

## BAB V

### PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

#### 5.1. Pengembangan Bisnis

Beberapa hal yang mendasari pengembangan peta bisnis wilayah saat itu, diantaranya adalah:

- Ekspansi kredit dirasa belum fokus karena belum ditetapkannya target subsektor/bidang usaha/industri di tiap-tiap wilayah,
- NPL segmen menengah lumayan tinggi, salah satu penyebabnya adalah subsektor/bidang usaha yang digarap memang kurang prospektif.

Melalui pengembangan peta bisnis wilayah harapannya adalah:

- Target ekspansi kredit lebih terarah, lebih difokuskan pada beberapa subsektor/bidang usaha (industri) yang memang unggul di tiap-tiap daerah, agar mampu mendorong pertumbuhan dan kualitas kredit,
- Target ekspansi fokus pada pemain-pemain utama dari setiap sektor industri unggulan,
- Lebih terarah pada daerah-daerah mana yang secara ekonomis lebih potensial dibandingkan daerah lain.

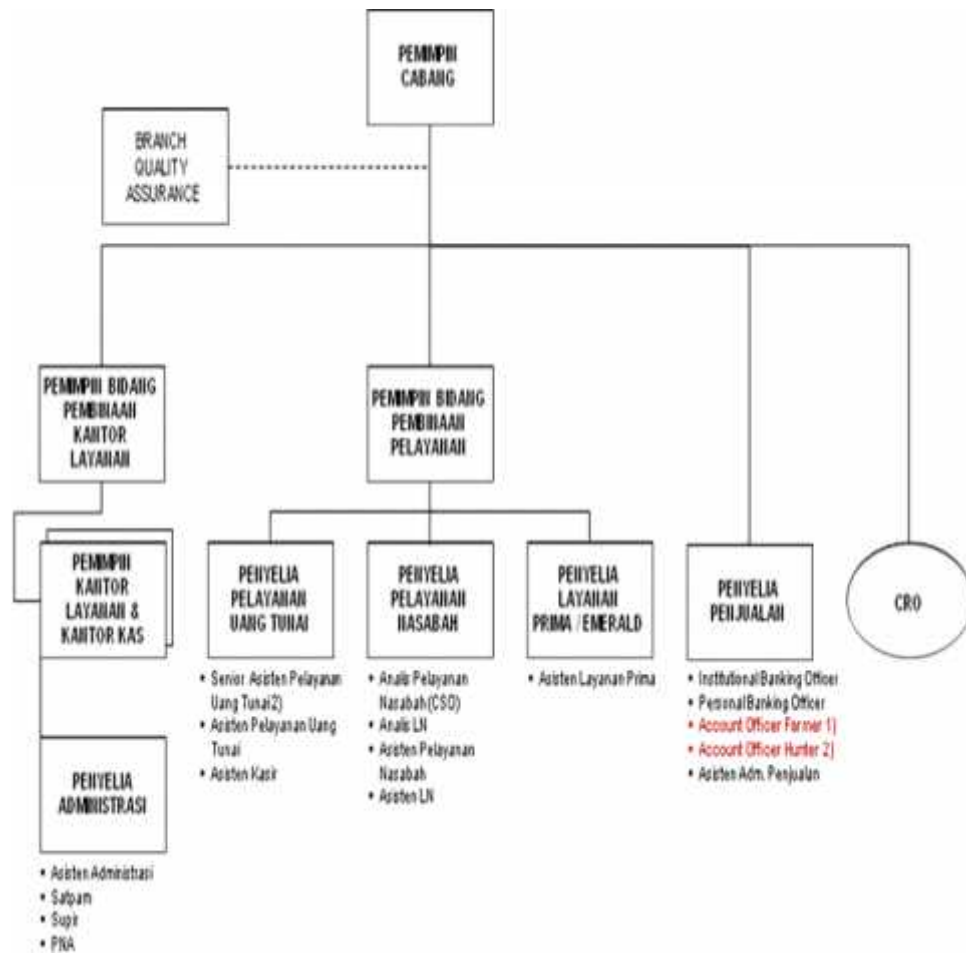
Proses penyediaan *total financial solution* dimulai secara makro melalui pembuatan peta bisnis, penetapan sektor unggulan, industri unggulan, termasuk pemilihan pemain-pemain utama berdasarkan kebutuhan mereka. Disinilah peran REN, MIB, CEO wilayah, Regional Chief Economist, HBB, dan PCR. Mereka berkontribusi aktif dalam memetakan potensi daerah setempat melalui penyusunan peta bisnis. Mencari kesepakatan mengenai subsektor yang akan ditetapkan sebagai subsektor unggulan, serta daerah-daerah yang akan diklasifikasikan sebagai daerah potensial.

Sementara itu BNI wajib menyusun dan mengimplementasikan strategi pemasaran yang kompetitif, strategi apa yang cocok dan sejauh mana strategi tersebut memberikan kontribusi finansial kepada BNI.

Selanjutnya, MIB mengidentifikasi perkembangan pasar atas dasar peta bisnis yang ada, menganalisisnya untuk diolah menjadi sebuah informasi sebagai dasar dalam menetapkan strategi pemasaran yang tepat.

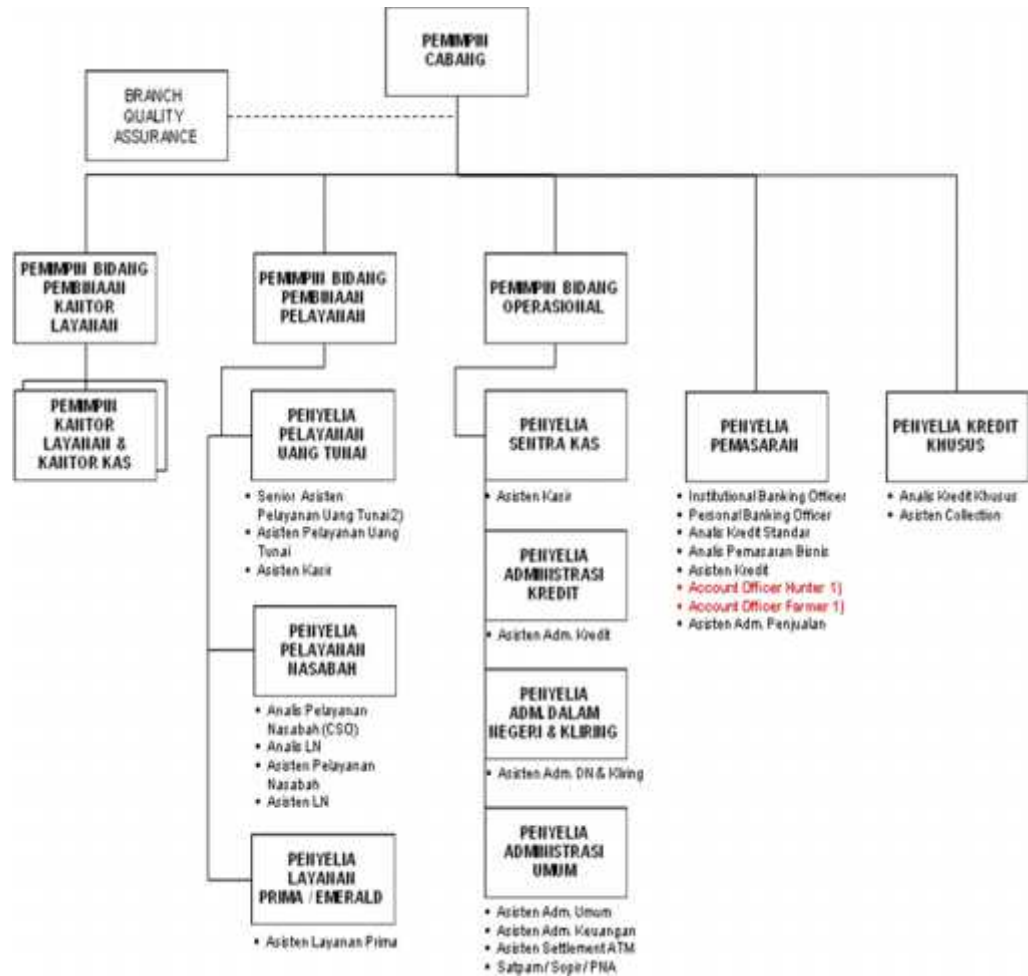
Harapan selanjutnya adalah segera terbentuk sebuah pola koordinasi terintegrasi antara wilayah dengan unit-unit bisnis di kantor pusat untuk mendukung optimalisasi bisnis BNI khususnya dalam peningkatan profitabilitas serta ekspansi kredit.

Ketatnya persaingan bisnis perbankan saat ini telah “memaksa” setiap bank untuk mendalami pemahaman terhadap nasabahnya masing-masing. Pemahaman terhadap nasabah merupakan salah satu cara yang efektif untuk bisa lebih dekat dengan nasabah, karena pendekatan yang dilakukan disesuaikan dengan karakter si nasabah atau calon nasabah. Dimana pendekatan bisnis BNI berubah dari *product centric* ke *customer centric*, sehingga mengharuskan BNI dapat menyediakan layanan secara menyeluruh (*total banking solution*). Dengan demikian, layanan kepada nasabah harus berbeda berdasarkan karakteristik dan nilai yang akan dikontribusikannya terhadap peningkatan volume bisnis.



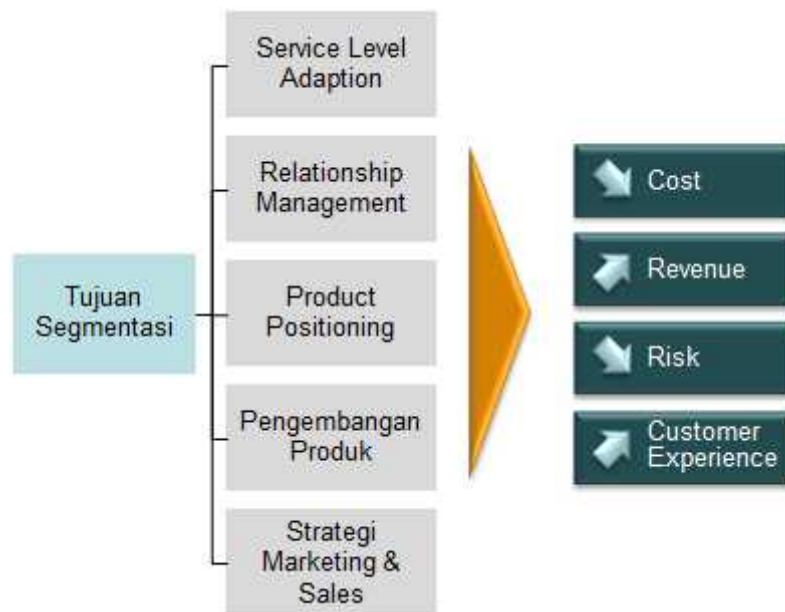
**Gambar 5.1 struktur organisasi cabang (sumber : project CR modul)**

Selanjutnya dilakukan proses penajaman segmentasi nasabah untuk melihat profil dan karakter yang unik sehingga perlu pendekatan dan perlakuan yang berbeda. Mengingat pentingnya pemahaman nasabah tersebut, maka dilakukanlah inisiasi proses segmentasi nasabah Business Banking.



**Gambar 5.2 struktur organisasi cabang stand alone(sumber : project CR modul)**

Segmentasi nasabah tersebut merupakan pendekatan analitik yang mengklasifikasikan nasabah menjadi kelompok-kelompok yang memiliki nilai dan kebutuhan yang sama dan digunakan untuk membedakan model penjualan, pelayanan dan *value proposition*nya. Hal ini akan sangat membantu karena mempermudah dalam memberikan perlakuan kepada nasabah.



**Gambar 5.3 Tujuan Segmentasi. (sumber : project CR modul)**

Tujuan Segmentasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

- **Service Level Adaption**

Dengan segmentasi yang baru, maka tingkat pelayanan (service level) terhadap nasabah atau calon nasabah akan dibedakan berdasarkan segmentasi. Perhatian lebih difokuskan pada nasabah yang paling menguntungkan melalui optimalisasi cost-to-serve (biaya yang dikeluarkan untuk melayani nasabah) berdasarkan potensi nasabah (customer value).

- **Relationship Management**

Setiap segmentasi memiliki karakter nasabah atau calon nasabah tersendiri sehingga perlu penyesuaian pola perlakuan/pendekatan yang berbeda untuk setiap segmen. Disamping itu, pola ini akan memudahkan alokasi resource/RM sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan nasabah.

- **Product Positioning**

Produk dan layanan akan disesuaikan dengan kebutuhan di tiap-tiap segmen berdasarkan industri dan kebutuhan perbankan nasabah.

- **Pengembangan Produk**

Pengembangan, inovasi dan spesialisasi produk akan lebih disesuaikan dengan segmen prioritas dan nasabah potensial. Artinya, produk perbankan yang ditawarkan akan lebih menyentuh segmen yang tepat serta memberikan nilai yang tinggi buat BNI.

- **Strategi Marketing & Sales**

Pendekatan sales, campaign, dan target dirancang berdasarkan segment attractiveness dan intensitas relationship saat ini.

Adanya segmentasi yang lebih baik diharapkan akan memberikan dampak yang positif terhadap BNI diantaranya: peningkatan pendapatan, efisiensi biaya, risiko yang lebih terkendali, serta *customer experience* yang lebih baik.

Alasan utama di lakukan segmentasi tersebut karena banyaknya bank yang memiliki produk sejenis sehingga memunculkan persaingan bisnis kompetitif, maka pihak bank berlomba-lomba memberikan kualitas pelayanan yang terbaik kepada masing-masing nasabahnya. Dengan memberikan kualitas layanan yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh nasabahnya pada akhirnya akan memberikan kepuasan yang nantinya akan meningkatkan loyalitas mereka terhadap bank yang bersangkutan.

Pendekatan personal dan pelayanan yang bagus adalah kunci utama dalam persaingan. Dengan meningkatnya tingkat kebutuhan nasabah , bank harus memberikan kebutuhan yang tepat untuk para nasabahnya termasuk dalam pelayanan di cabang. Sehingga untuk menjaga agar nasabah tersebut peningkatan pelayanan harus tetap dilaksanakan dan harus jeli apa yang mereka miliki untuk konsumen atau nasabah dan harus menegetahui apa yang konsumen atau nasabah mau.

Dalam persaingan dengan bank lain, BNI tergolong kurang bersaing dalam bank kategori BUKU 4. Terlihat dalam perbandingan ROA dan biaya operasional. ROA penting bagi bank ,karena ROA digunakan untuk mengukur efektivitas strategi perusahaan didalam menghasilkan

keuntungan. Sehingga bisa dilihat untuk posisi daya saing suatu bank melalui efisiensi biaya operasional.

**Tabel.5.1.perbandingan kinerja bank BUKU 4 2014**

	Bank Mandiri	Bank BRI	Bank BCA	Bank BNI
predikat	Sangat sehat	Sangat sehat	Sangat sehat	Sehat
<b>Capital</b>				
Capital (Rp Juta)	83.338.576	82.459.202	67.075.949	48.946.622
CAR	16%	19%	17%	16%
Tier 1 capital to total capital	92.17%	95.82%	94.98%	94.12%
Capital to total aset	11.84%	12.07%	12.73%	12.69%
<b>Asset Quality</b>				
Total Aset (Rp juta)	703.625.065	683.212.042	527.065.950	385.726.354
Gross to loan (Rp Juta)	451.841.946	464.193.782	330.709.064	253.839.560
NPL to Gross Loan	1.68%	1.89%	0.66%	2.33%
NPL Nett	.0.46%	0.46%	.0.30%	0.52%
CKPN to asset Produktif	2.68%	2.87%	1.56%	1.99%
Loan loss provision	0.84%	1.40%	1.39%	1.72%

Pemenuhan PPA	128.47%	129.20%	133.90%	90.15%
Earning & efficiency				
Total Profit (Rp juta)	14.013.263	18.124.400	11.775.881	7.420.968
ROE	25.15%	31.67%	25.37%	22.65%
ROA	3.53%	4.84%	3.86%	3.32%
BOPO	64.95%	65.82%	63.07%	70.63%
Biaya operasional non bunga to total aset	3.35%	4.57%	4.29%	4.88%
Biaya operasional non bunga to pendapatan bunga	44.59%	44.59%	56.81%	61.45%
NIM	5.87%	8.78%	6.49%	6.13%
Funding cost	3.67%	3.80%	2.53%	3.38%
Fee based income	11.39%	6.67%	13.03%	11.11%

Sumber : kinerjabank.com

dari tabel tersebut dapat terlihat bahwa ROA BNI paling rendah dan biaya operasional lebih besar dari bank pesaing dalam kategori BUKU 4, sehingga menunjukkan strategi BNI kurang efektif dalam industri perbankan

## 5.2. deskripsi data

Pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan pada Agustus s.d desember 2015, pada awal data menggunakan dilakukan pretest sebanyak 5 responden reabilitas dari indikator variabel, setelah itu dilakukan post test sebanyak 8 reaponden. Penyebaran kuesioner



dilakukan kepada para manager/pemimpin unit yang berhubungan dengan penelitian ini dan kompeten di bidang masing-masing yang akan di teliti

Responden adalah orang yang kompeten atau ahli dalam bidangnya yang dalam tugasnya berkenaan langsung dengan management,operasional dan kebijakan perusahaan yang beralamat di kantor besar BNI jl Jendral Sudirman kav.1 dan Jl. Lada no.1

**Tabel 5.1 Distribusi karakteristik responden**

no	Karakteristik	jumlah
1	Bersedia dihubungi	
	-ya	7
	-tidak	1
2	Usia responden	
	- 24 tahun – 29 tahun	
	- 30 tahun – 35 tahun	2
	- 36 tahun – 40 tahun	
	- 41 tahun ke atas	6
3	Jenis Kelamin	
	- Pria	5
	- Wanita	3
4	Masa kerja	
	- 1- 5 tahun	1
	- 6 – 10 tahun	1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 11 – 15 tahun</li> <li>- 16 – 20 tahun</li> <li>- 20 tahun ke atas</li> </ul>	<p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">1</p>
5	Pendidikan terakhir -diploma - S1 -S2 -S3	<p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">3</p>

### 5.3. Indikator Kekuatan

Dari rekapitulasi jumlah skor untuk masing-masing variabel tersebut, maka rangkuman indikator kekuatan dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 5.2**

#### Indikator kekuatan

No	Indikator	skor
1	komposisi pegawai yang semakin ideal mendukung bisnis	0,22
2	perusahaan memiliki Budaya kerja tinggi (prinsip 46)	0,30
3	strategi pemasaran BNI didasari dengan kebutuhan dan keinginan nasabah(voice of customer) dan costumer centric	0,27

4	BNI memiliki sistem informasi yang cukup baik (iklan,new letter,baliho,sms blast,internet,mobile media,social media,dll)	0,24
5	sarana dan prasaran fisik (gedung,ATM,kendaraan operasional,dll) dan non fisik (SMS banking,e banking,dll) yang tersedia relatif mudah	0,27
6	BNI kantor cabang pembantu dan kantor layanan nasabah yang tersebar luas	0,29
7	BNI melakukan pengembangan kapabilitas pegawai setiap tahun (pelatihan dan promosi)	0,23
8	adanya 3 parameter pengukuran yang di terapkan secara terintegrasi (KPI,Performance measurment system unit,dan kinerja aspek financial dan operasional)	0,28
9	program pemasaran BNI yang di jalankan di desentralisasi kepada setiap kantor wilayah	0,25
10	peningkatan pinjaman yang di berikan BNI di iringi dengan kualitas pinjaman yang diberikan terjaga dengan baik	0,23

Sumber : Hasil pengolahan data

Dari perhitungan diatas, dapat di ketahui skor tertinggi di indikator kekuatan menurut responden di perusahaan memiliki Budaya kerja tinggi (prinsip 46) sebesar 0,30 dan skor terendah komposisi pegawai yang semakin ideal mendukung bisnis sebesar 0,22

Selain itu menurut responden,bahwa organisasi sudah memiliki visi/tujuan kedepan,financial solution dimana nasabah bisa mengakses seluruh kebutuhan dibank dan jaringan kantor yang banyak sehingga layanan transaksi perbankan yang cepat kepada nasabah

#### **5.4.Indikator Kelemahan**

Dari rekapitulasi jumlah skor untuk masing-masing variabel tersebut, maka rangkuman indikator kelemahan dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 5.3**

**Indikator kelemahan**

no	Indikator	skor
1	Posisi Global BNI sebagai Perusahaan perbankan di Indonesia (peringkat 4 tahun 2014)	0,21
2	Prosesing persetujuan pemberian kredit lending dan funding memakan waktu cukup lama karena harus melalui beberapa tahap	0,18
3	manajemen yang cenderung birokratis	0,19
4	unit organisasi BNI belum dikenal pasar, sehingga belum memiliki brand yang marketable	0,17
5	kurangnya pengetahuan karyawan mengenai produk BNI secara keseluruhan	0,23
6	karyawan memiliki kekurangan pemahaman petunjuk Pelaksanaan (juklak) program/produk BNI	0,19

Sumber : Hasil pengolahan data

Dari perhitungan diatas, dapat diketahui skor tertinggi di indikator kelemahan menurut responden di kurangnya pengetahuan karyawan mengenai produk BNI secara keseluruhan sebesar 0,23 dan skor terendah di unit organisasi BNI belum dikenal pasar, sehingga belum memiliki brand yang marketable sebesar 0,17

Selain itu menurut para responden adalah birokrasi perusahaan yang cukup panjang sehingga setiap eksekusi dalam mengambil keputusan lama menyebabkan marketing intelligence kurang peka terhadap situasi pasar sehingga nasabah mudah pindah ke bank lain untuk produk sejenis.

### 5.5.Indikator Peluang

Dari rekapitulasi jumlah skor untuk masing-masing variabel tersebut, maka rangkuman indikator kelemahan dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 5.4**

#### Indikator Peluang

no	Indikator	skor
1	luasnya pangsa pasar perbankan indonesia	0,20
2	adanya kebijakan pemerintah untuk percepatan pembangunan nasional	0,19
3	BNI Menargetkan penyaluran kredit kecil (BNI Fleksi) dan produk funding (kartu tunai,tapulus anak,ori 12,reksadana,dll)	0,20
4	akan Terbukanya Pasar ASEAN (MEA)	0,22
5	Bank BNI ingin memanfaatkan momentum pertumbuhan ekonomi Indonesia akan bangkit kembali setelah mengalami perubahan dinamika politik dan ekonomi	0,19
6	Bank Indonesia akan berupaya membuat bauran kebijakan untuk pertumbuhan ekonomi nasional	0,19
7	bentuk dan bidang investasi di indonesia sangat luas(termasuk bidang-bidang strategis)	0,22
8	ekspetasi stakeholders BNI yang tinggi terhadap organisasi	0,21
9	adanya Perubahan Struktur Demografi rakyat indonesia	0,18
10	sejalan di bentuknya kementrian kelautan, BNI fokus pada usaha kecil kemaritiman melalui pembiayaan perikanan dan kelautan	0,22

11	ada Kecenderungan Nasabah dan calon nasabah memilih BNI karena Bank pemerintah	0,18
----	--	------

Sumber : Hasil pengolahan data

Dari perhitungan diatas, dapat di ketahui skor tertinggi di indikator peluang menurut responden di akan Terbukanya Pasar ASEAN (MEA), bentuk dan bidang investasi di indonesia sangat luas(termasuk bidang-bidang strategis) dan sejalan di bentuknya kementerian kelautan, BNI fokus pada usaha kecil kemaritiman melalui pembiayaan perikanan dan kelautan sebesar 0,22. Skor terendah di adanya Perubahan Struktur Demografi rakyat indonesia dan ada Kecenderungan Nasabah dan calon nasabah memilih BNI karena Bank pemerintah sebesar 0,18

Selain itu, peluang besar menurut reponden adalah BNI adalah bank pemerintah, ada beberapa nasabah yang loyal terhadap perusahaan karena BNI adalah bank pemerintah. Selain itu kebijakan perusahaan di sesuaikan dengan kebijakan pembangunan negara sehingga peluang juga tercipta antar sesama badan pemerintahan

### 5.6.Indikator Ancaman

Dari rekapitulasi jumlah skor untuk masing-masing variabel tersebut, maka rangkuman indikator kelemahan dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 5.5**

#### Indikator Ancaman

no	Indikator	skor
1	ketidakpastian nasabah memperoleh fasilitas kredit dan dana	0,19
2	melemahnya mata uang rupiah	0,13
3	adanya tekanan politik dalam ekonomi nasional	0,10

4	industri perbankan mengalami perlambatan akibat terjadinya fluktuasi global	0,13
5	melemahnya kondisi pasar modal dunia	0,13
6	adanya kabar akan Mergernya bank-bank pemerintah	0,11
7	Munculnya teknologi baru bank pesaing dalam kebutuhan transaksi	0,18
8	tingkat turnover nasabah cukup tinggi	0,13
9	ada kemungkinan produk sejenis dari pesaing yang lebih unggul (bunga,fasilitas,layanan,dll)	0,14
10	laporan Bank dunia dan IMF menyimpulkan bahwa ekonomi global akan tumbuh lebih rendah di tahun 2015 dan 2016	0,08
11	adanya efek negatif yang di timbulkan dari perubahan suku bunga bank	0,11
12	peningkatan beban bunga lebih tinggi dibandingkan pendapatan bunga karena likuiditas perbankan yang ketat	0,14

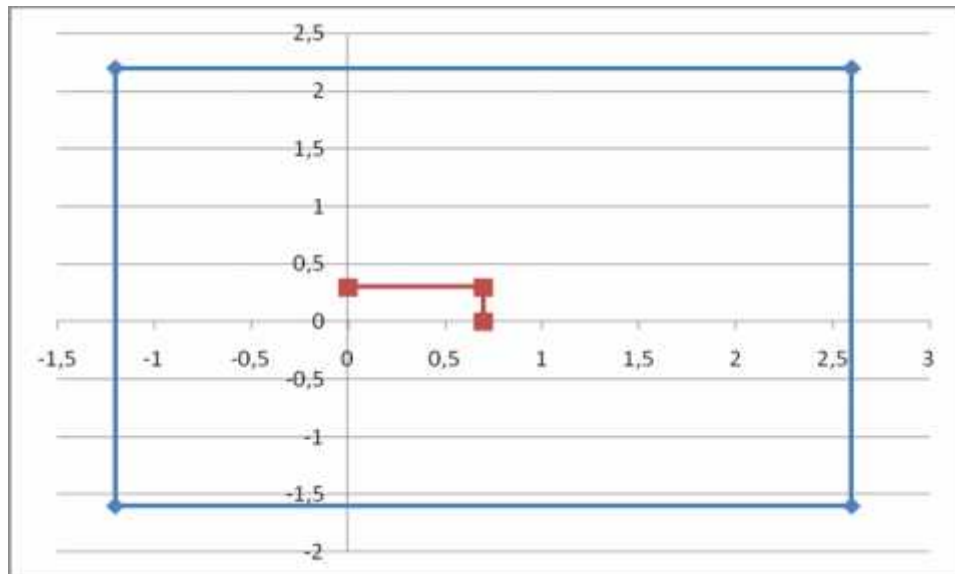
Sumber : Hasil pengolahan data

Dari perhitungan diatas, dapat di ketahui skor tertinggi di indikator ancaman menurut responden di ketidakpastian nasabah memperoleh fasilitas kredit dan dana sebesar 0,19 . Skor terendah di laporan Bank dunia dan IMF menyimpulkan bahwa ekonomi global akan tumbuh lebih rendah di tahun 2015 dan 2016 sebesar 0,08

Menurut responden,Ancaman bisa tercipta dengan adanya MEA yang memperbolehkan bank asing beroperasi di Indonesia sehingga bisa terjadi ancaman melemahnya mata uang rupiah terhadap USD sehingga

suku bunga kredit dan tabungan yang sulit bersaing dengan bank lain yang memiliki dana besar. selain itu bank asing bisa hadir membawa penawaran baru dalam produk perbankan sehingga bank tersebut memiliki eksekusi lebih cepat

### 5.7. Matriks SWOT



**Gambar 5.4 matriks SWOT**

Dari gambar tersebut data di rangkum sebagai berikut :

- skor kekuatan = 2,6
- skor kelemahan = 1,2
- skor peluang = 2,2
- skor ancaman = 1,6

berpijak dari skor total di atas, maka penentuan posisi perusahaan dapat digambarkan sebagai matriks SWOT berikut :

- koordinat analisis internal = (skor kekuatan - skor kelemahan) : 2  

$$= (2,6 - 1,2) : 2$$



$$= 0,709$$

- koordinat analisis eksternal = (skor peluang - skor ancaman) : 2

$$= (2,2-1,6) : 2$$

$$= 0,309$$

titik koordinat terletak pada (0,709 ; 0,309)

**Tabel 5.6. matriks swot**

S-W O-T	STRENGTHS	WEAKNES
OPORTUNITY	<ul style="list-style-type: none"> <li>- akan terbukanya pasar ASEAN dan terbukanya bidang investasi yang luas dan adanya kredit UMKM untuk usaha kecil kemaritiman, BNI harus melakukan ekspansi pasar melalui cabang dan kantor layanan</li> <li>- karyawan BNI memiliki budaya kerja tinggi sehingga ekspansi pasar bisa dilaksanakan dengan efektif melalui 3 parameter pengukuran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dengan luasnya bidang investasi, BNI harus melakukan pelatihan terhadap karyawannya</li> <li>- untuk meningkatkan ranking nasional BNI harus bisa mengambil pangsa pasar prioritas terlebih dahulu</li> </ul>
THREATS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- untuk menghadapi produk sejenis dari bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adanya produk sejenis dari bank pesaing, BNI</li> </ul>

	<p>pesaing,BNI harus melakukan system jemput bola atau task force di spot tertentu melalui cabang dan kantor layanan,sehingga tingkat turn over nasabah bisa di tekan dan kemudahan nasabah dalam mendapatkan dana dan kredit</p> <p>-dengan tersebar luasnya kantor cabang BNI, jangan sampai kecolongan dalam melakukan pelayanan, karena akan munculnya teknologi baru dari pesaing yng lebih memudahkan nasabah</p>	<p>harus segera melakukan training produk knowledge dan kemampuan untuk mengetahui kebutuhan nasabahnya</p> <p>- untuk bisa bersaing, lakukan investasi di bidang teknologi,karena bank pesaing akan memunculkan teknologi baru untuk memenuhi kebutuhan nasabah</p>
--	---	--

**Tabel 5.7 luasan matriks SWOT**

Luasan matriks dan prioritas strategi				
kuadran	Posisi titik	luasan matriks	rangking	prioritas strategi
I (S;O)	2,6 ; 2,2	5.658	1	ekspansi pasar (ofensif)
II (W;O)	1,2 ; 2,2	2.551	3	stabilitas (rasional)
III (W;T)	1,2 ; 1,6	1.832	4	retrechment (defensif)
IV (S;T)	2,6 ; 1,6	4.064	2	kombinasi (diversifikasi)

Dari luasan tabel dan gambar tersebut, prioritas strategi BNI adalah melakukan ekspansi pasar sebab BNI memiliki Budaya kerja tinggi (prinsip 46) dan didukung kantor cabang pembantu dan kantor layanan nasabah yang tersebar luas untuk ekspansi pasar dan peluang terbesar di Terbukanya Pasar ASEAN (MEA) dan akan banyak bentuk dan bidang investasi di Indonesia sangat luas .