BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Bank merupakan salah satu lembaga keuangan yang memiliki peranan penting sebagai perantara keuangan di dalam perekonomian suatu negara. Selain sebagai tempat penyimpanan deposito, tabungan, giro dan sebagai tempat meminjam dana, saat ini bank menjadi sebuah lembaga yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan masyarakat hampir diseluruh dunia. Diantara fungsi lain bank dalam dunia modern adalah sebagai penyedia layanan pembayaran belanja elektronik, tagihan telepon, tagihan listrik, dan pembayaran lainnya yang belum pernah terbayangkan sebelumnya.Menurut UU RI No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, yang dimaksud dengan "bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari mesarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak".Dengan demikian, bank merupakan perusahaan yang bergerak dibidang keuangan dan segala aktivitasnya selalu berkaitan dengan keuangan.Dalam menjalankan kegiatan usahanya, bank di Indonesia dibedakan menjadi dua yaitu bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip konvensional, dan berdasarkan prinsip syariah. Pemerintah mengajak masyarakat Indonesia untuk menabung di bank, karena menabung di bank dinilai akan membuat ekonomi Indonesia secara keseluruhan berputar lebih kencang. Selama ini masyarakat memiliki banyak pilihan dalam menabung.

Persaingan di industri perbankan yang semakin intensif menuntut bank harus memahami kebutuhan dan keinginan nasabahnya. Karena setiap bank akan bersaing merebut hati nasabah, dimana siapa yang paling mampu mengerti dan menyediakan produk dan jasa perbankan yang sesuai dengan keinginan nasabah dan lebih baik mutunya, akan dipilih oleh nasabah. Bank yang mampu menciptakan nilai unggul akan dipilih oleh nasabah. Pemberian nilai yang unggul kepada nasabah dapat dilakukan melalui penyediaan produk atau jasa yang lebih baik dibandingkan pesaing.Jika bank mampu mewujudkannya secara berkesinambungan, maka diharapkan dapat mendukung kinerja bisnisnya dalam jangka panjang.Terwujudnya bisnis yang berkelanjutan dapat berperan dalam pertumbuhan ekonomi negara Republik Indonesia.

Berdasarkan data PT BPR NBP 20 Delitua diketahui ancaman yang dihadapi adalah ketatnya persaingan karena hadirn ık umum yaitu BRI, BNI, Bank Mandiri, Bank Sumut

dan *Credit Union* (CU). Persaingan suku bunga kredit semakin ketat, perkembangan teknologi, meningkatnya debitur yang nakal, kondisi ekonomi masyarakat belum stabil dan strategi bisnis mudah ditiru pesaing. Kelemahan PT BPR NBP 20 Delitua antara lain adalah suku bunga kredit relatif tinggi, jarak lokasi nasabah dengan kantor masih jauh, promosi yang belum optimal, inovasi promosi dan produk belum maksimal, gedung kantor belum milik sendiri dan skill SDM belum optimal.

BPR secara tidak langsung memiliki solusi bagi para pengusaha dalam memberikan pinjaman modal kepada nasabah, karena dengan menciptakan lapangan kerja sendiri akan tercapai kehidupan yang lebih baik, tetapi dengan berkembangnya kemajuan zaman, maka perbankan harus bertumbuh dengan pesat. Dalam persaingan perbankan untuk memperebutkan nasabah tidak lagi terbatas pada atribut fungsional produk seperti kegunaan suatu produk, melainkan sudah dikaitkan dengan merek yang mampu memberikan citra khusus bagi pemakainya.Dengan itu, diharapkan BPR mampu memberikan kontribusi yang tepat bagi nasabahnya agar tetap loyal terhadap produk yang ditawarkan.Oleh karena itu, pelayanan terhadap nasabah harus diutamakan agar bank semakin maju dan tidak kalah bersaing dengan bank lainya.

Perbankan merumuskan dan menetapkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan dengan mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi kondisi bank.Lingkungan eksternal perbankan setiap saat berubah dengan cepat dan dinamis, sehingga menghasilkan berbagai peluang dan ancaman yang datang dari pesaing utama maupun dari iklim bisnis yang selalu mengalami perubahan.Perumusan strategi ditujukan agar bank mampu memperoleh keuntungan dari peluang dan meminimumkan ancaman yang dihadapi.Lingkungan internal berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan bank yang harus segera diperbaiki untuk memenangkan persaingan.Agar strategi yang digunakan lebih efektif, maka bank harus menerapkan analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Berdasarkan hasil analisis SWOT, pihak bank dapat memilih strategi dalam menghadapi persaingan, dimana strategi tersebut dapat menguntungkan posisi persaingan bank.

BPR NBP 20 Delitua sedang mengalami tantangan dalam persaingan dengan bank umum dalam hal pelayanan nasabah.Dalam *business line*BPR di era API (Arsitektur Perbankan Indonesia) disarankan agar tetap linear terhadap kebutuhan kelompok nasabah, artinya tetap fokus pada peningkatan layanan untuk merespon kebutuhan nasabah.Jika BPR mampu

memperbaiki efisiensi operasional, maka harga produk/jasa yang ditawarkan relatif dapat bersaing dibandingkan bank lainnya.

Strategi BPR NBP 20 Delitua dalam menghadapi persaingan adalah strategi pertumbuhan stabil, namun demikian aspek eksternal lebih besar dibanding aspek internal.Artinya penetapan berbagai rencana pertumbuhan minimal seperti tahun lalu dan dapat ditingkatkan di atas pertumbuhan sebelumnya dengan memperbaiki internal BPR. Kekuatan bank ini adalah lokasi strategis, memiliki group, tingkat kesehatan dan kinerja yang baik, memiliki jaringan kantor, sistem jemput bola yang dipertahankan dan memiliki produk tabungan Pundi.Peluang bagi BPR NBP 20 Delitua adalah perkembangan usaha mikro dan kecil menengah (UMKM) semakin meningkat dimana sebelumnya masyarakat lebih mengandalkan modal dari para rentanier yang bunganya berkisar antara 10% - 20% per bulan, memiliki jaminan LPS, memiliki jaringan program dengan bank umum, meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap BPR, stabilitas politik dan keamanan nasional yang relatif stabil.

Melihat semakin kompetitif dan ketatnya keadaan persaingan antara bank-bank yang ada di Indonesia, maka penulis melakukan penelitian dengan memilih judul: **“Analisis Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Pada PT BPR NBP 20 Delitua”.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat dirumuskan masalah adalah “Apakah strategi pertumbuhan stabil yang digunakan PT BPR NBP 20 Delitua dalam menghadapi persaingansudah diimplementasikan dengan baik?”.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis strategi yang tepat yang dapat diimplementasikan PT. BPR NBP 20 Delitua untuk periode berikutnya.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

a. Bagi perusahaan, memberikan bahan informasi kepada pimpinan bank berupa saran tentanganalisis strategi dalam menghadapi persaingan.
b. Bagi penulis, mengembangkan wawasan dan pemahaman di bidang manajemen pemasaran bank mengenai analisis strategi dalam menghadapi persaingan.

c. Bagi akademisi dan peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi akademisi dan peneliti selanjutnya.

BAB II
LANDASAN TEORI

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Strategi

Pada umumnya ketika baru berdiri, peruahaan memiliki satu jenis usaha saja. Dalam keadaan seperti itu dikatakan bahwa perusahaan memiliki satu unit usaha strategis. Ketika itu, manajemen hanya memiliki kewajiban untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi bersaing pada satu unit usaha yang dimiliki tersebut. Strategi itulah yang kemudian dinamai sebagai strategi pada tingkatan bisnis. Ketika memasuki pasar, perusahaan bersaing dengan

perusahaan lain dalam industri yang sama. Strategi pada tingkatan bisnis perlu dijabarkan lebih jauh ke dalam strategi dataran fungsional, yang diperlukan oleh manajemen pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasi. Strategi inilah yang kemudian dinamai strategi pada tingkatan fungsional. Pada dataran ini diharapkan strategi telah tampak leibh jelas, konkrit, dan terlihat ukuran kegagalan dan keberhasilan pencapaiannya. Bersama manajer fungsional, manajemen puncak menterjemahkan strategi bersaing pada dataran bisnis yang telah dimiliki ke dalam srategi bersaing pada dataran fungsional. Dengan terjemahan tersebut, manajer fungsional diharapkan ikut serta merasa memiliki dan bertanggungjawab pada pilihan strategi yang telah diputuskan.

Anthony dan Govindarajan (2012:59) menyatakan ”strategi adalah rencana-rencana untuk mencapai tujuan organisasi”. Oleh karena itu, perusahaan harus mendeskripsikan tujuan umum dalam organisasi. Selanjutnya dapat ditentukan strategi-strategi pada dua tingkatan dalam suatu organisasi yaitu tingkat perusahaan dan tingkat unit bisnis. Tiap organisasi memiliki strategi yang berbeda-beda, dan pengendalian harus disesuaikan dengan syarat strategi spesifik. Strategi yang berbeda memerlukan prioritas tugas berbeda, faktur penentu keberhasilan berbeda, dan keterampilan, perspektif, dan perilaku yang berbeda pula. Oleh karena itu, yang seharusnya diperhatikan dalam desain sistem pengendalian adalah apakah perilaku yang didorong oleh sistem tersebut merupakan perilaku yang diperlukan oleh suatu strategi.

Siagian (2014:21) menyatakan ”bahwa untuk suatu organisasi yang hanya terlibat pada satu bidang bisnis, strateginya hanya dua tingkat, yaitu strategi pada tingkat korporasi dan strategi yang sifatnya fungsional”. Strategi pada tingkat korporasi merupakan tanggung jawab sekelompok orang yang menduduki manajerial puncak, sedangkan perumusan strategi dan penentuan strategi fungsional diserahkan kepada para manajer yang bertanggung jawab atas satu fungsi tertentu seperti produksi, pemasaran, keuangan dan akunting, hubungan masyarakat dan lain sebagainya.

Strategi korporasi yang dirumuskan mencakup semua kegiatan organisasi, termasuk beraneka bidang bersifat bisnis yang ditangani dan semua kegiatan yang bersifat fungsional. Bahkan termasuk strategi interaksi dengan lingkungan eksternal. Intinya terletak pada definisi yang menyatakan strategi merupakan keputusan mendasar tentang dalam bidang apa organisasi bergerak sekarang dan dalam bidang apa organisasi akan bergerak di masa depan. Karena itu

jangauan waktu strategi korporasi pun meliputi kurun waktu yang lebih panjang dibandingkan dengan strategi tingkat bidang bisnis, apalagi tingkat fungsional.

2.1.2. Perencanaan Strategis

Perencanaan bisnis merupakan alat yang sangat penting bagi perusahaan maupun pengambil keputusan kebijakan. Perencanaan bisnis dimaksudkan sebagai pedoman untu mempertajam rencana-rencana yang diharapkan, karena di dalam perencanaan bisnis perusahaan dapat mengetahui posisi perusahaan saat ini, arah tujuan dan cara mencapai sasaran yang ingin dicapai. Dengan demikian, perencanaan bisnis bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan maupun yang sedang berjalan tetap berada di jalur yang benar, sesuai dengan yang direncanakan. Perencanaan bisnis yang baik harus memuat tahap-tahap yang ahrus dilakukan untuk memaksimalkan peluang keberhasilan, serta memuat rencana-rencana strategis dan program di bidang pemasaran.

Subroto (2011:60) mengemukakan ”perencanaan strategis adalah kegiatan manajemen yang mengembangkan hubungan perusahaan dengan lingkungannya”. Perencanaan strategis merupakan tugas manajemen puncak, yaitu mengatur organisasi sedemikian rupa, agar bertahan dan sukses dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan serta memutuskan usaha mana yang akan dibangun, dipertahankan, diperlambat, atau ditarik dari pasar. Perecanaan strategis sealu memperhatikan informasi yang datang baik dari dalam maupun dari luar organisasi, yang dimanfaatkan untuk menyusun rencana strategis perusahaan yang memuat tahap-tahap yang harus dilakukan untuk memaksimalkan peluang keberhasilan perusahaan. Rencana strategis memuat semua rencana strategis di bidang pemasaran, dengan manajemen pemasaran yang memegang peranan yang sagnat penting. Dalam kebanyakan organisasi bisnis, pemasaran diandalkan dan berperan sebagai sistem utama untuk memonitor dan mengembangkan perencanaan bisnis dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai.

Mursid (2013: 20) menyatakan ”strategi pemasaran merupakan pernyataan yang memberi petunjuk tentang arah tujuan dari berbagai usaha penting untuk mencapai sasaran yang dikehendaki”.

Perbankan perlu menyusun rencana strateginya untuk mewujudkan kinerja bisnisnya dan memudahkan dalam menyusun rencana tahunan sehingga dapat melaksanakan bisnisnya secara sistematis dan fokus, juga menjadi bagian penting dalam penilaian kesehatan perbankan.

Mengingat pentingnya perencanaan strategik perbankan ini, Bank Indonesia melalui Peraturan No. 12/12/PBI/2010 tentang Rencana Bisnis Bank mengatur bagaimana perencanaan strategis harus dibuat dan unsur-unsur penting yang harus diperhatikan bank di dalam menyusun perencanaan strategis. Dari sisi praktis, perencanaan strateik diperlukan sebagai upaya agar bank mampu menyelaraskan kegiatan bisnisnya sesuai dengan kondisi internal dan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Dalam prosesnya, perencanaan strategik ini bank memfokuskan lingkup aktivitasnya pada fungsi umum yang menjadi misinya, yakni dalam menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan layanan jasa keuangan.

Peraturan No. 12/12/PBI/2010 tentang Rencana Bisnis Bank menyebutkan bahwa rencana strategik adalah dokumen tertulis yang menggambarkan rencana kegiatan usaha bank jangka pendek (satu tahun) dan jangka menengah (tiga tahun), termasuk rencana untuk meningkatkan kinerja usaha, serta strategi untuk merealisasikan rencana tersebut sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan, dengan tetap memperhatikan pemenuhan ketentuan kehati-hatian dan penerapan manajemen risiko.

Menurut Suryani (2017:34) tahapan yang dilakukan dalam perencanaan strategik sebagai berikut:

a. Merumuskan visi dan misi

   Visi merupakan cita-cita, mimpi yang diinginkan perusahan pada masa yang akan datang. Agar visi yang diingikan dapat mudah dipahami, maka biasanya dinyatakan dalam bentuk misi. Dalam pemasaran yang berorientasi kepada pasar, visi yang baik adalah memenuhi karakteristik sebagai berikut: memotivasi, realistik, jelas, terukur dan berorientasi kepada nasabah.

   Menurut David, Fred R, (2009:102) terdapat Sembilan karakteristik yang harus terangkum dalam suatu misi perusahaan, dan karena misi perusahaan merupakan bagian dari proses strategic management yang akan dipublikasikan kepada masyarakat, maka misi perusahaan sebaiknya mencakup kesembilan komponen pokok tersebut, yang terdiri dari :

   1. *Customer* : secara explisit misi harus menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan bagi produk perusahaan
   2. *Product or Services* : dalam hal ini secara spesifik perusahaan harus menyebutkan produk atau jasa apa saja yang dihasilkan oleh perusahaan.

3. *Markets* : pernyataan ini menjelaskan di pasar mana produk perusahaan akan bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.
4. *Technology* : pernyataan misi menyebutkan arah pengembangan teknologi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
5. *Concern for survival, growth, and profitablility* : dalam hal ini pernyataan misi menunjukkan secara jelas komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menghasilkan laba (Profitabilitas).
6. *Philosophy* : misi akan menjelaskan kepercayaan (beliefs), nilai (*values*), aspirasi, dan prioritas etis dari perusahaan.
7. *Self Concept* : misi akan menjelaskan apa yang menjadi kompetensi unggulan (distinctive competences) dari perusahaan dibandingkan pesaingnya.
8. *Concern for public imag*e : misi akan menunjukan apa kah perusahaan memiliki respons terhadap masalah-masalah sosial, kemasyarakatan maupun terhadap masalah lingkungan.
9. *Concern for employees* : dalam hal ini pernyataan misi akan menunjukkan apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan.

b. Menyusun tujuan dan sasaran

Misi yang sudah dirumuskan ini perlu diterjemahkan ke dalam tujuan sasaran yang lebih operasional, baik ditingkat korporat maupun wilayah, dan cabang hingga cabang pembantu. Tujuan yang ingin dicapai tergantung pada kebijakan strategis perusahaan. Kebijakan strategi perusahaan dapat berupa strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, strategi persingan generik maupun strategi stabilitas. Jika bank ingin tumbuh dengan strategi intensif, maka bank dapat menetapkan tujuannya berupa strategi melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan strategi diversifikasi.

c. Menyusun portofolio bisnis

Bank sering kali mempunyai banyak lini produk di bidang simpanan, kredit dan jasa lainnya. Produk-produk tersebut memiliki karakteristik yang berbeda. Protofolio bisnis adalah kumpulan bisnis dan produk yang dimiliki perusahaan. Ketika menyusun portofolio bisnis, bank harus memiliki gambaran yang jelas tentang kondisi kinerja produk yang dimiliki, kekuatan dan kelemahan, sehingga dapat

memutuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan kekuatan yang dimiliki dan mengurangi kelemahannya. Selain itu, identifikasi terhadap faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman perlu dilakukan agar dapat merumuskan strategi yang tepat guna memanfaatkan peluang yang ada dan mengurangi risiko ancaman yang akan terjadi.

d. Menyusun rencana pemasaran

Berdasarkan saran dan portofolio bisnis yang telah dirumuskan, bank kemudian menyusun rencana pemasaran. Rencana ini dapat disusun secara berjenjang dari tingkat korporat, hingga tingkat cabang. Perencanan pemasaran ini penting sebagai arahan filosofis dalam operasional bisnis serta bagi divisi pemasaran, perencanaan ini menjadi acuan dalam menjalankan fungsi dan penyusunan program-program pemasaran.

Beberapa perusahaan memberi banyak kebebasan pada unit bisnis mereka untuk menetapkan tujuan dan strategi bersaing serta laba mereka sendiri. Perusahaan lainnya menetapkan tujuan untuk unit bisnis mereka tetapi membiarkan unit bisnisnya untuk mengembangkan strateginya sendiri. Menurut Kotler dan Keller (2009:43) menyatakan proses perencanaan strategis unit bisnis terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan visi dan misi bisnis

   Setiap unit bisnis harus mendefinisikan visi dan misi spesifiknya di dalam perusahaan yang lebih luas.

2. Analisis SWOT

   Keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan disebut analisis SWOT. Analisis SWOT (*Strenghss, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan cara mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal.

   a. Analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

      Unit bisnis harus mengamati kekuatan lingkungan makro yang utama dan faktor lingkungan mikro yang signifikan, yang mempengaruhi kemampuannya dalam menghasilkan laba. Unit bisnis harus menetapkan sistem intelijen pemasaran untuk menelusuri tren dan perkembangan penting serta semua peluang dan ancaman yang berhubungan dengannya.

b. Analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan).

   Kemampuan menemukan peluang yang menarik dan kemampuan memanfaatkan peluang tersebut adalah dua hal yang berbeda. Setiap bisnis harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internalnya. Bisnis dapat mengevaluasi kekuatan dan kelemahan mereka sendiri dengan menggunakan formulir seperti yang diperlihatkan dalam catatan pemasaran: daftar periksa pelaksanaan analisis kekuatan/kelemahan.

3. Formulasi tujuan

   Setelah perusahaan melakukan analisis SWOT, perusahaan dapat terus mengembangkan tujuan khusus untuk periode perencanaan. Tahap proses ini disebut formulasi tujuan (*goal formulation*). Tujuan adalah sasaran yang spesifik menyangkut besaran dan waktu. Sebagian besar unit bisnis mengejar bauran sasaran, termasuk profitabilitas, pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, kandungan risiko, inovasi dan reputasi.

4. Formulasi strategi

   Tujuan mengindikasi apa yang ingin dicapai oleh unit bisnis; sedangkan strategi adalah rencana perminan kita untuk sampai kesana. Setiap bisnis harus merancang sebuah strategi untuk mencapai tujuannya yang terdiri dari strategi pemasaran serta strategi teknologi dan strategi pengedaan yang kompatibel. Michael Porter dalam Kotler dan Keller (2009: 56) mengajukan tiga strategi generik yang memberikan titik awal yang baik untuk berpikir secara strategis:

   a. Kepemimpinan biaya secara keseluruhan

      Perusahaan yang mengejar strategi ini bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi terendah sehingga mereka dapat menetapkan harga yang lebih murah dibandingkan pesaing mereka dan memenangkan pangsa pasar yang besar.

   b. Diferensiasi

      Bisnis yang berorientasi pada kinerja unggul yang dicapai dengan cara unit dalam wilayah manfaat pelanggan penting yang dihargai oleh sebagian besar pasar. Jadi, perusahaan yang mencari kepemimpinan kualitas, misalnya, harus membuat produk dengan komponen terbaik, menepatkan produknya dengan tepat, memeriksa produknya dengan seksama, dan mengkomunikasikan kualitas produknya dengan efektif.

   c. Fokus

Bisnis berfokus pada satu atau lebih segmen pasar yang lebih sempit. Perusahaan mengetahui segmen ini dengan akrab dan mengejar kepemimpinan biaya maupun diferensiasi di dalam segmen sasaran.

5. Formulasi dan implementasi program

   Setelah perusahaan memformulasikan program pemasaran, orang-orang pemasaran harus memperkirakan biayanya. Saat ini, bisnis juga semakin menyadari bahwa jika mereka tidak memperlakukan pihak berkepentingan lainnya dengan baik - pelanggan, karyawan, pemasok, distributor – mereka tidak akan pernah menghasilkan laba yang cukup bagi pemgang saham.

6. Umpan balik dan kendali

   Penyesuaian strategi perusahaan dengan lingkungan akan sangat terganggu, karena lingkungan pasar berubah lebih cepat dari pada tujuan perusahaan. Maka, perusahaan dapat tetap efisien sementara mereka kehilangan efektivitas. Lebih penting ”melakukan hal yang benar” – agar efektif dari pada ”melakukan hal dengan benar” agar efisien. Perusahaan yang paling berhasil adalah yang piawai melakukan keduanya.

2.1.3. Analisis SWOT Sebagai Strategi Dalam Menghadapi Persaingan

Widjojo *et.al* (2018:3) menyatakanperusahaan atau pemasar akan mengalami empat masa proses pemasaran yakni:

1. Analisa lingkungan usaha (*Strengths, Weakness, Opportunity and Threats*).

   Analisis lingkungan internal akan menggali kekuatan dan kelemahan peruahaan, sedangkan analisis eksternal mengidentifikasi kesempatan dan tantangan yang dihadapi peruahaan terkait persaingan usaha, perubahan faktor-faktor eksternal dan perubahan perilaku konsumen.

2. Penentuan tujuan

   Dari analisa pemasaran dapat dirumuskan tujuan pemasaran yang diturunkan dari tujuan bisnis. Perumusan tujuan ini harus mengikuti kaidah, terukur, dapat dicapai, realistis, dan jangka waktu yang jelas.

3. Strategi pemasaran

   Strategi pemasaran dirumuskan setelah mengidentifikasi segmen pasar, target konsumen, diferensiasi, dan *positioning*. Strategi tersebut dituangkan pada strategi bauran pemasaran, yaknik produk, harga, komunikasi pemasaran terpadu dan rantai pasokan.

4. Tindakan pemasaran

   Tindakan pemasaran menyangkut bentuk kegiatan, penanggung jawab pelaksana, waktu pelaksana, anggaran dan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja akan membandingkan prestasi yang dicapai dengan rencana awal.

Rangkuti (2017:64) mengemukakan bahwa ”formulasi strategis disusun menggunakan hasil analisis SWOT adalah dengan menggabungkan berbagai indikator dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman”. Model penggabungannya menggunakan TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses and Strenghts*) Matriks. Namun tidak semua rencana strategi yang disusun dari TOWS Matriks ini digunakan seluruhnya. Strategi yang dipilih adalah startegi yang dapat memecahkan isu strategi perusahaan.

Matriks SWOT sebagai bagian yang tidak terpisahkan dengan proses perumusan strategi. Matriks tersebut dilihat sebagai alat bantu yang menghubungkan berbagai variabel kritikal penentu keberhasilan perusahaan, yakni ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) yang berasal dari lingkungan bisnis eksternal serta kelemahan (*weaknesses*) dan kekuatan (*strenghts*) yang dibangun oleh manajemen. Alat bantu tersebut diharapkan dapat memfasilitasi para perancang strategi dalam memilih strategi dalam menghadapi persaingan dengan tepat. Matriks SWOT terdiri dari 8 sel: 4 sel bersisi inventori variabel internal dan lingkungan bisnis (eksternal) dan 4 sel lainnya berisi implikasi strategi yang ditimbulkannya. Sel 1 berisi daftar kekuatan (*strenghts*) perusahaan yang berhasil dibangun oleh manajemen dan sel 2 berisi daftar kelemahan (*weaknesses*) yang ingin dihilangkan. Oleh karena itu sel 1 dan 2 secara berturut-turut disebut sel S dan sel W. Sel 3 berisi daftar peluang (*opportunities*) bisnis yang dimiliki pada masa sekarang dan yang akan datang sedangkan sel 4 berisi daftar ancaman (*threats*). Oleh karena itu sel 3 dan 4 secara berturut-turut disebut sel dan sel T.

Sel 5 merupakan pilihan strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasdarkan kombinasi kekuatan dan peluang bisnis yang ada pada sel S dan O dan oleh karena itu disebut sebagai strategi SO. Sel 6 adalah strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasarkan kombinasi kelemahan dan peluang bisnis yang ada pada sel W dan O, oleh karena itu disebut strategi WO. Sel 7 berisi pilihan strategi yang ditimbulkan oleh kombinasi sel S dan T dan oleh karena itu disebut strategi ST.Sel 8 berisi strategi hasil kombinasi sel W dan T dan oleh akrena

itu disebut strategi WT. Matriks SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ditampilkan pada gambar berikut:

Lingkungan Internal/ Eksternal	Kekuatan Perusahaan	Kelemahan Perusahaan
Peluang bisnis	Strategi S-O	Strategi W – O
Ancaman bisnis	Strategi S - T	Strategi W - T

Gambar 2.1. Matriks SWOT

Sumber: Suwarsono Muhammad. *Manajemen Strategi: Konsep dan Alat Analisis*, Edisi Keenam, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, (2017:187)

Muhammad (2017:187), tahapan penyusunan matriks sebagai berikut:

1. Manajemen sendiri maupun bersama konsultan melakukan identifikasi dan inventori terhadap kekuatan dan kelamahan yang dimiliki oleh perusahaan.
2. Manajemen mendeteksi lingkungan bisnis makro dan mikro (industri dan pesaing) yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, kini dan masa yang akan datang.
3. Manajemen mencoba merumuskan pilihan strategi yang mungkin dapat diimplementasikan dengan cara melakukan refleksi atas berbagai kemungkinan kombinasi dari indikator kekuatan (S) kelemahan (W), peluang (O) dan ancaman (T) yang telah ditemukan pada dua langkah sebelumnya. Tersedia empat macam strategi, yakni SO, WO, ST dan WT. Pada tahapan ini juga terdapat kecenderungan untuk sebanyak mungkin menmukan rumusan strategi, yang jika dicermati lebih dalam biasanya justri berisi strategi yang tidak memiliki kemungkinan untuk diterapkan. Jika berhasil dirumuskan dengan tepat, manajemen dapat mengimplementasikan keempat jenis strategi tersebut secara simultan, tidak hanya memilih salah satu.
    a. Strategi SO dirumuskan dengan pertimbangan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan perusahaan dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang tersedia. Staregi ini bersifat agresif, memacu pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu strategi ini juga disebut maksi-maksi karena manajemen mencoba menggunakan apa yang serba positif (maksimal) yang kini dimiliki. Manajemen tentu saja menyukai jika memiliki kesempatan untuk mengimplementasikan strategi ini karena perusahaan sedang sehat dan di saat yang sama tersedia peluang bisnis yang menjanjikan.

b. Strategi WO diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan perusahaan yang ada. Strategi ini disebut mini – maksi karena yang maksimal hanya satu variabel, yakni peluang, sedangkan satu variabel lainnya dinilai sebagai sesuatu yang meminimal karena hanya berupa kelemahan. Strategi ini tidak seagresif yang sedibut pertama, karena manajemen tidak sepenuhnya dapat memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia. Ia lebih berkonsentrasi untuk menyehatkan perusahaan dengan cara mengeliminir kelemahan yang dimiliki. Jika terpaksa manajemen dapat membiarkan peluang bisnis yang teredia untuk diambil oleh perusahaan pesaingnya.
c. Strategi ST serupa dengan strategi WO karena kedua variabel yang ada tidak maksimal. Strategi ST lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang dihadapi. Strategi ini disebut maksi-mini karena hanya memiliki satu variabel maksimal, yakni kekuatan. Variabel yang lain bersifat minimal, yakni ancaman bisnis. Perusahaan memiliki keunggulan akan tetapi tidak dapat memanfaatkannya secara maksimal, karena yang tersedia hanya ancaman bisnis. Ancaman bisnis tersebut dapat menjadi sebab ketidaksehatan perusahaan jika manajemen keliru dalam mengatisipasi.
d. Strategi WT pada dasarnya merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis.

Empat macam pilihan strategi dapat berasal dari analisis kombinasi dua indikator dengan cara sederhana, yakni satu indikator dari satu variabel tertentu dengan satu indikator lain dari variabel yang lain. Salah satu strategi dalam SO bisa terbentuk dari satu indikator dari variabel S dan satu indikator dari variabel O, misalnya. Di samping itu, pilihan strategi juga dapat berasal dari analisis kombinasi banyak indikator dari satu variabel tertentu dengan banyak indikator dari variabel lain secara sekaligus. Salah satu strategi dalam SO, misalnya, berasal dari dua atau tiga indikator variabel S dan dua atau tiga indikator variabel O.

	Peluang Bisnis
Sel 2: Strategi	Sel 1: Strategi Agresif

	Penyehatan		
Kelemahan internal	I	II	Kekuatan Internal
Kritis	III	IV	Substansial
	Sel 4: Strategi Bertahan	Sel 3: Strategi Diversifikasi	

Ancaman Bisnis

Gambar 2.2. Analisis Diagram SWOT

Sumber: Suwarsono Muhammad. *Manajemen Strategi: Konsep dan Alat Analisis*, Edisi Keenam, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, (2017:195)

Matriks SWOT-4K sesuai dengan namanya, memiliki empat kuadran yang terbentuk oleh satu sumbu horizontal yang mencerminkan variabel lingkungan internal perusahaan dan satu sumbu vertikal yang mencerminkan lingkungan eksternal. Separuh sumbu horizontal bernilai positif merupakan simbol kekuatan perusahaan, sedangkan separuh yang lain merupakan sumbu bernilai negatif yang merupakan representasi kelemahan perusahaan. Separuh sumbu vertikal bernilai positif merupakan representasi peluang bisnis, sedangkan separuh lainnya bernilai negatif merupakan simbol ancaman bisnis.

Kuadran I diperoleh ketika nilai tertimbang kekuatan lebih besar dibanding nilai tertimbang kelemahan perusahaan dan di saat yang sama nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada nilai tertimbang ancaman bisnis. Dengan kata lain, posisi kuadran I dibentuk oleh dua nilai positif: internal dan eksternal positif.

Posisi perusahaan di kuadran II didapat jika nilai tertimbang peluang masih lebih besar dibanding nilai tertimbang ancaman bisnis dan di saat yang sama nilai tertimbang lebih besar dari pada kekuatan perusahaan. Posisi di kuadran II dibentuk oleh satu nilai positif dan satu nilai negatif: eksternal positif dan internal negatif.

Pada posisi perusahaan di kuadran III diperoleh ketika nilai tertimbang kelamahan lebih besar dibanding nilai tertimbang kekuatan perusahaan dan disaat yang sama nilai tertimbang ancaman lebih besar dari pada nilai tertimbang peluang bisnis. Posisi di kuadran III dibentuk oleh dua nilai negatif: internal dan eksternal negatif.

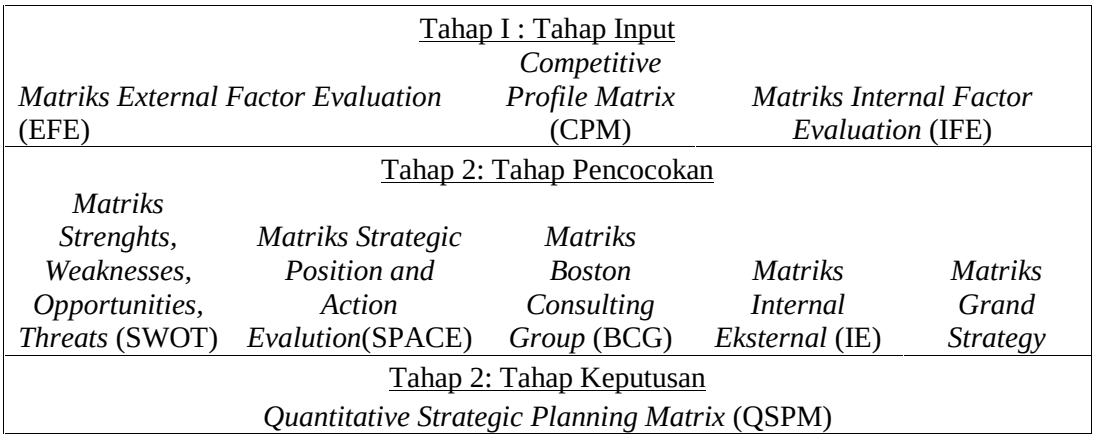
Posisi perusahaan dikuadran IV didapat jika nilai tertimbang ancaman lebih besar dari pada nilai tertimbang peluang bisnis dan disaat yang sama nilai tertimbang kekuatan masih lebih besar dibanding nilai tertimbang kelemahan perusahaan. Posisi kuadran IV dibentuk oleh satu nilai negatif dan satu nilai positif: eksternal negatif dan internal positif.

Muhammad (2017:197) menyatakan strategi dalam menghadapi persaingan berdasarkan posisi kuadran perusahaan adalah:

1. Perusahaan yang berada di posisi kuadran I diseyogyakan menerapkan strategi pertumbuhan, sesuai dengan kekuatan perusahaan yang dimiliki dan besarnya peluang bisnis yang masih tersedia. Manajemen berusaha memperbesar perusahaan dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang telah berhasil dibangun untuk semaksimum mungkin mengeksploitasi peluang bisnis yang kini masih besar. Strategi tersebut meliputi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal dan diversifikasi konsentrik.
2. Perusahaan yang berada di posisi kuadran II diharapkan menggunakan strategi stabilitasi karena peruahaan memiliki kelemahan yang cukup signifikan pada saat sesungguhnya masih tersedia peluang bisnis. Perusahaan belum memiliki keunggulan bersaing yang memadai dan oleh karena itu perusahaan tidak dapat merubah potensi pasar menjadi keunggulan kinerja. Manajemen mempertahankan penguasaan pasar yang dimiliki untuk mengurangi kelemahan perusahaan. Strategi bersaing dalam kuadran ini dapat berupa kombinasi atau alternatif dari berbagai strategi berikut: mempertahankan pasar yang telah dikuasi, pengembangan pasar dan produk dengan intensitas rendah, divestasi, dan likuidasi. Strategi pada kuadran II ini sering disebutdengan strategi konsolidasi.
3. Perusahaan yang berada di posisi kuadran III disarankan menggunakan strategi penyelamatan yang diperlukan untuk mempertahankan hidup perusahaan. Oleh karena itu strategi pada kuadran ini juga sering disebut strategi bertahan.
4. Perusahaan yang berada di kuadran IV diseyogyakan menggunakan strategi diverfikasi, baik diversifikasi konsentrik maupun konglometasi. Perusahaan sesungguhnya memiliki keunggulan bersaing memadai, akan tetapi pasar yang kini menjadi lahan perusahaan tidak lagi menjanjikan. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan terobosan dengan keunggulan yang dimiliki untuk memasuki pasar baru dengan produk lama maupun baru.

Teknik formulasi strategi yang penting dapat diintegrasikan dalam tiga kerangka kerja pembuatan keputusan seperti yang gambar 2.3. Alat yang disajikan dalam kerangka kerja ini

dapat diaplikasikan untuk semua tipe dan ukuran organisasi yang dapat membantu penyusun strategi mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi.



Gambar 2.3. Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi

Sumber: Fred R. David dan Forest R. David. *Manajemen Strategi: Konsep Strategi Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Jakarta: Salemba Empat, (2015:169)

Dari gambar di atas, diketahui kerangka kerja analitis formulasi strategi sebagai berikut:

1. Tahap Input

Tahap 1 dari formulasi kerangka kerja terdiri atas matriks *Matriks External Factor Evaluation* (EFE), *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE)dan *Competitive Profile Matrix*(CPM). Disebut dengan tahap input (*input stage*), tahap 1 meringkas informasi input mendasar yang dibutuhkan untuk memformlulasi strategi.

2. Tahap Pencocokan

Tahap 2, yang disebut tahap pencocokan (*matching stage*), berfokus pada pembuatan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor internal dan eksternal kunci. Teknik tahap 2 termasuk matriks *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), *Matriks Strategic Position and Action Evalution*(SPACE), *Matriks Boston Consulting Group* (BCG), *Matriks Internal Eksternal* (IE) dan *Matriks Grand Strategy.*

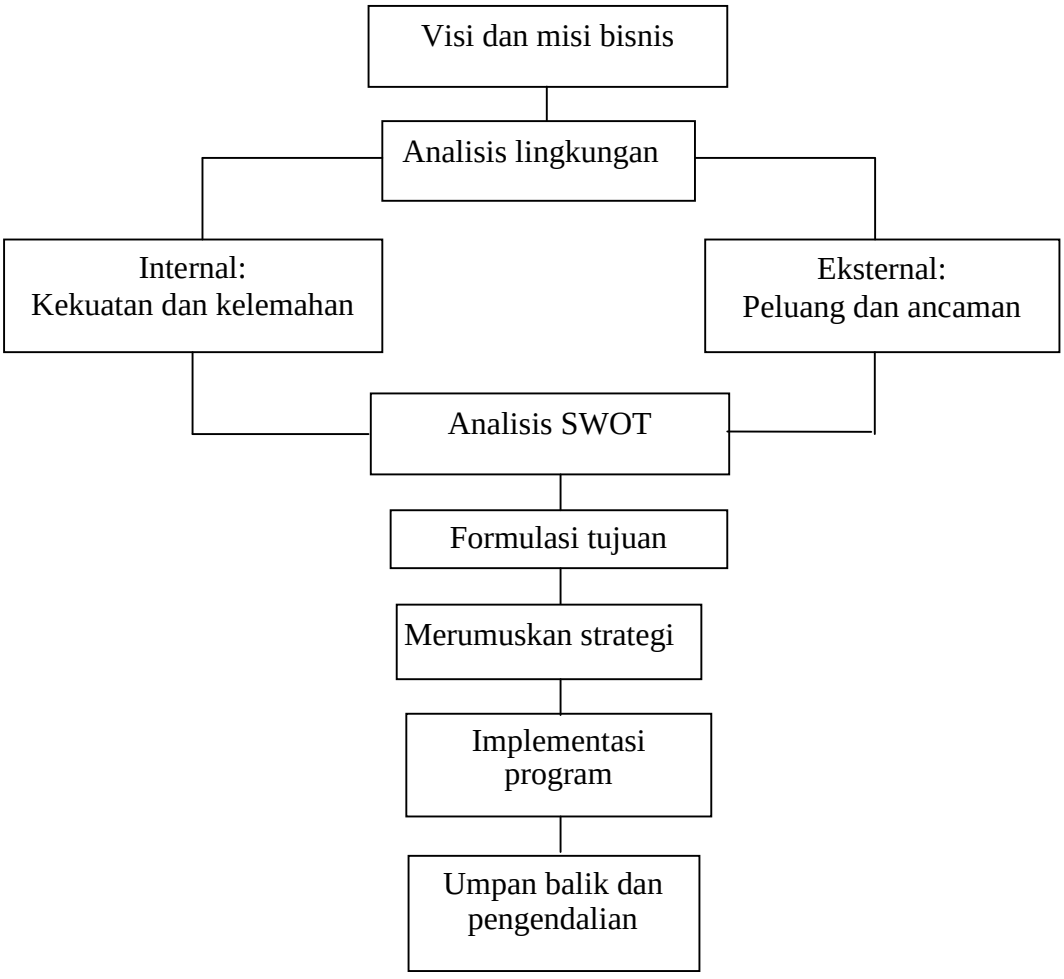
3. Tahap Keputusan

Tahap 3 yang disebut tahap keputusan (decision stage), melibatkan teknik tunggal, *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) menggunakan informasi input dari tahap 1 secara objektif mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) mengungkapkan daya tarif relatif dari strategi alternatif dan memberikan dasar yang objektif dalam memilih strategi tertentu.

Kesembilan teknik yang termasuk dalam kerangka kerja formulasi strategi (*strategy formulation framework*) membutuhkan integrasi intuisi dan analisis.Divisi yang otonom dalam organisasi umumnya menggunakan teknik formulasi strategi untuk mengembangkan strategi dan tujuan.Analisis divisional memberikan dasar untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih di antara strategi alternatif di tingkat korporasi.

Penyusun srategi, dan bukan alat analisis, yang bertanggung jawab terhadap keputusan strategik. Pergeseran proses perencanaan dari yang berorientasi kata ke yang berorientasi angka yang dapat memberikan pemikiran yang salah tentang kepastian; hal itu dapat mengurangi dialog, dan argumen sebagai cara untuk mengeksplorasi pemahaman, menguji asumsi dan mempercepat pembelajaran organisasi. Penyusun strategi harus mewaspadai kemungkinan ini dan menggunakan alat analitis untuk memfasilitasi, dan bukan mengurangi komukasi. Tanpa informasi dan analisis yang objektif, bias personel, politis, emosi, kepribadian, dan *halo error* (cenderung meletakkan terlalu banyak bobot pada faktor tunggal) sayangnya dapat berperan dominan dalam proses formulasi strategi.

2.1.4. Kerangka Pemikiran Konseptual



Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran Konseptual

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Pada umumnya, setiap bank menentukan visi dan misi yang akan dicapai dalam kegiatan operasionalnya. Setelah menentukan visi dan misi, kemudian melakukan analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) dengan mengamati lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal berguna untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki bank, sedangkan analisis lingkungan eksternal berguna untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi bank. Perbankan dapat memanfaatkan kekuatan internal untuk mengambil peluang dan mengurangi ancaman yang dihadapi dari lingkungan eksternal.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, bank dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Suryani (2017: 57) menyatakan ”analisis SWOT adalah instrumen yang paling sering digunakan untuk melakukan analisis strategik”. Dengan analisis ini, bank dapat merancang strategi yang memungkinkannya mendayagunakan kekuatan yang dimiliki, meminimalisasi kelemahan dan meningkatkan peluang, serta mengurangi ancaman yang dapat berisiko bagi perkembangan bisnis yang dilakukan. Dalam analisis ini, perlu diidentifikasi kekuatan (*strenght*), yaitu hal-hal yang menjadi kelebihan atau sesuatu yang positif yang mendukung perusahaan maju. Selain kekuatan, juga perlu diidentifikasi kelemahan (*weaknesses*) yaitu hal-hal yang dimiliki oleh perusahaan yang dinilai kurang atau memerlukan perbaikan atau sebagai suatu kelemahan. Peluang (*opportunities*) adalah perubahan-perubahan lingkungan eksternal yang memberikan kesempatan kepada bank untuk lebih berkembang, sebaliknya ancaman (*threats*) adalah perubahan dan kondisi eksternal yang dapat mengancam atau menimbulkan risiki bagi bank.

Berdasarkan analisis SWOT, bank dapat mengetahui posisinya di pasar sasaran. Setelah itu, bank menggunakan matriks SWOT untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai dan strategi dalam menghadapi persaingan. Tujuan tersebut dapat berupa pertumbuhan jumlah nasabah dan pendapatan jasa atau pertumbuhan profit. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen dapat merumuskan strategi dalam menghadapi persaingan berupa strategi agresif, strategi penyehatan, strategi bertahan atau strategi diversifikasi. Strategi yang dipilih diimplementasikan dan seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan diarahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pada

akhir periode, pimpinan harus melakukan umpan balik dan pengendalian. Umpan balik dilakukan dengan mengevaluasi pencapaian tujuan, dan pengendalian dilakukan dengan memperbaiki lingkungang internal untuk menghadapi lingkungan eksternal. Dengan demikian, analisis SWOT dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi dalam menghadapi persaingan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan, penulis menyajikan hasil penelitian terdahulu disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Hasil penelitian
Imano Santoso Putra (2017)	Analisis strategi bersaing pada PT. Anugerah Dwi Abadi	Strategi bersaing yang paling tepat bagi perusahaan adalah strategi fokus, yaitu memfokuskanperusahaan pada segmen pasar yang lebih sempit serta menjaga efisiensi dan efektivitas produksi.
Wibowo Kuntjoroadi dan Nurul Safitri (2009)	Analisis strategi bersaing dalam persaingan usaha penerbangan komersial	Analisis matriks BCG, posisi bersaing Garuda berada pada posisi *"star"* yang berarti bahwa Garuda memilikipertumbuhan *longrun opportunities*, yaitu Garuda akan memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi dalam pertumbuhan pasar industri transpotasi udara yang relatif tinggi.
Tomy Muzaini (2015)	Analisis strategi bisnis PO. Selera Masa dalam menghadapi persaingan	Perusahaan memenuhi kondisi untuk melakukan strategi diversifikasi terkait, pembukaan jalur baru untuk pariwisata, melakukan perbaikan pada kondisi sekarang yang dibantu dengan implementasi peremajaan armada.
Florencia Felia Sugiarto (2016)	Analisa strategi bersaing PT. Surya Cipta Mandiri	Strategi bersaing yang cocok digunakan untuk perusahaan yaitu diferensiasi, yaitu dengan memberikan design gratis kepada calon klien yang direkomendasikan oleh klien lama kepada perusahaann, dengan begitu perusahaan akanmemiliki banyak klien.
Cecilia Medi Elvita Sitepu	Analisis strategi dalam menghadapi persaingan pada PT	Strategi yang diberlakukan PT. Bank Sumut belum tepat, terutama dalam mengatasi masuknya bank-bank besar ke

(2008)	Bank Sumut	sektor ritel UMKM dan bertambahnya bank nasional dan asing yang beroperasi di Sumatera Utara

Sumber: Hasil Olahan Penulis

2.3. Hipotesis

Sugiyono (2012:93) menyatakan ”hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”.Hipotesis penelitian ini adalah“Analisis SWOT dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi PT BPR NBP 20 Delitua dalam menghadapi persaingan”.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah penelitian kualitatif. Sunyoto (2013:6) menyatakan “penelitian kualitatifbermaksud untuk memberi makna atas fenomena secara holistik dan harus memerankan dirinya secara aktif dalam keseluruhan proses studi”.Oleh karena itu, temuan-temuan dalam studi kualitatif sangat dipengaruhi oleh nilai dan persepsi peneliti.Penelitian kualitatif dilaksanakan untuk membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai bulan Januari – Maret 2019.Lokasi penelitian di lakukan pada PT. BPR NBP 20 Delitua yang beralamat di Jalan Besar Delitua No. 8, Kabupaten Deliserdang, Provinsi Sumatera Utara 20355.

3.3. Populasi dan Sampel

Sunyoto (2013:13) menyatakan “populasi adalah keseluruhan objek yang diteliti”.Populasi penelitian adalah seluruhkekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi PT. BPR NBP 20 Delitua mulai berdiri sampai tahun 2019.Sugiyono (2012:13) menyatakan “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sampel penelitian adalah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi bank tahun 2016-2018.

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data sekunder dan data primer. Data tersebut bersumber dari PT. BPR NBP 20 Delitua.

3.5. Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2012:58). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi dalam menghadapi persaingan. Definisi operasional variabel yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Lingkungan internal adalah kemampuan bank dalam memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi kelemahan.
2. Lingkungan eksternal adalah k[24]ıan bank memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman yang dihadapi.
3. Analisis SWOT adalah formulasi strategis disusun menggunakan hasil analisis SWOT dengan menggabungkan berbagai indikator dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
4. Strategi dalam menghadapi persaingan adalah pilihan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan yaitu strategi S-O, strategi S – T, strategi W – O dan strategi W – T.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Penelitian pustaka.

   Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan dan teori sebagai landasan teoritis untuk membandingkannya dengan praktek di lapangan. Bahan dan teori ini bersumber dari buku ilmiah, bahan kuliah, diktat maupun artikel-artikel yang berhubungan dengan skripsi ini.
2. Penelitian lapangan

   Penelitian lapangan dilakukan dengan mengumpulkan data-data dari objek penelitian melalui:
   a. Wawancara adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab kepada pihak yang kompeten di perusahaan.
   b. Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang sudah diolah sebelumnya dari objek penelitian.

3.7. Teknik Analisis Data

3.7.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), dan *dependability* (realibilitas), dan *confirmability* (obyektifitas).

1. Uji Kredibilitas
   a) Perpanjangan Pengamatan:

      Pada awal melaksanakan penelitian, peneliti masih mengamati hal-hal yang perlu diteliti pada penilitian ini. Kemudian peneliti memperoleh data yang diperlukan dari pegawai perusahaan. Disela-sela pengerjaan, peneliti merasa ada kekurangan kelengkapan data yang ada untuk mendukung pengerjaan penelitian Kemudian peneliti melakukan diskusi kepada Dosen pengasuh mata kuliah Manajemen Strategi untuk mendapatkan beberapa pengarahan dalam pengerjaan penelitian. Maka peneliti memperpanjang masa penelitian 2 bulan lagi.

   b) Meningkatkan Ketekunan

      Dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Peneliti membaca berbagai referensi buku, jurnal-jurnal maupun penelitian yang terkait dengan hal yang diteliti
2. Pengujian Dependability

   Untuk mendapatkan hasil yang reliabel maka peneliti melakukan audit terhadap proses penelitian. Dosen Pembimbing dan Dosen Penguji memantau keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian dimulai dari menentukan masalah/fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan yang harus dapat ditujukkan oleh peneliti.

3.7.2. Metode Deskriptif

Teknik analisis data yang digunakan adalahmetode deskriptif.Metode deskriptif dilakukan dengan mengumpulkan, menginterpretasikan data, mengklarifikasi, kemudian mengolah, menganalisis sehingga memberikan gambaran yang jelas dan lengkap mengenai fakta

yang dikumpulkan dari objek penelitian. Langkah-langkah analisis data yang dilakukan dalam menentukan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan adalah:

1. Mengidentifikasi dan menyajikan kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman yang dihadapi, kemudian membuat matriks SWOT.
2. Menentukan empat alternatif strategi berdasarkan matriks SWOT, sehingga menghasilkan empat alterantif strategi, yaitu:
    a. Strategi SO (*Strenghts-Opportunities*)adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki PT. BPR NBP 20 Delitua untuk mengeksploitasi peluang bisnis.
    b. Strategi ST (*Strenghts-Threats*)adalah strategi yang digunakan dengan memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi ancaman yang dihadapi PT. BPR NBP 20 Delitua.
    c. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)adalah strategi yang digunakan dengan meminimalisir ancaman yang dihadapi untuk memanfaatkan peluang bisnis.
    d. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) adalah strategi bertahan dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis yang dihadapi.
3. Membuat diagram SWOT sebagai dasar penentuan strategi dalam menghadapi persaingan. Dari diagram SWOT tersebut dapat ditentukan alternatif strategi sebagai berikut:
    a. Perusahaan yang berada di posisi kuadran I, maka strategi yang diterapkan adalah strategi agresif atau pertumbuhanmelalui pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi dan diversifikasi konsentrik.
    b. Perusahaan yang berada di posisi kuadran II, maka strategi yang diterapkan adalah strategi stabilitasi untuk mempertahankan pasar, pengembangan pasar dan produk dengan intensitas rendah, divestasi, dan likuidasi.
    c. Perusahaan yang berada di posisi kuadran III, maka strategi yang digunakan adalah strategi penyelamatan atau strategi bertahan.
    d. Perusahaan yang berada di kuadran IV dapat menggunakan strategi diverfikasi.