhan pasar dari produk tabungan, digunakan data rata-rata pertumbuhan tabungan secara nasional sebagai titik tengah Matriks BCG (rata-rata pertumbuhan pasar tabungan secara nasional adalah sebesar 19%). Dikarenakan di tahun 2010 pertumbuhan pasar tabungan adalah sebesar 20%, maka dapat dikatakan bahwa tingkat pertumbuhan pasar tabungan di tahun 2010 adalah tergolong tinggi.

Dari hasil perhitungan pangsa pasar relatif produk tabungan bank-bank kompetitor dan produk tabungan Bank Bukopin, serta dengan menggunakan data rata-rata pertumbuhan pasar tabungan nasional, terlihat bahwa produk tabungan Bank BCA merupakan produk tabungan pemimpin pasar yang berada pada kuadran *star*, sedangkan produk tabungan Bank BRI sebagai pesaing terbaik produk tabungan Bank BCA berada pada kuadran *question mark* namun sudah mendekati kuadran *star*. Produk tabungan beberapa bank kompetitor lainnya seperti Bank Niaga, PANIN dan Danamon juga terletak pada kuadran *question mark* namun lebih dekat dengan produk tabungan Bank Bukopin.

Pemetaan portofolio produk tabungan Bank Bukopin dan bank-bank kompetitor pada Matriks BCG dapat diilustrasikan seperti pada Gambar 7 sebagai berikut :



Gambar 7 Posisi Produk Tabungan Bank Bukopin dalam Matriks BCG

5.2. Portofolio Produk Tabungan Bank Bukopin Dalam Matriks GE

Untuk melakukan analisis matriks portofolio produk-produk tabungan Bank Bukopin, digunakan Matriks GE sebagai alat analisisnya. Matriks GE adalah suatu teknik analisis yang digunakan untuk mengorganisasikan faktor-faktor daya tarik industri dan kekuatan bisnis dari masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin. Daya tarik industri merupakan penilaian subjektif yang didasarkan pada faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, sedangkan kekuatan bisnis merupakan penilaian subjektif yang didasari faktor-faktor internal yang sepenuhnya dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Dalam melakukan identifikasi faktor-faktor kritis dan mengukur seberapa besar daya tarik industri dan kekuatan bisnis masing-masing produk, dilakukan melalui wawancara / penyebaran kuesioner kepada 9 (sembilan) orang responden ahli (para pakar) yang memiliki kredibilitas dan pengetahuan yang luas tentang produk tabungan. Dari hasil identifikasi yang dilakukan kepada para pakar tersebut, diperoleh 7 (tujuh) faktor daya tarik industri dan 10 (sepuluh) faktor kekuatan bisnis sebagai berikut :

Tabel 17. Faktor-faktor Kritis Daya Tarik Industri dan Kekuatan Bisnis

Faktor Kritis Daya Tarik Idustri	Bobot	Faktor Kritis Kekuatan Bisnis	Bobot
Keseluruhan Pangsa Pasar	0,15	Pangsa Pasar	0,09
Tingkat Pertumbuhan Pasar	0,16	Pertumbuhan Pangsa Pasar	0,08
Tingkat Suku Bunga Pasar	0,13	Reputasi dan Citra Bank	0,12
Intensitas Persaingan	0,16	Variasi dan Inovasi Produk	0,10
Kemajuan Teknologi Perbankan	0,15	Program Penjualan	0,10
Penyerapan Tenaga Kerja	0,12	Aktifitas Promosi	0,10
Tingkat Inflasi	0,13	Tingkat Suku Bunga	0,08
		Kehandalan Teknologi	0,11
		Jaringan Distribusi	0,12
		Pelayanan Perusahaan	0,11
Total Bobot	1,00	Total Bobot	1,00

Hasil identifikasi dan pembobotan faktor-faktor kritis tersebut, digunakan untuk mengukur besarnya daya tarik industri dan kekuatan bisnis dari masing-masing produk tabungan Bank Bukopin sehingga masing-masing produk dapat diketahui posisinya dalam matriks portofolio produk, dan dapat ditentukan implikasi strategi alternatif apa yang dapat digunakan dari masing-masing jenis produk tabungan tersebut.

Dari hasil pengolahan data penelitian yang dilakukan terhadap masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin, maka dapat disampaikan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Tabungan SiAga Bukopin

Dari hasil pengukuran daya tarik industri dan kekuatan bisnis produk Tabungan SiAga Bukopin diperoleh hasil bahwa total nilai dari daya tarik industri untuk produk Tabungan SiAga Bukopin adalah sebesar 3,62 (tergolong biasa), sedangkan total nilai kekuatan bisnis dari produk tersebut adalah 3,68 (tergolong kuat). Hal ini berarti posisi produk Tabungan SiAga Bukopin dalam Matriks GE berada pada kuadran ke 2 (dua) yaitu pada posisi Pertumbuhan Selektif atau *Developing Winner*.

Tabel 18. Hasil Analisis Portofolio Produk Tabungan SiAga Bukopin

Faktor-faktor Kritis	Bobot	Rata-rata Rating	Nilai
Daya Tarik Industri :			
Keseluruhan Pangsa Pasar	0,15	4,11	0,60
Tingkat Pertumbuhan Pasar	0,16	4,33	0,71
Tingkat Suku Bunga Pasar	0,13	3,56	0,46
Intensitas Persaingan	0,16	2,00	0,32
Kemajuan Teknologi Perbankan	0,15	4,33	0,66
Penyerapan Tenaga Kerja	0,12	3,44	0,41
Tingkat Inflasi	0,13	3,56	0,47
Total Nilai Daya tarik Industri			3,62
Kekuatan Bisnis :			
Pangsa Pasar	0,09	2,83	0,25
Pertumbuhan Pangsa Pasar	0,08	3,67	0,29
Reputasi dan Citra Bank	0,12	4,17	0,48
Variasi dan Inovasi Produk	0,10	3,67	0,36
Program Penjualan	0,10	3,67	0,38
Aktifitas Promosi	0,10	4,00	0,38
Tingkat Suku Bunga	0,08	3,50	0,28
Kehandalan Teknologi	0,11	4,33	0,47
Jaringan Distribusi	0,12	3,00	0,36
Pelayanan Perusahaan	0,11	3,83	0,42
Total Nilai Kekuatan Bisnis			3,68

2. Tabungan Haji Bukopin

Dari hasil pengukuran daya tarik industri dan kekuatan bisnis produk Tabungan Haji Bukopin diperoleh hasil bahwa total nilai dari daya tarik industri untuk produk Tabungan Haji Bukopin adalah sebesar 3,58 (tergolong biasa),

adala
Buko
posis

3. Tabungan Rencana Bukopin

adala
Buko
posis

adala
Buko
posis



Tabel 20. Hasil Analisis Portofolio Produk Tabungan Rencana Bukopin

Faktor-faktor Kritis	Bobot	Rata-rata Rating	Nilai
Daya Tarik Industri :			
Keseluruhan Pangsa Pasar	0,15	3,56	0,52
Tingkat Pertumbuhan Pasar	0,16	3,56	0,58
Tingkat Suku Bunga Pasar	0,13	3,11	0,40
Intensitas Persaingan	0,16	2,11	0,34
Kemajuan Teknologi Perbankan	0,15	4,33	0,66
Penyerapan Tenaga Kerja	0,12	3,44	0,41
Tingkat Inflasi	0,13	3,56	0,47
Total Nilai Daya tarik Industri			3,37
Kekuatan Bisnis :			
Pangsa Pasar	0,09	2,67	0,24
Pertumbuhan Pangsa Pasar	0,08	2,83	0,23
Reputasi dan Citra Bank	0,12	4,17	0,48
Variasi dan Inovasi Produk	0,10	3,67	0,36
Program Penjualan	0,10	3,33	0,34
Aktifitas Promosi	0,10	3,33	0,32
Tingkat Suku Bunga	0,08	3,17	0,25
Kehandalan Teknologi	0,11	4,33	0,47
Jaringan Distribusi	0,12	3,00	0,36
Pelayanan Perusahaan	0,11	3,83	0,42
Total Nilai Kekuatan Bisnis			3,47

4. Tabungan Bisnis Bukopin

Dari hasil pengukuran daya tarik industri dan kekuatan bisnis produk Tabungan Bisnis Bukopin diperoleh hasil bahwa total nilai dari daya tarik industri untuk produk Tabungan Bisnis Bukopin adalah sebesar 3,44 (tergolong biasa), sedangkan total nilai kekuatan bisnis dari produk tersebut adalah 3,69 (tergolong tinggi). Hal ini berarti posisi produk Tabungan Bisnis Bukopin dalam Matriks GE berada pada kuadran ke 2 (dua) yaitu pada posisi Pertumbuhan Selektif atau *Developing Winner*.

Untuk melihat faktor-faktor apa saja yang paling kuat mempengaruhi produk Tabungan Bisnis Bukopin, baik dari sisi daya tarik industri maupun kekuatan bisnis produk tersebut, secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 20 dibawah ini :

IPB University

IPB University

IPB University

IPB University

IPB University

Tabel 22. Hasil Analisis Portofolio Produk Tabungan Premium Bukopin

Faktor-faktor Kritis	Bobot	Rata-rata Rating	Nilai
Daya Tarik Industri :			
Keseluruhan Pangsa Pasar	0,15	4,11	0,60
Tingkat Pertumbuhan Pasar	0,16	4,11	0,67
Tingkat Suku Bunga Pasar	0,13	2,00	0,26
Intensitas Persaingan	0,16	2,00	0,32
Kemajuan Teknologi Perbankan	0,15	4,33	0,66
Penyerapan Tenaga Kerja	0,12	3,44	0,41
Tingkat Inflasi	0,13	3,56	0,47
Total Nilai Daya tarik Industri			3,39
Kekuatan Bisnis :			
Pangsa Pasar	0,09	3,33	0,29
Pertumbuhan Pangsa Pasar	0,08	4,00	0,32
Reputasi dan Citra Bank	0,12	4,17	0,48
Variasi dan Inovasi Produk	0,10	3,33	0,33
Program Penjualan	0,10	3,50	0,36
Aktifitas Promosi	0,10	3,67	0,35
Tingkat Suku Bunga	0,08	4,17	0,33
Kehandalan Teknologi	0,11	4,33	0,47
Jaringan Distribusi	0,12	3,00	0,36
Pelayanan Perusahaan	0,11	3,83	0,42
Total Nilai Kekuatan Bisnis			3,72

6. Tabungan Payroll (Kerjasama)

Dari hasil pengukuran daya tarik industri dan kekuatan bisnis produk Tabungan Payroll (Kerjasama) diperoleh hasil bahwa total nilai dari daya tarik industri untuk produk Tabungan Payroll (Kerjasama) adalah sebesar 3,45 (tergolong biasa), sedangkan total nilai kekuatan bisnis dari produk tersebut adalah 3,40 (tergolong sedang). Hal ini berarti posisi produk Tabungan Payroll dalam Matriks GE berada pada kuadran ke 5 (lima) yaitu pada posisi Selektif atau *Average Business*.

Untuk melihat faktor-faktor apa saja yang paling kuat mempengaruhi produk Tabungan Payroll (Kerjasama), baik dari sisi daya tarik industri maupun kekuatan bisnis produk tersebut, secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 22 dibawah ini :

7. TabunganKu

Dari hasil pengukuran daya tarik industri dan kekuatan bisnis produk TabunganKu diperoleh hasil bahwa total nilai dari daya tarik industri untuk produk TabunganKu adalah sebesar 3,74 (tergolong kuat), sedangkan total nilai kekuatan bisnis dari produk tersebut adalah 3,26 (tergolong sedang). Hal ini berarti posisi produk TabunganKu dalam Matriks GE berada pada kuadran ke 4 (empat) yaitu pada posisi Pertumbuhan Selektif atau *Developing Winner* sebagai mana Tabel 23 dibawah ini :

62

	Faktor-faktor Kritis	Bobot	Rata-rata Rating	Nilai
	Daya Tarik Industri :			
G H a k i p u n t u n g P e r b a n k	Keseluruhan Pangsa Pasar	0,15	3,44	0,51
	Tingkat Pertumbuhan Pasar	0,16	3,89	0,63
	Tingkat Suku Bunga Pasar	0,13	4,00	0,51
	Intensitas Persaingan	0,16	3,44	0,55
	Kemajuan Teknologi Perbankan	0,15	4,33	0,66
	Penyerapan Tenaga Kerja	0,12	3,44	0,41
	Tingkat Inflasi	0,13	3,56	0,47
	Total Nilai Daya tarik Industri			3,74
	Kekuatan Bisnis :			
U n i t a s P e r b a n k	Pangsa Pasar (Market Share)	0,09	3,00	0,26
	Pertumbuhan Pangsa Pasar	0,08	3,33	0,27
	Reputasi dan Citra Bank	0,12	4,17	0,48
	Variasi dan Inovasi Produk	0,10	2,67	0,26
	Program Penjualan	0,10	2,67	0,28
	Aktifitas Promosi	0,10	2,67	0,26
	Tingkat Suku Bunga	0,08	2,50	0,20
	Kehandalan Teknologi	0,11	4,33	0,47
	Jaringan Distribusi	0,12	3,00	0,36
	Pelayanan Perusahaan	0,11	3,83	0,42
	Total Nilai Kekuatan Bisnis			3,26

Tabel 25. Posisi Seluruh Produk Tabungan Bank Bukopin Pada Matriks GE

Produk	Daya Tarik Industri			Kekuatan Bisnis			Posisi Matriks GE
	Nilai	Kategori	Rank	Nilai	Kategori	Rank	
Tab. SiAga Bukopin	3,62	Sedang	2	3,68	Kuat	3	II
Tab. Haji Bukopin	3,58	Sedang	3	3,15	Biasa	7	V
Tab. Rencana Bukopin	3,37	Sedang	7	3,47	Biasa	4	V
Tab. Bisnis Bukopin	3,44	Sedang	5	3,69	Kuat	2	II
Tab. Premium Bukopin	3,39	Sedang	6	3,72	Kuat	1	II
Tab. Payroll (Kerjasama)	3,45	Sedang	4	3,40	Biasa	5	V
TabunganKu	3,74	Tinggi	1	3,26	Biasa	6	IV



Gambar 11 di atas menjelaskan bahwa dari 7 (tujuh) produk tabungan yang dimiliki oleh Bank Bukopin, 4 (empat) diantaranya berada pada posisi Pertumbuhan Selektif atau *Developing Winner* sedangkan 3 (tiga) lainnya berada pada posisi Selektif atau *Average Business*. Posisi masing-masing produk ini, akan dijadikan pertimbangan dalam perumusan strategi pengembangan terutama dalam hal pengalokasian sumber daya perusahaan yang jumlahnya terbatas. Daya tarik industri paling kuat dimiliki oleh produk TabunganKu (3,74), namun demikian kekuatan bisnis yang paling tinggi berada pada produk Tabungan Premium (3,72). Hal ini berarti produk TabunganKu belum dikelola secara serius dalam menghadapi daya tarik industri yang tinggi, sedangkan produk tabungan premium yang memiliki kekuatan bisnis yang kuat saat ini masih berada pada daya tarik industri yang sedang-sedang saja.

5.3. Siklus Hidup Produk Tabungan Bank Bukopin

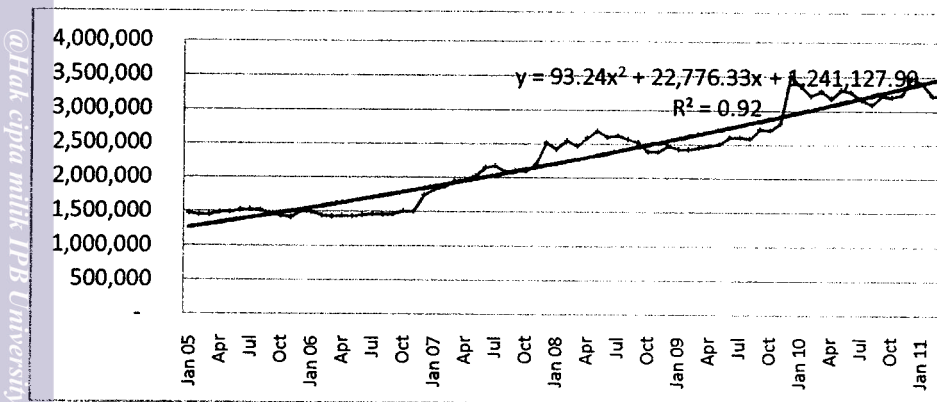
Analisis siklus hidup produk tabungan Bank Bukopin bertujuan untuk mengetahui tingkat kedewasaan dari masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin, apakah dalam tahapan *Introduction*, *Growth*, *Maturity* atau *Decline*. Analisis ini sangat bermanfaat untuk penyusunan strategi pemasaran, mengingat pada masing-masing tahapan siklus hidup suatu produk terdapat peluang dan masalah yang berbeda-beda. Dengan mengenali tahapan dimana suatu produk sedang berada, maka perusahaan dapat merumuskan strategi pemasarannya menjadi lebih efektif dan lebih efisien.

1. Tabungan SiAga Bukopin

Dari data-data pertumbuhan nominal tabungan SiAga Bukopin, maka setelah dilakukan *smoothing* dan *trend line* diperoleh suatu persamaan dalam bentuk polynomial $y = 93x^2 + 22.776x + 1.241.128$ dengan nilai *R-Square* = 0,92 ($R^2 = 0,92$). Persamaan *polynomial* dengan koefisien terdepan positif



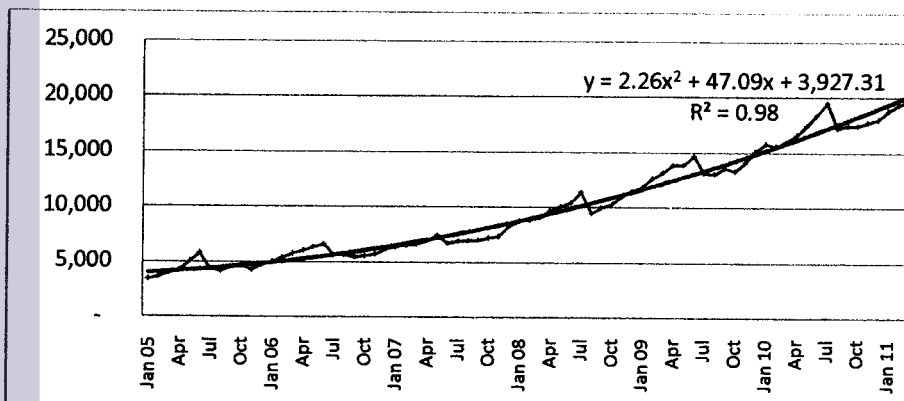
mengindikasikan bahwa produk tabungan SiAga Bukopin mengalami kenaikan Δ pertumbuhan yang terus meningkat dari waktu ke waktu, sehingga dapat disimpulkan bahwa produk ini berada pada tahapan *Growth*.



Gambar 9 Siklus Hidup Produk Tabungan SiAga Bukopin

2. Tabungan Haji Bukopin

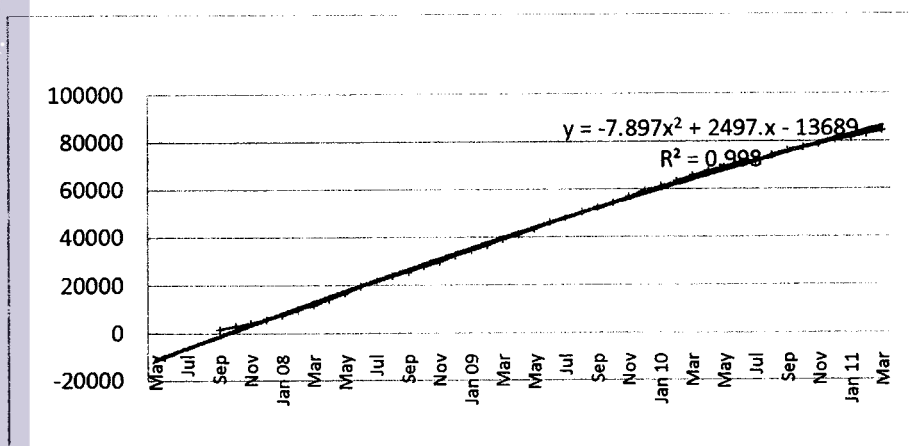
Dari data-data pertumbuhan nominal tabungan Haji Bukopin, maka setelah dilakukan *smoothing* dan *trend line* diperoleh suatu persamaan dalam bentuk polynomial $y = 2x^2 + 47x + 3.927$ dengan nilai R-square = 0,98 ($R^2 = 0,98$). Persamaan *polynomial* dengan koefisien terdepan positif mengindikasikan bahwa produk tabungan Haji Bukopin mengalami kenaikan Δ pertumbuhan yang terus meningkat dari waktu ke waktu, dan dapat disimpulkan bahwa produk ini berada pada tahapan *Growth*.



Gambar 10 Siklus Hidup Produk Tabungan Haji Bukopin

3. Tabungan Rencana Bukopin

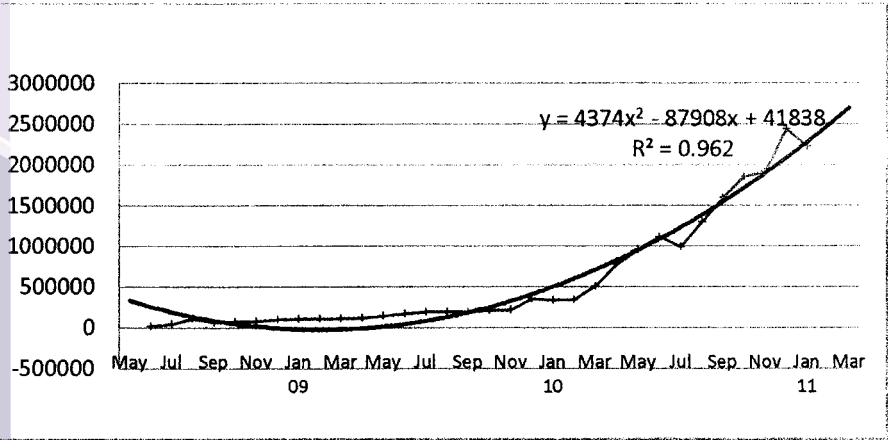
Dari data-data pertumbuhan nominal Tabungan Rencana Bukopin, maka setelah dilakukan *smoothing* dan *trend line* diperoleh suatu persamaan dalam bentuk polynomial $y = -8x^2 + 2.497x - 13.689$ dengan nilai $R\text{-square} = 0,998$ ($R^2 = 0,998$). Persamaan *polynomial* dengan koefisien terdepan negatif mengindikasikan bahwa produk ini mengalami penurunan *delta* (Δ) pertumbuhan dari waktu ke waktu, sehingga dapat disimpulkan bahwa produk ini berada pada tahapan *Mature*.



Gambar 11 Siklus Hidup Produk Tabungan Rencana Bukopin

4. Tabungan Bisnis Bukopin

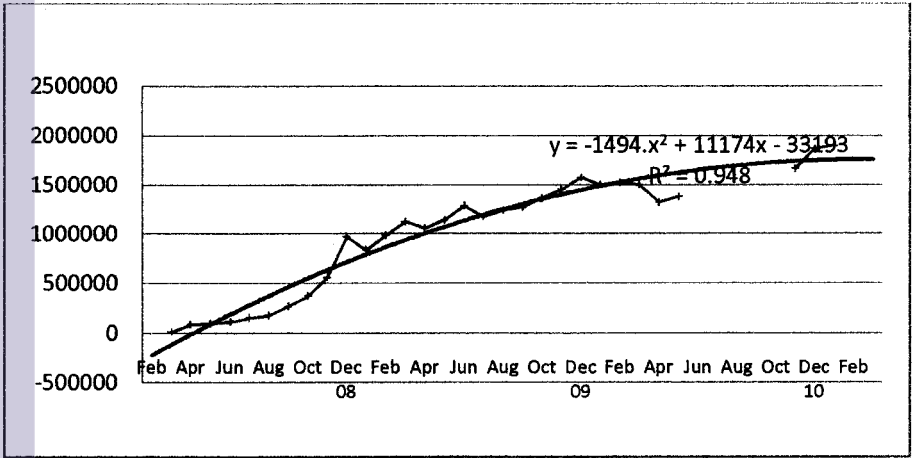
Dari data-data pertumbuhan nominal Tabungan Bisnis Bukopin, maka setelah dilakukan *smoothing* dan *trend line* diperoleh suatu persamaan dalam bentuk polynomial $y = 4.374x^2 - 87.908x - 418.381$ dengan nilai $R\text{-square} = 0,96$ ($R^2 = 0,96$). Persamaan *polynomial* dengan koefisien terdepan positif mengindikasikan bahwa produk Tabungan Bisnis Bukopin mengalami kenaikan *delta* (Δ) pertumbuhan dari waktu ke waktu, sehingga dapat disimpulkan bahwa produk ini berada pada tahapan *Growth*.



Gambar 12 Siklus Hidup Produk Tabungan Bisnis Bukopin

5. Tabungan Premium Bukopin

Dari data-data pertumbuhan nominal Tabungan Premium Bukopin, maka setelah dilakukan *smoothing* dan *trend line* diperoleh suatu persamaan dalam bentuk *polynomial* $y = -1.494x^2 + 111.746x - 331.939$ dengan nilai $R\text{-square} = 0,95$ ($R^2 = 0,95$). Persamaan *polynomial* dengan koefisien terdepan negatif mengindikasikan bahwa produk ini mengalami penurunan *delta* (Δ) pertumbuhan dari waktu ke waktu, sehingga dapat disimpulkan bahwa produk ini berada pada tahapan *Mature*.

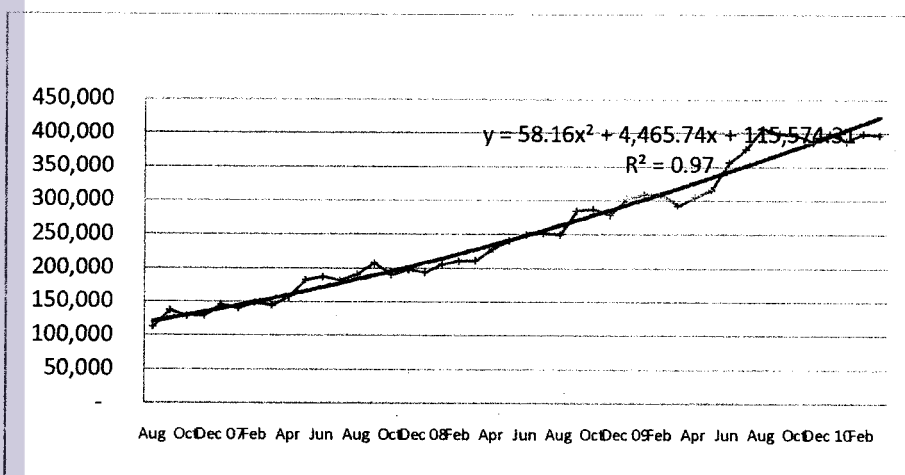


Gambar 13 Siklus Hidup Produk Tabungan Premium Bukopin



6. Tabungan Payroll (Kerjasama)

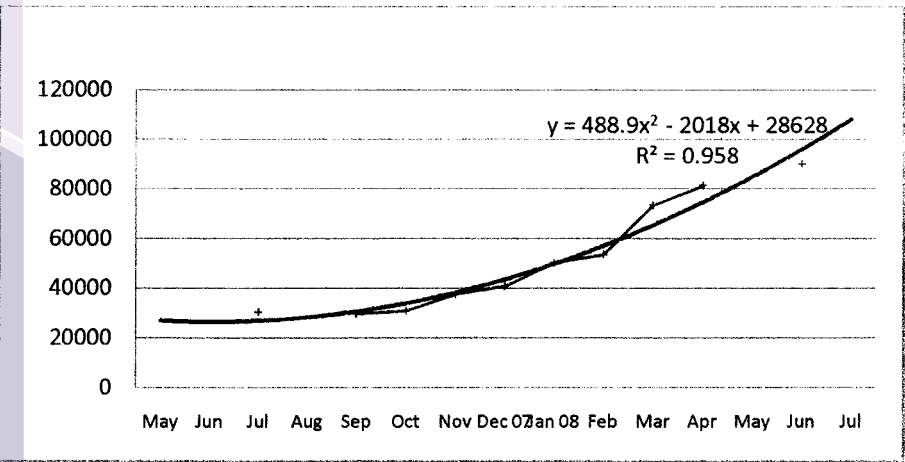
Dari data-data pertumbuhan nominal Tabungan Payroll Bukopin, maka setelah dilakukan *smoothing* dan *trend line* diperoleh suatu persamaan dalam bentuk polynomial $y = 58x^2 + 4.465x + 115.574$ dengan nilai R-square = 0,97 ($R^2 = 0,97$). Persamaan *polynomial* dengan koefisien terdepan positif mengindikasikan bahwa produk ini mengalami kenaikan *delta* (Δ) pertumbuhan dari waktu ke waktu, sehingga dapat disimpulkan bahwa produk ini berada pada tahapan *Growth*.



Gambar 14 Siklus Hidup Produk Tabungan Payroll (Kerjasama)

7. TabunganKu

Dari data-data pertumbuhan nominal TabunganKu, maka setelah dilakukan *smoothing* dan *trend line* diperoleh suatu persamaan dalam bentuk polynomial $y = 489x^2 - 2.018x + 28.628$ dengan nilai R-square = 0,96 ($R^2 = 0,96$). Persamaan *polynomial* dengan koefisien terdepan positif mengindikasikan bahwa produk ini mengalami kenaikan *delta* (Δ) pertumbuhan dari waktu ke waktu, sehingga dapat disimpulkan bahwa produk ini berada pada tahapan *Growth*.



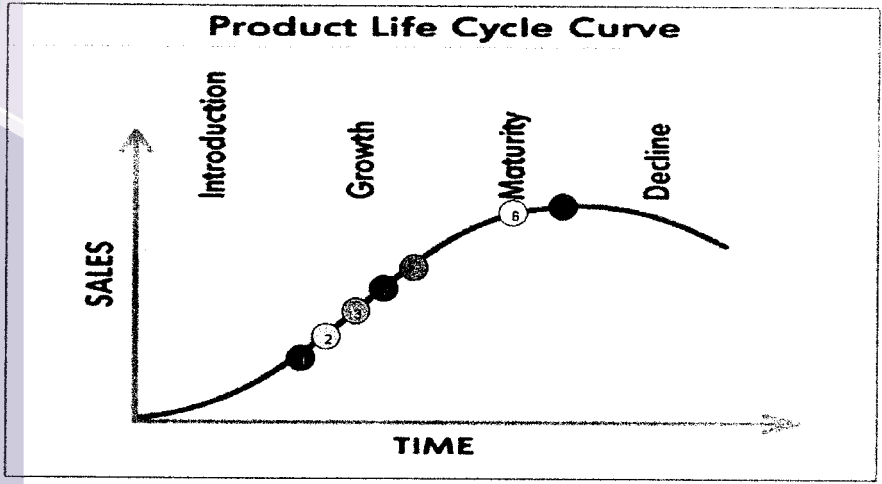
Gambar 15 Siklus Hidup Produk TabunganKu

Rekapitulasi dari seluruh hasil analisis siklus hidup produk tabungan Bank Bukopin, mengindikasikan bahwa terdapat 2 (dua) jenis produk tabungan Bank Bukopin yang sudah memasuki fase dewasa (*mature*) sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 33 sebagai berikut :

Tabel 26. Siklus Hidup Produk Tabungan Bank Bukopin

Produk	Maturity Product	
	Δ Pertumbuhan	Fase
Tab. SiAga Bukopin	(+)	Growth
Tab. Haji Bukopin	(+)	Growth
Tab. Rencana Bukopin	(-)	Mature
Tab. Bisnis Bukopin	(+)	Growth
Tab. Premium Bukopin	(-)	Mature
Tab. Payroll (Kerjasama)	(+)	Growth
TabunganKu	(+)	Growth

Jika seluruh hasil analisis produk tabungan Bank Bukopin dipetakan pada grafik siklus hidup produk, maka pemetaan masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin dapat dilihat pada Gambar 19 sebagai berikut :



Keterangan :

- 1 Tabungan Haji
- 2 Tabungan SiAga
- 3 Tabungan Payroll
- 4 TabunganKu
- 5 Tabungan Bisnis
- 6 Tabungan Rencana
- Tabungan Premium

Gambar 16. Pemetaan Suklus Hidup Produk Tabungan Bank Bukopin

5.4. Strategi Bank Bukopin Saat Ini

5.4.1. Segmentasi Nasabah dan Tenaga Pemasaran

Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya untuk menghimpun dana tabungan, Bank Bukopin menetapkan segmentasi nasabah perorangan menjadi 2 (dua) segment, yaitu : segmen *Prioritas Banking* yaitu nasabah-nasabah yang mempunyai dana simpanan di atas Rp.500 Juta dan segmen *Mass Banking* yaitu nasabah-nasabah yang mempunyai dana simpanan kurang dari Rp.500 Juta. Nasabah-nasabah yang tergolong kedalam segmen *Prioritas Banking* akan dilayani secara eksklusif dan akan memperoleh fasilitas layanan-layanan utama yang disediakan melalui layanan Bukopin Prioritas.

Segmentasi nasabah tersebut juga diikuti dengan implementasi tenaga pemasaran yang dibagi menjadi 3 (tiga) segmen, yaitu *Relationship Officer*

(RO) Prioritas Banking yang menangani nasabah-nasabah dengan dana simpanan di atas Rp.500 juta , *Relationship Officer* (RO) Mass Banking yang menangani nasabah-nasabah dengan dana simpanan antara 2 juta sampai dengan Rp.500 juta serta tenaga *Telemarketing* yang menangani nasabah-nasabah dengan dana simpanan kurang dari Rp. 2 Juta.

5.4.2. Penetapan Target Pasar Produk

Penetapan target pasar produk tabungan juga menjadi salah satu strategi Bank Bukopin dalam memasarkan produk tabungan, mengingat produk tabungan Bank Bukopin sangat beragam.

Penetapan target pasar produk dari masing-masing jenis tabungan Bank Bukopin ditetapkan sebagai berikut :

- Tabungan SiAga Bukopin : Komunitas (hoby, paguyuban, arisan dsb)
- Tabungan Haji : Kelompok Bimbingan Haji
- Tabungan Rencana : Sekolah-sekolah negeri / swasta bonafid
- Tabungan Bisnis : Pedagang / pengusaha individu
- Tabungan Premium : Komisaris, Direksi, Pejabat dan Profesional
- Tabungan Payroll : Perusahaan (minimal 10 orang karyawan)
Gaji rata-rata minimal 3 Juta/bulan
- TabunganKu : Buruh / karyawan dengan penghasilan kurang dari 2 Juta / bulan

5.4.3. Program Penjualan

Beberapa strategi program penjualan juga sudah dilakukan oleh Bank Bukopin dalam usahanya menghimpun dana tabungan, antara lain :

1. Program Undian Tabungan Berhadiah BMW

Program ini berlaku untuk seluruh jenis produk tabungan kecuali produk TabunganKu. Setiap pengendapan saldo rata-rata 5 juta, nasabah akan

memperoleh 1 point undian dan untuk dapat diikuti sertakan dalam program undian nasabah harus memiliki minimal 10 poin undian. Program undian ini bersifat nasional dan sudah berlangsung selama 7 (tujuh) periode undian. Dengan adanya program undian ini diharapkan nasabah akan terus menambah saldonya untuk memperoleh kesempatan membawa pulang hadiah mobil BMW seri terbaru dari Bank Bukopin.

2. Program Hadiah Langsung Blokir Dana

Selain program undian, Bank Bukopin juga memiliki fasilitas hadiah langsung bagi nasabah yang menginginkannya. Program ini mensyaratkan nasabah untuk memblokir sejumlah nominal tertentu untuk mendapatkan hadiah langsung yang sesuai dengan keinginan nasabah. Strategi ini diterapkan untuk mengakomodir nasabah-nasabah yang tidak terlalu tertarik dengan program undian tetapi lebih tertarik dengan hadiah yang bisa langsung dibawa pulang oleh nasabah. Beberapa hadiah langsung yang menarik disediakan oleh Bank Bukopin, seperti : voucher belanja, uang tunai, voucher nonton Blitz, emas, handphone, Blackberry , I-Pad, Laptop dan sebagainya.

3. Gratis Tarik Tunai di ATM Bank Lain

Untuk memperluas jaringan pelayanan kepada nasabah, Bank Bukopin juga menyediakan fasilitas Gratis Tarik Tunai di ATM Bank lain bagi nasabah yang memiliki saldo sisa di atas 2 juta pada saat melakukan tarik tunai. Dengan program ini nasabah dapat melakukan tarik tunai (tanpa dikenakan biaya) di ATM bank mana saja yang berjumlah lebih dari 25.000 jaringan ATM dan tersebar diseluruh Indonesia. Fasilitas Gratis Tarik Tunai ini berlaku untuk semua produk, kecuali produk TabunganKu karena produk ini memiliki kartu ATM yang berbeda dan tidak memiliki fitur akses ke jaringan ATM bank lain. Strategi ini diharapkan mampu meningkatkan daya saing produk tabungan Bank



Bukopin yang selama ini lemah dalam hal penyebaran jaringan distribusi untuk melayani nasabah-nasabah perorangan.

5.4.4. Customer Gathering

Bank Bukopin juga menerapkan strategi *Customer Gathering* untuk menjaga dan meningkatkan loyalitas nasabah (terutama nasabah segmen prioritas). Even ini dilakukan dengan mengangkat isu / topik-topik hangat yang sedang digemari oleh masyarakat dengan menghadirkan para pakar yang menguasai topik / bidang tersebut. Nasabah-nasabah yang diundang dalam acara ini juga disesuaikan dengan profil dan kegemaran nasabah sehingga acara ini diharapkan dapat meninggalkan kesan yang mendalam dihati para nasabah segmen prioritas yang hadir.

Dalam implementasinya manajemen Bank Bukopin juga telah menetapkan kebijakan untuk mewajibkan seluruh kantor cabang agar dapat melaksanakan *Customer Gathering* minimal 2 kali dalam setahun dan dilakukan secara desentralisasi di masing-masing kantor cabang.

5.5. Implikasi Manajerial

Melalui analisis Matriks BCG dapat terlihat bahwa secara umum posisi produk tabungan Bank Bukopin diantara bank-bank pemimpin pasar berada pada posisi *Question Mark* yang berarti bahwa produk tabungan Bank Bukopin berada pada pertumbuhan pasar yang tinggi namun memiliki market share relatif yang sangat rendah. Posisi produk ini memiliki peluang tumbuh dan berkembang untuk menjadi produk yang berhasil, sepanjang tersedia sumber daya perusahaan untuk investasi yang dikelola secara efektif dan efisien dalam melakukan pengembangan produk tersebut. Mengingat sumber daya perusahaan jumlahnya terbatas, maka pada posisi ini, sebaiknya sumber daya perusahaan dipergunakan secara maksimal untuk melakukan identifikasi dan

pengembangan terhadap faktor-faktor internal perusahaan atau produk-produk yang lemah sehingga dapat menjadi kekuatan kompetitif bagi perusahaan untuk menjadikan produk ini sebagai produk pemimpin pasar

Hasil analisis terhadap 7 (tujuh) macam produk tabungan Bank Bukopin dengan menggunakan Matriks GE dan Siklus Hidup Produk, menghasilkan alternatif strategi sebagai berikut :

Tabel 27. Alternatif Strategi Pengembangan Produk Tabungan Bank Bukopin

Jenis Produk	Alternatif Strategi
Tab. SiAga Bukopin	- Pertumbuhan Selektif
Tab. Bisnis Bukopin	- Growth Strategy
Tab. Premium Bukopin	- Pertumbuhan Selektif
	- Mature Strategy
TabunganKu	- Pertumbuhan Selektif
	- Growth Strategy
Tab. Haji Bukopin	- Selective / Manage for Earning
Tab. Payroll	- Growth Strategy
Tab. Rencana Bukopin	- Selective / Manage for Earning
	- Mature Strategy

5.4.1 Strategi Produk Tabungan SiAga Bukopin dan Tabungan Bisnis Bukopin

Produk Tabungan SiAga Bukopin dan Tabungan Bisnis keduanya berada pada alternatif strategi pertumbuhan selektif (*build selectively*) dan sedang mengalami fase tumbuh (*growth*). Oleh karena itu, implikasi manajerial yang dapat diterapkan adalah mempertahankan fitur produk saat ini, dan meningkatkan pelayanan kepada nasabah melalui pemberian fasilitas-fasilitas tambahan yang tidak diberikan oleh bank kompetitor, misalnya : layanan informasi transaksi via sms, fasilitas bebas biaya transfer dan gratis tarik tunai di ATM bank lain.

Jika dilihat dari fase siklus hidup produk, terlihat bahwa kedua produk ini berada dalam fase tumbuh (*growth*), sehingga disarankan agar aktifitas program



penjualan dilakukan secara selektif dan difokuskan untuk peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan loyalitas nasabah dan peningkatan *Up Selling*. Investasi untuk iklan produk ini juga agar dilakukan secara selektif dengan penekanan materi iklan dititik beratkan pada penciptaan kesadaran minat produk pada pasar yang bersifat masal (*mass market*) dengan menonjolkan pelayanan sebagai keunggulan kompetitif produk tersebut.

5.4.2 Strategi Produk Tabungan Premium Bukopin

Tabungan Premium Bukopin berada pada alternatif strategi pertumbuhan selektif (*build selectively*) dan sedang mengalami fase kedewasaan (*mature*). Oleh karena itu implikasi manajerial yang dapat diterapkan antara lain mempertahankan fitur produk saat ini dan meningkatkan tingkat suku bunga sehingga di atas suku bunga produk tabungan premium bank kompetitor. Strategi pengembangan pasar juga dapat dilakukan dengan cara memasuki segmen pasar di wilayah luar Jakarta yang selama ini belum dijadikan sasaran penjualan produk tabungan premium.

Jika dilihat dari fase siklus hidup produk, maka produk ini sudah memasuki fase kedewasaan (*mature*), sehingga aktifitas promosi penjualan sebaiknya ditingkatkan, dan frekwensinya lebih dititikberatkan di cabang-cabang luar Jakarta untuk mendorong perpindahan dana tabungan dari bank-bank kompetitor di daerah tersebut ke tabungan Premium Bukopin. Investasi iklan produk ini juga dapat ditingkatkan dengan penekanan materi iklan dititik beratkan pada keunggulan tingkat suku bunga Tabungan Premium Bukopin.

5.4.3 Strategi Produk TabunganKu

Produk TabunganKu berada pada alternatif strategi pertumbuhan selektif (*invest to build*), dan sedang mengalami fase tumbuh (*growth*). Oleh

karena itu implikasi manajerial yang dapat diterapkan antara lain melakukan riset untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan produk. Segerakan untuk membangun kekuatan internal agar produk tersebut mampu menjadi pemimpin pasar pada segmennya mengingat daya tarik industri produk ini sangat tinggi.

Penetrasi pasar juga dapat dilakukan dengan cara meningkatkan aktifitas program penjualan dan promosi / iklan serta memperbesar jumlah tenaga penjualan melalui kerjasama *outsourcing*. Investasi iklan sebaiknya dilakukan secara selektif dan materi iklan difokuskan pada *potitioning* produk ini sebagai pemimpin pasar di segmennya.

5.4.4 Strategi Produk Tabungan Haji dan Tabungan Payroll

Produk Tabungan Payroll berada pada alternatif strategi selektif (*manage for earning*) dan sedang mengalami fase tumbuh (*growth*). Oleh karena itu implikasi manajerial yang dapat diterapkan antara lain melakukan riset dan pengembangan produk untuk membangun fitur spesialisasi yang belum dimiliki oleh pesaing yang berbasis pada kecanggihan teknologi Bank Bukopin.

Penyediaan layanan *one stop service* untuk nasabah payroll dan nasabah yang akan melakukan ibadah haji dapat digunakan sebagai salah satu alternatif layanan unik (spesialisasi) yang dapat diimplementasikan pada kedua produk tersebut. Kegiatan *Cross Selling* kepada debitur-debitur dan rekanan Bank Bukopin perlu ditingkatkan untuk menjalin kerjasama penyelenggaraan jasa *Payroll*. Program-program penjualan sebaiknya difokuskan pada kegiatan *Business to Business* (B to B).

5.4.5 Strategi Produk Tabungan Rencana Bukopin

Produk Tabungan Rencana Bukopin berada pada alternatif strategi selektif (*manage for earning*) dan sedang mengalami fase kedewasaan



(*mature*). Oleh karena itu implikasi manajerial yang dapat digunakan adalah melakukan riset dan pengembangan produk untuk membangun fitur spesialisasi yang tidak dimiliki oleh pesaing.

Program-program penjualan dapat dilakukan pada ceruk-ceruk pasar yang belum tersentuh oleh bank kompetitor. Mengingat produk ini sudah memasuki fase dewasa (*mature*), maka investasi untuk kegiatan promosi penjualan dan periklanan dapat ditingkatkan untuk mendorong perpindahan dana tabungan dari bank lain ke dalam produk tersebut. Program promosi penjualan dapat dilakukan dengan memberikan hadiah-hadiah langsung berupa barang-barang yang paling diminati masyarakat saat ini seperti *I-Pad*, *Black Berry*, *Handphone Android*, Sepeda dan sebagainya. Sedangkan materi iklan sebaiknya difokuskan pada informasi spesialisasi fitur yang dimiliki oleh produk tersebut.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Hasil analisis dengan menggunakan Matriks BCG, menunjukkan bahwa posisi relative tabungan Bank Bukopin berada pada kuadran *Question Mark* yang berarti bahwa produk ini berada pada pertumbuhan pasar yang tinggi namun memiliki *market share* relatif yang sangat rendah, sehingga produk ini sebenarnya memiliki peluang tumbuh dan berkembang untuk menjadi produk yang berhasil, sepanjang tersedia sumber daya perusahaan untuk investasi yang dikelola secara efektif dan efisien. Pada posisi ini, sebaiknya sumber daya perusahaan dipergunakan secara maksimal untuk melakukan identifikasi dan pengembangan terhadap faktor-faktor internal perusahaan atau produk-produk yang lemah sehingga menjadi kekuatan kompetitif bagi perusahaan untuk menjadikan produk ini dapat bersaing di pasar.

Hasil analisis dengan menggunakan Matriks GE, menunjukkan bahwa beberapa jenis produk tabungan Bank Bukopin memiliki kekuatan bisnis yang tinggi namun berada pada daya tarik industri kategori sedang, yaitu : Tabungan SiAga, Tabungan Bisnis dan Tabungan Premium. Sedangkan TabunganKu menurut hasil penelitian berada pada daya tarik industri yang tinggi namun memiliki kekuatan bisnis yang sedang. Produk tabungan lainnya seperti Tabungan Rencana, tabungan Payroll dan Tabungan Haji berada pada daya tarik industry dan kekuatan bisnis berkatogori sedang/biasa.

Hasil analisis *Product Life Cycle* menunjukkan bahwa produk Tabungan Rencana dan Tabungan Premium sudah memasuki fase dewasa (*mature*) sehingga pertumbuhan saldo kedua produk tersebut semakin hari semakin berkurang, sedangkan produk tabungan lainnya, yaitu Tabungan SiAga,

Tabungan Bisnis, Tabungan Payroll, Tabungan Haji dan TabunganKu masih berada dalam fase tumbuh (*growth*).

Implikasi manajerial yang dapat dilakukan perusahaan untuk pengembangan masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin adalah sebagai berikut :

a) Tabungan SiAga dan Tabungan Bisnis Bukopin

- Mempertahankan fitur produk yang ada saat ini
- Meningkatkan pelayanan kepada nasabah melalui pemberian fasilitas tambahan yang tidak diberikan oleh bank kompetitor, misalnya : layanan informasi transaksi via sms, fasilitas bebas biaya transfer dan gratis tarik tunai di ATM bank lain.
- Aktifitas program penjualan difokuskan untuk peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan loyalitas nasabah dan *Up Selling*.
- Investasi untuk iklan produk agar dilakukan secara selektif dan penekanan materi iklan dititik beratkan pada penciptaan kesadaran minat produk pada pasar yang bersifat massal (*mass market*) dengan menonjolkan pelayanan sebagai keunggulan kompetitif produk tersebut.

b) Produk Tabungan Premium

- Mempertahankan fitur produk saat ini
 - Meningkatkan tingkat suku bunga sehingga di atas suku bunga produk tabungan premium bank kompetitor.
 - Melakukan pengembangan pasar, dengan cara memasuki segmen pasar di wilayah luar Jakarta yang selama ini belum dijadikan sasaran utama penjualan produk tabungan premium.
- Meningkatkan aktifitas promosi penjualan di luar Jakarta..
- Investasi untuk iklan agar ditingkatkan dengan penekanan materi iklan dititik beratkan pada keunggulan tingkat suku bunga.

c) Produk TabunganKu

- Melakukan riset untuk memperbaiki kelemahan produk.
- Segera membangun kekuatan internal agar produk tersebut mampu menjadi pemimpin pasar pada segmennya.
- Melakukan penetrasi pasar dengan cara meningkatkan aktifitas program penjualan dan promosi / iklan.
- Memperbesar jumlah tenaga penjualan melalui *outsourcing*.
- Investasi iklan dilakukan secara selektif dan materi iklan difokuskan pada *positioning* produk ini sebagai pemimpin pasar di segmennya.

d) Produk Tabungan Haji dan Tabungan Payroll

- Melakukan riset dan pengembangan produk untuk membangun fitur spesialisasi yang belum dimiliki oleh pesaing dengan berbasis pada kecanggihan teknologi
- Menyediakan layanan *one stop service* kepada nasabah payroll dan yang akan melakukan ibadah haji.
- Melakukan *Cross Selling* kepada debitur dan rekanan Bank Bukopin untuk kerjasama penyelenggaraan jasa *Payroll*.
- Program-program penjualan difokuskan pada kegiatan *Business to Business* (B to B).

e) Produk Tabungan Rencana Bukopin

- Melakukan riset dan pengembangan produk untuk membangun fitur spesialisasi yang tidak dimiliki oleh pesaing.
 - Program penjualan dilakukan pada ceruk-ceruk pasar yang belum tersentuh oleh bank kompetitor.
- Investasi untuk kegiatan promosi penjualan dan periklanan ditingkatkan untuk mendorong perpindahan dana tabungan dari bank lain ke dalam produk tersebut.

6.2. Saran

6.2.1. Saran Bagi Bank Bukopin

- a. Dalam melakukan program penjualan produk tabungan, perusahaan disarankan untuk tidak melakukan program penjualan secara bersamaan untuk seluruh jenis produk, namun sebaiknya dilakukan pada masing-masing jenis produk tabungan dalam rentang waktu yang berbeda. Program-program penjualan sebaiknya difokuskan pada produk-produk yang memiliki daya tarik industri kuat atau produk-produk yang sudah memasuki fase dewasa (*mature*), sehingga sumber daya yang dimiliki oleh Bank Bukopin dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.
- b. Perusahaan disarankan untuk menambah divisi tabungan pada struktur organisasinya agar tersedia unit kerja yang fokus dalam melakukan pengembangan dan pemasaran produk-produk tabungan.
- c. Perusahaan disarankan menambah jumlah tenaga pemasaran melalui kerjasama *outsource* dengan pihak ketiga. Tenaga pemasaran tersebut sebaiknya dibagi berdasarkan jenis produk tabungan sehingga dapat melakukan aktifitas penjualan yang lebih fokus sesuai dengan target pasar yang telah ditetapkan.
- d. Perusahaan juga diharapkan dapat terus meningkatkan kemampuan teknologi dan sistem informasinya guna meningkatkan pelayanan kepada seluruh nasabah. Implementasi program *Customer Relationship Management (CRM)* sangat disarankan untuk diterapkan dalam waktu dekat untuk mendukung program-program penjualan yang lebih efektif dan efisien. Selain itu perusahaan juga disarankan agar terus memperluas jaringan distribusi berbasis teknologi agar mampu menjangkau seluruh potensi tabungan di daerah luar Jakarta.

6.2.2. Saran Bagi Penelitian Lebih Lanjut

- a. Mengingat produk tabungan Bank Bukopin terdiri dari beberapa jenis produk tabungan, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai strategi pemasarannya dengan menggunakan beberapa konsep marketing seperti metode STP (Segmentasi, Target dan Posisi) dan *Marketing Mix* (bauran pemasaran) yang mencakup 4P (*Product, Price, Place* dan *Promotion*) sehingga dapat diketahui dengan jelas bagaimana strategi pemasaran yang paling tepat untuk masing-masing produk tabungan Bank Bukopin.
- b. Perlunya dilakukan penelitian lebih lanjut tentang analisis efektifitas penggunaan sumber daya perusahaan untuk kegiatan program-program penjualan atau iklan promosi yang merupakan bagian dari implementasi strategi pengembangan produk tabungan.
- c. Perlunya dilakukan penelitian lebih lanjut tentang persepsi nasabah terhadap masing-masing jenis produk tabungan Bank Bukopin agar dapat diketahui dengan jelas kebutuhan / harapan nasabah terhadap produk-produk tabungan Bank Bukopin yang ada saat ini.

@Hak cipta milik IPB University



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR PUSTAKA

- Amatulli dan Caputo dan Guido. 2010. Strategic Analysis through the General Electric/McKinsey Matrix: An Application to the Italian Fashion Industry. Journal. Canadian Center of Science and Education.
- Amin, T.M. 2009. Analisis Strategi Portofolio Produk Tabungan di PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI). Tesis MMA IPB, Bogor.
- Bank Bukopin. 2010. Publikasi Laporan Keuangan Bank Bukopin per Desember 2010. Publikasi Laporan Keuangan. PT. Bank Bukopin, Tbk, Jakarta.
- Bank Indonesia. 2008. Statistik Perbankan Indonesia. Edisi Desember 2010. Bank Indonesia, Jakarta.
- Bank Indonesia. 2011. <http://www.bi.go.id/web/id/Publikasi/Laporan+Keuangan+Publikasi+Bank/Bank/Bank+Umum+Konvensional/>. Website. Jakarta.
- Betts dan Taran. 2003. Brands, Rents and BCG Matrix : A Portofolio Approach to Brand Maintenance. Journal. Academy of Marketing Studies, The DreamCatchers Group, LLC.
- David, F.R. 2006. Manajemen Strategis Konsep. Edisi 10. Salemba Empat, Jakarta.
- Hax, A.C. dan J.S. Majluf. 1984. Strategic Management an Integrative Perspective. 10th Edition. Prentice Hall, Inc, New Jersey.
- Institut Bankir Indonesia. 1999. Kamus Perbankan. Edisi 2. Perpustakaan Nasional RI, Jakarta.
- Karlsson dan Nystrom. 2003. Exit and Entry Over The Product Life Cycle : Evidence from The Swedish Manufacturing Industry. Journal. Springer Science & Business Media.
- Kotler, P 1992. Manajemen Pemasaran (Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian) PT. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Malcolm HB and Warren J.K. 1999 Marketing Plans That Work.(Kiat Mencapai Pertumbuhan dan Profitabilitas Melalui Perencanaan Pemasaran yang Efektif) PT.Penerbit Erlangga, Jakarta.
- McDonal. Dan Robert. 1992 What You Always Wanted to Know About Marketing Strategy, Journal, Emerald Group Publishing, Limited.
- Pearce, J.A dan Richard B.R. 2009 Strategic Management (Formulatio, Implementation and Control) 11th Editio. Mc Graw-Hill, Singapore.
- Rangkuti, F. 2008. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.



- Silitonga (2006). Analisis Strategik Portofolio Komoditi PT. Perkebunan Nusantara III. Tesis MMA IPB, Bogor.
- Sirait, A. 2004. Analisis Portfolio Produk Tabungan Plus (Taplus), Tabungan Plus Utama (Taplus Utama) dan Tabungan Haji Indonesia (THI) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk). Tesis MMA IPB, Bogor.
- Sumarwan, U dan A. Fachrodji et al 2010. Pemasaran Strategik Perspektif Value Based Marketing dan Pengukuran Kinerja. IPB Press. Bogor
- Umar, H. 2002. Strategic Management In Action, Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Utari, B.W. 2009. Strategi Portofolio Produk Tabungan PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Cicurug Bumi Asih. Tesis MMA IPB, Bogor.
- UU RI Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan Sebagaimana Telah Diubah Dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, Nopember 1998, Jakarta.
- Wheelen, T.L. dan J.D. Hunger. 2006. Strategic Management and Business Policy. 10th Edition. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Wibisana, A.Y. 2004. Analisis Strategi Portofolio Produk Bank Jabar Syariah. Tesis MMA IPB, Bogor.
- Yerianto. 2003. Kajian Portofolio Produk Tabungan PT Bank Rakyat Indonesia (PT BRI) dan Strategi Pengembangannya (Studi Kasus pada PT BRI Cabang Mataram). Tesis MMA IPB, Bogor.



LAMPIRAN-LAMPIRAN

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Perpustakaan IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



KUESIONER PENELITIAN

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN PORTOFOLIO PRODUK TABUNGAN
PT. BANK BUKOPIN, Tbk**

Oleh :
S U M A R N O
P05609102 3.34E

Identitas Responden :

Nama :
Jabatan :
Tanggal Pengisian :
Tanda Tangan :

INFORMASI YANG DITERIMA SEBAGAI HASIL KUESIONER INI ADALAH BERSIFAT RAHASIA DAN HANYA
AKAN DIPERGUNAKAN UNTUK KEPENTINGAN ILMIAH DAN AKADEMIS.



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

2011
87



Lampiran 1. Kuesioner Penelitian (Lanjutan)

IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR KRITIS
EKSTERNAL DAN INTERNAL

A. Identifikasi Faktor-faktor Kritis Eksternal

Menurut Bapak/Ibu, apakah *faktor-faktor eksternal* dibawah ini dapat mempengaruhi daya tarik industri produk Tabungan di Indonesia :

- 1. Keseluruhan Pangsa Pasar Tabungan ☐ Ya ☐ Tidak
- 2. Tingkat Pertumbuhan Pangsa Pasar Tabungan ☐ Ya ☐ Tidak
- 3. Tingkat Suku Bunga Pasar ☐ Ya ☐ Tidak
- 4. Ancaman Pendetang Baru ☐ Ya ☐ Tidak
- 5. Ancaman Produk Pengganti ☐ Ya ☐ Tidak
- 6. Intensitas Persaingan ☐ Ya ☐ Tidak
- 7. Tingkat Inflasi ☐ Ya ☐ Tidak
- 8. Kemajuan Teknologi Perbankan ☐ Ya ☐ Tidak
- 9. Perkembangan Jumlah Penduduk ☐ Ya ☐ Tidak
- 10. Penyerapan Tenaga Kerja ☐ Ya ☐ Tidak

Apakah menurut Bapak/Ibu, ada *faktor-faktor eksternal* lain yang dapat mempengaruhi perkembangan industri produk Tabungan (selain faktor di atas) :

- 11.
Alasan :
- 12.
Alasan :
- 13.
Alasan :

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

IPB University

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian (Lanjutan)

B. Identifikasi Faktor-faktor Kritis Internal

Menurut Bapak/Ibu, apakah *faktor-faktor Internal* dibawah ini sangat menentukan keberhasilan suatu produk Tabungan di suatu bank :

1. Pangsa Pasar (Market Share)

☐ Ya

☐ Tidak
2. Pertumbuhan Pangsa Pasar

☐ Ya

☐ Tidak
3. Reputasi dan Citra Bank

☐ Ya

☐ Tidak
4. Variasi dan Inovasi Produk Tabungan

☐ Ya

☐ Tidak
5. Program-program Penjualan

☐ Ya

☐ Tidak
6. Aktifitas Promosi

☐ Ya

☐ Tidak
7. Suku Bunga Produk Tabungan

☐ Ya

☐ Tidak
8. Kehandalan Teknologi Penunjang Produk Tabungan

☐ Ya

☐ Tidak
9. Jaringan Distribusi (Kantor dan ATM)

☐ Ya

☐ Tidak
10. Tingkat Pelayanan Perusahaan

☐ Ya

☐ Tidak
11. Kehandalan Tenaga Marketing

☐ Ya

☐ Tidak

Apakah menurut Bapak/Ibu, ada *faktor-faktor internal* lain yang dapat mempengaruhi keberhasilan produk Tabungan di suatu perusahaan (selain faktor internal diatas) :

12.

Alasan :
13.

Alasan :
14.

Alasan :

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian (Lanjutan)

PEMBOBOTAN FAKTOR-FAKTOR KRITIS EKSTERNAL
(DAYA TARIK INDUSTRI)

Petunjuk Pengisian :

Beri tanda silang (X) pada salah satu huruf / angka yang berada didalam kotak.

- Pilih Huruf (A-J) : Jika faktor Vertikal **LEBIH Kuat** dari faktor Horisontal
- Pilih Huruf 0 : Jika faktor Vertikal **SAMA Kuat** dari faktor Horisontal
- Pilih Angka (1-10) : Jika faktor Vertikal **KURANG Kuat** dari faktor Horisontal

Contoh :

Faktor mana yang lebih kuat : Keseluruhan Pangsa Pasar (A) atau Tingkat Suku Bunga Pasar (3)

- ~~X~~0-3 artinya : Keseluruhan Pangsa Pasar **LEBIH Kuat** dari Tingkat Suku Bunga Pasar
- A~~0~~3 artinya : Keseluruhan Pangsa Pasar **SAMA Kuat** dari Tingkat Suku Bunga Pasar
- A-0~~3~~ artinya : Keseluruhan Pangsa Pasar **KURANG Kuat** dari Tingkat Suku Bunga Pasar

Menurut Bapak/Ibu, faktor mana yang lebih kuat dalam mempengaruhi daya tarik industri produk Tabungan ?

FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL		Keseluruhan Pangsa Pasar	Tingkat Pertumbuhan Pangsa Pasar	Tingkat Suku Bunga Pasar	Ancaman Pendetang Baru	Ancaman Produk Pengganti	Intensitas Persaingan	Tingkat Inflasi	Kemajuan Teknologi Perbankan	Perkembangan Jumlah Penduduk	Penyerapan Tenaga Kerja
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		A	A-0-2	A-0-3	A-0-4	A-0-5	A-0-6	A-0-7	A-0-8	A-0-9	A-0-10
Keseluruhan Pangsa Pasar	A										
Tingkat Pertumbuhan Pasar	B										
Tingkat Suku Bunga Pasar	C										
Ancaman Pendetang Baru	D										
Ancaman Produk Pengganti	E										
Intensitas Persaingan	F										
Tingkat Inflasi	G										
Kemajuan Teknologi Perbankan	H										
Perkembangan Jum Penduduk	I										
Penyerapan Tenaga Kerja	J										

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian (Lanjutan)

PEMBOBOTAN FAKTOR-FAKTOR KRITIS INTERNAL
(KEKUATAN PERUSAHAAN / PRODDUK)

Petunjuk Pengisian :

Beri tanda silang (X) pada salah satu huruf / angka yang berada didalam kotak.

- Pilih Huruf (A-J) : Jika faktor Vertikal **LEBIH Penting** dari faktor Horisontal
- Pilih Huruf 0 : Jika faktor Vertikal **SAMA Penting** dari faktor Horisontal
- Pilih Angka (1-10) : Jika faktor Vertikal **KURANG Penting** dari faktor Horisontal

Contoh :

Faktor mana yang lebih penting : Reputasi dan Citra Bank (C) atau Variasi dan Inovasi Produk (4)

- ~~X~~0-4 artinya : Reputasi dan Citra Bank **LEBIH Penting** dari Variasi dan Inovasi Produk
- C~~0~~4 artinya : Reputasi dan Citra Bank **SAMA Penting** dari Variasi dan Inovasi Produk
- C-0~~4~~ artinya : Reputasi dan Citra Bank **KURANG Penting** dari Variasi dan Inovasi Produk

Menurut Bapak/Ibu, faktor mana yang lebih kuat dalam menentukan keberhasilan produk Tabungan ?

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL		Pangsa Pasar	Pertumbuhan Pasar	Reputasi dan Citra Bank	Variasi dan Inovasi Produk	Program Penjualan	Aktifitas Promosi	Suku Bunga Tabungan	Kehandalan Teknologi	Jaringan Distribusi	Pelayanan Perusahaan	Kehandalan Marketing
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Pangsa Pasar	A		A-0-2	A-0-3	A-0-4	A-0-5	A-0-6	A-0-7	A-0-8	A-0-9	A-0-10	A-0-11
Pertumbuhan Pangsa Pasar	B			B-0-3	B-0-4	B-0-5	B-0-6	B-0-7	B-0-8	B-0-9	B-0-10	B-0-11
Reputasi dan Citra Bank	C				C-0-4	C-0-5	C-0-6	C-0-7	C-0-8	C-0-9	C-0-10	C-0-11
Variasi dan Inovasi Produk	D					D-0-5	D-0-6	D-0-7	D-0-8	D-0-9	D-0-10	D-0-11
Program Penjualan	E						E-0-6	E-0-7	E-0-8	E-0-9	E-0-10	E-0-11
Aktifitas Promosi	F							F-0-7	F-0-8	F-0-9	F-0-10	F-0-11
Suku Bunga Tabungan	G								G-0-8	G-0-9	G-0-10	G-0-11
Kehandalan Teknologi	H									H-0-9	H-0-10	H-0-11
Jaringan Distribusi	I										I-0-10	I-0-11
Pelayanan Perusahaan	J											J-0-11
Kehandalan Marketing	K											



Lampiran 1. Kuesioner Penelitian (Lanjutan)

PEMBERIAN NILAI RATING FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL (KEKUATAN INDUSTRI)

1. Faktor Eksternal Umum

Menurut Bapak/Ibu, berapa nilai rating yang dapat diberikan untuk kondisi *faktor-faktor eksternal* berikut yang terjadi pada saat ini :

FAKTOR UMUM	
Indikator daya Tarik Industri	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Tingkat Inflasi	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Kemajuan Teknologi Perbankan	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Perkembangan Jumlah Penduduk	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Penyerapan Tenaga Kerja	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi

2. Faktor Eksternal Khusus (Per Jenis Produk)

a. Tabungan Konvensional (SiAga)

Menurut Bapak/Ibu, berapa nilai rating yang dapat diberikan untuk kondisi *faktor-faktor eksternal* yang terjadi pada saat ini jika ditinjau dari sudut **Tabungan Konvensional** :

TABUNGAN KONVENSIONAL	
Indikator daya Tarik Industri	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Keseluruhan Besar Pasar	Kecil ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Besar
Tingkat Pertumbuhan Pasar	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Tingkat Suku Bunga Pasar	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Pendetang Baru	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Produk Pengganti	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Intensitas Persaingan	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi

b. Tabungan Haji

Menurut Bapak/Ibu, berapa nilai rating yang dapat diberikan untuk kondisi *faktor-faktor eksternal* yang terjadi pada saat ini jika ditinjau dari sudut **Tabungan Haji** :

TABUNGAN HAJI	
Indikator daya Tarik Industri	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Keseluruhan Besar Pasar	Kecil ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Besar
Tingkat Pertumbuhan Pasar	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Tingkat Suku Bunga Pasar	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Pendetang Baru	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Produk Pengganti	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Intensitas Persaingan	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian (Lanjutan)

c. Tabungan Rencana Pendidikan

Menurut Bapak/Ibu, berapa nilai rating yang dapat diberikan untuk kondisi *faktor-faktor eksternal yang terjadi pada saat ini* jika ditinjau dari sudut **Tabungan Rencana Pendidikan** :

TABUNGAN RENCANA PENDIDIKAN		
Indikator daya Tarik Industri	Lingkari Salah Satu Angka Berikut	
Keseluruhan Besar Pasar	Kecil	← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Besar
Tingkat Pertumbuhan Pasar	Rendah	← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Tingkat Suku Bunga Pasar	Rendah	← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Pendetang Baru	Rendah	← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Produk Pengganti	Rendah	← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Intensitas Persaingan	Rendah	← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi

d. Tabungan Bisnis (Join Account)

Menurut Bapak/Ibu, berapa nilai rating yang dapat diberikan untuk kondisi *faktor-faktor eksternal yang terjadi pada saat ini* jika ditinjau dari sudut Tabungan Bisnis :

TABUNGAN BISNIS	
Indikator daya Tarik Industri	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Keseluruhan Besar Pasar	Kecil ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Besar
Tingkat Pertumbuhan Pasar	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Tingkat Suku Bunga Pasar	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Pendetang Baru	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Produk Pengganti	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Intensitas Persaingan	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi

e. Tabungan Berbunga Tinggi (Premium)

Menurut Bapak/Ibu, berapa nilai rating yang dapat diberikan untuk kondisi *faktor-faktor eksternal yang terjadi pada saat ini* jika ditinjau dari sudut **Tabungan Berbunga Tinggi (Premium)** :

TABUNGAN BERBUNGA TINGGI (PREMIUM)	
Indikator daya Tarik Industri	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Keseluruhan Besar Pasar	Kecil ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Besar
Tingkat Pertumbuhan Pasar	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Tingkat Suku Bunga Pasar	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Pendatang Baru	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Produk Pengganti	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Intensitas Persaingan	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian (Lanjutan)

f. Tabungan Payroll

Menurut Bapak/Ibu, berapa nilai rating yang dapat diberikan untuk kondisi *faktor-faktor eksternal* yang terjadi pada saat ini jika ditinjau dari sudut Tabungan Payroll :

TABUNGAN PAYROLL	
Indikator daya Tarik Industri	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Keseluruhan Besar Pasar	Kecil ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Besar
Tingkat Pertumbuhan Pasar	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Tingkat Suku Bunga Pasar	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Pendetang Baru	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Produk Pengganti	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Intensitas Persaingan	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi

g. Tabungan Berbiaya Rendah (TabunganKu)

Menurut Bapak/Ibu, berapa nilai rating yang dapat diberikan untuk kondisi *faktor-faktor eksternal* yang terjadi pada saat ini jika ditinjau dari sudut Tabungan Berbiaya Rendah (TabunganKu) :

TABUNGAN BERBIAYA RENDAH (TabunganKu)	
Indikator daya Tarik Industri	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Keseluruhan Besar Pasar	Kecil ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Besar
Tingkat Pertumbuhan Pasar	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Tingkat Suku Bunga Pasar	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Pendetang Baru	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Ancaman Produk Pengganti	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi
Intensitas Persaingan	Rendah ← 5 - 4 - 3 - 2 - 1 → Tinggi

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian (Lanjutan)

PEMBERIAN NILAI RATING
FAKTOR-FAKTOR KEKUATAN INTERNAL BANK BUKOPIN

1. Kekuatan Perusahaan

Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kekuatan *faktor-faktor internal* di Bank Bukopin saat ini dibandingkan dengan Bank Pesaing :

Faktor Kekuatan Internal	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Reputasi dan Citra Bank	Lemah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Kuat
Kehandalan Teknologi Penunjang	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Jaringan Distribusi	Sedikit ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Banyak
Tingkat Pelayanan Perusahaan	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Kehandalan Tenaga Marketing Tabungan	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik

2. Kekuatan Produk

2.1. Tabungan SiAga Bukopin

Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kekuatan faktor-faktor *produk Tabungan SiAga Bukopin* dibawah ini dibandingkan dengan Bank Pesaing :

Faktor Kekuatan Produk	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Pangsa Pasar (Market Share)	Kecil ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Besar
Pertumbuhan Pangsa Pasar	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Variasi dan Inovasi Produk	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Program-program Penjualan	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Aktifitas Promosi	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Tingkat Suku Bunga	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi

2.2. Tabungan Haji Bukopin

Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kekuatan faktor-faktor *produk Tabungan Haji Bukopin* dibawah ini dibandingkan dengan Bank Pesaing :

Faktor Kekuatan Produk	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Pangsa Pasar (Market Share)	Kecil ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Besar
Pertumbuhan Pangsa Pasar	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Variasi dan Inovasi Produk	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Program-program Penjualan	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Aktifitas Promosi	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Tingkat Suku Bunga	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi



Lampiran 1. Kuesioner Penelitian (Lanjutan)

2.3. Tabungan Rencana Bukopin

Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kekuatan faktor-faktor *produk* Tabungan Rencana Bukopin dibawah ini dibandingkan dengan Bank Pesaing :

Faktor Kekuatan Produk	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Pangsa Pasar (Market Share)	Kecil ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Besar
Pertumbuhan Pangsa Pasar	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Variasi dan Inovasi Produk	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Program-program Penjualan	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Aktifitas Promosi	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Tingkat Suku Bunga	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi

2.4. Tabungan SiAga Bisnis Bukopin

Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kekuatan faktor-faktor *produk* Tabungan SiAga Bisnis Bukopin dibawah ini dibandingkan dengan Bank Pesaing :

Faktor Kekuatan Produk	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Pangsa Pasar (Market Shar)	Kecil ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Besar
Pertumbuhan Pangsa Pasar	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Variasi dan Inovasi Produk	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Program-program Penjualan	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Aktifitas Promosi	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Tingkat Suku Bunga	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi

2.5. Tabungan SiAga Premium Bukopin

Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kekuatan faktor-faktor *produk* Tabungan SiAga Premium Bukopin dibawah ini dibandingkan dengan Bank Pesaing :

Indikator daya Tarik Industri	Lingkari Salah Satu Angka Berikut
Pangsa Pasar (Market Share)	Kecil ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Besar
Pertumbuhan Pangsa Pasar	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi
Variasi dan Inovasi Produk Tabungan	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Program-program Penjualan	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Aktifitas Promosi	Buruk ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Baik
Suku Bunga Produk Tabungan	Rendah ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 → Tinggi

Lampiran 2. Hasil Identifikasi Faktor Kritis Eksternal dan Internal

IDENTIFIKASI FAKTOR EKSTERNAL :

	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Pakar 5	Pakar 6	Pakar 7	Pakar 8	Pakar 9	TOT	P(%)	Keterangan ^{a)}
Keseluruhan Pangsa Pasar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100%	Terpilih
Tingkat Pertumbuhan Pasar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100%	Terpilih
Tingkat Suku Bunga Pasar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100%	Terpilih
Ancaman Pendatang Baru	0	1	1	1	1	0	1	1	1	7	78%	-
Ancaman Produk Pengganti	0	1	1	1	1	1	0	1	1	7	78%	-
Intensitas Persaingan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100%	Terpilih
Kemajuan Teknologi Perbankan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100%	Terpilih
Perkembangan Jumlah Penduduk	1	1	1	1	1	1	0	0	1	7	78%	-
Penyerapan Tenaga Kerja	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100%	Terpilih
Tingkat Inflasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100%	Terpilih

IDENTIFIKASI FAKTOR INTERNAL :

	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Pakar 5	Pakar 6	TOT	P(%)	Keterangan
Pangsa Pasar (Market Share)	1	1	1	1	1	1	6	100%	Terpilih
Pertumbuhan Pangsa Pasar	1	1	1	1	1	1	6	100%	Terpilih
Reputasi dan Citra Bank	1	1	1	1	1	1	6	100%	Terpilih
Variasi dan Inovasi Produk	1	1	1	1	1	1	6	100%	Terpilih
Program Penjualan	1	1	1	1	1	1	6	100%	Terpilih
Aktifitas Promosi	1	1	1	1	1	1	6	100%	Terpilih
Tingkat Suku Bunga	1	1	1	1	1	1	6	100%	Terpilih
Kehandalan Teknologi	1	1	1	1	1	1	6	100%	Terpilih
Jaringan Distribusi	1	1	1	1	1	1	6	100%	Terpilih
Pelayanan Perusahaan	1	1	1	1	1	1	6	100%	Terpilih
Kehandalan Marketing	1	1	0	0	1	1	4	67%	-

Keterangan :
1 : Setuju
0 : Tidak Setuju

Lampiran 3. Hasil Pembobotan Faktor Kritis Eksternal dan Internal

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber ;
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, atau pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

REKAPITULASI PEMBOBOTAN FAKTOR EKSTERNAL

	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Pakar 5	Pakar 6	Pakar 7	Pakar 8	Pakar 9	TOT	Bobot
Keseluruhan Pangsa Pasar	23	20	27	22	15	22	11	12	23	175	0,15
Tingkat Pertumbuhan Pasar	24	21	25	26	22	22	13	18	23	194	0,16
Tingkat Suku Bunga Pasar	18	9	13	24	16	10	20	23	20	153	0,13
Ancaman Pendatang Baru	15	16	20	9	15	12	16	16	12	131	0,11
Ancaman Produk Pengganti	19	13	20	18	16	15	23	21	13	158	0,13
Intensitas Persaingan	21	17	23	21	19	27	18	16	27	189	0,16
Kemajuan Teknologi Perbankan	18	19	16	20	27	17	25	20	20	182	0,15
										1.182	1,00

REKAPITULASI PEMBOBOTAN FAKTOR INTERNAL

	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Pakar 5	Pakar 6	TOT	Bobot
Pangsa Pasar (Market Share)	23	15	30	16	11	10	105	0,09
Pertumbuhan Pangsa Pasar	21	12	28	11	11	12	95	0,08
Reputasi dan Citra Bank	22	24	16	23	28	25	138	0,12
Variasi dan Inovasi Produk	20	19	19	20	19	21	118	0,10
Program Penjualan	20	23	18	23	23	16	123	0,10
Aktifitas Promosi	24	20	18	19	19	14	114	0,10
Tingkat Suku Bunga	10	18	12	19	14	22	95	0,08
Kehandalan Teknologi	19	13	24	24	26	22	128	0,11
Jaringan Distribusi	18	29	24	25	26	22	144	0,12
Pelayanan Perusahaan	21	24	18	20	18	28	129	0,11
							1189	1,00

Lampiran 4. Rekapitulasi Rating Faktor Eksternal

Tabungan Kovenisional (SiAga)

	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Pakar 5	Pakar 6	Pakar 7	Pakar 8	Pakar 9	Rata2	Bobot	Nilai
Keseluruhan Pangsa Pasar	5	5	4	4	3	3	3	5	5	4,11	0,15	0,60
Tingkat Pertumbuhan Pasar	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4,33	0,16	0,71
Tingkat Suku Bunga Pasar	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3,56	0,13	0,46
Intensitas Persaingan	2	1	2	2	1	4	3	1	2	2,00	0,16	0,32
Kemajuan Teknologi Perbankan	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4,33	0,15	0,66
Penyerapan Tenaga Kerja	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3,44	0,12	0,41
Tingkat Inflasi	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3,56	0,13	0,47
											1	3,62

Tabungan Haji

	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Pakar 5	Pakar 6	Pakar 7	Pakar 8	Pakar 9	Rata2	Bobot	Nilai
Keseluruhan Pangsa Pasar	5	5	4	4	2	2	2	3	4	3,44	0,15	0,51
Tingkat Pertumbuhan Pasar	4	4	4	4	4	2	2	3	4	3,44	0,16	0,56
Tingkat Suku Bunga Pasar	5	5	4	5	4	3	4	3	3	4,00	0,13	0,51
Intensitas Persaingan	2	4	2	2	3	4	4	3	2	2,89	0,16	0,46
Kemajuan Teknologi Perbankan	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4,33	0,15	0,66
Penyerapan Tenaga Kerja	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3,44	0,12	0,41
Tingkat Inflasi	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3,56	0,13	0,47
											1	3,58