

## STRATEGI PEMASARAN PADA BANK PEMERINTAH: STUDI KASUS PT. BANK MANDIRI Tbk. CABANG YOGYAKARTA TAHUN 2004

**Toga Sehat Sihite, Vitri Tarigan, Marintan Saragih, Robert Tua Siregar**  
Jl. Sisingamangaraja Kota Pematangsiantar, Fakultas Ekonomi Universitas Simalungun  
Email: togasehatsihite@gmail.com

### ABSTRACT

Marketing strategy as an important aspect to maintain and expand opportunities to reach the market. Studies that explore the Bank's internal marketing strategies have been examined by previous research but based on competitive banking dynamics and highly dynamic market demands it is difficult to predict, the study of marketing strategies in the context of the Bank's companies is considered to be relevant for review at any time. This article aims to analyze the marketing strategies available at PT Bank Mandiri, Tbk Yogyakarta branch 2004 with the SWOT analysis method. Data was obtained through interviews with the management of the Bank Mandiri Yogyakarta branch. The analytical tool used is the analysis of industrial structure (Porter), SWOT. The results of the study through a SWOT analysis of the position of PT. Bank Mandiri in its marketing strategy uses a growth strategy.

**Keywords:** Marketing Strategy, Bank, SWOT analysis.

### Abstrak

Strategi pemasaran sebagai aspek penting untuk mempertahankan dan memperluas peluang meraih pasar. Studi yang mengeksplorasi strategi pemasaran di internal perusahaan Bank telah pernah diteliti oleh penelitian sebelumnya namun berdasarkan dinamika Perbankan yang kompetitif serta tuntutan pasar yang sangat dinamis sulit diprediksi maka studi terhadap strategi pemasaran dalam konteks perusahaan Bank dianggap masih relevan untuk dikaji pada setiap waktu. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran yang ada di PT Bank Mandiri, Tbk cabang Yogyakarta tahun 2004 dengan metode analisis SWOT. Data diperoleh melalui wawancara dengan manajemen Bank Mandiri Cabang Yogyakarta. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis struktur industri (Porter), SWOT. Hasil penelitian melalui analisis SWOT posisi PT. Bank Mandiri dalam strategi pemasaran menggunakan strategi pertumbuhan.

**Kata kunci:** Strategi Pemasaran, Bank, Analisis SWOT.

### PENDAHULUAN

Dunia perbankan di Indonesia sempat mengalami masa kejayaannya pada saat diluncurkannya Paket Oktober (Pakto) 1988 yang memberikan kemudahan perijinan bagi pendirian bank. Namun, banyaknya bank yang muncul tidak diimbangi dengan kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan sikap taat terhadap prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan bank (*prudential banking*). Akibatnya, pada saat terjadi krisis ekonomi nasional ditahun 1997 yang berawal dari jatuhnya nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika, sektor perbankan mengalami pukulan yang sangat dahsyat. Pemerintah melikuidasi 16 bank pada tanggal 1 November 1997, sebagian nasabah mengalami kesulitan mencairkan simpanan di bank-bank tersebut. Semenjak itu kepercayaan masyarakat terhadap perbankan nasional menurun drastis. Kejadian ini mengakibatkan perubahan perilaku nasabah, seperti memindahkan rekening ke bank lain, khususnya pada bank pemerintah. Jelasnya, bank pemerintah dianggap dapat memberikan jaminan keamanan yang lebih baik. Menurut Kiryanto (2001) dari sisi masyarakat memilih bank ditentukan berbagai faktor yaitu: kenyamanan dan keamanan, lokasi, produk dan layanan, dan suku bunga dan biaya. Ini menunjukkan adanya pergeseran perilaku pemilihan bank dari faktor layanan, fasilitas, dan pengalaman pada masa sebelum krisis ke faktor keamanan dan kepercayaan pada saat krisis.

Situasi yang demikian akan membawa kepada situasi persaingan yang kompetitif. Hanya bank yang memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang dapat memenangkan persaingan. Dalam hal ini unsur keamanan dan kepercayaan menjadi faktor kunci bagi bank-bank untuk memenangkan persaingan. Faktor kunci lainnya yang harus diprioritaskan oleh sebuah bank adalah kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) agar dapat bertahan, bersaing dan menguasai pasar. Paling tidak, ada 3 alasan yang biasanya mendorong perusahaan untuk melakukan pengukuran kepuasan pelanggan. Pertama, tingkat persaingan yang semakin kompetitif. Apabila persaingan suatu industri sudah semakin kompetitif maka pelanggan relatif lebih mudah pindah ke perusahaan pesaing. Kedua, adalah semakin besar investasi dan *resources* yang dicurahkan perusahaan untuk mengimplementasikan program kepuasan pelanggan. Ketiga, harapan pelanggan yang berubah dari waktu ke waktu (Irawan, 2003: 8).

Bisnis perbankan merupakan bisnis jasa yang berdasar pada azas kepercayaan sehingga masalah kualitas layanan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan bisnis ini. Kualitas layanan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat layanan yang diterima (*received services*) dengan tingkat layanan yang diharapkan (*expected services*) (lihat Kotler, 2003). Kualitas layanan akan dihasilkan oleh operasi yang dilakukan perusahaan, dan keberhasilan proses operasi perusahaan ini ditentukan oleh banyak faktor, antara lain faktor-faktor karyawan, sistem, teknologi, manajemen, dan keterlibatan nasabah, dan berapa besar masing-masing faktor tersebut dalam memberikan kontribusi terhadap kualitas layanan yang tercipta.

Kondisi tersebut disebabkan oleh pelanggan yang semakin *demanding* terhadap produk atau jasa yang ditawarkan di pasar. Hal ini menyebabkan terjadinya pergeseran paradigma, di mana perusahaan yang sebelumnya menganut konsep menghasilkan produk atau jasa lebih ditentukan oleh persepsi perusahaan tetapi sekarang fokus pada pelanggan (*customer oriented*), artinya produk atau jasa dihasilkan sesuai dengan keinginan pelanggan ditambah *value-added service* (lihat Chapman & Anderson, 2002). Produk atau jasa yang tidak memenuhi klasifikasi pelanggan dengan mudah ditinggalkan dan akhirnya pelanggan akan beralih ke perusahaan lain yang menawarkan produk atau jasa yang lebih baik. Studi kajian strategi pemasaran yang dilakukan Entaresmen (2016) dan studi Mutmainnah, Soesanto, & Sufian (2016) memberikan kesimpulan bahwa keberhasilan merebut pelanggan terletak pada siapa yang mampu menyediakan sesuatu yang sesuai selera pelanggan. Oleh karena itu tugas manajemen perusahaan untuk terus menerus mengkonsentrasikan dan menempatkan sumber daya perusahaan pada seperangkat *core competence*, sehingga perusahaan mampu mencapai keunggulan yang *definable* dan memberikan nilai yang unik bagi perusahaan.

Di industri perbankan, setiap nasabah memiliki kriteria sendiri-sendiri dalam memilih bank. Ada nasabah yang menginginkan suatu bank yang bisa memberi bunga yang tinggi dan keamanan, sedangkan bagi nasabah yang mempunyai mobilitas tinggi menginginkan layanan yang lebih cepat, efisien, nyaman, dan kemudahan dalam pengaksesan, kapan saja, di mana saja di seluruh dunia. Berangkat dari argumentasi yang telah diuraikan di atas maka artikel ini akan melihat desain strategi pemasaran yang digunakan Bank Pemerintah di Indonesia dengan mengambil kasus pada PT. Bank Mandiri Tbk. Cabang Yogyakarta.

## METODE

Artikel ini menggunakan kombinasi penelitian kualitatif dan kuantitatif. Data didapatkan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Untuk menjawab pertanyaan dalam studi ini analisis SWOT digunakan sebagai alat analisis.

## PEMBAHASAN

### Aspek Internal dan Eksternal

Untuk melakukan analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan dilakukan dengan wawancara dengan pihak manajemen Bank Mandiri Cabang Yogyakarta. Pembobotan faktor yang digunakan merupakan angka relatif, yang didasarkan pada persepsi pihak manajemen Bank Mandiri Cabang Yogyakarta. Angka tersebut menunjukkan tingkat pengaruh atau kepentingan faktor terhadap kondisi internal yang dihadapi perusahaan (*Internal Factor Evaluation/IFE*).

#### a. Aspek eksternal (EFE)

Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industri. Sedang skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman yang eksternal.

#### b. Aspek internal (IFE)

Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai di bawah 2,5 menandakan secara internal, perusahaan adalah lemah. Sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Tabel adalah tabel yang menunjukkan kunci faktor sukses (*key success factors*) dari kekuatan & kelemahan Bank Mandiri Cabang Yogyakarta Cabang Yogyakarta (*internal factors evaluation/IFE*), lihat dalam tabel 1. Pada tabel 1 terlihat total skor = 3,05 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah mempunyai strategi yang sangat baik dalam mengantisipasi ancaman internal yang ada.

#### Analisis Peluang dan Ancaman Perusahaan

Kondisi lingkungan eksternal yang selalu berubah bisa menjadi suatu peluang atau menjadi ancaman bagi perusahaan tergantung bagaimana perusahaan mampu menyesuaikan. Penentuan kunci faktor eksternal yang menjadi peluang maupun ancaman bagi Bank Mandiri Cabang Yogyakarta didasarkan pada tingkat kepentingan kondisi lingkungan eksternal terhadap keberhasilan strategi pemasaran perusahaan. Tabel 2 menunjukkan kunci faktor sukses (*key success factors*) dari peluang & ancaman Bank Mandiri Cabang Yogyakarta (*external factors evaluation/EFE*).

Pada tabel 2 terlihat total skor = 3,30 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah mempunyai strategi yang sangat baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal yang ada. Setelah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal maupun peluang dan ancaman yang dihadapi Bank Mandiri Cabang Yogyakarta, kita dapat mengetahui bagaimana posisi Bank Mandiri Cabang Yogyakarta sehingga dapat disusun strategi yang tepat. Posisi perusahaan dapat ditentukan dari empat kuadran diagram SWOT (SWOT Matrix). Tujuan dari analisis ini adalah mengetahui strategi bisnis yang sesuai bagi perusahaan.

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa Bank Mandiri Cabang Yogyakarta mempunyai kekuatan dan peluang yang relatif besar. Hasil yang menunjukkan relatif besarnya kekuatan diperoleh dari selisih antara hasil perkalian bobot faktor dengan rating kekuatan yang lebih besar dari hasil perkalian bobot faktor kelemahan dengan ratingnya, yaitu +1,45. Sedangkan hasil yang menunjukkan relatif besarnya peluang dimiliki yang ditunjukkan oleh selisih perkalian antara bobot faktor peluang dengan ratingnya dikurangi hasil perkalian antara bobot faktor ancaman dengan ratingnya, yaitu +1,00. Dari hasil analisis tersebut dapat ditentukan posisi Bank Mandiri Cabang Yogyakarta dalam matrix SWOT sehingga dapat menghasilkan formulasi strategi seperti terlihat pada gambar 1.

Dari analisis tersebut tampak bahwa posisi perusahaan terletak pada kuadran 1, yang menunjukkan bahwa Bank Mandiri Cabang Yogyakarta memiliki posisi strategi yang unggul karena memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar daripada kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Dari hasil analisis tersebut, strategi-strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh Bank Mandiri Cabang Yogyakarta adalah: *Intensive Growth Strategy* yang terdiri dari atas strategi: *Market Development*, *Market Penetration*, dan *Product Development* dan *diversification strategies*. Implementasi strategi pertumbuhan intensif (*Intensive Growth Strategy*) dapat menggunakan teori strategi pengembangan intensif dari *Boston Consulting Group* (BCG), seperti terdapat dalam tabel 2.

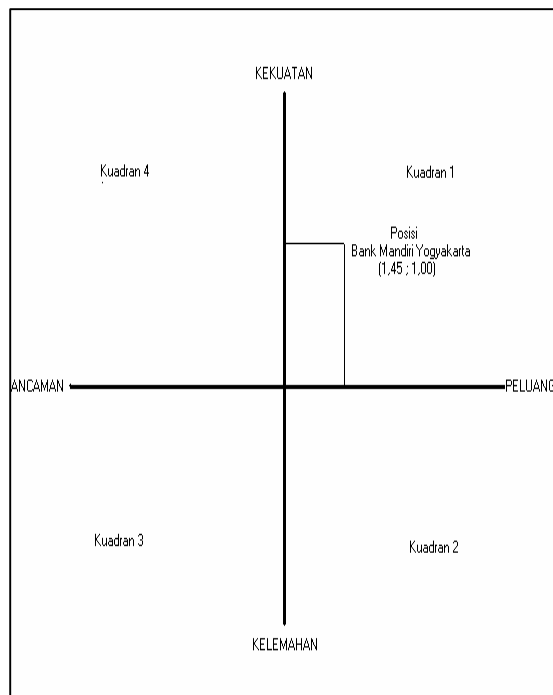
Tabel 1: Kunci Faktor Sukses Kekuatan & Kelemahan Perusahaan

<i>Key Internal Factors</i>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b>			
- Permodalan yang sangat baik (CAR)	0,15	4	0,60
- Jaringan/jumlah kantor cabang	0,15	4	0,60
- Tenaga kerja yang trampil dan profesional	0,10	3	0,30
- Produk dan jasa keuangan yang inovatif serta daya tarik promosi	0,15	3	0,45
- Efektivitas dari operasional dan strategi yang pernah dijalankan	0,10	3	0,30
Sub total	0,65		2,25
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>			
- Pembobolan bank dari internal dan kejahatan elektronik banking	0,05	2	0,10
- Prosedur yang berbelit-belit berkaitan dengan pelayanan nasabah	0,10	3	0,30
- Menciptakan loyalitas pelanggan	0,05	2	0,10
- Kualitas penelitian pemasaran	0,10	2	0,20
- Metode sistem kerja yang kaku	0,05	2	0,10
Sub total	0,35		0,80
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,05</b>

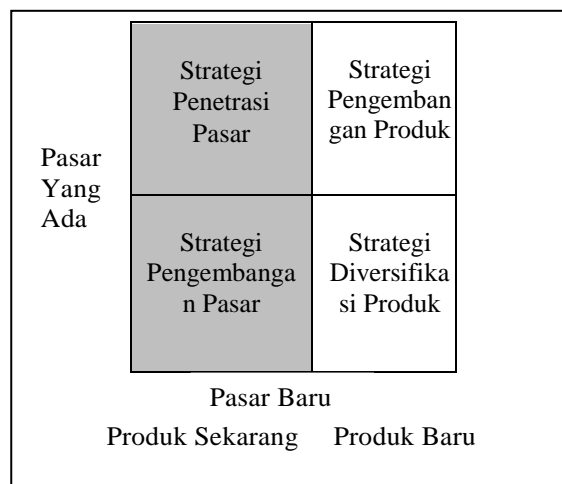
Tabel 2: Kunci Faktor Sukses Peluang & Ancaman Perusahaan

<i>Key External Factors</i>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>			
- Pangsa pasar yang masih besar di Yogyakarta	0,20	4	0,80
- Pertumbuhan pasar	0,15	4	0,60
- Perkembangan teknologi	0,05	3	0,15
- Tingkat suku bunga yang mulai relatif stabil	0,05	3	0,15
- Keberhasilan lewat promosi	0,15	3	0,45
Sub total	0,55		2,15
<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>			
- Fatwa MUI tentang haramnya bunga bank	0,05	2	0,10
- Tingkat persaingan yang tinggi antar bank dan masuknya bank asing	0,05	3	0,15
- Nasabah yang sensitif terhadap suku bunga dan kualitas layanan	0,10	4	0,40
- Pinjaman bermasalah (NPL)	0,05	2	0,10
- Krisis ekonomi, sosial, dan politik	0,20	2	0,40
Sub total	0,45		1,15
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,30</b>

Gambar 1: Posisi Bank Mandiri Cabang Yogyakarta dalam Matrix SWOT



Gambar 2: Strategi Pengembangan Intensif/Pilihan-pilihan untuk pertumbuhan



Strategi yang dapat dilakukan oleh Bank Mandiri Cabang Yogyakarta adalah strategi penetrasi pasar untuk pasar yang telah ada dan produk sekarang, serta strategi pengembangan pasar untuk memasuki pasar baru dan produk sekarang. Strategi penetrasi pasar (*market penetration strategy*) dilakukan dengan meningkatkan volume dana simpanan per nasabah dan menaikkan platform pinjaman bagi debitur yang potensial & mempunyai catatan bagus. Strategi pengembangan pasar (*market development strategy*), dengan mengembangkan segmen pasar yang belum optimal dilayani, membuat produk dan jasa keuangan yang inovatif, dan menambah unit-unit kantor untuk memperluas jaringan di daerah-daerah yang belum tergarap dengan baik.

### KESIMPULAN

Berdasarkan analisis SWOT: posisi PT Bank Mandiri, Tbk pada matrik berada pada kuadran I yang memungkinkan diterapkannya strategi pertumbuhan. Dengan memiliki posisi strategi yang unggul karena memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar dibandingkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi (rating faktor kekuatan lebih besar daripada rating faktor kelemahan yaitu: +1,45; rating faktor peluang lebih besar daripada rating faktor ancaman yaitu: +1,00).

### DAFTAR PUSTAKA

- Chapman, C., & Anderson, U. (2002). *Implementing the Professional Practices Framework*. Florida: The Institute of Internal Auditors.
- Entaresmen, R. A. (2016). Strategi Pemasaran Terhadap Penjualan Produk Tabungan IB Hasanah di PT. Bank Negara Indonesia Syariah Kantor Cabang X. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 55–78. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/52574-ID-strategi-pemasaran-terhadap-penjualan-pr.pdf>
- Irawan, H. (2003). *Indonesian Customer Satisfaction*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kiryanto, R. (2001). Menyoal Konversi Bank Konvensional Ke Bank Syariah. *Suara Karya*.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management: Analysis Planning, Implementation, and Control* (11 edition). New Jersey: Prentice. Hall.Inc.
- Mutmainnah, A. C., Soesanto, H., & Sufian, S. (2016). Studi Tentang Pengaruh Kemampuan Merespon Pasar dan Inovasi Produk Terhadap Penetrasi Pasar Pada Kinerja Pemasaran (Studi Empiris Pada: Industri Rumahan Telur Asin di Kabupaten Brebes). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, XV(1–11). <http://doi.org/10.14710/jspi.v15i01.1%20-%2011>