

STRATEGI DALAM MENINGKATKAN PERTUMBUHAN *DEBITU SMALL MEDIUM ENTERPRISE* BANK CIMB NIAGA CABANG MEDAN BUKIT BARISAN

AFRIZAL*, ISKANDARINI**, SUTARMAN***

*Alumnus Pascasarjana Manajemen Universitas Sumatera Utara Medan

**Dosen Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan

***Dosen Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan

E-mail: afrizal@gmail.com

E-mail: iskandarini@gmail.com

E-mail: sutarman@gmail.com

Abstract:

The strategy set by Bank CIMB Niaga in promoting growth Debtor Small Medium Enterprise Branch Medan Bukit Barisan up to date has focused on the application of excellent service to attract customers and prospective debtor as a partner in a partnership. However it is felt not to be able to make the maximum contribution in increasing the number of Debtors Branch Medan Bukit Barisan so diada-kan need a research study to find additional strategies in doubt-sanaannya signifikan able to give effect to this increase SME Debtor Bank CIMB Niaga. In the Division of Small Medium Enterprise [SME] Bank CIMB Niaga Medan Bukit Barisan, loan products as one of the major and mainstay products decreased Debtor growth in 2010 and 2011.

Keywords: *Strategi, Debitu Small Medium Enterprise, Bank Cimb Niaga.*

PENDAHULUAN

Penerapan strategi yang tepat adalah kunci keberhasilan dari suatu organisasi dan individu dalam mencapai tujuannya, oleh karena itu hendaknya dalam penetapan strategi suatu organisasi, perusahaan atau individu harus memperhatikan semua aspek dan masukan dari berbagai pihak serta mampu mengukur segala resiko yang ada demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Marrus dalam Umar (2003), berpendapat bahwa strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana suatu tujuan dapat dicapai. Menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2005), mendefinisikan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat inkremental (senantiasa

meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Lembaga Keuangan seperti Perbankan merupakan instrument penting dalam memperlancar jalannya pembangunan suatu bangsa. Saat ini perbankan telah memasuki persaingan berskala global, merupakan suatu tantangan yang harus dihadapi dan ditangani oleh Bank untuk dapat memberikan kontribusi dalam pembangunan bangsa melalui berbagai produknya. Banyaknya Bank yang berdiri, akan membuat konsumen dihadapkan pada banyak pilihan atas produk yang ditawarkan oleh Bank. Bagi Nasabah, pelayanan yang bermutu sangat penting. Strategi yang ditetapkan Bank CIMB Niaga dalam meningkatkan pertumbuhan buhan *Debitur Small Medium Enterprise* Cabang Medan Bukit Barisan sampai dengan saat ini masih terfokus pada penerapan pelayanan prima untuk menarik konsumen dan Calon *Debitur* sebagai mitra dalam menjalin kerjasama. Namun hal ini dirasakan belum mampu memberikan kontribusi maksimal dalam peningkatan jumlah *Debitur* Cabang Medan Bukit Barisan sehingga perlu diadakan suatu riset penelitian untuk mencari strategi tambahan yang dalam pelaksanaannya mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan jumlah *Debitur* SME Bank CIMB Niaga. Kualitas pelayanan menjadi salah satu komponen utama sebagai penunjang dalam menawarkan produk-produk utama Bank yaitu Simpanan (*Funding*) dan Pinjaman (*Lending*). Kedua produk utama Bank ini merupakan jenis penawaran yang umum dan juga mudah ditiru.

Oleh karena itu persaingan sangat dipengaruhi oleh kemampuan Bank memberikan pelayanan terbaik yang bermutu dibandingkan pesaingnya. Era sekarang ini yang ditandai oleh revolusi teknologi komunikasi dan informasi mengakibatkan terjadinya perubahan yang luar biasa. Adanya kemudahan yang diperoleh melalui komunikasi dan informasi menyebabkan muncul kompetisi yang sangat ketat dan berakibat pelanggan semakin banyak pilihan dan sangat sulit untuk dipuaskan. Sehingga bagi Bank, kunci kearah profitabilitas bukan lagi volume penjualan melainkan kepuasan jangka panjang bagi pelanggan. Bagi SME Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan yang dimaksud sebagai pelang-

gan adalah *Debitur* yang telah tercatat memiliki Account Pinjaman. Kualitas dan kepuasan *Debitur* berkaitan erat. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada *Debitur* untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan untuk jangka waktu yang panjang. Ikatan seperti ini dalam jangka panjang memungkinkan Bank untuk mendapatkan profit jangka panjang yang berkesinambungan melalui cara memahami dengan seksama harapan *Debitur* serta kebutuhan mereka. Dengan cara tersebut Bank dapat meningkatkan kepuasan *Debitur* dimana Bank meminimumkan atau meniadakan pengalaman *Debitur* yang kurang menyenangkan.

Bank yang gagal memuaskan *Debiturnya* akan mengalami masalah yang kompleks. Umumnya *Debitur* yang tidak puas akan merespon dengan cara berpindah Bank & menyampaikan pengalaman buruknya kepada orang lain dan bisa dibayangkan betapa besarnya kerugian dari kegagalan memuaskan *Debitur* tersebut. Oleh karena itu, setiap perusahaan jasa wajib merencanakan, mengorganisir, mengimplementasikan, dan mengendalikan sistem kualitas sedemikian rupa, sehingga pelayanan dapat memuaskan para *Debiturnya*. Salah satu indikator keberhasilan Bank dalam memberikan pelayanan adalah jumlah *Debitur* yang terus meningkat (PT. Bank CIMB Niaga, 2009). Di *Divisi Small Medium Enterprise* [SME] Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan, produk pinjaman sebagai salah satu produk utama & andalan mengalami penurunan pertumbuhan *Debitur* pada Tahun 2010 dan 2011.

Faktor internal Bank Dalam analisis SWOT adalah meliputi kekuatan dan kelemahan bank dalam melakukan pemasaran produk pinjaman (*Landing*), sedangkan faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman bagi perusahaan, seperti munculnya pesaing baru dengan kekuatan manajemen dan disertai oleh penawaran-penawaran yang lebih baik di dalamnya, dimana hal ini akan menentukan tingkat pengambilan keputusan *Debitur* dalam memilih Bank. Setelah dianalisis, diduga faktor internal dan faktor eksternal memberikan pengaruh terhadap kinerja pemasaran produk pinjaman pada tahun 2010 dan 2011 yang mengalami penurunan.

RUMUSAN MASALAH

Permasalahan yang terjadi antara lain disebabkan oleh Bank kompetitor yang bersaing dengan SME Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan dalam hal memperebutkan *Debitur* sehingga terjadi penurunan *Debitur* secara terus menerus dalam rentang periode 2009 hingga tahun 2011. Oleh karena itu diperlukan suatu kebijakan yang mampu mendorong peningkatan pertumbuhan jumlah *Debitur* SME Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan dengan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Bank dan Kredit

Pembahasan tentang kredit perbankan tentu sangat terkait dengan lembaga yang melakukan proses kredit yaitu Bank. Pada umumnya masyarakat mengenal Bank sebagai badan usaha yang bertugas untuk menghimpun dana, mengelola dan menyalurkannya kepada masyarakat pengguna jasa bank. Pada Pasal 1 ayat 2 Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan, disebut bahwa Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/ atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (Anonim, 2004). Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 bahwa Bank merupakan lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah memberikan kredit dan jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang.

Perkataan kredit berasal dari bahasa Yunani (*credere*) yang berarti kepercayaan. Seseorang atau badan yang memberikan kredit (kreditor) percaya bahwa penerima kredit (*Debitor*) di masa mendatang akan sanggup memenuhi segala sesuatunya yang telah dijanjikan. Sesuatu yang telah dijanjikan tersebut dapat berupa barang, uang atau jasa (Suyatno, 2003). Menurut Veithzal (2005), kredit dapat didefinisikan antara lain:

a. Penyerahan barang, jasa atau uang dari satu pihak (kreditor atau pemberi

- pinjaman) atas dasar kepercayaan kepada pihak lain (*debitur* atau pengutang/*borrower*) dengan janji membayar kepada pemberi kredit pada waktu yang telah disepakati kedua belah pihak.
- b. Kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan kesepakatan pinjaman meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.
 - c. Kredit adalah penyerahan nilai ekonomi sekarang atas kepercayaan dengan harapan mendapatkan kembali suatu nilai ekonomi yang sama di kemudian hari.
 - d. Kredit adalah suatu tindakan atas dasar perjanjian dimana perjanjian tersebut terdapat jasa dan balas jasa (prestasi dan kontraprestasi) yang keduanya dipisahkan oleh unsur waktu.
 - e. Kredit adalah suatu hak, yang dengan hak tersebut seseorang dapat mempergunakan untuk tujuan tertentu, dalam batas waktu tertentu, dan atas pertimbangan tertentu pula.

Kredit atau pinjaman dapat disebut juga sebagai penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara Bank dengan pihak lain yang mewajibkan peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu (PT. Bank CIMB Niaga 2009). Tujuan pemberian kredit adalah akan memberi manfaat pada:

- a. Bagi bank yaitu dapat digunakan sebagai instrumen bank dalam memelihara likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas. Kemudian dapat mendjadi pendorong peningkatan penjualan produk bank yang lain dan kredit diharapkan dapat menjadi sumber utama pendapatan bank yang berguna bagi kelangsungan hidup bank tersebut.
- b. Bagi *debitur* yaitu bahwa pemberian kredit oleh bank dapat digunakan untuk memperlancar usaha dan selanjutnya meningkatkan gairah usaha sehingga terjadi kontinuitas perusahaan.

- c. Bagi masyarakat (negara) yaitu bahwa pemberi kredit oleh bank akan mampu menggerakkan perekonomian masyarakat, peningkatan ekonomi masyarakat. Sisamping itu bagi negara bahwa kredit dapat digunakan sebagai instrumen moneter. Pemerintah dapat mempengaruhi restruksi maupun ekspansi kredit perbankan melalui kebijakan moneter dan perbankan (Taswan, 2006).

Jenis-jenis Kredit, yaitu :

- a. Kredit Konsumtif, Kredit bertujuan untuk memperoleh barang-barang atau kebutuhan lainnya guna memenuhi kebutuhan dalam konsumsi. Tujuan penggunaannya lebih di- arahkan pada kredit perseorangan.
- b. Kredit Produktif/ Komersial, Kredit yang bertujuan untuk memperlancar dan mengembangkan jalannya usaha, baik untuk perdagangan, industri, maupun jasa. Jenis kredit yang biasa diberikan adalah kredit modal kerja (*working capital loan*) dan kredit invest- tasi (*invesment loan*).

Selanjutnya kredit produktif atau yang biasa disebut kredit komersial dapat dikategorikan sebagai kredit dengan tujuan bisnis/usaha yang bersifat produktif yang diberikan kepada perorangan, perusahaan dan institusi financial. (PT. Bank CIMB Niaga, 2009).

Prinsip Penilaian Kredit

Harapan yang diinginkan atas penilaian kredit, pertama untuk meletakkan kepercayaan, dan kedua untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan di kemudian hari bila kredit ternyata disetujui untuk diberikan. Dengan penilaian kredit ini diharapkan pemberian kredit ini tidak berdampak bagi kegagalan usaha *debitur* atau kemacatan kreditnya. Kasmir (2003) mengemukakan prinsip-prinsip yang digunakan dalam penilaian kredit yang dikenal dengan prinsip 5C, yaitu:

- a. *Character* (Watak), Watak dari calon *debitur* merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dan merupakan unsur terpenting dalam pemberian kredit. Dalam hal ini bank meyakini benar calon *debiturnya* memiliki reputasi baik.
- b. *Capital* (Modal), Bank harus meneliti modal calon *debitur* selain besarnya juga

strukturnya. Hal ini diperlukan untuk mengukur tingkat rasio likuiditas dan solvabilitasnya. Rasio ini diperlukan berkaitan dengan pemberian kredit untuk jangka pendek atau jangka panjang.

- c. *Capacity* (Kemampuan), Bank harus mengetahui secara pasti atas kemampuan calon *debitur* dengan melakukan analisis usahanya dari waktu ke waktu. Pendapatan yang selalu meningkat diharapkan kelak mampu melakukan pembayaran kembali atas kreditnya. Sedangkan bila diperkirakan tidak mampu, bank dapat menolak permohonan dari calon *debitur*.
- d. *Condition of Economic* (Kondisi Ekonomi), Kondisi ekonomi ini perlu menjadi sorotan bagi Bank karena akan berdampak baik secara positif atau negatif terhadap usaha calon *debitur*.
- e. *Collateral* (Jaminan), Jaminan yang diberikan oleh calon yang akan diikat suatu hak atas jaminan sesuai dengan jenis jaminan yang diserahkan. Dalam praktek perbankan, jaminan merupakan langkah terakhir bila *debitur* tidak dapat melaksanakan kewajiban lagi. Jaminan tersebut dapat diambil alih, dijual atau dilelang oleh bank setelah mendapatkan pengesahan dari pengadilan.

Defenisi Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah serangkaian tindakan terpadu menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tujuan akhir dan konsep, kiat dan strategi pemasaran adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*Total Customer Satisfaction*). Kepuasan pelanggan sepenuhnya bukan berarti memberikan apa yang menurut kita inginkan dari mereka, tetapi apa yang sesungguhnya mereka inginkan serta kapan dan bagaimana mereka inginkan. Atau secara lebih singkat adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Sebelum meluncurkan suatu produk baru ke pasar, sebuah perusahaan hendaknya merancang strategi yang baik untuk produk tersebut agar produk yang dihasilkannya dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Untuk memenangkan persaingan perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang mutunya lebih baik, harganya lebih murah, penyerahan lebih cepat dan pelayanan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Seluruh karakteristik diatas

disebut sebagai "total produk". (Supranto, Nandan 2007;6). Strategi pemasaran dapat juga dipahami suatu rencana untuk memperbesar pengaruh terhadap pasar, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, yang didasarkan pada riset pasar, penilaian perencanaan produk, promosi dan perencanaan penjualan distribusi. Salah satu strategi pemasaran yang dapat diambil oleh perusahaan adalah bauran pemasaran (*Marketing Mix*). Strategi pemasaran menjadi begitu penting dalam dunia usaha karena jika dapat menciptakan strategi pemasaran yang baik maka akan menciptakan keunggulan yang berkesinambungan, sulit ditiru pesaing dan kesuksesan perusahaan dapat bertahan lebih lama karena 6 faktor, yaitu (Hasan, 2009: 51):

1. Kemampuan menciptakan kompetensi khusus;
2. Kemampuan menciptakan pesaing yang tidak sempurna;
3. Kemampuan melakukan penyesuaian dengan lingkungan eksternal;
4. Kemampuan menciptakan laba di atas rata-rata laba industri;
5. Kemampuan menciptakan keseimbangan pesaing dan pelanggan;
6. Memiliki kreativitas dan fleksibilitas.

Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran (*Marketing Mix*) merupakan salah satu elemen dalam strategi pemasaran jasa maupun produk. *Marketing Mix* mempunyai peranan yang sangat penting dalam kemajuan perusahaan, sehingga *Marketing Mix* harus dilakukan dengan penuh pertimbangan yang tepat.

Menurut Tjiptono (2008; 30), bauran pemasaran adalah seperangkat alat yang dapat digunakan pemasaran untuk membentuk karakteristik layanan yang ditawarkan kepada pelanggan. Alat-alat tersebut dapat digunakan untuk menyusun strategi jangka panjang dan merancang program taktik jangka pendek.

Menurut Madura (2001; 83), bauran pemasaran sebuah perusahaan adalah kombinasi dari strategi produk, penentuan harga, distribusi dan promosi yang digunakan untuk menjual berbagai produk. Unsur-unsur bauran pemasaran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Produk, merupakan bentuk penawaran yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan konsumen. Penciptaan suatu produk barang yang berbeda dari produk milik pesaing juga merupakan faktor penting dalam konsep pemasaran. Salah satu konsep pemasaran adalah fokus pada kemauan dan keinginan konsumen sehingga organisasi dapat membedakan produknya dari produk yang ditawarkan oleh para pesaing (Lamb, dkk. 2001;8). Seperti perusahaan perbankan pada umumnya, *Debitur* dapat memberikan permintaan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan transaksi, jenis usaha dan modal kerjanya. Sehingga fasilitas yang dimiliki *Debitur* yang satu belum tentu sama dengan yang dimiliki *Debitur* lainnya. Yang menjadi produk utama adalah pinjaman modal kerja & pinjaman investasi. Perlunya memberikan fasilitas modal kerja yang tepat dalam rangka meningkatkan produktivitas dan perkembangan usaha *Debitur* menjadikan hal ini sebagai prioritas sehingga nantinya *Debitur* mampu terus tumbuh dan berkembang dan menciptakan keuntungan yang besar bagi SME PT. Bank.
2. Harga, merupakan sesuatu yang diserahkan dalam pertukaran untuk mendapatkan suatu barang atau jasa (Lamb. dkk 2001;268). Harga berkenaan dengan kebijakan strategis dan taktis, seperti tingkat harga, struktur diskon, syarat pembayaran, dan tingkat diskriminasi harga di antara berbagai kelompok pelanggan. Menurut tjiptono (2008; 174) ada beberapa faktor yang menyebabkan suatu perusahaan harus selalu meninjau kembali strategi penetapan harga produk-produk yang sudah ada di pasar di antaranya yaitu perubahan dalam lingkungan pemasaran misalnya ada pesaing besar yang menurunkan harganya dan pergeseran permintaan, misalnya terjadi perubahan selera konsumen. Strategi penentuan harga (*pricing*) sangat signifikan dalam pemberian value kepada konsumen dan mempengaruhi image produk serta keputusan konsumen untuk membeli. *Pricing* juga berhubungan dengan pendapatan dan turut mempengaruhi supply atau *marketing channels*. Akan tetapi, yang paling penting adalah keputusan dalam *pricing* harus konsisten dengan strategi pemasaran secara keseluruhan.

3. Promosi, meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan keunggulan, manfaat produk tertentu kepada pelanggan potensial dan aktual. Yang perlu diperhatikan dalam promosi adalah pemilihan bauran promosi yang sangat penting untuk dilaksanakan oleh perusahaan untuk memasarkan produk yang dijualnya. Metode tersebut terdiri atas aktivitas periklanan (*advertising*), penjualan langsung (*personal selling*), informasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*), dan pemasaran langsung (*direct marketing*).
4. *Advertising*, Merupakan salah satu bentuk dari komunikasi impersonal (*impersonal communication*) yang digunakan oleh perusahaan baik yang memproduksi barang atau jasa. Konsumen diharapkan dapat tertarik terhadap produk yang ditawarkan mau membeli dan menggunakan produk yang ditawarkan.
5. *Personal selling*, *Personal selling* mempunyai peranan yang penting dalam pemasaran suatu produk dimana bila dibandingkan dengan media periklanan, maka pesan yang disampaikan melalui media ini ditujukan kepada orang-orang bukan hanya calon pembeli/pengguna, tetapi sudah berhadapan langsung dengan pelanggan atau calon pembeli.
6. *Word of mouth*, Dalam hal ini pelanggan dengan senang hati akan berbicara kepada orang lain tentang pengalamannya dalam membeli, memakai, suatu produk yang dibelinya termasuk layanan yang diterimanya saat mendapatkan produk tersebut. Pengaruh omongan pelanggan yang berbicara kepada orang lain sangatlah besar pengaruhnya terhadap barang atau usaha yang menjualnya.
7. *Direct marketing*, Pemasaran langsung meliputi penggunaan surat, telepon, faksimilli dan alat penghubung non personal lainnya untuk berkomunikasi secara langsung dengan pelanggan.
8. Orang (*People*), peran orang cukup penting dalam bauran pemasaran. Dalam usaha dagang, setiap bentuk usaha yang ada harus secara jelas menentukan apa yang diharapkan dari orang, baik pemilik usaha maupun karyawan dalam interaksinya melayani pelanggan. Promosi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk menarik konsumen agar membeli dan mengkonsumsi

produk yang dihasilkan. Sampai dengan saat ini Promosi dilakukan oleh SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan masih terfokus kepada *word of mouth*. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan pelayanan terbaik dan mengesankan bagi *Debitur* dimana *Debitur* yang puas tersebut diharapkan mampu menyampaikan kesan baiknya kepada komunitas usahanya sehingga memberikan ketertarikan bagi Calon *Debitur* lain untuk mau melakukan kerjasama pembiayaan dengan pihak SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan.

9. Proses (Process), merupakan gabungan semua aktifitas, umumnya terdiri dari prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas, sehingga produk dapat ditawarkan dan diterima pelanggan atau calon pelanggan. Tujuan yang utama dari pemasaran adalah mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pasar. Oleh karena itu semua produk yang ditawarkan harus didesain untuk memenuhi keinginan tersebut. Proses yang terjadi antara lain adalah *Origination process*, *Evaluation process*, *Approval process*, *Disbursement process* dan *Maintenance process*. Keseluruhan proses ini telah mencakup kegiatan dari awal pemberian fasilitas kredit sampai dengan tahapan *maintenance Debitur* setelah fasilitas dicairkan.
10. Bukti Fisik (*Physical Evidence*), unsur ini digunakan untuk mempermudah pelanggan bertransaksi dengan perusahaan. Juga memudahkan pemilihan produk yang ingin dimiliki konsumen serta memudahkan penyesuaian atau penurutan produk yang kurang sesuai dengan kebutuhannya. Keberadaan tempat usaha untuk keperluan pemanjangan (*display*) dibutuhkan untuk kemudahan dan kenyamanan pelanggan dalam memilih produk yang diinginkan. SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan memiliki desain dan layout ruangan yang baik dan dilengkapi berbagai sarana yang membuat *Debitur* akan merasa nyaman ketika melakukan interaksi dengan unit kerja SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan.

Matrik TOWS atau SWOT

Analisa swot adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengambilan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi (*strategic planner*) harus menganalisis faktor – faktor strategi perusahaan (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis ini adalah analisa SWOT.

Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dari ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan & kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut.

OT	SW	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal		Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal		Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar. Matriks SWOT

- a. Strategi SO, Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST, Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki

- perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO, Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
 - d. Strategi WT, Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Matrik Internal – Eksternal (IE)

Parameter yang digunakan dalam matriks internal-eksternal ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. (Rangkuti, F., 1997)

1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMENT Turnaround
4 STABILITY Hati - Hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tidak ada perubahan profit strategy	6 RETRENCHMENT Captive Company Atau Divestment
7 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau likuidasi

Gambar. Matriks Internal – Eksternal (IE)

Menurut (Rangkuti, F., 1997), diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

- a. *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b. *Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.

- c. *Retrenchment startegy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Seleksi dalam pemberian kredit adalah suatu keputusan atau kebijakan perusahaan dalam memberikan kredit kepada *Debiturnya* dengan berbagai pertimbangan yang sudah diyakini dengan jumlah dan waktu yang disepakati. Sebelum dilakukan pemberian fasilitas kredit, pihak *analys kredit SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan* terlebih dahulu melakukan identifikasi dan evaluasi terhadap suatu potensi risiko kredit dan juga memberikan suatu mitigasi yang disampaikan kepada unit bisnis sebagai dasar dalam membuat suatu keputusan. Aspek-aspek yang dievaluasi seperti mencerminkan unsur 5C yaitu *Character, Capacity, Capital, Condition of Economic* dan *Collateral*. Potensi risiko dan mitigasi yang disampaikan oleh *analys* pada umumnya berasal dari data yang tertera dalam pengusulan kredit oleh unit bisnis, karena dalam prakteknya, *analisis* tidak wajib melakukan kunjungan ke lokasi dan verifikasi ke perusahaan *debitur*. Dalam hal ini tanggung jawab data yang disampaikan, ada pada unit bisnis. Potensi risiko dan mitigasi umumnya telah mengakomodir kepentingan Bank, Hal ini dilakukan untuk menghindari hal yang dapat merugikan bagi

1. Memberikan penawaran bunga khusus terhadap Calon *Debitur* potensial yang ingin di *take over* dari Bank lain dengan persetujuan pemegang limit kredit. Pengembangan Sumber Daya Manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas, kemampuan, dan kompetensi tenaga sales, serta pendukung administrasi kredit lainnya dalam memberikan layanan prima kepada *Debitur* dan Calon *Debitur* SME PT. Bank CIMB Niaga dengan cara: a) Meningkatkan kualitas tenaga sales melalui program pelatihan, seminar dan kerja kelompok yang berkaitan dengan pengembangan keterampilan dalam menjual produknya serta memaintain *Debitur* dan Calon *Debitur* sehingga merasa nyaman bermitra dengan SME PT. Bank CIMB Niaga; b) Meningkatkan pengetahuan tenaga sales tentang ragam industri usaha potensial baru & seluk beluknya, hal ini akan sangat berguna untuk menambah kepercayaan diri tenaga sales dalam memasuki suatu industri usaha baru.

2. Strategi 'WO' Strategi pengembangan kebijakan meningkatkan partum- buhan *Debitur* SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan dengan menggunakan peluang untuk memperbaiki kelemahan yang ada, yaitu, Pengembangan sarana dan prasarana bertujuan untuk meningkatkan kuantitas & kualitas sarana & prasarana yang berelevansi dengan faktor kenyamanan sehingga terjadi peningkatan jumlah *Debitur*, dengan cara: a) Melakukan riset tentang potensi bisnis suatu daerah tertentu yang memungkinkan memberikan keuntungan finansial secara berkesinam- bungan dengan dibukanya Cabang tambahan, b) Membuat suatu sistem antar jemput dana untuk transaksi besar yang dilakukan *Debitur* yang lokasinya berada jauh dari Cabang Bank CIMB Niaga. c) Menata penggunaan ruangan yang efisien dan efektif dalam wujud tata- ruang yang terintegrasi.
3. Perencanaan & pengembangan promosi ini bertujuan untuk memberikan daya tarik lebih terhadap *Debitur* dan Calon *Debitur* untuk menjalin kerjasama dengan SME PT. Bank CIMB Niaga dengan cara: a) Melakukan kegiatan atau seminar mengenai perkembangan usaha dan informasi bisnis dengan mengundang komunitas usaha unit tertentu. b) Menjaln kerjasama dengan institusi lain seperti asuransi dan pengem- bangan dana pihak ketiga yang memungkinkan *debitur* merasakan banyak benefit tambahan ketika menjalin kerjasama dengan SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan
4. **Strategi 'ST'** Strategi pengembangan kebijakan meningkatkan partum- buhan *Debitur* SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk mengatasi ancaman yang ada, yaitu, Mempertahankan dan terus berupaya memperbaiki citra merk bertujuan untuk mempertahankan & meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan SME PT. Bank CIMB Niaga sebagai salah satu Bank terbaik di Indonesia, dengan cara: a) Mengembangkan konsep program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan memiliki manfaat yang mampu dirasakan secara maksimal dengan keberadaan Bank CIMB Niaga. b) Mensponsori suatu kegiatan atau acara yang mampu

memberikan dampak positif terhadap citra SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan.

5. Membangun keterampilan negosiasi dan lobi dalam berbisnis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan tenaga sales untuk memperoleh & mendapatkan *Debitur* dan Calon *Debitur* potensial dari beragam jenis industri usaha dengan cara: a) Menciptakan Team work yang solid dari Team SME untuk melakukan pertemuan dan kegiatan kerjasama dengan *Debitur* dan Calon *Debitur*. b) Melakukan pertemuan rutin dengan tenaga sales senior yang telah memiliki cukup pengalaman di lapangan.
6. **Strategi ‘WT’** Strategi pengembangan kebijakan meningkatkan pertumbuhan *Debitur* SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan dengan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman yang ada, yaitu: a) Pengembangan organisasi & manajemen bertujuan untuk meningkatkan efisiensi penyelenggaraan proses fasilitas kredit, serta efisiensi pengelolaan sumberdaya yang dimiliki, dengan cara: b) Melakukan penataan SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan sebagai unit organisasi yang membutuhkan berbagai sumberdaya agar mampu berkembang dengan baik. c) Meningkatkan kualitas manajemen dan operasional SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan dengan menyusun standarisasi kebutuhan berbagai sumberdaya. d) Melakukan pembinaan team SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan yang sehat dan bertanggung jawab secara melekat dan berkelanjutan melalui kegiatan Business Learning System. e) Mengembangkan sistem evaluasi diri dalam semua tingkat manajemen.
7. Pengembangan sistem dan sumberdaya informasi bertujuan untuk menyediakan akses cepat & mudah bagi proses fasilitas kredit yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan tenaga sales dalam memenuhi harapan *Debitur* & Calon *Debitur*, dengan cara : Mengembangkan suatu system satu arah yang mampu mempercepat proses aplikasi kredit dan pengambilan keputusan dalam menyetujui proposal kredit Calon *Debitur*.

PENUTUP

Faktor internal yang menjadi kekuatan utama SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan adalah Pelayanan karyawan SME Bank CIMB Niaga ketika membantu bertransaksi secara langsung dan faktor yang menjadi kelemahan utama adalah Approval fasilitas kredit yang sulit.

1. Faktor eksternal yang menjadi peluang utama adalah Pemberian plafond pinjaman yang sesuai dengan kebutuhan *Debitur* dan Biaya administrasi fasilitas kredit yang relatif lebih murah dibandingkan dengan pihak SME Bank lain. Sementara faktor eksternal yang menjadi ancaman adalah Kelengkapan data administrasi kredit yang lebih simpel dan mudah di Bank lain serta Waktu proses fasilitas kredit yang lebih cepat di Bank lain.
2. Berdasarkan reaksi SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan terhadap faktor-faktor strategis eksternal maupun internal maka formulasi strategi yang dipilih adalah strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas, dimana posisi SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan pada matriks internal eksternal berada pada posisi pertumbuhan dan stabilitas. Bagi SME Bank CIMB Niaga hal ini dapat dilakukan dengan cara menggerakkan tenaga sales nya untuk memasuki wilayah-wilayah potensial bisnis yang masih belum dimasuki dan melakukan pengembangan secara intensif sehingga dapat menambah portofolio bisnis baru.

SARAN

Berikut ini merupakan saran yang diberikan kepada perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ada, yaitu:

1. Dalam upaya pengembangan SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan disesuaikan dengan kebutuhan akan target yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen, maka untuk penerapan strategis disarankan agar dilaksanakan sesuai dengan prioritas 1 sd 5 yaitu Perluasan jaringan bisnis dengan memanfaatkan *Debitur existing*, Pengembangan SDM, Agresif dalam melakukan promosi langsung kepada Calon *Debitur* prospektif take over dari Bank lain, Membangun keterampilan negosiasi dan lobi dalam berbisnis, dan Pengembangan system dan sumber daya informasi.

2. Dari hasil penelitian untuk peningkatan pertumbuhan *Debitur* SME PT. Bank CIMB Niaga Cabang Medan Bukit Barisan ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai ratio kebutuhan sarana dan prasarana terkait kebutuhan akan pembukaan Cabang pembantu baru yang memudahkan *Debitur* dalam bertransaksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2004. *Undang-Undang Perbankan Nomor 10 Tahun 1958 Tentang Perbankan*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Hasan, Ali. 2009. *Marketing*. Yogyakarta: Media Presindo. Hasan, Iqbal, 2004. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kasmir. 2003. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Madura, Jeff. 2001. *Pengamat Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti. 1997. *Riset Pemasaran*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Supranto, J. dan Limakrisna Nandan 2007. *Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran Untuk Memenangkan Persaingan Bisnis*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Suyatno, Thomas (dkk). 2003. *Dasar-dasar Perkreditan*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Taswan. 2006. *Manajemen Perbankan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Umar, H. 2003. *Strategic Management In Action*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. 2001. *Metode Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Veithzal, Rivai dalam Rosid Abdul. 2005. *Analisa Laporan Keuangan Diktat Kuliah Fakultas Ekonomi Universitas Mercubuana*. Jakarta.

Sumber Lain:

- Kebijakan Perkreditan Komersial Internal Bank CIMB Niaga Nomor F.1.I.I tanggal 13 Maret 2009.