

Analisis Strategi Agresif Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo

Agnis Fardela

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
Jl. MT. Haryono 165 Malang
agnis_fardela@ymail.com*

Abstrak

Probolinggo, Jawa Timur merupakan kota yang sedang mengalami pertumbuhan ekonomi yang pesat. Dalam pertumbuhan ekonomi yang pesat tersebut mengakibatkan banyak pelaku bisnis yang semakin kompetitif. Bisnis perbankan dituntut untuk bersikap hati-hati terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal di Kota Probolinggo. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo harus mampu melihat dan memperbaiki lingkungan internal dan eksternal dengan merumuskan dan menerapkan manajemen strategis. Hal tersebut bertujuan agar perusahaan dapat bersaing dengan bank lain untuk memberikan pelayanan yang prima bagi usaha pertanian dan menyediakan produk dan jasa yang berkualitas bagi masyarakat luas yang ada di Kota Probolinggo. Artikel ini mencoba untuk menganalisis strategi yang tepat dengan beberapa teknik analisis data, antara lain Matriks Faktor Internal, Matriks Faktor Eksternal, Matriks Strategi Besar, Matriks SWOT, dan Matriks Profil Kompetitif yang menghasilkan strategi agresif.

Kata Kunci : Analisis Strategi, Teknik Analisis Data, Strategi Agresif

Abstract

East Java, Probolinggo is a rapid economic growth city. Rapid economic growth have much businessman result to competitive. Banking business would required to mind for internal and external environment change in Probolinggo city. "PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo" must see to require for internal and eksternal environment which formulation and implementation are strategics management. It is intend firm competitive within the others bank for give excellence service for farming and provide product and service have a certain quality for large of people in Probolinggo city. This article is trying to strategic analysis exactly with some analysis data technique, for example : External Factor Evaluation–EFE, Internal Factor Evaluation–IFE, Grand Strategy, SWOT Matriks, and Competitive Profile Matrix–CPM to agresif strategic results.

Keywords : *Strategic Analysis, Analysis Data Technique, Agresif Strategic*

1. Pendahuluan

Pada saat keadaan perekonomian yang semakin rumit ini banyak terjadi persaingan dalam dunia bisnis sehingga perusahaan dituntut untuk semakin kompetitif. Hal tersebut akan memberikan dampak positif pada perusahaan yang memiliki pelayanan jasa di bidang perbankan untuk berusaha terus maju memperbaiki bisnisnya dengan penerapan manajemen strategi dan mengembangkan produk yang disediakan. Melihat keadaan eksternal dengan kemajuan teknologi yang terus menerus berkembang, perusahaan dituntut pula untuk mengikuti perkembangan zaman sehingga tidak tertinggal dengan perusahaan lain. Disamping itu, dapat memperkirakan segala dampak dari setiap pelayanan dan perubahan tersebut pada masa depan perusahaan.

Mengaudit lingkungan internal dan eksternal merupakan salah satu cara sebelum merumuskan dan menerapkan manajemen strategis. Hal tersebut bertujuan untuk mengamati perubahan lingkungan internal dan eksternal yang ada disekitar perusahaan. Tanpa adanya audit lingkungan internal dan eksternal maka perusahaan sangat kurang akurat dalam perumusan dan penerepan manajemen strategis tersebut. Mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasional dalam wilayah-wilayah fungsional suatu bisnis merupakan sebuah aktivitas manajemen strategis yang esensial.

Dengan melakukan audit lingkungan internal dan eksternal akan memberikan fenomena perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan bank-bank asing seperti BCA, Citibank, dan HSBC. Perusahaan perbankan "PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo berusaha mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal sekitar dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman kemudian menghasilkan strategi yang tepat untuk perusahaan. Selain itu, perusahaan yang bergerak di bidang perbankan dapat memenuhi tujuan melayani nasabah dengan prima pada usaha pertanian, UMKM, dan bisnis ritel dari berbagai perubahan lingkungan yang ada di Kota Probolinggo.

Setelah perusahaan melakukan audit lingkungan internal dan eksternal perusahaan maka perusahaan mampu menetapkan strategi yang tepat. Strategi terpilih tersebut guna untuk memperbaiki keadaan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancama) perusahaan sehingga PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo mampu menghadapi persaingan dan menjadi *market leader* dalam dunia perbankan yang ada di Kota Probolinggo.

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2011:35), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Dalam penelitian ini tidak mengarah pada pengujian hipotesis tetapi lebih mempunyai sudut pandang pada fenomena strategi perusahaan dan data yang terkumpul dalam penelitian ini dengan menggambarkan manajemen strategis untuk memenuhi tujuan perusahaan yang dilihat dari lingkungan internal maupun eksternal tanpa menekankan pada angka.

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo yang tepatnya di Jalan Suroyo No. 30, Probolinggo. Dasar pertimbangan lokasi penelitian karena termasuk Bank besar yang ada di Indonesia dan sangat dekat dengan nasabah dengan memberikan pelayanan yang prima pada usaha pertanian.

Metode pengumpulan data yang teruji dan reliabilitas belum tentu menghasilkan data yang valid dan reliabel. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yaitu Studi Kasus. Menurut Marzuki (2002:41), studi kasus yaitu mengambil beberapa elemen dan

masing-masing diselidiki secara mendalam. Simpulan terbatas kepada elemen-elemen yang diselidiki saja, karena populasinya tidak jelas. Elemen-elemen tersebut antara lain Matriks Evaluasi Faktor Eksternal, Matriks Evaluasi Faktor Internal, Matriks Strategi Besar, Matriks SWOT, dan Matriks Profil Kompetitif.

Berbagai alat analisis data yang digunakan pada penelitian ini guna menentukan perumusan manajemen strategis yang efektif bagi perusahaan adalah *Interview* (Wawancara), Dokumentasi, dan Observasi Berperan Serta (*Participant Observation*). Selain itu, penelitian ini menggunakan berbagai metode analisis data adalah Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation–EFE*), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation–IFE*), Matriks Strategi Besar, Matriks SWOT, dan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix–CPM*).

3. Hasil Analisis

3.1 Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation–IFE*)

Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Penilaian intuitif digunakan dalam pengembangan Matriks Evaluasi Faktor Internal sehingga tampilan ilmiahnya tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa teknik ini benar-benar tanpa celah. Matriks Evaluasi Faktor Internal PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo yang dapat digambarkan pada tabel 3.1 dan 3.2 beserta analisis setiap faktor-faktornya, sebagai berikut:

Tabel 3.1
Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation–IFE*)

| Faktor-faktor Internal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot | Program Kerja |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kekuatan | | | | |
| 1. Memiliki kualitas pada GCG (<i>Good Corporate Governance</i>) | 0,10 | 4 | 0,40 | Sosialisasi dan koordinasi internal terus diupayakan guna meningkatkan <i>awareness</i> akan penerapan GCG. |
| 2. Memiliki Rencana Marketing Bulanan (RMB) dan Rencana Marketing Tahunan (RMT) | 0,08 | 3 | 0,24 | AO (<i>Account Officer</i>) membuat RMB dan RMT untuk memonitoring usaha yang dimiliki oleh nasabah. |
| 3. Mengutamakan pelayanan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). | 0,09 | 4 | 0,36 | Terus mengikuti dinamika bisnis UMKM agar tetap dapat menjadi <i>market leader</i> di segmennya. |
| 4. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak berkepentingan (<i>stakeholders</i>). | 0,03 | 3 | 0,09 | Memperhitungkan implikasi <i>cost & benefit</i> terhadap semua <i>stakeholders</i> . |

Lanjutan Tabel 3.1

| Faktor-faktor Internal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot | Program Kerja |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kekuatan | | | | |
| 5. Berkomitmen mematuhi seluruh ketentuan perundang-undangan yang berlaku dalam kegiatan operasional bank. | 0,05 | 3 | 0,15 | Menerapkan kebijakan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang tegas serta adil. |
| 6. Mempunyai fungsi dan sistim manajemen risiko yang komprehensif. | 0,03 | 2 | 0,06 | Menerapkan prinsip <i>Basel Committee on Banking Supervision</i> seperti yang dituangkan dalam regulasi Bank Indonesia. |
| 7. Memposisikan pekerja BRI lebih sebagai aset atau modal yang mampu menciptakan nilai yang berkesinambungan. | 0,08 | 3 | 0,24 | Mengubah pandangan (<i>mind-set</i>) umum dari pengembangan sumber daya manusia menjadi pengembangan <i>human capital</i> . |
| 8. BRI memiliki <i>Management Stock Option Plan</i> . | 0,04 | 2 | 0,08 | Menyelenggarakan Program Opsi Pembelian Saham bagi Manajemen (<i>Management Stock Option Plan/MSOP</i>). |
| 9. BRI menerapkan perhitungan tingkat kesehatan bank (TKB). | 0,03 | 2 | 0,06 | Pendekatan risiko (<i>Risk Based Bank Rating</i>) Oktober 2011 |
| 10. BRI mengembangkan bisnis <i>microfinance</i> yang terdepan di dunia. | 0,05 | 3 | 0,15 | Menjalankan <i>Microfinance Training and Study Visit (MTSV)</i> , <i>business captures</i> , serta <i>technical assistance</i> di bidang <i>microfinance</i> . |
| 11. Memiliki berbagai produk dan jasa yang disediakan untuk nasabah. | 0,03 | 2 | 0,06 | Memprogram CSR sekaligus mempromosikan produk dan jasa yang dimiliki oleh Bank. |
| 12. Tata ruang dan fasilitas yang disediakan di ruang antre membuat pengunjung nyaman. | 0,02 | 3 | 0,06 | Menjaga kebersihan dan memberikan ruang baca bagi pengunjung yang menunggu antrean. |
| Sub Total Kekuatan | 0,63 | | 1,95 | |

Sumber : Data diolah, 2012



= Skor Bobot Tertinggi



= Skor Bobot Terendah

Keterangan :

Peringkat

- sangat lemah (peringkat/pengaruh = 1)
- lemah (peringkat/pengaruh = 2)
- kuat (peringkat/pengaruh = 3)
- sangat kuat (peringkat/pengaruh = 4)

Bobot

- 0 – 0,03 : tidak penting
- > 0,03 – 0,06 : kurang penting
- > 0,06 – 0,09 : cukup penting
- > 0,09 – 0,12 : penting
- > 0,12 – 0,15 : sangat penting

3.2 Analisis dari Tabel 3.1 tentang IFE (Kekuatan) per Faktor

Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal khususnya kekuatan yang dimiliki oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Memiliki kualitas pada GCG (*Good Corporate Governance*).
Pada salah satu skor bobot dan rating faktor kekuatan tertinggi yang dimiliki oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo yaitu memiliki kualitas pada GCG (*Good Corporate Governance*) sehingga dapat mendukung penerapan strategi Agresif. Faktor ini merupakan skor bobot tertinggi yang terletak pada bobot **0,10** yang berarti faktor yang penting dan menduduki peringkat **4** yaitu sangat kuat. Hal tersebut bermakna bahwa dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan faktor yang penting dan sangat kuat, BRI terus menerapkan kebijakan GCG secara konsisten serta melakukan perbaikan dan penyempurnaan bila diperlukan. Proses penyusunan kebijakan dan pelaksanaan prinsip-prinsip GCG di BRI berpedoman pada peraturan perundangundangan yang berlaku, serta *The Indonesian Corporate Governance Code*. Sosialisasi dan koordinasi internal terus diupayakan guna meningkatkan *awareness* akan penerapan GCG.
2. Memiliki Rencana Marketing Bulanan (RMB) dan Rencana Marketing Tahunan (RMT).
Faktor ini pada bobot **0,08** yang berarti faktor yang cukup penting dan menduduki peringkat **3** yaitu kuat. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa RMB dan RMT cukup penting dalam ruang pemasaran pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo karena rencana tersebut dapat memonitoring usaha yang dimiliki para nasabah secara berkala sehingga terjadi pengembangan usaha para nasabah dan memiliki kerja sama yang baik. Program kerja pada faktor ini yaitu AO (*Account Officer*) membuat RMB dan RMT untuk memonitoring usaha yang dimiliki oleh nasabah.
3. Mengutamakan pelayanan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM).
Faktor ini pada bobot **0,09** yang berarti faktor yang penting dan menduduki peringkat **4** yaitu sangat kuat. Dalam hal tersebut PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo mengutamakan pelayanan yang prima untuk usaha mikro, kecil, dan menengah dan bertujuan untuk memperbanyak ketertarikan masyarakat yang terjun dalam UMKM. Program kerja yang disediakan perusahaan yaitu Terus mengikuti dinamika bisnis UMKM agar tetap dapat menjadi *market leader* di segmennya dimana perusahaan mampu bersaing dengan perbankan lainnya.
4. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*).
Faktor ini pada bobot **0,03** yang berarti faktor yang tidak penting dan menduduki peringkat **3** yaitu kuat. Hal tersebut dapat dijabarkan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo memberikan keuntungan bagi pihak-pihak yang berkepentingan seperti pedagang-pedagang ritel yang membutuhkan pinjaman dan disitulah ada hubungan kerja sama. Kerja sama tersebut dapat digambarkan dengan adanya fasilitas pembayaran tunai yang disediakan BRI pada Indomaret. Program kerja dalam hal ini yaitu memperhitungkan implikasi *cost & benefit* terhadap semua *stakeholders*.

5. Berkomitmen mematuhi seluruh ketentuan perundang-undangan yang berlaku dalam kegiatan operasional bank.
Faktor ini pada bobot **0,05** yang berarti kurang penting dan menduduki peringkat **3** yaitu kuat. Hal tersebut dapat dijabarkan bahwa peraturan yang berlaku pada perusahaan wajib ditaati oleh karyawan dalam kegiatan operasional bank sehingga kegiatan operasional bank dapat berjalan dengan lancar dan dapat mempengaruhi kegiatan lainnya. Program kerja yang dibuat adalah menerapkan kebijakan *reward* dan *punishment* yang tegas serta adil. Memberikan reward kepada karyawan sehingga karyawan selalu memiliki etos kerja dan prestasi yang tinggi dalam operasional perusahaan.
6. Mempunyai fungsi dan sistem manajemen risiko yang komprehensif.
Faktor ini pada bobot **0,03** yang berarti tidak penting dan menduduki peringkat **2** yaitu lemah. Hal tersebut mengindikasikan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo dapat mengendalikan resiko-resiko yang ada dengan menerapkan manajemen resiko. Program kerja yang digunakan yaitu menerapkan prinsip *Basel Committee on Banking Supervision* seperti yang dituangkan dalam regulasi Bank Indonesia.
7. Memposisikan pekerja BRI lebih sebagai aset atau modal yang mampu menciptakan nilai yang berkesinambungan.
Faktor ini pada bobot **0,08** yang berarti cukup penting dan menduduki peringkat **3** yaitu kuat. Hal tersebut berarti bahwa posisi pekerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo cukup penting karena merupakan aset atau modal yang dimiliki perusahaan dalam menciptakan nilai yang berkesinambungan. Program kerja dalam hal tersebut yaitu mengubah pandangan (*mind-set*) umum dari pengembangan sumber daya manusia menjadi pengembangan *human capital*.
8. BRI memiliki *Management Stock Option Plan*.
Faktor ini pada bobot **0,04** yang berarti kurang penting dan menduduki peringkat **2** yaitu lemah. Faktor tersebut dapat dijelaskan bahwa MSOP hanya diperuntukkan bagi karyawan yang dianggap pantas oleh manajemen. MSOP bertujuan untuk memotivasi dan mempertahankan manajemen senior maupun karyawan.
9. BRI menerapkan perhitungan tingkat kesehatan bank (TKB).
Faktor ini pada bobot **0,03** yang berarti tidak penting dan menduduki peringkat **2** yaitu lemah. Hal tersebut dapat digambarkan dengan pemberian rating pada setiap tahun untuk perhitungan tingkat kesehatan bank. Pendekatan yang dipakai dalam faktor ini yaitu Pendekatan resiko yang melihat beberapa resiko yang ada dalam perusahaan.
10. BRI mengembangkan bisnis *microfinance* yang terdepan di dunia.
Faktor ini pada bobot **0,05** yang berarti kurang penting dan menduduki peringkat **3** yaitu kuat. Faktor tersebut mengindikasikan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo mengembangkan bisnis *microfinance* dengan menjalankan *Microfinance Training and Study Visit* (MTSV), *business captures*, serta *technical assistance* di bidang *microfinance*.
11. Memiliki berbagai produk dan jasa yang disediakan untuk nasabah.
Faktor ini pada bobot **0,03** yang berarti tidak penting dan menduduki peringkat **2** yaitu lemah. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa perusahaan memiliki produk dan jasa yang disediakan untuk masyarakat sebagai calon nasabah.

12. Tata ruang dan fasilitas yang disediakan di ruang antre membuat pengunjung nyaman.

Pada salah satu skor bobot dan rating kekuatan terendah yaitu tata ruang dan fasilitas yang disediakan di ruang antre membuat pengunjung nyaman. Faktor tersebut memiliki skor bobot terendah, berada pada skor **0,02** yang berarti tidak penting tetapi berada pada peringkat **3** yaitu kuat. Hal ini bermakna bahwa tata ruang dan fasilitas yang disediakan di ruang antre membuat pengunjung nyaman yang sangat berpengaruh. Interior dan penataan ruangan pada ruang lingkup bank sangat berpengaruh akan simpati masyarakat. Kepercayaan dan loyalitas nasabah timbul sehingga masyarakat nyaman terhadap pelayanan bank BRI. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menjaga kualitas pelayanan sebagai perusahaan yang terjun dalam bidang produk dan jasa pada era globalisasi yang cenderung berubah-ubah.

Tabel 3.2
Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation*–IFE)

| Faktor-faktor Internal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot | Program Kerja |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kelemahan | | | | |
| 1. Kurang berupaya untuk meningkatkan kualitas dalam melaksanakan tugasnya di bidang pengawasan. | 0,05 | 4 | 0,20 | Pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris dilaksanakan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. |
| 2. Pinjaman mikro BRI tidak setinggi pertumbuhan tahun-tahun sebelumnya. | 0,04 | 3 | 0,12 | Perluasan <i>customer base</i> dan kemampuan yang lebih untuk melanjutkan pertumbuhan bisnis mikro yang berkelanjutan di tahun tahun mendatang. |
| 3. Kemampuan promosi masih kurang karena belum tersedianya media informasi melalui internet. | 0,06 | 4 | 0,24 | Membuat website ataupun blog sebagai sistem informasi manajemen. |
| 4. Butuh penyesuaian dan pelatihan bagi karyawan baru. | 0,04 | 3 | 0,12 | Memberikan pelatihan bagi karyawan baru secara ekstensif dengan mengikuti SOP yang ada. |
| 5. Kebijakan perkreditan yang kurang selektif. | 0,10 | 4 | 0,40 | Menerapkan prinsip-prinsip perkreditan yang sehat dalam menilai permohonan kredit sebagaimana semestinya. |
| 6. Image yang terbentuk dimasyarakat adalah bank yang diperuntukkan hanya untuk masyarakat kecil. | 0,02 | 2 | 0,04 | Memberikan pencitraan yang baik agar bank dapat dilihat sebagai bank yang melayani dari berbagai kelas sosial. |

Lanjutan Tabel 3.2

| Faktor-faktor Internal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot | Program Kerja |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kelemahan | | | | |
| 7. Pemberian fasilitas produk dan jasa yang terkait dengan fasilitas kredit masih lemah. | 0,04 | 3 | 0,12 | Memaksimalkan dan lebih mempromosikan seluruh produk dan jasa sehingga masyarakat luas dapat memahaminya. |
| 8. Adanya keterlambatan jam kerja sehingga proses operasional terhambat. | 0,02 | 1 | 0,02 | Lebih meningkatkan kedisiplinan dan pengawasan terhadap setiap karyawan. |
| Sub Total Kelemahan | 0,37 | | 1,26 | |
| Sub Total Kekuatan | 0,63 | | 1,95 | |
| Total Keseluruhan Faktor Internal | 1 | | 3,21 | |

Sumber : Data diolah, 2012



= Skor Bobot Tertinggi



= Skor Bobot Terendah

Keterangan :

Peringkat

- sangat lemah (peringkat/pengaruh = 1)
- lemah (peringkat/pengaruh = 2)
- kuat (peringkat/pengaruh = 3)
- sangat kuat (peringkat/pengaruh = 4)

Bobot

- 0 – 0,03 : tidak penting
- > 0,03 – 0,06 : kurang penting
- > 0,06 – 0,09 : cukup penting
- > 0,09 – 0,12 : penting
- > 0,12 – 0,15 : sangat penting

3.3 Analisis dari Tabel 3.2 tentang IFE (Kelemahan) per Faktor

Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal khususnya kelemahan yang dimiliki oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Kurang berupaya untuk meningkatkan kualitas dalam melaksanakan tugasnya di bidang pengawasan.
Faktor tersebut memiliki bobot **0,05** = kurang penting dan berada pada peringkat **4** = sangat kuat. Mengindikasikan bahwa pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo masih kurang dalam meningkatkan kualitas dalam bidang pengawasan terhadap internal perusahaan. Adapun cara memprogramkan sehingga pengawasan jadi baik yaitu dengan pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris dilaksanakan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Pinjaman mikro BRI tidak setinggi pertumbuhan tahun-tahun sebelumnya.
Faktor tersebut memiliki bobot **0,04** = kurang penting dan berada pada peringkat **3** = kuat. Faktor ini menjelaskan bahwa pinjaman mikro BRI pada tahun 2011 tidak setinggi tahun 2010 karena terdapat kredit macet atau kredit bermasalah pada nasabah dan banyak bank lain juga yang menyediakan pinjaman mikro. Program kerja dalam mengendalikan rendahnya pinjaman mikro yaitu perluasan *customer*

base dan kemampuan yang lebih untuk melanjutkan pertumbuhan bisnis mikro yang berkelanjutan di tahun-tahun mendatang.

3. Kemampuan promosi masih kurang karena belum tersedianya media informasi melalui internet.

Faktor tersebut memiliki bobot **0,06** = kurang penting dan berada pada peringkat **4** = sangat kuat. Hal tersebut menjelaskan bahwa kurangnya promosi melalui internet yang disediakan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo sehingga masyarakat masih sulit untuk menjangkau informasi secara terperinci. Maka dari itu, perlu adanya pembuatan website khusus untuk daerah Kota Probolinggo yang bertujuan untuk meningkatkan informasi dan kepedulian masyarakat terhadap BRI Kantor Cabang Probolinggo.

4. Butuh penyesuaian dan pelatihan bagi karyawan baru.

Faktor tersebut memiliki bobot **0,04** = kurang penting dan berada pada peringkat **3** = kuat. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa BRI Kantor Cabang Probolinggo butuh penyesuaian dan pelatihan bagi karyawan baru dengan memberikan pelatihan bagi karyawan baru secara ekstensif dengan mengikuti SOP yang ada.

5. Kebijakan perkreditan yang kurang selektif.

Pada salah satu bobot dan rating faktor kelemahan tertinggi yang dimiliki oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo yaitu kebijakan perkreditan yang kurang selektif. Faktor tersebut memiliki bobot **0,10** = penting dan berada pada peringkat **4** = sangat kuat. Hal tersebut menggambarkan bahwa kelemahan yang ada pada bank merupakan suatu faktor yang penting dan harus diperbaiki secara berkala. Pembinaan dalam kelemahan yaitu dengan menerapkan prinsip-prinsip perkreditan yang sehat dalam menilai permohonan kredit sebagaimana semestinya. Perusahaan harus mampu memperbaiki segala kekurangan dengan melihat strategi yang dipakai oleh perusahaan.

6. Image yang terbentuk dimasyarakat adalah bank yang diperuntukkan hanya untuk masyarakat kecil.

Faktor tersebut memiliki bobot **0,02** = tidak penting dan berada pada peringkat **2** = lemah. Faktor kelemahan tersebut dapat dijelaskan bahwa *image* yang terbentuk hanya untuk masyarakat kecil tetapi tidak berpengaruh terhadap lingkungan internal perusahaan. Program yang disajikan yaitu memberikan pencitraan yang baik agar bank dapat dilihat sebagai bank yang melayani dari berbagai kelas sosial.

7. Pemberian fasilitas produk dan jasa yang terkait dengan fasilitas kredit masih lemah.

Faktor tersebut memiliki bobot **0,04** = kurang penting dan berada pada peringkat **3** = kuat. Hal tersebut mengindikasikan bahwa produk dan jasa yang disediakan masih lemah karena terdapat kredit bermasalah pada nasabah. Selain itu, banyak produk dan jasa yang masih belum diperkenalkan oleh masyarakat luas. Program yang dibuat oleh perusahaan yaitu memaksimalkan dan lebih mempromosikan seluruh produk dan jasa sehingga masyarakat luas dapat memahaminya.

8. Keterlambatan jam kerja sehingga proses operasional terhambat.

Pada salah satu bobot dan rating faktor kelemahan terendah pada perusahaan yaitu adanya keterlambatan jam kerja sehingga proses operasional terhambat. Faktor kelemahan terendah yang memiliki bobot **0,02** = tidak penting dan menduduki peringkat **1** = sangat lemah. Hal tersebut dapat dijabarkan bahwa perusahaan ini akan kurang efektif dan efisien jika karyawan tidak disiplin dalam mengatur waktu jam masuk kerja. Apabila karyawan meningkatkan kedisiplinan maka operasional yang ada pada lingkungan internal perusahaan akan berjalan dengan

lancar. Perlu adanya pengawasan dari setiap supervisor untuk mengontrol para bawahannya sehingga terjadi budaya yang disiplin kerja dan dapat menguntungkan bagi pihak perusahaan.

Total rata-rata tertimbang dari faktor internal adalah **3,21** dimana lebih besar dari **2,5** yang mengindikasikan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo memiliki posisi internal yang sangat kuat.

3.4 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation–EFE*)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation–EFE*) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif. Dalam Matriks Evaluasi Faktor Eksternal PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo dapat digambarkan dalam tabel 3.3 dan 3.4 beserta analisis yang didapatkan, sebagai berikut:

Tabel 3.3
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation–EFE*)

| Faktor-faktor Eksternal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot | Program Kerja |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Peluang | | | | |
| 1. Lokasi strategis pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) KANTOR CABANG Probolinggo yang terletak di tengah kota. | 0,12 | 4 | 0,48 | Menyebarkan brosur sebagai media promosi produk dan jasa di seluruh daerah kota Probolinggo maupun daerah terpencil. |
| 2. Banyaknya petani di Kota Probolinggo yang membutuhkan pinjaman di Bank. | 0,09 | 2 | 0,18 | Memberikan pinjaman kepada petani yang disebut dengan Produk Pinjaman Program. |
| 3. Munculnya UKM baru yang membutuhkan pinjaman untuk modal usaha. | 0,09 | 3 | 0,27 | Memperkenalkan produk dan jasa kepada UKM baru dan memberikan pinjaman sesuai dengan kriteria persyaratan kredit. Selain itu, pihak bank berusaha untuk membantu mengembangkan usahanya. |
| 4. Tersebarnya unit-unit BRI pada setiap daerah yang jauh dari perkotaan. | 0,08 | 3 | 0,24 | Pemrograman bagi pinjaman unit dengan nominal < 100 juta dan dapat menjangkau masyarakat kecil. |
| 5. Semakin banyak pelaku bisnis ritel yang membutuhkan pinjaman khususnya di kota Probolinggo. | 0,05 | 2 | 0,10 | Menyediakan pinjaman untuk pelaku bisnis ritel yang disebut dengan Produk Bisnis Ritel dan Menengah. |
| 6. Memiliki pekerja lapang yang handal dan memiliki cara komunikasi pemasaran yang baik seperti AO (<i>Account Officer</i>). | 0,07 | 4 | 0,28 | Membuat RMB (Rencana Marketing Bulanan) dan RMT (Rencana Marketing Tahunan) guna memonitoring pengguna pinjaman bank. |
| 7. Program CSR yang dibuat oleh perusahaan untuk memberikan responsibility kepada masyarakat. | 0,02 | 3 | 0,06 | Diadakan event-event komersial yang termasuk dalam CSR secara berkala sehingga dapat menarik simpati masyarakat. |

Lanjutan Tabel 3.3

| Faktor-faktor Eksternal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot | Program Kerja |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Peluang | | | | |
| 8. Munculnya masyarakat yang akan melaksanakan ibadah haji pada setiap tahun. | 0,03 | 2 | 0,06 | Menyediakan simpanan bank yang disebut Tabungan Haji dengan pelayanan yang prima. |
| Sub Total Peluang | 0,55 | | 1,67 | |

Sumber : Data diolah, 2012



= Skor Bobot Tertinggi



= Skor Bobot Terendah

Keterangan :

Peringkat

- 4 = sangat berpengaruh
- 3 = berpengaruh
- 2 = cukup berpengaruh
- 1 = tidak berpengaruh

Bobot

- 0 – 0,03 : tidak penting
- > 0,03 – 0,06 : kurang penting
- > 0,06 – 0,09 : cukup penting
- > 0,09 – 0,12 : penting
- > 0,12 – 0,15 : sangat penting

3.5 Analisis dari Tabel 3.3 tentang EFE (Peluang) per Faktor

Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal khususnya peluang yang dimiliki oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Lokasi strategis pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo yang terletak di tengah kota.
 Pada salah satu bobot dan rating faktor peluang tertinggi yang dimiliki oleh perusahaan yaitu lokasi strategis pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo yang terletak di tengah kota. Faktor peluang tersebut memiliki bobot **0,12** = sangat penting dan berada pada peringkat **4** = sangat berpengaruh. Hal tersebut mengindikasikan bahwa peluang yang ada pada PT. Bank Rakyat Indonesia sangat penting dan harus dimanfaatkan oleh perusahaan karena peluang tersebut sangat berpengaruh untuk pengembangan unit-unit yang tersebar dan perluasan pasar di Kota Probolinggo. Peluang yang ada harus mampu mendukung strategi agresif yang diterapkan oleh perusahaan. Strategi tersebut meliputi penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.
2. Banyaknya petani di Kota Probolinggo yang membutuhkan pinjaman di Bank.
 Faktor peluang memiliki bobot **0,09** = penting dan menduduki peringkat **2** = cukup berpengaruh. Faktor peluang tersebut menjelaskan bahwa keberadaan para petani akan menjadi peluang besar bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo karena bank menyediakan pinjaman Program bagi petani yang membutuhkan.
3. Munculnya UKM baru yang membutuhkan pinjaman untuk modal usaha.
 Faktor yang memiliki bobot **0,09** = penting dan menduduki peringkat **3** = berpengaruh. Banyaknya UKM baru di Kota Probolinggo menjadi peluang yang berpengaruh bagi perusahaan dimana PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo memperkenalkan produk dan jasa kepada UKM baru dan

memberikan pinjaman sesuai dengan kriteria persyaratan kredit. Selain itu, pihak bank berusaha untuk membantu mengembangkan usahanya.

4. Tersebar nya unit-unit BRI pada setiap daerah yang jauh dari perkotaan. Faktor peluang memiliki bobot **0,08** = cukup penting dan menduduki peringkat **3** = berpengaruh. Pada faktor tersebut mengindikasikan bahwa penyebaran unit-unit BRI untuk daerah yang jauh dari perkotaan dan pemrograman bagi pinjaman di unit dengan nominal < 100 juta dan dapat menjangkau masyarakat kecil yang luas.
5. Semakin banyak pelaku bisnis yang turun dalam ritel di kota Probolinggo. Faktor peluang memiliki bobot **0,05** = cukup penting dan menduduki peringkat **2** = cukup berpengaruh. Di kota yang sedang mengalami pertumbuhan ekonomi dan semakin banyak pelaku bisnis yang turun dalam ritel menjadi peluang bagi BRI Kantor Cabang Probolinggo untuk menyediakan pinjaman bagi pelaku bisnis ritel yang disebut dengan Produk Bisnis Ritel dan Menengah. Pinjaman tersebut memiliki nominal > 100 dengan syarat-syarat yang sudah ditentukan.
6. Memiliki pekerja lapang yang handal dan memiliki cara komunikasi pemasaran yang baik seperti AO (*Account Officer*). Faktor peluang memiliki bobot **0,07** = cukup penting dan menduduki peringkat **4** = sangat berpengaruh. Dalam hal ini PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo memiliki pekerja lapang seperti AO (*Account Officer*) yang handal dan menjadi peluang bagi bank untuk mendapatkan pengguna bank yang baik. Selain itu, AO tersebut dapat menawarkan berbagai pinjaman maupun simpanan dengan ketentuan yang sudah dibuat oleh perusahaan.
7. Program CSR yang dibuat oleh perusahaan. Pada salah bobot dan rating faktor peluang terendah yaitu program CSR yang dibuat oleh perusahaan untuk memberikan responsibility kepada masyarakat. Faktor kelemahan terendah yang memiliki bobot **0,02** = tidak penting dan menduduki peringkat **3** = respons diatas rata-rata. Hal tersebut dapat dijabarkan bahwa program CSR memiliki respons diatas rata-rata perencanaan perusahaan. Diadakan event-event komersial yang termasuk dalam CSR secara berkala sehingga dapat menarik simpati masyarakat dan dapat mendukung strategi agresif pada pengembangan pasar.
8. Munculnya masyarakat yang akan melaksanakan ibadah haji pada setiap tahun. Faktor peluang memiliki bobot **0,03** = kurang penting dan menduduki peringkat **2** = sangat berpengaruh. Hal tersebut mengindikasikan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo menyediakan simpanan untuk masyarakat yang akan menunaikan ibadah haji. Produk dan jasa yang disediakan tersebut menjadi peluang bagi bank di Kota Probolinggo karena setiap tahun terlaksananya ibadah haji di daerah tersebut dan simpanan dapat disebut dengan Tabungan Haji.

Tabel 3.4
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation*–EFE)

| Faktor-faktor Eksternal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot | Program Kerja |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ancaman | | | | |
| 1. Di era globalisasi banyak munculnya bank komersil yang menyediakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi. | 0,08 | 3 | 0,24 | Selalu bertindak inovatif akan produk dan jasa baru atau pengembangan produk dan jasa yang sudah ada. |
| 2. Perekonomian global mengalami perlambatan yang disebabkan oleh belum pulihnya kondisi ekonomi dan keuangan di Eropa dan Amerika Serikat yang mengakibatkan inflasi. | 0,12 | 4 | 0,48 | Mengendalikan inflasi dalam level yang rendah dengan Berbagai <i>initiative strategy</i> yang telah dirumuskan perlu diimplementasikan dengan baik oleh para pihak atau unit kerja terkait. |
| 3. Semakin tingginya penduduk yang berpendidikan rendah sehingga timbul tingkat kriminal yang tinggi di Kota Probolinggo. | 0,05 | 2 | 0,10 | Mengendalikan dan mengontrol secara ketat dalam pengamanan Bank. |
| 4. Bank – bank pesaing asing membuka cabang di Kota Probolinggo. | 0,10 | 3 | 0,30 | Pembenahan dan pengembangan terhadap kualitas pelayanan sehingga dapat memberikan kepercayaan dan loyalitas nasabah. |
| 5. Kebijakan pemerintah yang membatasi jumlah bank. | 0,08 | 2 | 0,16 | Bertahan dalam persaingan yang sangat ketat dengan mengutamakan pelayanan yang prima dan memberikan keringanan kepada masyarakat kecil. |
| 6. Tarif bank pesaing yang lebih kompetitif | 0,02 | 1 | 0,02 | Inovatif dan <i>product development</i> guna untuk memberikan keselarasan antara permintaan konsumen. |
| Total Sub Ancaman | 0,45 | | 1,3 | |
| Total Sub Peluang | 0,55 | | 1,67 | |
| Total Keseluruhan Faktor Eksternal | 1 | | 2,97 | |

Sumber : Data diolah, 2012



= Skor Bobot Tertinggi



= Skor Bobot Terendah

Keterangan :

Peringkat

- 4 = sangat berpengaruh
- 3 = berpengaruh
- 2 = cukup berpengaruh
- 1 = tidak berpengaruh

Bobot

- 0 – 0,03 : tidak penting
- > 0,03 – 0,06 : kurang penting
- > 0,06 – 0,09 : cukup penting
- > 0,09 – 0,12 : penting
- > 0,12 – 0,15 : sangat penting

3.6 Analisis dari Tabel 3.4 tentang EFE (Ancaman) per Faktor

Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal khususnya ancaman yang dimiliki oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Di era globalisasi banyak munculnya bank komersil yang menyediakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi.
Faktor yang memiliki bobot **0,08** = cukup penting dan menduduki peringkat **3** = berpengaruh. Faktor tersebut mengindikasikan bahwa banyak bank komersil yang menyediakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi di Kota Probolinggo menjadi ancaman yang cukup penting bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo. Program kerja yang dibuat oleh perusahaan yaitu selalu bertindak inovatif akan produk dan jasa baru atau pengembangan produk dan jasa yang sudah ada.
2. Perekonomian global mengalami perlambatan.
Pada salah satu bobot dan rating faktor ancaman tertinggi yang dimiliki oleh perusahaan yaitu perekonomian global mengalami perlambatan yang disebabkan oleh belum pulihnya kondisi ekonomi dan keuangan di Eropa dan Amerika Serikat yang mengakibatkan inflasi. Faktor ancaman tersebut memiliki bobot **0,12** = sangat penting dan berada pada peringkat **4** = respons yang berpengaruh. Hal tersebut mengindikasikan bahwa perekonomian global mengalami perlambatan yang disebabkan oleh belum pulihnya kondisi ekonomi dan keuangan di Eropa dan Amerika Serikat yang dapat mempengaruhi keadaan perbankan. Inflasi dapat dikendalikan dalam level yang rendah yaitu 3,79%, indek harga saham gabungan mengalami kenaikan sebesar 3,73%, pertumbuhan ekonomi sebesar 6,5%, dan nilai tukar Rupiah selama tahun 2012 mengalami apresiasi dibandingkan tahun 2011 serta kinerja neraca pembayaran Indonesia mencatat surplus yang cukup besar.
3. Semakin tingginya penduduk yang berpendidikan rendah sehingga timbul tingkat kriminal yang tinggi di Kota Probolinggo.
Faktor yang memiliki bobot **0,05** = kurang penting dan menduduki peringkat **2** = cukup berpengaruh. Faktor tersebut dapat dijabarkan bahwa semakin tinggi tingkat kriminal maka akan menjadi ancaman bagi perusahaan. Banyak penipuan terhadap calon nasabah yang ingin mengajukan pinjaman dan akan berakhir fatal bagi perusahaan apabila pinjaman tersebut tidak kembali seutuhnya. Selain itu, banyaknya pembobolan ATM yang disediakan di Kota Probolinggo. Program yang dapat dilaksanakan yaitu mengendalikan dan mengontrol secara ketat dalam pengamanan Bank.
4. Bank – bank pesaing asing membuka cabang di Kota Probolinggo.
Faktor yang memiliki bobot **0,10** = penting dan menduduki peringkat **3** = berpengaruh. Faktor tersebut menjelaskan bahwa bank-bank pesaing menjadi ancaman yang penting karena mereka memiliki produk dan jasa yang bermutu bagi para nasabahnya. Program kerja yang dilakukan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo yaitu pembenahan dan pengembangan terhadap kualitas pelayanan sehingga dapat memberikan kepercayaan dan loyalitas nasabah.
5. Kebijakan pemerintah yang membatasi jumlah bank.
Faktor yang memiliki bobot **0,10** = cukup penting dan menduduki peringkat **3** = cukup berpengaruh. Kebijakan pemerintah tersebut cukup berpengaruh terhadap perluasan jumlah unit-unit bank yang disebarkan di Kota Probolinggo. Program

yang dirancang untuk mengendalikan ancaman tersebut yaitu bertahan dalam persaingan yang sangat ketat dengan mengutamakan pelayanan yang prima dan memberikan keringanan kepada masyarakat kecil.

6. Tarif bank pesaing yang lebih kompetitif.

Pada salah satu bobot dan rating faktor ancaman terendah perusahaan yaitu tarif bank pesaing yang lebih kompetitif. Faktor ancaman terendah yang memiliki bobot **0,02** = tidak penting dan menduduki peringkat **1** = respons dibawah rata-rata. Hal tersebut dapat dijabarkan bahwa tarif bank pesaing yang lebih kompetitif masih berada dibawah rata-rata dan dapat dikendalikan. Adapun program kerja yang dilakukan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo yaitu berpikir inovatif dan *product development* guna untuk memberikan keselarasan antara permintaan konsumen. Perusahaan harus mampu bertahan dalam menghadapi persaingan pada era globalisasi. Banyak para pesaing menyusun strategi yang matang. Jadi, pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo melakukan perubahan setiap tahun untuk mampu bertahan menghadapi para pesaing yang ada di sekitar dan memberikan pelayanan yang bermutu bagi para konsumen sebagai nasabah. Hal tersebut dapat mendukung jalannya penerapan strategi agresif yang telah dirumuskan sebelumnya.

Total rata-rata tertimbang dari faktor eksternal adalah **2,97** dimana lebih besar dari **2,5** yang mengindikasikan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo dapat berhasil dalam menjalani peranan sebagai perusahaan yang menyediakan produk dan jasa karena mampu menarik keuntungan dari peluang internal. Selain itu, perusahaan mampu menghindari dan mengendalikan ancaman yang ada di lingkungan eksternal perusahaan.

4. Pembahasan

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo menempati Matriks Strategi Besar Kuadran I yang merupakan Strategi Agresif. Strategi yang tepat dan terpilih untuk PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk. Dapat dijabarkan strategi tersebut sebagai berikut:

1. Pengembangan Pasar

Penggunaan dasar strategi ini adalah menjadi perusahaan perbankan yang komersil di Kota Probolinggo dengan perluasan jaringan pasar. Segmentasi pasar yang dipilih oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo yaitu kalangan bawah, menengah, dan atas. Perusahaan harus mampu memperluas pasar sampai wilayah baru maupun pelosok sehingga dapat mencapai tujuan dan misi sebagai bank yang memiliki pelayanan prima untuk nasabah. Cara untuk merambah pasar yang luas yaitu memperluas jaringan unit BRI di setiap wilayah-wilayah baru sehingga masyarakat dapat menjangkau dan menggunakan produk dan jasa yang disediakan.

2. Penetrasi Pasar

Penggunaan dasar penetrasi pasar adalah strategi yang dibuat untuk memperluas pasar dengan meningkatkan upaya-upaya pemasaran yang terdiri dari menyebarkan iklan dan penawaran produk jasa secara ekstensif dimana PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) menyediakan informasi produk dan jasa yang disediakan untuk masyarakat melalui internet karena penggunaan internet memiliki jaringan yang luas. Hal tersebut bertujuan untuk memperkenalkan produk dan jasa yang dimiliki

oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo kepada masyarakat luas yang ada di Kota Probolinggo dan sekitarnya. Selain itu, perusahaan harus mampu berkompetitif dalam penawaran produk dan jasa sebagaimana bank lain memiliki kualitas yang terjamin.

3. Pengembangan Produk

Sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo memiliki kekuatan lingkungan internal yang kuat dan sangat berpengaruh terhadap peluang eksternal. Dalam hal tersebut, penggunaan dasar strategi dalam pengembangan produk yaitu mengembangkan produk yang lama atau memberikan inovasi terbaru karena pada era globalisasi ini masyarakat cenderung mencari pelayanan terpadu dan tepat. Perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan harus mampu memberikan kualitas produk dan jasa sesuai demi kepuasan nasabah. Selain itu, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo harus mampu memaksimalkan penggunaan produk dan jasa untuk pembayaran tunai seperti ATM BRI karena semakin banyak waralaba seperti indomaret dan alfamart yang ada di Kota Probolinggo.

5. Kesimpulan dan Saran

Di dalam analisis SWOT, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo terletak pada strategi agresif (sel 1) dengan strategi Pengembangan Pasar, Penetrasi Pasar, dan Pengembangan Produk. Banyak bank pesaing di Kota Probolinggo, maka PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo harus mampu melihat lingkungan internal sehingga lingkungan eksternal menjadi baik dan selalu berkompetitif maupun inovatif dalam menjalankan tugas dan wewenang sebagai perusahaan yang bergerak dibidang keuangan.

Daftar Pustaka

- Afrieta Kusuma, 2011, Analisis SWOT Untuk Menetapkan Formulasi dan Implementasi Strategi Perusahaan (Studi Kasus di PT. Bank Jatim Cabang Malang), Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Bank Rakyat Indonesia, 2011, *SOP (Standard Operational Procedure) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) KC Probolinggo*, Probolinggo.
- Bank Rakyat Indonesia, 2011, *BRI Annual Report 2011*, Jakarta.
- David, Fred R., 2009, *Manajemen Strategis*, Penerjemah Dono Sunardi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Dicky Chairunnas, 2011, Analisis Strategi Perusahaan Dengan Pendekatan SWOT Pada PT. Petrokimia Gresik, Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Hunger, J. David., Wheelen, Thomas L., 2002, *Manajemen Strategis*, Penerjemah Julianto Agung, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Marzuki, 2002, *Metodologi Riset*, Penerbit PT. Prasetia Widya Pratama, Yogyakarta.
- Kasmir, 2011, *Dasar-dasar Perbankan*, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Kusnadi, 2000, *Pengantar Manajemen Strategis*, Penerbit penulis, Malang.
- Pearce dan Robinson, 1997, *Manajemen Strategi*, Terjemahan. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Pearce dan Robinson, 2007, *Manajemen Strategi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sastra Aprillian Wisnu Wibowo, 2011, Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Utama (Studi pada UD. Sastrajaya *Stainless Steel* Sidoarjo), Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, Penerbit ALFABETA, Bandung.
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, PT. RINEKA CIPTA, Jakarta.
- Taswan, 2010, *Manajemen Perbankan*, Penerbit UPP STIM YKPN, Yogyakarta.