

Perancangan Strategi Bisnis dengan Menggunakan Matriks SWOT (Studi Kasus: Bank Jateng Pusat Semarang)

Aditya Bonavasius Purba, Hery Suliantoro, Rani Rumita *)

*Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275*

Abstrak

Pencapaian pertumbuhan kinerja produk bisnis Bank Jateng masih belum optimal. Hal ini ditandai dengan kredit mengalami kenaikan pertumbuhan pada 2012/2011 namun turun pada 2013/2012, sedangkan DPK (Dana Pihak Ketiga) terus mengalami penurunan pertumbuhan. Diduga hal ini terjadi karena semakin banyaknya bank-bank pesaing di Jawa Tengah yang memiliki modal investasi lebih besar dan jenis layanan produk bisnis lebih menarik, serta belum dimilikinya strategi bisnis yang tepat oleh Bank Jateng. Selama ini, pihak Bank Jateng belum memiliki tool yang digunakan untuk melakukan perencanaan strategis dalam menjalankan bisnisnya, sehingga perencanaan dan target hanya berpatokan kepada performansi Bank Jateng pada tahun sebelumnya.

Penentuan mengenai strategi yang akan digunakan oleh Bank Jateng dilakukan dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal Bank Jateng. Kemudian, mengklasifikasikan hasil analisis tersebut kedalam Matriks SWOT untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif. Data untuk penelitian ini diperoleh melalui wawancara secara mendalam dan menyebarkan kuesioner kepada Wakil Kepala Bagian Tim Riset dan Kepala Sub Divisi Pengembangan Pemasaran Bank Jateng Pusat Semarang. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 5 strategi turunan, yaitu Penetrasi Pasar, Pengembangan Pasar, Pengembangan Produk, Diversifikasi Konsentrik, dan Penciutan.

Kata Kunci: *pertumbuhan kinerja, DPK, kredit, Matriks SWOT*

Abstract

Achievement of Bank Jateng's business product performance growth is still not optimal. It was characterized by the increasing credit growth in 2012/2011, but fell in 2013/2012, while the third party funds continued to decline. Allegedly, this happens due to the banks competitors increasing number in Central Java that have greater capital investment and more attractive business products services types, as well as the unavailability of right business strategy by Bank Jateng. For this time, Bank Jateng has not had the tools used to carry out strategic planning in running the business, so that targets and plans only stick to Bank Jateng's previous performance.

The strategy determination is done by analyzing both internal and external Bank Jateng's environments. Then, classifying those analysis results into SWOT Matrix to generate alternative strategies. Data for this study were obtained by conducting in-depth interviews and distributing questionnaires to the Research Team Deputy Head and Marketing Development Sub Division Head of Bank Jateng Semarang. The result shows there are 5 derivative strategies, which are Market Penetration, Market Development, Product Development, Concentric Diversification, and Retrenchment.

Keywords: *growth performance, DPK, credit, SWOT Matrix*

Pendahuluan

Dengan diberlakukannya deregulasi kebijakan sektor moneter tahun 1983 yang menyebabkan operasional dan iklim usaha di bidang perbankan mengalami perubahan secara masif. Kebijakan ini diikuti kebijakan deregulasi Paket Oktober tahun 1988 yang membawa industri perbankan di Indonesia mengalami kemajuan sangat pesat yang diikuti dengan semakin meningkatnya persaingan. Dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi, menyebabkan adanya tekanan semakin berat baik dari sisi internal maupun eksternal bagi perbankan, tidak terkecuali perbankan daerah. Hal ini terlihat dari pertumbuhan jumlah bank umum di Jawa Tengah yang meningkat dari 33 bank pada 1988 menjadi 53 bank pada April 2014 dengan jumlah kantor dari semula 880 kantor menjadi 3.759 kantor pada periode yang sama (Keuangan Daerah Propinsi Jawa Tengah, 2014).

*) Penulis Korespondensi.

E-mail: aditpurba@yahoo.com

Bank Jateng merupakan salah satu bank dengan wilayah operasional di Jawa Tengah. Bank Jateng yang diteliti belum mampu sepenuhnya melepaskan diri dari sifat seperti layaknya bank pemerintah, misalnya birokrasi yang berlebihan, kurang daya saing, dan lemahnya pemeliharaan pada rekening nasabah potensial. Faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi kesiapan, kemauan, dan kemampuan Bank Jateng dalam melakukan antisipasi terhadap setiap perubahan yang terjadi.

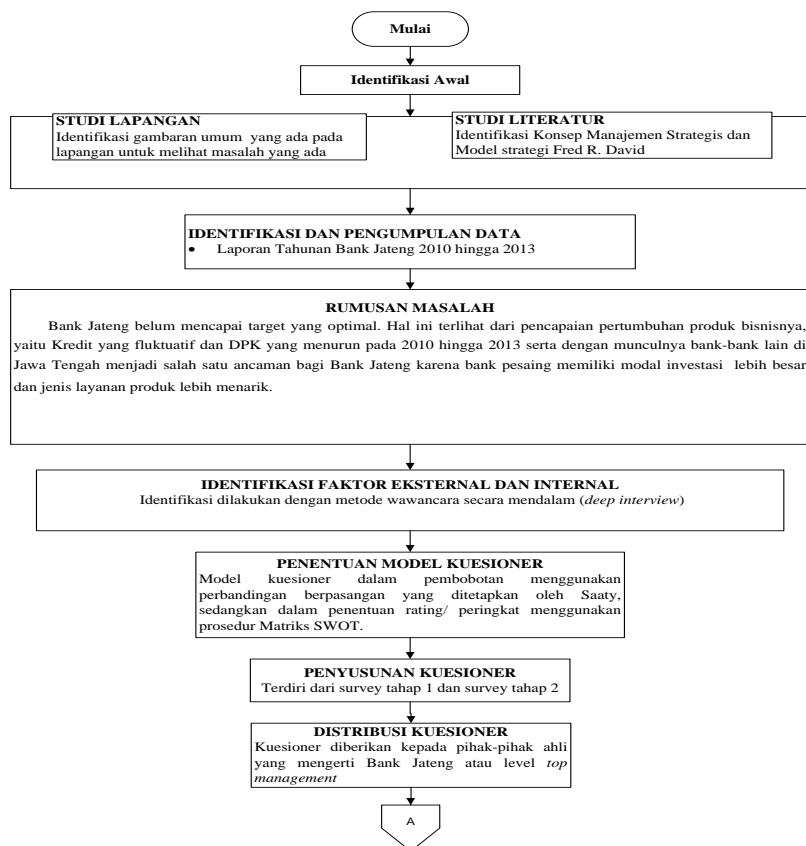
Produk bisnis Bank Jateng terbagi tiga, yaitu Dana Pihak Ketiga (DPK), kredit, dan layanan jasa. Namun karena persentase jumlah nasabah layanan jasa sangat kecil dan bukan lahan utama bisnis perbankan Bank Jateng, maka yang akan menjadi fokus dalam penelitian adalah DPK dan kredit. Pencapaian pertumbuhan kinerja produk bisnis Bank Jateng mengalami kenaikan dan penurunan dimana kredit mengalami kenaikan pertumbuhan pada 2012/2011 lalu turun pada 2013/2012 sedangkan DPK terus mengalami penurunan pertumbuhan.

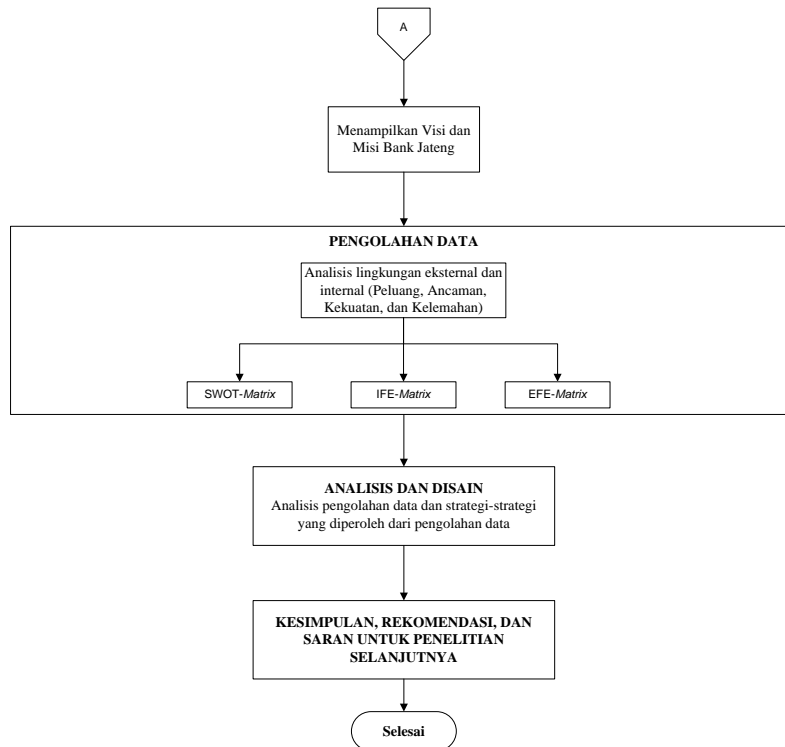
Selain itu, Bank Jateng belum memiliki data ataupun *tool* yang digunakan untuk melakukan perencanaan strategis dalam menjalankan bisnisnya, sehingga perencanaan dan target hanya berpatokan kepada performansi Bank Jateng pada tahun sebelumnya. Padahal menurut Pearce dan Robinson (2008) masalah perencanaan strategis perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan memiliki tingkat persaingan yang tinggi seperti sektor perbankan merupakan salah satu hal yang sangat vital untuk menentukan arah kebijakan perusahaan kedepan.

Penentuan mengenai strategi apa yang akan digunakan oleh Bank Jateng dilakukan dengan proses perencanaan strategis. Perencanaan strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi tidak optimalnya pencapaian produk bisnis DPK dan Kredit Bank Jateng, menyusun rancangan strategi alternatif yang sesuai, dan memberikan rekomendasi strategi-strategi alternatif yang dapat digunakan Bank Jateng sesuai dengan keadaan internal dan eksternalnya.

Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan tahapan-tahapan alur penelitian yang akan dilakukan. Metode penelitian harus ditentukan terlebih dahulu sebelum melakukan pemecahan masalah dengan tujuan agar penelitian terlaksana lebih terarah, sistematis, dan memudahkan dalam menganalisis permasalahan yang ada. Tahapan alur penelitian ini disajikan dalam bentuk *flowchart* pada gambar 1.





Gambar 1. Metodologi Penelitian

Definisi Bank

Bank merupakan suatu badan usaha yang bertujuan memberikan kredit dan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Pemberian kredit dilakukan dengan modal sendiri atau dengan dana pihak ketiga yang disimpan di bank maupun dengan mengedarkan alat-alat pembayaran baru berupa uang giral (Hawtrey dalam Pandia, 2005).

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (Matriks EFE)

Menurut David (2009) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan melakukan evaluasi informasi terkait ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif.

Matriks Evaluasi Faktor Internal (Matriks IFE)

Menurut David (2009) Matriks Evaluasi Faktor Internal merangkum dan melakukan evaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut.

Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (Matriks SWOT)

Menurut David (2009) Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

Hasil dan Pembahasan

Visi dan Misi Bank Jateng

Visi dari Bank Jateng Pusat adalah “Bank terpercaya, menjadi kebanggaan masyarakat, mampu menunjang pembangunan daerah”. Sedangkan misi dari Bank Jateng Pusat diuraikan sebagai berikut:

1. Meningkatkan layanan prima didukung oleh kehandalan sumber daya manusia (SDM) dengan teknologi modern serta jaringan yang luas.
2. Membangun budaya bank dan mempertahankan bank sehat.
3. Mendukung pertumbuhan ekonomi regional dengan mengutamakan kegiatan retail banking.
4. Meningkatkan kontribusi dan komitmen pemilik guna memperkokoh bank.

Identifikasi Lingkungan Internal dan Eksternal

Identifikasi dilakukan dengan melakukan wawancara secara mendalam kepada dua orang responden dari manajemen puncak Bank Jateng Pusat Semarang yang dianggap memiliki pemahaman baik. Terdapat sembilan variabel lingkungan internal, seperti Daya Tarik, Akses, Akomodasi, Keamanan, Sistem Informasi Manajemen (Naipinit, dkk, 2013) serta Fungsi Pemasaran, Fungsi Manajemen, Fungsi Keuangan, Fungsi Riset dan Pengembangan (Putri, dkk, 2014). Lingkungan eksternal memiliki tujuh variabel, seperti Demografi, Ekonomi, Politik dan Hukum, Sosial Budaya, Pesaing, Pendetang Baru, dan Produk Substitusi (Putri, dkk, 2014). Hasil yang diperoleh berupa tujuh kekuatan, tujuh kelemahan, tujuh peluang, dan tujuh ancaman yang dimiliki Bank Jateng.

Tabel 1 merupakan rekapitan Faktor Internal dan Eksternal.

Tabel 1. Rekapitan Faktor Internal dan Eksternal

No	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1	Kekuatan (S) S1: Bank Jateng memiliki fasilitas-fasilitas yang representatif, seperti gedung kantor yang dilengkapi dengan banking hall yang cukup luas, ruang tunggu yang dilengkapi AC, WiFi, pencahayaan yang cukup, kursi tunggu yang nyaman, serta terdapatnya mesin ATM.	Peluang (O) O1: Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era modern saat ini dapat semakin memperkenalkan Bank Jateng dan memperbaiki/meningkatkan kemodernitas layanan produk bisnis perbankan Bank Jateng.
2	S2: Bank Jateng memiliki kantor-kantor cabang, pembantu, dan kas yang sudah tersebar cukup merata di wilayah propinsi Jawa Tengah sehingga memudahkan masyarakat untuk menabung/melakukan transaksi perbankan di Bank Jateng.	O2: Semakin banyaknya <i>event-event</i> yang diadakan di Jawa Tengah, seperti <i>event</i> pendidikan, kesenian, olahraga, dan <i>event-event</i> yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM untuk melakukan <i>gathering</i> serta sosialisasi untuk memasuki UMKM dapat menjadi sarana promosi Bank Jateng kepada masyarakat.
3	S3: Bank Jateng bersifat humanis/kedaerahan dan memiliki hubungan baik dengan nasabah.	O3: Kenaikan pendapatan pemerintah daerah (kabupaten, kota, dan propinsi) Jawa Tengah dapat meningkatkan modal Bank Jateng sehingga ekspansi bank Jateng ke wilayah-wilayah Jawa Tengah dapat lebih ditingkatkan lagi.
4	S4: Bank Jateng memberikan respon dengan cepat dalam menangani komplain/keluhan dari nasabah dengan media berupa kotak saran dan call center.	O4: Adanya kerjasama yang dilakukan Bank Jateng dengan beberapa institusi di berbagai bidang, seperti universitas, BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, dll sehingga dapat ikut mempromosikan Bank Jateng. Selain itu, alumni universitas tersebut dapat diberdayakan untuk memajukan Bank Jateng.
5	S5: Keamanan transaksi di Bank Jateng cukup terjamin karena adanya koordinasi dengan pihak kepolisian, penjagaan mesin-mesin ATM, petugas security di area parkir, dan dukungan CCTV.	O5: Dengan adanya upaya penambahan jumlah kantor-kantor Bank Jateng dan perbaikan kualitas teknologi layanan produk Bank Jateng, maka dapat meraih lebih banyak lagi nasabah.
6	S6: Bank Jateng memiliki program promosi televisi di TVRI Jateng dan radio Idola Semarang, serta undian berhadiah tabungan BIMA sebanyak 2 kali setahun di 6 wilayah koordinator di propinsi Jawa Tengah.	O6: Terjadinya pertumbuhan jumlah penduduk yang dapat dijadikan nasabah Bank Jateng.
7	S7: Bank Jateng merupakan bank milik pemerintah daerah (kabupaten, kota, dan propinsi) Jawa Tengah sehingga kondisi keuangan/ketersediaan modal stabil.	O7: Terjadi perubahan gaya hidup masyarakat, dimana saat ini kesadaran masyarakat akan pentingnya menabung di bank semakin meningkat.
8	Kelemahan (W) W1: Survey kepuasan pelayanan nasabah yang dilakukan Bank Jateng kurang efektif karena tidak dilakukan oleh lembaga independen diluar Bank Jateng.	Ancaman (T) T1: Bank-bank umum besar selaku pesaing sudah hadir terlebih dahulu dengan layanan produk bisnis dan fasilitas perbankan yang lebih modern, berteknologi canggih, dan up to date, seperti mobile banking, internet banking, SMS banking, ATM <i>drive thru</i> , dan ATM setor tunai/ <i>cash</i> , kartu kredit, <i>e-money</i> , dll.
9	W2: Jumlah mesin ATM masih belum cukup (kurang) karena jumlahnya masih sekitar 200-300an mesin ATM yang digunakan untuk melayani seluruh wilayah di propinsi Jawa Tengah.	T2: Bank-bank umum lain memiliki modal yang lebih besar dan berskala nasional sehingga sudah memiliki brand image yang cukup baik dan dikenal luas.

10	W3: Belum terdapatnya fasilitas ATM <i>drive thru</i> dan ATM setor uang tunai/ <i>cash</i> .	T3: Semakin banyaknya jumlah bank-bank swasta dan asing yang bermunculan sehingga memungkinkan nasabah Bank Jateng untuk beralih ke bank lain sewaktu-waktu, serta mulai masuknya bank pemerintah daerah lain seperti Bank Jawa Barat (BJB) ke wilayah Jawa Tengah.
11	W4: Terdapat beberapa kantor cabang yang belum memiliki fasilitas pencegahan keamanan yang baik berupa tombol alarm tersembunyi di sekitar area kerja teller dan kertas pengumuman nomor telepon polisi sekitar yang ditempelkan pada ruang tunggu nasabah.	T4: Birokrasi dalam pengambilan keputusan yang melibatkan Bank Jateng cukup rumit dan lama karena harus selalu meminta persetujuan dari pemerintah daerah (kabupaten, kota, dan propinsi) Jawa Tengah selaku pemilik modal.
12	W5: Layanan produk-produk bisnis Bank Jateng yang berbasis teknologi modern masih kalah dibandingkan dengan bank-bank umum lain, misalnya: <i>SMS Banking</i> , <i>Internet Banking</i> , <i>e-money</i> , kartu kredit, dll.	T5: Semakin tingginya biaya-biaya operasional/overhead bank, seperti biaya tarif listrik dan air, gaji karyawan, dll yang semakin membebani keuangan Bank Jateng.
13	W6: Penggunaan EDC (<i>Electronic Data Capture</i>) Bank Jateng di tempat umum seperti pertokoan dan restoran masih terbatas, sehingga mengharuskan nasabah untuk menggunakan jasa bank lain.	T6: Beberapa permasalahan/konflik antara Bank Jateng dengan institusi lain yang memiliki hubungan kerjasama dapat terjadi kapan saja dan menurunkan brand image Bank Jateng.
14	W7: SDM Bank Jateng belum seluruhnya memahami sosialisasi produk-produk Bank Jateng dan jumlah SDM yang dirasakan masih kurang untuk mem-back up seluruh wilayah operasional di Jawa Tengah.	T7: 7. Isu-isu aktual, meliputi isu ekonomi, isu politik, isu hukum, dan adanya ancaman kejahatan dunia maya/ <i>cyber</i> di dunia perbankan menjadi ancaman karena berpengaruh terhadap aktivitas perbankan.

Pengambilan dan Pengolahan Data Matriks EFE dan IFE

Bobot pada Matriks EFE dan IFE berasal dari penilaian kuesioner perbandingan berpasangan yang dilakukan oleh Wakil Kepala Bagian Tim Riset dan Kepala Sub Divisi Pengembangan Pemasaran Bank Jateng Pusat. Pembobotan menggunakan skala Likert 9 poin. Selanjutnya, penilaian kedua responden akan diolah dengan menggunakan *software expert choice* dengan pembobotan global lalu dirata-rata sehingga menghasilkan total bobot untuk kekuatan dan kelemahan adalah 1 serta peluang dan ancaman adalah 1. Sedangkan *rating* pada Matriks EFE dan IFE diperoleh dari hasil pengolahan kuesioner secara manual, yaitu merata-rata penilaian dari kedua responden. Skala yang digunakan pada Matriks EFE adalah dimana 4 = respon perusahaan superior, 3 = respon perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, 1 = respon perusahaan buruk. Pada Matriks IFE menggunakan skala dengan 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan minor, 2 = kelemahan minor, dan 1 = kelemahan utama. Selanjutnya, Skor diperoleh dengan cara mengalikan bobot dengan rating untuk setiap faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada.

Tabel 2 merupakan rekapitan Matriks EFE.

Tabel 2. Rekapitan Matriks EFE

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
PELUANG			
Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era modern saat ini dapat semakin memperkenalkan Bank Jateng dan memperbaiki/meningkatkan kemodernitas layanan produk bisnis perbankan Bank Jateng.	0,0505	2	0,1010
Semakin banyaknya <i>event-event</i> yang diadakan di Jawa Tengah, seperti <i>event</i> pendidikan, kesenian, olahraga, dan <i>event-event</i> yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM untuk melakukan <i>gathering</i> serta sosialisasi untuk memasuki UMKM dapat menjadi sarana promosi Bank Jateng kepada masyarakat.	0,057	3,5	0,1995
Kenaikan pendapatan pemerintah daerah (kabupaten, kota, dan propinsi) Jawa Tengah dapat meningkatkan modal Bank Jateng sehingga ekspansi bank Jateng ke wilayah-wilayah Jawa Tengah dapat lebih ditingkatkan lagi.	0,0735	3,5	0,2573
Adanya kerjasama yang dilakukan Bank Jateng dengan beberapa institusi di berbagai bidang, seperti universitas, BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, dll sehingga dapat ikut mempromosikan Bank Jateng. Selain itu, alumni universitas tersebut dapat diberdayakan untuk memajukan Bank Jateng.	0,088	3,5	0,3080
Dengan adanya upaya penambahan jumlah kantor-kantor Bank Jateng dan perbaikan kualitas teknologi layanan produk Bank Jateng, maka dapat meraih lebih banyak lagi nasabah.	0,111	3	0,3330
Terjadinya pertumbuhan jumlah penduduk yang dapat dijadikan nasabah Bank Jateng.	0,075	3	0,2250
Terjadi perubahan gaya hidup masyarakat, dimana saat ini kesadaran masyarakat akan pentingnya menabung di bank semakin meningkat.	0,078	3	0,2340
ANCAMAN			
Bank-bank umum besar selaku pesaing sudah hadir terlebih dahulu dengan layanan produk bisnis dan fasilitas perbankan yang lebih modern, berteknologi canggih, dan <i>up to date</i> , seperti <i>mobile banking</i> , <i>internet banking</i> , <i>SMS banking</i> , <i>ATM drive thru</i> , dan <i>ATM setor tunai/cash</i> , kartu kredit, <i>e-money</i> , dll.	0,1005	3	0,3015
Bank-bank umum lain memiliki modal yang lebih besar dan berskala nasional sehingga sudah memiliki <i>brand image</i> yang cukup baik dan dikenal luas.	0,08	3	0,2400

Semakin banyaknya jumlah bank-bank swasta dan asing yang bermunculan sehingga memungkinkan nasabah Bank Jateng untuk beralih ke bank lain sewaktu-waktu, serta mulai masuknya bank pemerintah daerah lain seperti Bank Jawa Barat (BJB) ke wilayah Jawa Tengah.	0,067	2	0,1340
Birokrasi dalam pengambilan keputusan yang melibatkan Bank Jateng cukup rumit dan lama karena harus selalu meminta persetujuan dari pemerintah daerah (kabupaten, kota, dan propinsi) Jawa Tengah selaku pemilik modal.	0,043	1,5	0,0645
Semakin tingginya biaya-biaya operasional/ <i>overhead</i> bank, seperti biaya tarif listrik dan air, gaji karyawan, dll yang semakin membebani keuangan Bank Jateng.	0,077	2	0,1540
Beberapa permasalahan/konflik antara Bank Jateng dengan institusi lain yang memiliki hubungan kerjasama dapat terjadi kapan saja dan menurunkan <i>brand image</i> Bank Jateng.	0,068	3	0,2040
Isu-isu aktual, meliputi isu ekonomi, isu politik, isu hukum, dan adanya ancaman kejahatan dunia maya/ <i>cyber</i> di dunia perbankan menjadi ancaman karena berpengaruh terhadap aktivitas perbankan.	0,0325	2	0,0650
TOTAL	1,001		2,8208

Tabel 3 merupakan rekapan Matriks IFE.

Tabel 3. Rekapan Matriks IFE

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
KEKUATAN			
Bank Jateng memiliki fasilitas-fasilitas yang representatif, seperti gedung kantor yang dilengkapi dengan <i>banking hall</i> yang cukup luas, ruang tunggu yang dilengkapi AC, WiFi, pencahayaan yang cukup, kursi tunggu yang nyaman, serta terdapatnya mesin ATM.	0,0435	3,5	0,15225
Bank Jateng memiliki kantor-kantor cabang, pembantu, dan kas yang sudah tersebar cukup merata di wilayah propinsi Jawa Tengah sehingga memudahkan masyarakat untuk menabung/melakukan transaksi perbankan di Bank Jateng.	0,0635	4	0,254
Bank Jateng bersifat humanis/kedaerahan dan memiliki hubungan baik dengan nasabah.	0,11	4	0,44
Bank Jateng memberikan respon dengan cepat dalam menangani komplain/keluhan dari nasabah dengan media berupa kotak saran dan <i>call center</i> .	0,08	3,5	0,28
Keamanan transaksi di Bank Jateng cukup terjamin karena adanya koordinasi dengan pihak kepolisian, penjagaan mesin-mesin ATM, petugas <i>security</i> di area parkir, dan dukungan CCTV.	0,089	4	0,356
Bank Jateng memiliki program promosi televisi di TVRI Jateng dan radio Idola Semarang, serta undian berhadiah tabungan BIMA sebanyak 2 kali setahun di 6 wilayah koordinator di propinsi Jawa Tengah.	0,0465	3,5	0,16275
Bank Jateng merupakan bank milik pemerintah daerah (kabupaten, kota, dan propinsi) Jawa Tengah sehingga kondisi keuangan/ketersediaan modal stabil.	0,052	4	0,208
KELEMAHAN			
Survey kepuasan pelayanan nasabah yang dilakukan Bank Jateng kurang efektif karena tidak dilakukan oleh lembaga independen diluar Bank Jateng.	0,031	2	0,062
Jumlah mesin ATM masih belum cukup (kurang) karena jumlahnya masih sekitar 200-300an mesin ATM yang digunakan untuk melayani seluruh wilayah di propinsi Jawa Tengah.	0,112	2	0,224
Belum terdapatnya fasilitas ATM <i>drive thru</i> dan ATM setor uang tunai/ <i>cash</i> .	0,0585	1,5	0,08775
Terdapat beberapa kantor cabang yang belum memiliki fasilitas pencegahan keamanan yang baik berupa tombol <i>alarm</i> tersembunyi di sekitar area kerja <i>teller</i> dan kertas pengumuman nomor telepon polisi sekitar yang ditempelkan pada ruang tunggu nasabah.	0,0455	2	0,091
Layanan produk-produk bisnis Bank Jateng yang berbasis teknologi modern masih kalah dibandingkan dengan bank-bank umum lain, misalnya: <i>SMS Banking</i> , <i>Internet Banking</i> , <i>e-money</i> , kartu kredit, dll.	0,089	1	0,089
Penggunaan EDC (<i>Electronic Data Capture</i>) Bank Jateng di tempat umum seperti pertokoan dan restoran masih terbatas, sehingga mengharuskan nasabah untuk menggunakan jasa bank lain.	0,06	1	0,06
SDM Bank Jateng belum seluruhnya memahami sosialisasi produk-produk Bank Jateng dan jumlah SDM yang dirasakan masih kurang untuk mem- <i>back up</i> seluruh wilayah operasional di Jawa Tengah.	0,1195	1,5	0,17925
TOTAL	1		2,6460

Matriks SWOT

Penyusunan Matriks SWOT berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Bank Jateng yang didiskusikan dengan kedua responden ahli. Terdapat 5 strategi alternatif Matriks SWOT, yaitu Penetrasi Pasar, Pengembangan Pasar, Pengembangan Produk, Diversifikasi Konsentrik, dan Penciutan.

Tabel 4 merupakan Matriks SWOT.

Tabel 4. Matriks SWOT

	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank Jateng memiliki fasilitas-fasilitas yang representatif, seperti gedung kantor yang dilengkapi dengan <i>banking hall</i> yang cukup luas, ruang tunggu yang dilengkapi AC, WiFi, pencahayaan yang cukup, kursi tunggu yang nyaman, serta terdapatnya mesin ATM. 2. Bank Jateng memiliki kantor-kantor cabang, pembantu, dan kas yang sudah tersebar cukup merata di wilayah propinsi Jawa Tengah sehingga memudahkan masyarakat untuk menabung/melakukan transaksi perbankan di Bank Jateng. 3. Bank Jateng bersifat humanis/kedesaerahan dan memiliki hubungan baik dengan nasabah. 4. Bank Jateng memberikan respon dengan cepat dalam menangani komplain/keluhan dari nasabah dengan media berupa kotak saran dan <i>call center</i>. 5. Keamanan transaksi di Bank Jateng cukup terjamin karena adanya koordinasi dengan pihak kepolisian, penjagaan mesin-mesin ATM, petugas <i>security</i> di area parkir, dan dukungan CCTV. 6. Bank Jateng memiliki program promosi televisi di TVRI Jateng dan radio Idola Semarang, serta undian berhadiah tabungan BIMA sebanyak 2 kali setahun di 6 wilayah koordinator di propinsi Jawa Tengah. 7. Bank Jateng merupakan bank milik pemerintah daerah (kabupaten, kota, dan propinsi) Jawa Tengah sehingga kondisi keuangan/ketersediaan modal stabil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Survey kepuasan pelayanan nasabah yang dilakukan Bank Jateng kurang efektif karena tidak dilakukan oleh lembaga independen diluar Bank Jateng. 2. Jumlah mesin ATM masih belum cukup (kurang) karena jumlahnya masih sekitar 200-300an mesin ATM yang digunakan untuk melayani seluruh wilayah di propinsi Jawa Tengah. 3. Belum terdapatnya fasilitas ATM <i>drive thru</i> dan ATM setor uang tunai/<i>cash</i>. 4. Terdapat beberapa kantor cabang yang belum memiliki fasilitas pencegahan keamanan yang baik berupa tombol <i>alarm</i> tersembunyi di sekitar area kerja <i>teller</i> dan kertas pengumuman nomor telepon polisi sekitar yang ditempelkan pada ruang tunggu nasabah. 5. Layanan produk-produk bisnis Bank Jateng yang berbasis teknologi modern masih kalah dibandingkan dengan bank-bank umum lain, misalnya: SMS <i>Banking</i>, <i>Internet Banking</i>, <i>e-money</i>, kartu kredit, dll. 6. Penggunaan EDC (<i>Electronic Data Capnure</i>) Bank Jateng di tempat umum seperti pertokoan dan restoran masih terbatas, sehingga mengharuskan nasabah untuk menggunakan jasa bank lain. 7. SDM Bank Jateng belum seluruhnya memahami sosialisasi produk-produk Bank Jateng dan jumlah SDM yang dirasakan masih kurang untuk <i>mem-back up</i> seluruh wilayah operasional di Jawa Tengah.
PELUANG (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era modern saat ini dapat semakin memperkenalkan Bank Jateng dan memperbaiki/meningkatkan kemodernitas layanan produk bisnis perbankan Bank Jateng. 2. Semakin banyaknya <i>event-event</i> yang diadakan di Jawa Tengah, seperti <i>event</i> pendidikan, kesenian, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pendekatan dan sosialisasi produk bisnis Bank Jateng ke dinas-dinas maupun UMKM. (S1,S3,S7,O2,O4) 2. Mendirikan/memperluas jaringan kantor Bank Jateng di berbagai wilayah di Jawa Tengah untuk memasuki pangsa pasar lebih luas dan merata. S2,S7,O3,O5) 3. Melakukan kegiatan promosi secara besar-besaran untuk menjangkau pasar yang lebih luas. (S6,S7,O1,O6,O7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kerjasama dengan institusi independen untuk memonitor kualitas pelayanan Bank Jateng terhadap tingkat kepuasan nasabah. (W1,O3,O4,O5) 2. Mengembangkan dan menerapkan penggunaan teknologi modern pada produk-produk berbasis IT Bank Jateng, seperti SMS <i>banking</i>, <i>internet banking</i>, <i>e-money</i>, kartu kredit, dll. (W5,W6,O1,O3,O7)
<ol style="list-style-type: none"> 3. olahraga, dan <i>event-event</i> yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM untuk melakukan <i>gathering</i> serta sosialisasi untuk memasuki UMKM dapat menjadi sarana promosi Bank Jateng kepada masyarakat. 3. Kenaikan pendapatan pemerintah daerah (kabupaten, kota, dan propinsi) Jawa Tengah dapat meningkatkan modal Bank Jateng sehingga ekspansi bank Jateng ke wilayah-wilayah Jawa Tengah dapat lebih ditingkatkan lagi. 4. Adanya kerjasama yang dilakukan Bank Jateng dengan beberapa institusi di berbagai bidang, seperti universitas, BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, dll sehingga dapat ikut mempromosikan Bank Jateng. Selain itu, alumni universitas tersebut dapat diberdayakan untuk memajukan Bank Jateng. 5. Dengan adanya upaya penambahan jumlah kantor-kantor Bank Jateng dan perbaikan kualitas teknologi layanan produk Bank Jateng, maka dapat meraih lebih banyak lagi nasabah. 6. Terjadinya pertumbuhan jumlah penduduk yang dapat dijadikan nasabah Bank Jateng. 7. Terjadi perubahan gaya hidup masyarakat, dimana saat ini kesadaran masyarakat akan pentingnya menabung di bank semakin meningkat. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Melakukan dan menjaga hubungan baik dengan nasabah agar tidak terjadi kehilangan peluang penjualan produk bisnis Bank Jateng seiring bertambahnya jumlah penduduk. (S4,S5,O1,O6) 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Menambah jumlah mesin ATM dan menyediakan fasilitas mesin ATM setor tunai/<i>cash</i>. (W2,W3,O1,O3,O5,O6,O7)
ANCAMAN (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank-bank umum besar selaku pesaing sudah hadir terlebih dahulu dengan layanan produk bisnis dan fasilitas perbankan yang lebih modern, berteknologi canggih, dan <i>up to date</i>, seperti <i>mobile banking</i>, <i>internet banking</i>, SMS <i>banking</i>, ATM <i>drive thru</i>, dan ATM setor tunai/<i>cash</i>, kartu kredit, <i>e-money</i>, dll. 2. Bank-bank umum lain memiliki modal yang lebih 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas jaringan kantor-kantor Bank Jateng, didalam maupun diluar propinsi Jawa Tengah dengan mempertimbangkan pemenuhan modal. (S2,S7,T2,T3) 2. Menjalin kerjasama dengan vendor atau konsultan perbankan yang berfokus pada peningkatan/perbaikan kualitas layanan produk bank berbasis IT. (S3,S7,T1,T2,T6) 3. Meningkatkan program-program promosi Bank Jateng, baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan pemakaian biaya operasional serta mengalokasikan biaya tersebut untuk keperluan promosi, inovasi teknologi, dan peningkatan fasilitas Bank Jateng. (W2,W3,W5,W6,T1,T3,T5) 2. Melakukan prioritas kegiatan yang difokuskan kepada aktivitas perbankan yang penting dan menguntungkan. (W1,W2,W3,W4,W5,W6,W7,T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7)

<p>besar dan berskala nasional sehingga sudah memiliki <i>brand image</i> yang cukup baik dan dikenal luas.</p> <p>3. Semakin banyaknya jumlah bank-bank swasta dan asing yang bermunculan sehingga memungkinkan nasabah Bank Jateng untuk beralih ke bank lain sewaktu-waktu, serta mulai masuknya bank pemerintah daerah lain seperti Bank Jawa Barat (BJB) ke wilayah Jawa Tengah.</p> <p>4. Birokrasi dalam pengambilan keputusan yang melibatkan Bank Jateng cukup rumit dan lama karena harus selalu meminta persetujuan dari pemerintah daerah (kabupaten, kota, dan propinsi) Jawa Tengah selaku pemilik modal.</p> <p>5. Semakin tingginya biaya-biaya operasional/<i>overhead</i> bank, seperti biaya tarif listrik dan air, gaji karyawan, dll yang semakin membebani keuangan Bank Jateng.</p> <p>6. Beberapa permasalahan/konflik antara Bank Jateng dengan institusi lain yang memiliki hubungan kerjasama dapat terjadi kapan saja dan menurunkan <i>brand image</i> Bank Jateng.</p> <p>7. Isu-isu aktual, meliputi isu ekonomi, isu politik, isu hukum, dan adanya ancaman kejahatan dunia maya/<i>cyber</i> di dunia perbankan menjadi ancaman karena berpengaruh terhadap aktivitas perbankan.</p>	<p>melalui televisi, radio, dan internet. (S6,S7,T2,T3)</p> <p>4. Menerapkan efisiensi biaya terhadap aktivitas-aktivitas operasional maupun non operasional, seperti pengeluaran untuk membayar gaji karyawan dan biaya dinas perjalanan. (S7,T5)</p> <p>5. Membangun dan meningkatkan keamanan sistem informasi data Bank Jateng. (S5,S7,T7)</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Analisis

1. Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau layanan yang ada saat ini dalam pasar yang ada saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi penetrasi pasar oleh Bank Jateng dapat dilakukan, misalnya, dengan melakukan pendekatan dan sosialisasi produk Bank Jateng ke dinas-dinas maupun UMKM, melakukan kegiatan promosi secara besar-besaran untuk menjangkau pasar yang lebih luas, melakukan dan menjaga hubungan baik dengan nasabah agar tidak terjadi kehilangan peluang penjualan produk bisnis Bank Jateng seiring bertambahnya jumlah penduduk, meningkatkan program-program promosi Bank Jateng, baik melalui televisi, radio, dan internet, mengoptimalkan pemakaian biaya operasional dan mengalokasikan biaya tersebut untuk keperluan promosi, inovasi teknologi, peningkatan fasilitas Bank Jateng, dan melakukan prioritas kegiatan yang difokuskan kepada aktivitas perbankan yang penting dan menguntungkan.

2. Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar melibatkan upaya-upaya untuk mengenalkan produk atau layanan yang ada saat ini ke berbagai wilayah geografis baru yang masih kurang ataupun belum maksimal. Strategi pengembangan pasar yang dapat dilakukan oleh Bank Jateng, misalnya, mendirikan/memperluas jaringan kantor Bank Jateng di berbagai wilayah di Jawa Tengah untuk memasuki pangsa pasar lebih luas dan merata serta dengan membuka kantor-kantor Bank Jateng dengan fasilitas mesin ATM yang jumlahnya dapat mengakomodir jumlah nasabah Bank Jateng, didalam maupun diluar propinsi Jawa Tengah dengan memperhitungkan pemenuhan modal.

3. Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk berusaha meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau layanan baru. Strategi pengembangan produk oleh Bank Jateng dapat dilakukan, misalnya, dengan melakukan kerjasama dengan institusi independen untuk memonitor kualitas pelayanan Bank Jateng terhadap tingkat kepuasan nasabah, mengembangkan dan menerapkan penggunaan teknologi modern pada produk-produk berbasis IT Bank Jateng, seperti *SMS banking*, *internet banking*, *e-money*, kartu kredit, dll, menjalin kerjasama dengan vendor atau konsultan perbankan yang berfokus pada peningkatan/perbaikan kualitas layanan produk bank berbasis IT, dan membangun serta meningkatkan keamanan sistem informasi data Bank Jateng. Pada umumnya, strategi pengembangan produk berhubungan erat dengan riset inovasi produk sehingga membutuhkan biaya yang mahal.

4. Diversifikasi Konsentrik

Strategi diversifikasi konsentrik merupakan strategi yang menghasilkan produk atau layanan baru tetapi berhubungan/terkait dengan yang telah ada. Strategi diversifikasi konsentrik yang dapat dilakukan oleh Bank Jateng, yaitu menambah jumlah mesin ATM dan menyediakan fasilitas mesin ATM setor tunai/*cash*.

5. Penciutan

Strategi penciutan dilakukan melalui reduksi biaya dalam upaya membalikkan proses penurunan penjualan dan laba perusahaan. Strategi penciutan yang dapat dilakukan oleh Bank Jateng, yaitu menerapkan efisiensi biaya terhadap aktivitas-aktivitas operasional maupun non operasional, seperti pengeluaran untuk membayar gaji karyawan dan biaya dinas perjalanan.

Kesimpulan

1. Kekuatan paling berpengaruh adalah Bank Jateng bersifat humanis/kedaerahan dan memiliki hubungan baik dengan nasabah, sedangkan untuk kelemahan paling berpengaruh adalah jumlah mesin ATM masih kurang untuk melayani seluruh wilayah propinsi Jawa Tengah. Peluang paling berpengaruh adalah adanya upaya penambahan jumlah kantor dan perbaikan kualitas teknologi layanan produk Bank Jateng dapat meraih lebih banyak nasabah, sedangkan ancaman paling berpengaruh adalah bank-bank umum besar selaku pesaing sudah hadir terlebih dahulu dengan layanan produk bisnis dan fasilitas perbankan yang lebih modern, berteknologi canggih, dan *up to-date*, seperti *penggunaan mobile banking*, *internet banking*, *SMS banking*, *ATM drive thru*, dan *ATM setor tunai/cash*, kartu kredit, dan *e-money*.
2. Penyusunan rancangan strategi dengan Matriks SWOT menghasilkan lima strategi alternatif, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi konsentrik, dan penciutan.

Rekomendasi

Secara proaktif melakukan observasi lingkungan eksternal guna mengantisipasi perubahan lingkungan yang terjadi yang dapat menciptakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Bank Jateng dan membawa ancaman yang harus diantisipasi sedini mungkin. Selain itu, Bank Jateng juga selalu memperhatikan keadaan lingkungan internalnya agar dapat mengoptimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang ada dalam usaha memanfaatkan peluang yang tersedia dan mengatasi ancaman.

Saran Penelitian Selanjutnya

1. Melakukan perbandingan penelitian perancangan strategi alternatif pengembangan bisnis Bank Jateng dengan menggunakan metode lain, seperti ANP dan AHP.
2. Memunculkan variabel-variabel penelitian yang lebih representatif.
3. Melakukan perbandingan secara lebih mendalam antara Bank Jateng dengan bank-bank umum lain sebagai pesaing utama, sehingga strategi-strategi yang dihasilkan lebih baik dan tidak hanya berdasarkan pada faktor internal dan eksternal Bank Jateng saja, namun juga memperhatikan kondisi persaingan sektor perbankan saat ini antara Bank Jateng dengan bank-bank umum lainnya.

Daftar Pustaka

- David, F. (2009). *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi Keduabelas. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuangan Daerah Propinsi Jawa Tengah. (2014). *Laporan Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Propinsi Jawa Tengah*. Semarang: Keuangan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
- Naipinit, Aree., dkk. (2013). *SWOT Analysis of Religious Tourism in the Roi Kaen Sarn Sin Cluster of Northeastern Thailand*. Asian Social Science. 13: 2017-2025.
- Pandia, F. (2005). *Lembaga Keuangan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Pearce, J. dan Robinson, R. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Putri, Nyimas E, dkk. (2014). *Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis SWOT dan Metode QSPM (Studi Kasus Restoran Big Burger Malang)*. Long Range Planning, 11, 3, 2429-2440.