

Analisis SWOT Strategi Pemasaran Kredit Serta Usulan Program Kerja dengan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy

Sony Kuswandi

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Rakeyan Santang

sony@rakeyansantang.ac.id

Candra Moch. Surya

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Rakeyan Santang

candra@rakeyansantang.ac.id

ABSTRACT

Rapid changes that occur in the business environment require that every business actor need to pay attention and respond to their environment, then formulates strategies in order to be able to anticipate changes in the achievement of company goals. PT. Bank BTN Purwakarta's branch must be able to determine the right strategy so that the company can maintain its existence in the world of banking. Based on the results of the SWOT analysis, the company strategy needs to be developed in order to maintain strong business competitiveness. Creating a work procedure or better known by the name SOP (Standard Operating Procedure) or in Indonesia language called as TTP (Tata cara Tetap Pelaksanaan) become very important, working procedure is a reference on how we do our job in the company.

Keywords: SWOT; SOP, TTP

ABSTRAK

Perubahan yang begitu cepat terjadi dalam lingkungan usaha, menuntut setiap pelaku bisnis harus memberikan perhatian dan respon terhadap lingkungannya, yang kemudian merumuskan strategi agar mampu mengantisipasi perubahan dalam pencapaian tujuan perusahaan. PT. Bank BTN Cabang Purwakarta harus mampu menetapkan strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya didunia perbankan. Berdasarkan pada hasil analisa SWOT, maka strategi perusahaan yang perlu dibangun agar tetap mempunyai daya saing bisnis yang kuat. Membuat prosedur kerja atau lebih dikenal dengan nama SOP (system Operation Procedure) atau dalam bahasa Indonesia TTP (Tata cara Tetap Pelaksanaan), menjadi sangat penting, karena prosedur kerja adalah rujukan (referency) bagaimana kita mengerjakan suatu pekerjaan dalam perusahaan.

Kata kunci: SWOT; SOP, TTP

PENDAHULUAN

Bank adalah sebagai lembaga intermediary (penghubung) yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan, deposito dan giro kemudian menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk penyaluran kredit. Adapun yang menjadi Visi dari Bank BTN adalah menjadikan bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan dan mengutamakan kepuasan nasabah. Sedangkan yang menjadi misinya:

1. Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industry yang terkait, serta menyediakan produk dan jasa perbankan lainnya.
2. Menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan professional serta memiliki integritas yang tinggi.
3. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan nasabah.
4. Melaksanakan manajemen perbankan yang sehat sesuai dengan prinsip kehati-hatian, dan mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

Untuk mewujudkan Visi dan Misi tersebut diatas maka Bank BTN juga telah menetapkan target asset dari tahun ke tahun seperti yang tertuang dalam RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan). Salah satu komponen asset bagi sebuah bank adalah posisi kredit. yang diberikan. Bagi Bank BTN secara umum posisi kredit saat ini masih didominasi oleh beberapa kredit perorangan yaitu KPR Subidi, KPR Non Subsidi, Kredit Pemilikan Ruko, Kredit Griya Multi (KGM), Untuk pencapaian target realisasi kredit. Bank BTN mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan realisasi Kredit, karena prospek pemasaran Kredit cukup baik sehingga perlu untuk dikembangkan pemasarannya.

1. Bagaimana pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal terhadap daya saing pada PT. Bank BTN di pasar global.
2. Bagaimana formulasi strategis yang harus diambil dalam mennghadapi persaingan dipasar global.
3. Bagaimana alternatif strategi perusahaan yang harus dilakukan oleh PT. BTN Cabang Purwakarta.
4. Bagaimana Prioritas program kerja yang harus diambil Oleh PT. Bank BTN. hal- hal yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :
 - Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi daya saing PT. Bank BTN.
 - Menentukan formulasi strategi bisnis yang perlu dijalankan perusahaan
 - Menentukan Prioritas Strategi yang harus dilakukan perusahaan.

1. Analisis SWOT

Analisis merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang telah dikenal luas. Analisis ini bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5. maksudnya, data yang ada diupayakan mencakup data perkembangan organisasi pada tiga tahun sebelum dilakukan analisis, apa yang akan diinginkan pada tahun dilakukannya analisis serta kecenderungan organisasi untuk lima tahun ke depan pasca analisis. Hal ini dimaksudkan agar strategi yang akan diambil memiliki dasar dan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan.

Hasil analisis SWOT dapat menunjukkan kualitas dan kuantifikasi posisi organisasi dengan sejumlah kemampuan inti, bila resultansi kekuatan dan kelemahannya positif yang kemudian memberikan rekomendasi fungsional kebutuhan atau modifikasi sumber daya organisasi. Berikut dipaparkan teknik analisis SWOT kuantitatif yang dikembangkan Pearce dan Robinson (1988).

a. Curah Pendapat Faktor-Faktor S-W-O-T

Seperti telah disebutkan dimuka, hasil analisis SWOT selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja derivasinya. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (strength) dan kelemahan (weaknesses). Sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang (opportunity) dan tantangan (threats). Maka langkah pertama adalah melakukan curah pendapat tentang keempat faktor SWOT tersebut.

Analisis SWOT yang ideal mengharuskan terpenuhinya sejumlah syarat berikut :

1. Setiap poin (statement) variabel SWOT harus memiliki satu pengertian yang utuh dan tidak memungkinkan terjadinya duplikasi atau kontradiksi dengan poin lain.
2. Pada setiap tahapan scoring dan pembobotan, seluruh poin variabel SWOT diupayakan lahir dari suatu penilaian bersama dengan tingkat keseriusan yang tinggi, mengingat analisis dilakukan terhadap kondisi organisasi. Biasanya dilakukan dengan mekanisme brainstorming verbal.

Setelah mendapat listing hasil curah pendapat terhadap komponen-komponen faktor SWOT organisasi, maka langkah penyusunan analisis SWOT berikutnya adalah menilai dan memasukan komponen-komponen faktor tersebut kedalam kedua cara yang telah lazim digunakan, yaitu dengan menggunakan pendekatan kualitatif matriks SWOT Kearns dan analisis SWOT kuantitatif Pearce dan Robinson. Namun dalam penelitian ini hanya melakukan analisis pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT Pearce dan Robinson.

b. Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT Pearce dan Robinson

Data SWOT secara kuantitatif melalui perhitungan yang telah dimodifikasi dari analisis SWOT yang dikembangkan Pearce dan Robinson (1998). Pengembangan ini dimaksudkan agar dapat diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dimaksud adalah melalui tiga tahap berikut :

1. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) poin faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor SWOT.

Menghitung skor (a) masing-masing poin faktor dilakukan secara saling bebas. Saling bebas mengandung maksud bahwa penilaian terhadap sebuah poin faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap poin faktor yang lainnya. Pilihan rentan besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian. Untuk memudahkan penilaian dan perhitungan, dapat digunakan rentang skor 1 hingga 5 atau 10, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan nilai 5 atau 10 berarti skor yang paling tinggi. Sementara menghitung bobot (b) masing-masing poin faktor dilaksanakan secara saling berketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu poin faktor adalah membandingkan tingkat kepentingannya dengan poin faktor lainnya. Dengan demikian, formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat dibagi dengan banyaknya jumlah poin faktor.

2. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W ($d = S - W$) dan faktor O dengan T ($e = O - T$).

Perolehan angka ($d = x$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka ($e = Y$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.

3. Mencari posisi organisasi yang ditunjuk oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.

2. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah metode pengambilan keputusan multi kriteria atau multi objektif yang dikembangkan oleh Prof. thomas L. Saaty di University of Pittsburgh sejak sekitar 1971. Metode ini diaplikasikan pertama kali pada masalah Transportasi di Negara Sudan diikuti oleh perusahaan beer di Mexico.

Sejak dikembangkan oleh Prof. thomas L. Saaty hingga saat ini, metode AHP dalam pengambilan keputusan ini sudah sangat banyak digunakan untuk menyelesaikan persoalan bisnis, masalah di instansi pemerintah maupun penelitian-penelitian yang dilakukan di perguruan-perguruan tinggi.

Proses pengambilan keputusan dalam metodologi AHP didasarkan pada tiga prinsip pokok, yaitu :

1. Penyusunan hirarki

Penyusunan hirarki permasalahan merupakan langkah untuk mendefinisikan masalah yang rumit dan kompleks sehingga menjadi lebih jelas dan detail. Hirarki keputusan disusun berdasarkan pandangan pihak-pihak yang memiliki keahlian dan pengetahuan di bidang yang bersangkutan. Keputusan yang akan diambil dijadikan sebagai tujuan yang dijabarkan menjadi elemen-elemen yang lebih rinci hingga mencapai suatu tahapan yang paling operasional/terukur. Istilah yang digunakan dalam AHP untuk level hirarki adalah :

- a. Hirarki Level 1 Tujuan (Objective)

- b. Hirarki Level 2 Kriteria
- c. Hirarki Level 3 Alternatif-alternatif

Hirarki permasalahan akan mempermudah pengambilan keputusan untuk menganalisis dan mengambil kesimpulan yang harus dilakukan terhadap masalah tersebut.

2. Penentuan prioritas

Prioritas dari elemen-elemen kriteria dapat dipandang sebagai bobot/kontribusi elemen tersebut terhadap tujuan pengambilan keputusan. AHP melakukan analisis prioritas elemen dengan metode perbandingan berpasangan antar 2 elemen hingga semua elemen yang ada tercakup. Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pakar dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pengambilan keputusan, baik secara langsung (diskusi) maupun tidak langsung (kuesioner).

3. Konsistensi Logis

Konsistensi jawaban para responden dalam menentukan prioritas elemen merupakan prinsip pokok yang akan menentukan validitas data dan hasil pengambilan keputusan. Secara umum, responden harus memiliki konsistensi dalam melakukan perbandingan elemen dengan contoh sebagai berikut :

Jika $A > B$ dan $B > C$, maka secara logis responden harus menyatakan bahwa $A > C$, berdasarkan nilai-nilai numerik yang disediakan Saaty.

Untuk menggunakan prinsip-prinsip tersebut, AHP menyatukan kedua aspek kualitatif dan kuantitatif, yaitu :

1. Secara kualitatif AHP mendefinisikan permasalahan dan penilaian untuk mendapatkan solusi permasalahan.
2. Secara kuantitatif AHP melakukan perbandingan dan penilaian untuk mendapatkan solusi permasalahan.

Aksioma dalam AHP :

1. Reciprocal Condition Axiom.

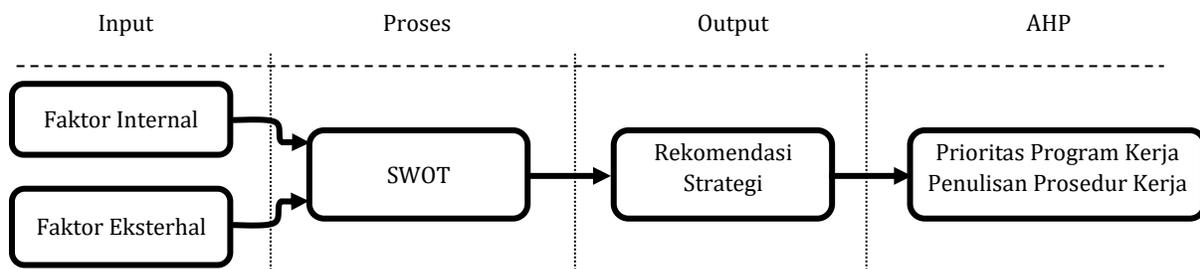
Aksioma ini diturunkan dari pemikiran intuitif bahwa jika alternatif atau kriteria A adalah n kali lebih disukai daripada B, maka B akan $1/n$ kali disukai daripada A.

2. Homogeneity

Aksioma ini menyatakan bahwa perbandingan akan berarti jika elemen-elemen yang diperbandingkan setara (comparable). Dengan kata lain, kita tidak dapat membandingkan antara mobil dengan rumah.

METODE PENELITIAN

Model penelitian berfungsi untuk menggambarkan keterkaitan antar proses penelitian. Pada penelitian ini menggunakan wawancara dan kuesioner sebagai tools atau instrumen dalam pengumpulan data. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data awal yang berhubungan dengan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Yang selanjutnya dilakukan perancangan dan penyebaran kuesioner untuk menentukan bobot terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan. Kemudian dilakukan pengolahan data untuk melihat posisi perusahaan dalam kuadran SWOT Pearce & Robinson serta rekomendasi-rekomendasi strategis yang dihasilkan. Kemudian akan melahirkan program-program kerja. Yang selanjutnya dianalisa untuk mendapatkan prioritas program kerja dengan menggunakan metoda AHP. Dan terakhir akan disampaikan beberapa prosedur kerja.



Gambar.1 Model penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Lingkungan Internal Perusahaan

Pendekatan terhadap pengamatan dan analisis internal organisasi dilakukan melalui analisis fungsional. Lingkungan fungsional yang dianalisis adalah termasuk manajemen umum, sumber daya manusia, pemasaran serta operasional.

PT. Bank BTN. Cabang Purwakarta merupakan salah satu Cabang bisnis PT. Bank BTN, yang bertugas menyelenggarakan dan menjual jasa-jasa PT. Bank BTN di wilayah regional Purwakarta, Subang Kali Djati dan Karawang. Dalam pembagian tugas dan wewenang, perusahaan membuat struktur garis yang diorganisasikan menurut departemen fungsional. Spesifikasi dari fungsi kerja setiap departemen mempunyai batasan tanggung jawab sehingga komunikasi dan jaringan antara atasan dan bawahan dalam koordinasi cukup baik.

Pimpinan tertinggi dalam struktur organisasi PT. Bank BTN Cabang Purwakarta adalah seorang Brand Manager, dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Direktur yang berkedudukan di Jakarta. PT. Bank BTN Cabang Purwakarta diberikan wewenang untuk melakukan formulasi strategis bersaing dan pengembangan produk Kredit dan jasa, PT. Bank BTN, diberikan Wewenang ini dalam upaya menghadapi persaingan regional antar Bank Pesaing.

PT. Bank BTN Cabang Purwakarta memiliki sumber daya yang kompeten di bidangnya. Dalam operasionalnya PT. Bank BTN Cabang Purwakarta memiliki 1 Kantor Cabang Pembantu, 2 Kantor Kas. yang tersebar di tiga daerah yaitu Purwakarta, Subang, Pamanukan. Serta didukung oleh

43 tenaga kerja dengan latar pendidikan berbeda untuk tenaga *Analys, Accounting, Customer Service, Teller*, staf administrasi, marketing, Daerah pemasarannya meliputi daerah Purwakarta, Subang, Xali Djati & Pamanukan.. Status kerja karyawan PT. Bank BTN Cabang Purwakarta terdiri dari karyawan tetap dan outsourcing. Di mana karyawan tetap berjumlah 43 orang dan outsourcing 50 orang yang tersebar di empat daerah pemasaran tersebut.

2. Gambaran Lingkungan Eksternal Perusahaan

Lingkungan eksternal usaha bisnis perbankan memberikan dorongan dan tekanan yang lebih besar terhadap organisasi/perusahaan. Suatu perusahaan perbankan sebagai suatu organisasi dengan sistem yang terbuka (*open system*) harus berkreasi dan beradaptasi untuk bertindak secara efektif agar dapat berhasil dalam lingkungan dunia usaha yang bersifat dinamis dan kompleks tersebut.

Adanya ketidakpastian yang tinggi dalam bisnis perbankan dikarenakan perubahan usaha, membawa dampak yang sangat signifikan dalam proses perencanaan dan pada tahapan pengambilan keputusan di dalam organisasi perusahaan. Sebagai contoh, khususnya investasi dalam bidang asset, karena pengaruh perubahan, *life cycle* produk menjadi pendek, sementara investasinya sangat padat modal.

Persaingan bisnis Kredit makin sengit. Untuk mencari Debitur baru tidak mudah, sedang tuntutan bunga murah makin kencang. Karena itu Bank BTN saat ini terus berupaya mempertahankan Debitur Kredit yang ada agar tidak berpaling ke Bank pesaing.

3. Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

Berdasarkan hasil curah pendapat dari beberapa karyawan dan kondisi nyata di lapangan serta berbagai informasi yang didapatkan dari buku, media cetak dan elektronik, maka penulis berhasil mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai berikut :

Tabel 1 Kekuatan Perusahaan

No	Kekuatan Perusahaan
1	Jumlah penabung yang besar, sehingga dapat ditawarkan dengan kredit yang ada
2	Banyaknya Jumlah Outlet (Kc, Kcp, Kankas, & Kantor POS)
3	Bank BTN sudah lebih dari 30 tahun berkecimpung dalam sektor Kredit KPR
4	Teknologi bersaing dalam proses penanganan kredit.
5	Bank BTN terkenal dengan Bank KPR dan dapat mengajukan kredit lainnya.
6	Kerjasama Bank BTN dengan Kantor POS
7	Sebagai Bank BUMN memiliki image lebih terjamin bagi para nasabah Kredit.
8	Dengan adanya IPO, sumber dana yang diperoleh cukup besar untuk masyarakat.

Tabel 2 Kelemahan Perusahaan

No	Kelemahan Perusahaan
----	----------------------

1	Bank BTN hanya terkenal untuk Bank KPR RSH
2	Produk Kredit yang kurang dikenal masyarakat.
3	SDM yang masih kurang (kuantitas dan kualitas),
4	Maintenance nasabah relatif kurang dalam penawaran kredit.
5	Manajemen Bank BTN lebih memprioritaskan pada kredit KPR
6	Debitur Kredit Bank BTN Umumnya Karyawan Pabrik
7	Pemahaman masyarakat pada Bank BTN hanya sebatas Kredit KPR, dan penghitungan Bunga Kredit masih kurang
8	Suku bunga Kredit relative lebih tinggi, dibanding Bank pesaing

Tabel 3 Peluang Perusahaan

No	Peluang Perusahaan
1	Pangsa pasar Kredit Bank BTN terus tumbuh disektor kredit KPR
2	Meningkatnya perekonomian didaerah PURWASUKA
3	Perubahan pola hidup masyarakat kearah lebih modern akan Mendorong kebutuhan hidup yang lebih besar, dan kebutuhan akan kredit semakin tinggi.
4	Banyaknya Industri Pabrik diwilayah PURWASUKA
5	Jumlah Debitur KPR Bank BTN yang cukup besar lebih dari 32.000
6	Debitur KPR yang jatuh tempo/lunas, dapat di tawarkan kembali kredit lainnya.

Tabel 4 Ancaman Perusahaan

No	Ancaman Perusahaan
1	Banyaknya Bank pesaing yang mengeluarkan Produk Kredit yang sama
2	Banyaknya Industri di wilayah Purwasuka bila produktivitasnya terganggu apalagi dengan adanya PHK, akan berdampak Pada debitur dan calon debitur, dalam pengangsuran Kredit Bank BTN
3	Debitur Kredit sebagian besar dari kalangan Masyarakat yang berpenghasilan rendah
4	Bank pesaing gencar yg terus mengembangkan produk kredit dan inovasi baru
5	Suku bunga Kredit Bank pesaing lebih rendah

4. Pengolahan Data

a. Uji Validitas Kuesioner

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data dari hasil kuesioner. Tentunya dalam penyusunan sebuah kuesioner harus benar-benar bisa menggambarkan tujuan dari penelitian tersebut (valid) dan juga dapat konsisten bila pertanyaan tersebut dijawab dalam waktu yang berbeda (reliabel). Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antara skor masing-masing

item pertanyaan dengan skor total. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS for Windows.

Nilai hitung tersebut dibandingkan dengan nilai r kritis (lihat di tabel dengan terlebih dahulu mencari df-nya (derajat kebebasan, sesuai dengan datanya dan asumsi SPSS akan menggunakan tingkat signifikansi 5 %). Pengambilan kesimpulannya jika nilai hitung lebih besar (>) dari nilai r-tabel maka butir tersebut dinyatakan valid.

Tabel-tabel di bawah memperlihatkan hasil uji validitas kuesioner dimana r kritis tabel didapat dengan memasukan nilai $n = 30$, $df = n - 2 = 30 - 2 = 28$, dan tingkat signifikansi 5 % sehingga diperoleh nilai kritis r kritis = (lihat tabel nilai r kritis)

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Kuesioner kekuatan Perusahaan

	Scale mean if item deleted	Scale Variance if item deleted	Corrected item – total correction	Cronbach’s alpha if item deleted
S1	46.2250	46.487	.615	.914
S2	46.4500	42.869	.835	.906
S3	46.0000	48.513	.526	.916
S4	46.1750	47.379	.573	.915
S5	46.2000	45.395	.689	.911
S6	46.3500	46.028	.552	.916
S7	46.4750	44.615	.746	.910
S8	46.2000	45.395	.689	.911

Keterangan tabel 5 :

- S1 : Jumlah penabung yang cukup besar
- S2 : Memiliki layanan dan kualitas jasa yang baik
- S3 : Citra perusahaan yang baik
- S4 : Memiliki sertifikasi ISO 9001/2000
- S5 : Tingkat promosi produk yang tinggi dan terus menerus
- S6 : Memiliki sistem dan sarana pelatihan sendiri (pengembangan SDM)
- S7 : Memiliki market share yang besar
- S8 : Manajemen pengolahan perusahaan yang baik

Tabel 6 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kelemahan Perusahaan

	Scale mean if item deleted	Scale Variance if item deleted	Corrected item – total correction	Cronbach’s alpha if item deleted
W1	16.2000	4.626	.709	.613
W2	16.1500	5.567	.339	.708
W3	16.0750	5.815	.380	.699
W4	16.3500	4.849	.526	.660
W5	16.2250	5.512	.380	.698
W6	16.1750	5.225	.377	.702
W7	16.0750	5.456	.332	.711

W8	16.2250	4.849	.506	.660
----	---------	-------	------	------

Keterangan tabel 6 :

- W1 : Bank BTN hanya terkenal untuk Bank KPR RSH
- W2 : Produk Kredit yang kurang dikenal masyarakat
- W3 : SDM yang masih kurang (kuantitas dan kualitas),
- W4 : Maintenance nasabah relatif kurang dalam penawaran kredit
- W5 : Manajemen Bank BTN lebih memprioritaskan pada kredit KPR
- W6 : Debitur Kredit Bank BTN Umumnya Karyawan Pabrik
- W7 : Pemahaman masyarakat pada Bank BTN hanya sebatas Kredit KPR, dan penghitungan Bunga Kredit masih kurang
- W8 : Suku bunga Kredit relatif lebih tinggi, dibanding Bank pesaing

Tabel 7 Hasil Uji Validitas Kuesioner Peluang Perusahaan

	Scale mean if item deleted	Scale Variance if item deleted	Corrected item – total correction	Cronbach’s alpha if item deleted
O1	16.0250	4.487	.655	.770
O2	16.0000	4.410	.663	.767
O3	15.5000	4.821	.327	.821
O4	15.8250	4.148	.574	.775
O5	16.1750	3.533	.642	.761
O6	16.4570	3.281	.683	.753

Keterangan tabel 7 :

- O1 : Pangsa pasar Kredit Bank BTN terus tumbuh disektor kredit KPR
- O2 : Meningkatnya perekonomian didaerah PURWASUKA
- O3 : Perubahan pola hidup masyarakat kearah lebih modern akan mendorong kebutuhan hidup yang lebih besar, dan kebutuhan akan kredit semakin tinggi.
- O4 : Banyaknya Industri Pabrik diwilayah PURWASUKA
- O5 : Jumlah Debitur KPR Bank BTN yang cukup besar lebih dari 32.000
- O6 : Debitur KPR yang jatuh tempo/lunas, dapat di tawarkan kembali kredit lainnya.

Tabel 8 Hasil Uji Validitas Kuesioner Ancaman Perusahaan

	Scale mean if item deleted	Scale Variance if item deleted	Corrected item – total correction	Cronbach’s alpha if item deleted
--	----------------------------	--------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

T1	33.2000	14.985	.537	.814
T2	33.2500	14.808	.450	.820
T3	33.3500	15.362	.597	.814
T4	33.3000	15.790	574	.814
T5	33.3250	14.020	.542	.812

Keterangan tabel 8 :

- T1 : Banyaknya Bank pesaing yang mengeluarkan Produk Kredit yang sama
- T2 : Banyaknya Industri di wilayah Purwasuka bila Produktivitasnya terganggu apalagi dengan adanya PHK, akan berdampak Pada debitur dan calon debitur, dalam pengangsuran Kredit Bank BTN
- T3 : Debitur Kredit sebagian besar dari kalangan Masyarakat yang berpenghasilan rendah
- T4 : Bank pesaing gencar yg terus mengembangkan produk kredit dan inovasi baru
- T5 : Suku bunga Kredit Bank pesaing lebih rendah

Dari tabel item-totol statistic pada kolom corrected item total correction, nilai-nilai tersebut menunjukkan nilai korelasi butir-butir pertanyaan terhadap skor totalnya. Dari tabel-tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa uji validitas kuesioner kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dikatakan valid karena seluruh variabel memiliki nilai r di atas r kritis. (lihat lampiran E, tabel nilai r kritis)

b. Uji Rehabilitasi Kuesioner

Analisis rehabilitasi dilakukan untuk menunjukan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten dalam mengukur konsep yang akan diukur. Metode yang digunakan dalam menentukan tingkat reliabilitas adalah koefisien alpha cronbach. perhitungan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS for windows version 14.0.

Berikut adalah hasil perhitungan nilai koefisien alpha cronbach :

Nilai alpha cronbach kekuatan perusahaan

Cronbach's Alpha	N of Item
.766	8

Nilai alpha cronbach kelemahan perusahaan:

Cronbach's Alpha	N of Item
.760	8

Nilai alpha cronbach peluang perusahaan:

Cronbach's Alpha	N of Item
.756	6

Nilai Alpha Cronbath ancaman perusahaan

Cronbach's Alpha	N of Item
.719	5

Menurut kriteria Guilford (1956), alat ukur dapat dikatakan reliabel bila memiliki alpha lebih besar dari 0.5 ($\alpha > 0.5$). dari data di atas dapat dikatakan bahwa hasil kuesioner dikatakan telah reliabel.

Tabel 9 Perhitungan SWOT Kekuatan Perusahaan

No	Kelemahan (Weakness)	Score (a)	Bobot (b)	Total (axb)
1	Jumlah penabung yang besar, sehingga dapat ditawarkan dengan kredit yang ada	3	0.11	0.33
2	Banyaknya Jumlah Outlet (Kc, Kcp, Kankas, & Kantor POS)	3	0.13	0.39
3	Bank BTN sudah lebih dari 30 tahun berkecimpung dalam sektor Kredit KPR	4	0.15	0.60
4	Teknologi bersaing dalam proses penanganan kredit.	3	0.11	0.39
5	Bank BTN terkenal dengan Bank KPR dan dapat mengajukan kredit lainnya.	4	0.15	0.44
6	Kerjasama Bank BTN dengan Kantor POS	4	0.15	0.60
7	Sebagai Bank BUMN memiliki image lebih terjamin bagi para nasabah Kredit.	3	0.13	0.39
8	Dengan adanya IPO, sumber dana yang diperoleh cukup besar untuk masyarakat.	4	0.11	0.44
Total Kekuatan (S)				3,58

Tabel 10 perhitungan SWOT Kelemahan Perusahaan

No	Kelemahan (Weakness)	Score (a)	Bobot (b)	Total (axb)
1	Bank BTN hanya terkenal untuk Bank KPR RSH	3	0.16	0.48
2	Produk Kredit yang kurang dikenal masyarakat.	2	0.12	0.24
3	SDM yang masih kurang (kuantitas dan kualitas),	3	0.10	0.30
4	Maintenance nasabah relatif kurang dalam penawaran kredit.	3	0.14	0.42
5	Manajemen Bank BTN lebih memprioritaskan pada kredit KPR	3	0.14	0.42
6	Debitur Kredit Bank BTN Umumnya Karyawan Pabrik	3	0.10	0.30
7	Pemahaman masyarakat pada Bank BTN hanya sebatas Kredit KPR, dan penghitungan Bunga Kredit masih kurang	3	0.12	0.36
8	Suku bunga Kredit relatif lebih tinggi, dibanding Bank pesaing	3	0.12	0.36

Total Kelemahan (W)	2.88
---------------------	------

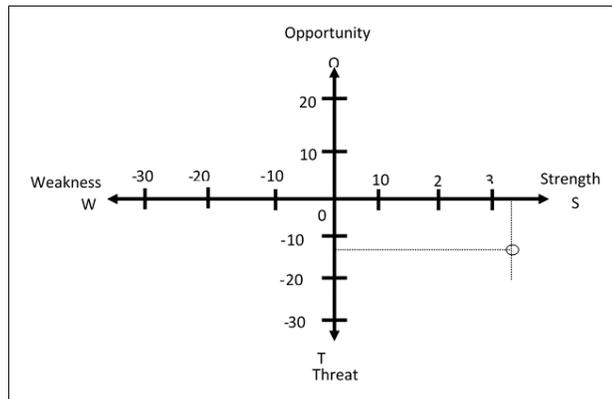
Tabel 11 perhitungan SWOT Peluang Perusahaan

No	Peluang (Oppurtunity)	Score (a)	Bobot (b)	Total (axb)
1	Pangsa pasar Kredit Bank BTN terus tumbuh disektor kredit KPR	3	0.20	0.60
2	Meningkatnya perekonomian didaerah PURWASUKA	3	0.17	0.51
3	Perubahan pola hidup masyarakat kearah lebih modern akan Mendorong kebutuhan hidup yang lebih besar, dan kebutuhan akan kredit semakin tinggi.	3	0.17	0.51
4	Banyaknya Industri Pabrik diwilayah PURWASUKA	3	0.13	0.39
5	Jumlah Debitur KPR Bank BTN yang cukup besar lebih dari 32.000	3	0.17	0.51
6	Debitur KPR yang jatuh tempo/lunas, dapat di tawarkan kembali kredit lainnya.	3	0.17	0.51
Total Peluang (O)				3.03

Tabel 12 Perhitungan SWOT Tantangan Perusahaan

No	Tantangan / Ancaman (Threat)	Score (a)	Bobot (b)	Total (axb)
1	Banyaknya Bank pesaing yang mengeluarkan Produk Kredit yang sama	4	0.24	0.96
2	Banyaknya Industri diwilayah Purwasuka bila Produktivitasnya Terganggu apalagi dengan adanya PHK, akan berdampak Pada debitur dan calon debitur, dalam pengangsuran Kredit Bank BTN	4	0.19	0.76
3	Debitur Kredit sebagian besar dari kalangan Masyarakat yang berpenghasilan rendah	4	0.24	0.96
4	Bank pesaing gencar yg terus mengembangkan produk kredit dan inovasi baru	3	0.19	0.57
5	Suku bunga Kredit Bank pesaing lebih rendah	3	0.14	0.42
Total Tantangan/Ancaman (T)				3.67

Dari semua perhitungan di atas, maka didapatkan posisi PT. Bank BTN Cabang Purwakarta dalam Kuadran SWOT Pearce dan Robinson berada dalam Kuadran II yaitu berada pada ordinat (0.70, - 0.64) seperti ditunjukkan dalam gambar dibawah ini :



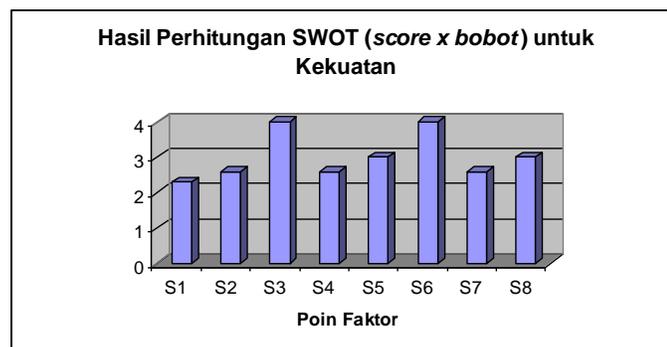
Gambar 2 Posisi Bank BTN dalam Kuadran SWOT Pearce dan Robinson

Dari hasil perhitungan analisa SWOT, dapat dilihat pada gambar bahwa posisi PT. Bank BTN dalam Kuadran SWOT Pearce dan Robinson saat ini berada pada kuadran II (positif/negatif) yang menandakan bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang cukup baik, namun menghadapi tantangan yang cukup besar. Dan rekomendasi strategis yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi.

5. Analisis Hasil Kuesioner penelitian dan perhitungan SWOT

a. Analisis Hasil perhitungan SWOT kekuatan Perusahaan

Dari hasil perhitungan SWOT untuk kekuatan perusahaan terlihat bahwa perusahaan sudah lebih dari 30 tahun bekecimpung dalam penanganan kredit KPR, sehingga dapat dipercaya dalam penanganan kredit.(S3) dan (S6), merupakan kekuatan yang paling dominan, sementara sumber dana yang dimiliki cukup besar dengan adanya IPO (S8), Bank BTN terkenal dengan Bank KPR memiliki Image positif bagi masyarakat yang ingin mengajukan kredit lainnya (S5) merupakan kekuatan lainnya yang dimiliki oleh perusahaan, Empat kekuatan ini menjadi modal dasar untuk mengembangkan perusahaan kedepan disamping kekuatan- kekuatan yang lain.



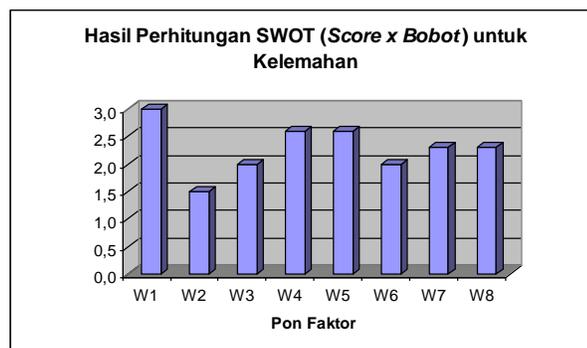
Gambar 3 Grafik Kekuatan PT. Bank BTN

Keterangan Gambar :

- S1 : Jumlah penabung yang cukup besar, sehingga dapat ditawarkan dengan kredit yang ada
- S2 : Banyaknya Jumlah Outlet (Kc, Kcp, Kankas, & Kantor POS), untuk mempermudah pembayaran bagi debitur kredit
- S3 : Bank BTN sudah lebih dari 30 tahun berkecimpung dalam sektor Kredit KPR, sehingga dalam penanganan Kredit dapat dipercaya
- S4 : Teknologi yang dimiliki Bank BTN untuk memproses kredit dapat bersaing dengan Bank pesaing, dalam penanganan kredit
- S5 : Bank BTN terkenal dengan Bank KPR, memiliki Image positif bagi masyarakat untuk mengajukan kredit lainnya
- S6 : Kerjasama Bank BTN dengan Kantor POS, memudahkan bagi masyarakat yang menjadi debitur kredit Bank BTN
- S7 : Sebagai Bank BUMN, Bank BTN memiliki image lebih terjamin bagi para nasabah Kredit
- S8 : Dengan adanya IPO, sumber dana yang diperoleh cukup besar untuk penyaluran kredit pada masyarakat

b. Analisis Hasil perhitungan SWOT kelemahan Perusahaan

Sementara hasil perhitungan SWOT untuk kelemahan perusahaan terlihat bahwa Bank BTN hanya terkenal untuk Bank KPR RSH (W1), Manajemen Bank BTN lebih memprioritaskan pada kredit KPR (W5), Maintenance nasabah kurang dalam penawaran kredit yang lain (W4), Suku bunga lebih tinggi dibanding Bank Pesaing (W8), Sementara factor pengambilan keputusan yang terbatas karena sebagai kantor cabang dalam pengambilan keputusan mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang bersifat strategis dan harus mendapatkan persetujuan kantor pusat.



Gambar 4 Grafik Kelemahan PT. Bank BTN

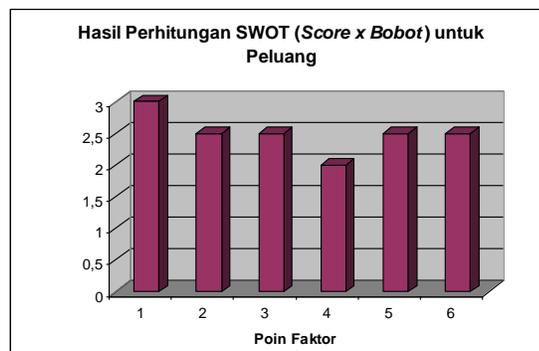
Keterangan Gambar :

- W1 : Bank BTN hanya terkenal untuk Bank KPR RSH
- W2 : Produk Kredit yang kurang dikenal masyarakat
- W3 : SDM yang masih kurang (kuantitas dan kualitas),
- W4 : Maintenance nasabah relatif kurang dalam penawaran kredit

- W5 : Manajemen Bank BTN lebih memprioritaskan pada kredit KPR
W6 : Debitur Kredit Bank BTN umumnya Karyawan Pabrik
W7 : Pemahaman masyarakat pada Bank BTN hanya sebatas Kredit KPR, dan penghitungan Bunga Kredit masih kurang
W8 : Suku bunga Kredit relative lebih tinggi, dibanding Bank pesaing

c. Analisis Hasil perhitungan SWOT Peluang Perusahaan

Berikutnya adalah peluang perusahaan terlihat bahwa pangsa pasar kredit Bank BTN terus tumbuh disektor kredit KPR, Sehingga peluang untuk menawarkan kredit yang lain lebih terbuka (O1), Meningkatnya perekonomian diwilayah PURWASUKA (O2), ini menunjukkan bahwa peluang Bisnis Kredit masih terbuka lebar.



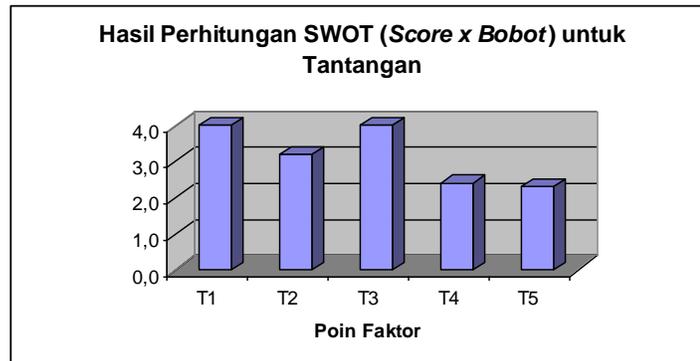
Gambar 5 Grafik Peluang PT. Bank BTN

Keterangan Gambar :

- 1 : Pangsa pasar Kredit Bank BTN terus tumbuh disektor kredit KPR, sehingga memiliki peluang untuk menawarkan kredit yang lain
- 2 : Meningkatnya perekonomian didaerah PURWASUKA
- 3 : Perubahan pola hidup masyarakat kearah lebih modern akan Mendorong kebutuhan hidup yang lebih besar, dan kebutuhan akan kredit semakin tinggi
- 4 : Banyaknya Industri Pabrik diwilayah PURWASUKA, peluang untuk pemberian kredit semakin terbuka
- 5 : Jumlah Debitur KPR Bank BTN yang cukup besar lebih dari 32.000, dapat ditawarkan kembali dengan kredit yang baru bagi debitur yang kreditnya lancar/lunas
- 6 : Debitur KPR yang jatuh tempo/linas, dapat di tawarkan kembali dengan kredit umum Bank BTN lainnya

d. Analisis Hasil perhitungan SWOT Tantangan Perusahaan

Sementara hasil perhitungan SWOT untuk Tantangan perusahaan terlihat bahwa, banyaknya Bank pesaing yang mengeluarkan Produk kredit yang sama (T1), Debitur kredit Bank BTN sebagian berpenghasilan rendah (T3), Banyaknya Industry diwilayah Purwasuka bila produktivitasnya terganggu apalagi dengan adanya PHK, akan berdampak pada debitur dan calon debitur dalam pengangsuran Kredit (T2), Sehingga diharapkan perusahaan lebih menjalankan strategi yang baik dan variasi, lebih inovatif dan tetap mengembangkan kreatifitasnya, baik dalam marketing, Analis, Maupin Promosinya.



Gambar 6 Grafik Tantangan PT. Bank BTN

Keterangan Gambar :

T1 : Banyaknya Bank pesaing yang mengeluarkan Produk Kredit yang sama

T2 : Banyaknya Industry di wilayah Purwasuka bila Produktivitasnya Terganggu apalagi dengan adanya PHK, akan berdampak Pada debitur dan calon debitur, dalam pengangsuran Kredit Bank BTN

T3 : Debitur Kredit Bank BTN, sebagian besar dari kalangan Masyarakat yang berpenghasilan rendah

T4 : Bank-bank pesaing sangat gencar yg terus mengembangkan produk kredit dan inovasi baru

T5 : Suku bunga Kredit Bank pesaing lebih rendah

6. Usulan Rekomendasi Strategis

Berdasarkan pada posisi PT. Bank BTN dalam Kuadran SWOT Pearce dan Robinson saat ini berada pada kuadran II (positif, negatif) serta rekomendasi strategis yang diberikan adalah diversifikasi strategi, maka penulis menyampaikan usulan strategi "Meningkatkan Daya Saing dengan Performance Excellence" beberapa usulan alternative strategi dan program kerja untuk perusahaan sebagai berikut:

a. Strategi Manajemen Perusahaan dan Pengembangan SDM

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan sistem manajemen dan meningkatkan wawasan dan capital intelektual karyawan. Dalam menjalankan tata kelola perusahaan (Corporate Governance), model manajemen perusahaan yang berkinerja ekselen adalah sangat penting untuk menjamin pemberian hak-hak stakeholders dan penerimaan kewajiban stakeholders dalam bentuk deviden, pajak dan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan dan masyarakat. Untuk mendukung tekad tersebut, sistem manajemen perusahaan perlu mengacu pada International Best Practice Standar yang didukung dengan alat-alat manajemen. Pengembangan sistem manajemen perusahaan terus ditingkatkan untuk menghasilkan organisasi perusahaan yang memiliki kegesitan, pembelajaran serta inovasi yang terus menerus, team work, sederhana, berwawasan kompetisi dan beretika dalam bisnis.

Untuk mencapai suatu Performance Excellence Level yang tinggi diperlukan proses perbaikan dan pembelajaran terus-menerus baik oleh organisasi maupun karyawan, dan

pembelajaran itu sendiri harus terintegrasi dengan operasional organisasi Usulan program kerja untuk strategi Manajemen Perusahaan dan Pengembangan SDM adalah sebagai berikut :

- Employee motivation training
- Pelatihan karyawan yang lebih efektif
- Pelatihan manajerial untuk calon pimpinan
- Supporting dari berbagai bagian terhadap main bussines

b. Strategi Percepatan Pengembangan jaringan Akses

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan perluasan Kredit sekaligus juga sebagai perluasan pangsa pasar bagi perusahaan. Sehingga hal ini diharapkan akan meningkatkan pertumbuhan pelanggan dan keuntungan bagi perusahaan. Sekaligus mengambil peluang terbesar dari analisa SWOT yang dihasilkan yaitu, jumlah Wilayah yang besar, dimana tidak sedikit jumlah Perusahaan dan masyarakat yang tersebar di daerah-daerah yang belum terjangkau oleh layanan kredit . Usulan program kerja unuk Strategi Perecepatan Pengembangan Jaringan Akses adalah sebagai berikut :

- Pembangunan ATM sampai ke daerah
- Penawaran kepada debitur yng kreditnya lancar
- Pendekatan kepada birokrasi lebih intens
- Pendekatan kepada masyarakat yang menggunakan jasa POS
- Layanan pembayaran satu atap tagihan listrik, telpon, air

c. Strategi Peningkatan Kualitas Layanan

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan layanan guna mempertahankan pelanggan eksisting. sertifikasi sesungguhnya atas kualitas dan performansi suatu perusahaan datangnya dari pelanggan. Oleh karenanya setiap produk, karakteristik dan fitur-fitur layanan dan media akses yang disediakan untuk pelanggan harus mempunyai kontribusi yang riil terhadap terciptanya values terhadap pelanggan. Usulan program kerja untuk Strategi Peningkatan kualitas layanan adalah sebagai berikut :

- Jaminan Service Level Agreement
- Upgrading kapasitas
- Customer Service 24 Jam
- Responship Cabang dengan keluhan pelanggan

d. Strategi Peningkatan Promosi Produk

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk dan layanan Kredit perusahaan serta memberikan citra perusahaan yang baik kepada masyarakat. Citra perusahaan yang baik dapat dijadikan kekuatan bagi promosi produk. Promosi bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi calon pelanggan, disamping itu, pelanggan eksisting merasa tetap berada dalam sentuhan atau keep in touch serta bangga memakai produk perusahaan. Usulan program kerja untuk Strategi Peningkatan Promosi Produk adalah sebagai berikut :

- Promosi di media electronic, cetak
- Promosi di tempat-tempat keramaian, pemasangan spanduk
- Pendekatan ke agent, counter

- Public consultation lebih intensive
- Jadi sponsorship even-even tertentu

e. Strategi diversifikasi Produk

Strategi ini bertujuan agar dapat meningkatkan pendapatan dengan cara peningkatan variasi produk. Pelanggan tidak hanya menggunakan satu layanan atau produk saja tetapi dimungkinkan untuk menggunakan produk dan layanan lainnya. Misalnya, pelanggan tidak hanya menggunakan Kredit KPR untuk tempat tinggal, tetapi bisa juga untuk akses pembelian harga Saham, KGM, dan lain sebagainya. Usulan Program kerja untuk Strategi Diversifikasi Produk adalah sebagai berikut :

- Layanan Pembelian Saham
- Klasifikasi tarif untuk pelanggan yang berbeda
- Dukungan teknologi yang tepat
- Aplikasi teknologi terkini
- Kartu Kredit

f. Strategi Efisiensi dan Efektifitas Operasional

Strategi ini digunakan dalam rangka memperbaiki dan menerapkan standar prosedur operasi yang baku, optimalisasi dan utilisasi sumber daya yang ada. Sistem operasional yang tepat, penendalian cost atau biaya yang proporsional dapat memberikan kemampuan perusahaan untuk tetap mempunyai daya saing, memberikan harga yang kompetitif sehingga dapat mengatasi ancaman dari competitor dan pelanggan tidak beralih ke produk lain. Usulan Program kerja untuk Strategi Efisiensi dan Efektifitas Operasional adalah sebagai berikut :

- Utilisasi Secara Maksimum Infrastruktur yang ada
- Peningkatan kerjasama jaringan dengan operator lain
- KTM Mahasiswa yang digunakan untuk penarikan dana
- Penggunaan ATM Bersama

g. Usulan Program Kerja dan Prioritas Program Kerja dengan AHP

Program kerja merupakan implementasi dan realisasi dari perencanaan strategi (strategic planning), sehingga program kerja harus dibuat benar-benar mendukung strategi yang akan diterapkan. Dari sekian banyak program kerja, biasanya tidak semua program kerja tersebut dapat dilakukan pada waktu yang bersamaan dan perhatian yang sama, tentunya mempunyai tingkat prioritas yang berbeda. Oleh karena itu, penulis mencoba membuat skala prioritas dari program kerja-program kerja yang diusulkan menggunakan AHP (Analytical Hierarchy Procces). Penentuan Skala prioritas dengan menggunakan perangkat lunak AHP expert Choice 11.

Proses pengambilan keputusan (penentuan prioritas program kerja) dalam metodologi AHP didasarkan pada tingkat prinsip pokok, yaitu : penyusunan hirarki, penentuan prioritas dan konsistensi logis.

- Usulan Program Kerja

Usulan program kerja merupakan implementasi dari usulan-usulan strategi diatas dimana masing-masing strategi tersebut mempunyai alternatif-alternatif program kerja, yaitu sebagai berikut :

- Strategi Manajemen Perusahaan dan Pengembangan SDM
 1. Employee motivation training
 2. Pelatihan karyawan yang lebih efektif
 3. Pelatihan manajerial untuk calon pimpinan
 4. Supporting dari berbagai bagian terhadap main bussines
- Strategi Percepatan Pengembangan Jaringan Akses
 1. Pembangunan ATM sampai ke daerah
 2. Pemberian Kredit kepada Debitur yang kreditnya lancar
 3. Pendekatan Kepada Birokrasi lebih intens
 4. Pendekatan kepada masyarakat yang menggunakan jasa POS
 5. Layanan pembayaran satu atap tagihan listrik, telpon, air.
- Strategi Peningkatan Kualitas Kerja
 1. Jaminan Service Level Agreement
 2. Upgrading Kapasitas
 3. Costumer service 24 jam, call centre
 4. Responsif dengan keluhan pelanggan
- Strategi Peningkatan Promosi Produk
 1. Promosi di media electronic, cetak
 2. Promosi di tempat-tempat keramaian, pemasangan spanduk
 3. Pendekatan ke agent, counter
 4. Public consultation lebih intensive
 5. Jadi sponsorship even-even tertentu
- Strategi Diversifikasi Produk
 1. Layanan Pemberian Kredit yang cepat
 2. Pemberian Kredit yang bunga rendah
 3. Dukungan teknologi yang tepat
 4. Aplikasi teknologi terkini
 5. Kartu Kredit
- Strategi Efisiensi dan efektivitas Operasional
 1. KTM Mahasiswa yang digunakan untuk penarikan dana
 2. Utilisasi secara maksimum infrastruktur yang ada
 3. Penggunaan ATM bersama
 4. Peningkatan kerjasama jaringan dengan operator lain

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis kondisi internal PT. Bank BTN Cabang Purwakarta, menunjukkan bahwa perusahaan telah cukup baik dan berhasil dalam usahanya untuk mewujudkan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan. Kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan, sudah seharusnya dapat

mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada. Faktor eksternal perbankan yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi perkembangan perusahaan harus menjadi pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam setiap pengambilan keputusan. Agar dapat memaksimalkan peluang yang ada.

Berdasarkan pada hasil analisa SWOT Pearce dan Robinson, maka strategi perusahaan yang perlu dibangun agar tetap mempunyai daya saing bisnis yang kuat adalah dengan diversifikasi strategi, yang terdiri dari dua pendekatan; Pendekatan Teori (bagaimana mencapai kinerja yang ekselen) dan Pendekatan Praktis melalui kualitas produk, jasa dan layanan yang baik, penciptaan nilai tambah, Kredit yang bersaing, perolehan pangsa pasar yang luas, dan pelayanan yang bagus sehingga dapat mencapai sasaran yang optimal.

Usulan prioritas program kerja merupakan salah satu implementasi dalam mendukung strategi secara keseluruhan. 4. Membuat prosedur kerja atau lebih dikenal dengan nama SOP (system Operiton Procedure) atau dalam bahasa Indonesia TTP (Tata cara Tetap Pelaksanaan), menjadi sangat penting, karena prosedur kerja adalah rujukan (referency) bagaimana kita mengerjakan suatu pekerjaan dalam perusahaan. tercapainya sistem kerja yang efektif dan efisien dalam pelaksanaannya. i sini, berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan jawaban dari hipotesis dan / atau tujuan penelitian atau temuan yang diperoleh. Kesimpulan bukan berisi perulangan dari hasil dan pembahasan, tetapi lebih kepada ringkasan hasil temuan seperti yang diharapkan di tujuan atau hipotesis.

Saran menyajikan hal-hal yang akan dilakukan terkait dengan gagasan selanjutnya dari penelitian tersebut. Kesimpulan dan saran ditulis dalam bentuk paragraf, bukan nomor.

DAFTAR PUSTAKA

Pustaka yang berupa jurnal ilmiah:

Dwi Putra Darmawan dan Ida Bagus Widia, (2005), Strategi PT. Nanda Bangun Nusa Untuk Mempertahankan Posisinya Sebagai Market Leader.

<http://journal.ui.ac.id/index.php/jbb/article/view/775/738>

Pustaka berbentuk buku :

G David, Fred R. (2016). Manajemen Strategik Edisi 15 : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Salemba Empat, Jakarta Selatan.

Brunelli, Matteo. (2015). Introduction to the Analytic Hierarchy Process. Springer International Publishing, AG Switzerland.

Saaty, Thomas L. (2013). Fundamentals of Decision Making and Priority Theory With the Analytic Hierarchy Process. RWS Publications, Pittsburgh.

Lovelock, C. (2002). Services Marketing and Management. Prentice Hall, New Jersey.

Kotler, P. (2000). *Marketig Pemasaran (Terjemahan)*. PT. Prenhallindo, Jakarta

Pearce, JA dan R.b Robinson. (1997). *Managemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian (Terjemahan Jilid I)*. Bina Rupa Aksara, Jakarta.

Porter, Micheal E, (1993), *Keunggulan bersaing menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul*, Erlangga, Jakarta.

Umar, H. (2005), *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Pustaka Seminar Prosiding:

Hartati, M., dan Dina, E., "Prosiding Seminar Nasional XI "Rekayasa Teknologi Industri dan Informasi (2016) Sekolah Tinggi Teknologi Nasional Yogyakarta", Prosiding Seminar Nasional XI "Rekayasa Teknologi Industri dan Informasi (2016) Sekolah Tinggi Teknologi Nasional Yogyakarta. Jurusan Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi, UIN Sultan Syarif Kasim Riau. (2016)

<https://journal.itny.ac.id/index.php/ReTII/article/view/479>