

**ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM PEMASARAN PRODUK KPR
GRIYA MONAS PADA PT. BANK DKI CABANG BUMI SERPONG DAMAI
TAHUN 2021**

Muhamad Eko Ariwibowo, Adi Sofyana Latif
Prodi Akutansi S1 Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang
(Naskah diterima: 1 Maret 2021, disetujui: 30 April 2021)

Abstract

This study aims to determine the condition of the competitiveness of KPR Griya Monas products at Bank DKI Bumi Serpong Damai Branch, how to achieve the marketing target conditions for KPR Griya Monas products at Bank DKI Bumi Serpong Damai Branch and what is a more appropriate strategy for Bank DKI Bumi Serpong Damai Branch. in the marketing of KPR Griya Monas products. The author chose research with qualitative methods, using several forms of data collection such as analysis of balance documents, documents in the Financial and Budget Control group, Strategic Planning Group and involving elements in the corporate organizational structure of PT Bank DKI, Bumi Serpong Damai Branch, namely Branch leaders, chief marketing officer, marketing analyst and finance and accounting (back office). Based on the data collected, compiled and analyzed by the author of the KPR Griya Monas product at the Bumi Serpong Damai Branch of DKI Bank, it has a growth of 20.09% and 18.04%, with a relative market share in the South Tangerang area of 0.00093% in 2019 and in 2020 amounted to 0.0022% and in the BCG analysis it is in the Question Mark quadrant. Based on the results of the SWOT analysis, the strategy that should be carried out by DKI Bank Bumi Serpong Damai is the Strength-Opportunity strategy, which is a strategy in the aggressive quadrant using the company's internal strength to take advantage of external opportunities.

Keywords: *Service Quality, Relationship Quality, Customer Value and Customer Satisfaction.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi daya saing produk KPR Griya Monas pada Bank DKI Cabang Bumi Serpong Damai, bagaimana kondisi pencapaian target pemasaran produk KPR Griya Monas pada Bank DKI Cabang Bumi Serpong Damai serta bagaimana strategi yang lebih tepat bagi Bank DKI Cabang Bumi Serpong Damai dalam pemasaran produk KPR Griya Monas. Penulis memilih penelitian dengan metode kualitatif, menggunakan beberapa bentuk pengumpulan data seperti analisis dokumen neraca, dokumen pada grup Pengendalian Keuangan dan Anggaran, Grup Perencanaan Strategis serta melibatkan unsur – unsur yang ada dalam struktur organisasi perusahaan PT Bank DKI Cabang Bumi Serpong Damai yaitu pimpinan Cabang, pemimpin seksi pemasaran, analisis pemasaran serta bagian *finance* dan *accounting (back office)*. Berdasarkan data yang dihimpun, dikompilasi serta dianalisis oleh penulis Produk KPR Griya Monas pada Bank DKI Cabang Bumi Serpong Damai

memiliki pertumbuhan sebesar 20,09 % dan 18,04 %, dengan pangsa pasar relatif di wilayah Tangerang Selatan sebesar 0,00093 % pada tahun 2019 dan pada tahun 2020 sebesar 0,0022 % dan pada analisis BCG berada dalam kuadran *Question Mark*. Berdasarkan hasil analisa SWOT bahwa strategi yang sebaiknya dilakukan oleh Bank DKI Cabang Bumi Serpong Damai adalah strategi *Strength-Opportunity* (Strategi SO), yaitu strategi pada kuadran agresif dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

Kata Kunci : Strategi Bersaing, Pemasaran, Produk KPR PT Bank DKI Cabang Bumi Serpong Damai

I. PENDAHULUAN

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Berdasarkan pengertian tersebut, didirikan nya lembaga keuangan Bank ditujukan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Sehingga produk-produk yang dikeluarkan baik *funding* (Tabungan, Giro, Deposito) maupun *lending* (Kredit Modal Kerja, Kredit Multi Guna, KPR dll) harus menghasilkan manfaat dan terjangkau bagi semua golongan masyarakat.

Pesatnya pertumbuhan KPR seiring dengan semakin menjamurnya pembangunan *cluster* atau perumahan-perumahan baru. Bank DKI merupakan salah satu perbankan yang menyediakan produk KPR bagi masyarakat yang membutuhkan pembiayaan dalam proses pembelian rumah. Semakin ketatnya

persaingan perbankan dalam memasarkan produk KPR, sehingga Bank DKI perlu memikirkan suatu strategi dalam bersaing atau mempertahankan diri dari berbagai promo KPR yang dilakukan oleh perbankan lain.

Di sinilah peran pemasaran sangat dibutuhkan. Jika bank masih bertindak pasif, maka bisa dimungkinkan produk-produk Bank DKI khususnya produk KPR Griya Monas tidak akan dikenal oleh masyarakat. Sehingga diperlukan tangan-tangan ahli manajer pemasaran untuk melihat kekuatan dan peluang yang ada, kegiatan pemasaran ditujukan untuk mempertahankan eksistensi dan ekspansi produk perbankan di hati nasabah maupun calon nasabah. Karena dari kegiatan pemasaran itu, nasabah dan masyarakat yang lain dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai produk, pelayanan, jasa dan program-program promosi yang diberikan oleh Bank DKI. Bank DKI sebagai Bank pembangunan daerah perlu melakukan program

akselerasi agar Bank DKI mampu bersaing dengan Bank nasional maupun Bank asing khususnya dalam memasarkan produk KPR Griya Monas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, serta untuk membantu dalam formulasi strategi sehingga diharapkan dapat meminimalkan berbagai permasalahan yang dihadapi terutama semakin ketatnya persaingan dalam memasarkan produk KPR Griya Monas Bank DKI maka penulis berkeinginan untuk mendalami lebih jauh mengenai strategi pemasaran yang dilakukan oleh Bank DKI Cabang Bumi Serpong Damai dalam memasarkan produk KPR Griya Monas. Maka dari itu penulis mengambil judul: “Analisis Strategi Bersaing dalam Pemasaran Produk KPR Griya Monas pada PT. Bank DKI Cabang Bumi Serpong Damai pada tahun 2021”.

II. METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

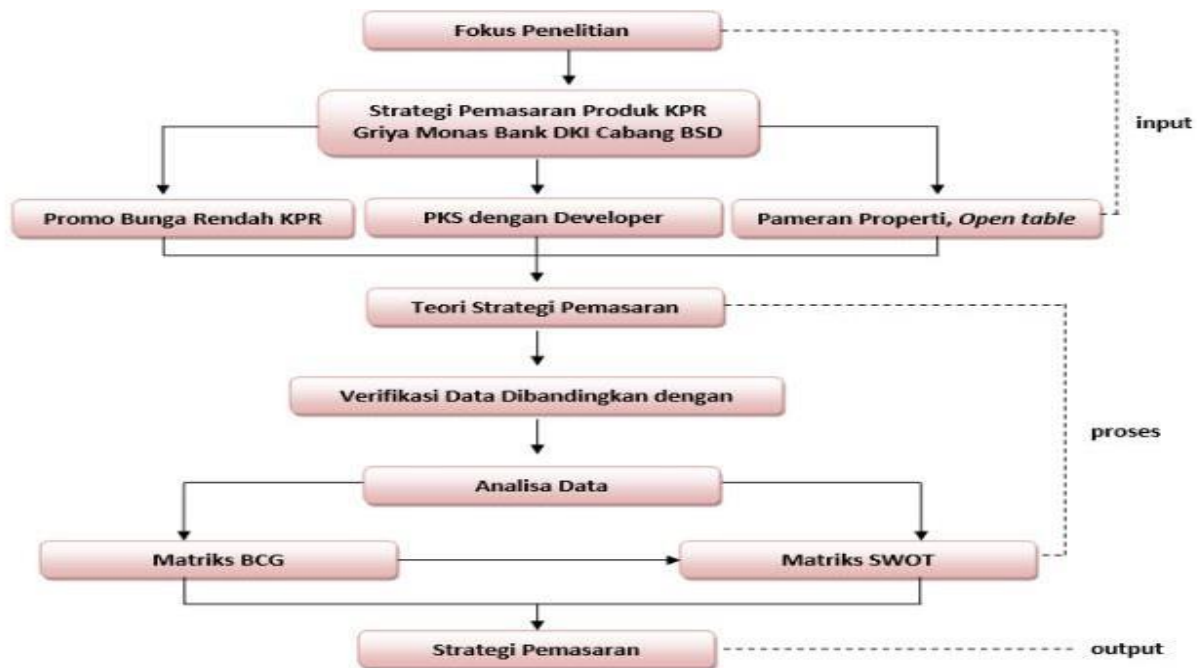
Penelitian mengenai analisis strategi bersaing pemasaran produk KPR ini dilaku-

kan di Bank DKI Kantor Cabang Bumi Serpong Damai yang beralamat di Jl. Raya Serpong Blok C 19 - 20, Kelurahan Rawa Buntu Kecamatan Serpong, Kota Tangerang Selatan Banten. Penelitian akan melakukan penelitian selama kurang lebih 6 (enam) bulan terhitung mulai tanggal 1 Januari 2021 hingga 1 Juni 2021.

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah penulis diuraikan diatas, maka fokus penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian ini menganalisa *positioning* daya saing produk KPR Griya Monas pada Bank DKI Cabang BSD.
- b. Penelitian strategi bersaing pemasaran ini dilakukan khusus pada Bank DKI Cabang BSD yang merupakan penelitian *single case* atau *single unit analysis*.
- c. Penelitian ini mengkaji, menganalisa guna menetapkan strategi yang lebih tepat bagi Bank DKI Cabang BSD dalam pemasaran produk KPR Griya Monas



Gambar 3.1 Desain Penelitian

IV. HASIL PENELITIAN

KPR Griya Monas

Tujuan Penggunaan :

Fasilitas kredit untuk pembelian unit hunian baru maupun hunian lama/bekas, berupa rumah tinggal, rumah susun, apartemen, rumah toko (ruko), rumah kantor (rukan), toko, kios, kantor, kanto (kantor toko).

Ketentuan :

- Maksimum pemberian kredit s/d 90% dari nilai jaminan dilihat dari jenis produk;
- Plafond kredit minimum Rp 5 juta dan maksimum Rp 5 milyar;
- Jangka waktu kredit maksimum s/d 15 tahun.

a. Perkembangan Pemasaran Produk KPR Griya Monas

Perkembangan pemasaran produk KPR Griya Monas per semester dari bulan Juli tahun 2018 s/d Juli 2020 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.5 Data jumlah pemasaran produk KPR Griya Monas Pada Bank DKI Cabang BSD. Sumber : Neraca Nominatif Bank DKI Cabang BSD (Grup Pengendalian Keuangan dan Anggaran-PSAK 5055)

No.	Periode/Semester	Jumlah (Rp)
1.	Semester 1 2018	4.099.397.795
2.	Semester 2 2018	8.557.246.275
3.	Semester 1 2019	17.281.876.490
4.	Semester 2 2019	20.899.482.991
5.	Semester 1 2020	24.670.439.929

Berdasarkan tabel jumlah pemasaran di atas dapat dilihat terjadi peningkatan volume pemasaran yang cukup signifikan produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD pada semester 2 tahun 2019 dan pada semester 1 tahun 2020, kondisi tersebut sangat mengembirakan disaat awal beroperasinya Bank DKI Cabang BSD.

Namun, dapat dilihat berdasarkan data Neraca Nominatif Bank DKI Cabang BSD (Grup Pengendalian Keuangan dan Anggaran - PSAK 5055), tingkat pemasaran produk KPR Griya Monas terus mengalami penurunan pada periode semester 2 tahun 2019 dan semester 1 tahun 2020. Kondisi penurunan tersebut merupakan indikasi dari semakin ketatnya tingkat persaingan dalam pemasaran produk KPR.

b. Deskripsi tentang karakteristik Nara Sumber dan Informan yang Terlibat Dalam Penelitian

Dalam penelitian ini penulis melibatkan unsur – unsur yang ada dalam struktur organisasi perusahaan PT Bank DKI yang ada, mulai dari Grup Pengendalian Keuangan dan Anggaran (GPK), Grup Perencanaan Strategis (GPS), pimpinan Cabang, pemimpin seksi pemasaran, analis pemasaran serta bagian *finance dan accounting (back office)*.

Hal ini sangat diperlukan bagi peneliti dengan harapan bisa memperjelas terhadap perkembangan pemasaran produk KPR Griya Monas secara *valid* dan *real time* sehingga dapat ditelaah apakah strategi penjualan yang dilakukan sudah tepat atau dapat ditingkatkan sehingga dapat meningkatkan jumlah pemasaran produk KPR Griya Monas secara maksimal.

A. Proses Analisa Kualitatif yang digunakan pada PT Bank DKI Cabang BSD

Metode riset atau penelitian yang digunakan dalam penelitian analisis strategi pemasaran produk KPR Griya Monas ini adalah metode penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mendalami suatu gejala, fakta atau realita. Strategi penjualan atau pemasaran dari setiap perusahaan merupakan suatu rencana secara keseluruhan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan yaitu memperoleh keuntungan maksimal, terkadang setiap perusahaan mempunyai strategi yang berbeda – beda untuk mencapai tujuan yang sama. Untuk mengetahui sejauh mana strategi pemasaran produk KPR Griya Monas berdasarkan analisa Matriks BCG dan analisa SWOT dapat dilihat pada pembahasan sebagai berikut:

1. Analisa Matriks BCG pada pemasaran Produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD

Matriks BCG adalah perangkat strategi untuk memberi pedoman pada keputusan alokasi sumber daya berdasarkan pangsa pasar dan pertumbuhannya. Matriks BCG merupakan empat kelompok bisnis, dan sebagai salah satu alat untuk membuat keputusan yang paling mudah, hanya dengan membaca grafiknya, orang akan dapat mudah melihat diposisi manakah perusahaan kami berada. Matriks ini menitik beratkan pada arus kas, karakteristik pada investasi dan dan kebutuhan berbagai divisi organisasi. Divisi dapat berubah dari waktu ke waktu.

Penulis menganalisa dengan matriks BCG dengan tujuan untuk mengetahui pertumbuhan pasar (*market growth*), untuk mengetahui pangsa pasar (*market share*) dan untuk mengetahui strategi yang dilakukan oleh PT Bank DKI Cabang BSD dalam memasarkan produk KPR Griya Monas. Matriks BCG adalah model yang membagi sebuah daerah dengan dua garis yaitu vertikal dan horizontal menjadi empat kuadran, yaitu:

a. Dog (Anjing)

Pada kuadran ini menggambarkan tingkat pertumbuhan suatu produk masih sangat

rendah dan *market share* nya juga masih rendah. Pada posisi ini harus diambil segera tindakan, kalau tidak secepatnya maka sebuah perusahaan akan mengalami kerugian. Berikut ini kriteria posisi dog pada analisis BCG:

- 1) Mempunyai pangsa pasar yang kecil dan berada pada industri dengan tingkat pertumbuhan pasar yang rendah.
- 2) Siklus hidup pasar pada kedewasaan (*maturity*) dengan kompetisi yang ketat & margin laba yang rendah (karena pangsa pasar yang kecil).
- 3) Bisnis dikelola untuk arus kas jangka pendek (misalnya dengan efisiensi biaya besar-besaran) untuk memenuhi kebutuhan sumber daya perusahaan. Apabila tidak bisa menghasilkan arus kas, maka bisnis sebaiknya dijual atau dilikuidasi.

b. Question (Tanda Tanya)

Dalam posisi ini tingkat pertumbuhan suatu produk yang ditawarkan mempunyai *market share* yang rendah tetapi permintaan akan produk tersebut sudah mulai terlihat banyak, sehingga pertumbuhan pasar atau *market growth* nya tinggi. Berikut ini kriteria posisi tanda tanya pada analisis BCG :

- 1) Mempunyai tingkat pertumbuhan yang tinggi sehingga mempunyai daya tarik yang besar. Karena pertumbuhannya yang pesat,

maka bisnis ini membutuhkan kas yang tinggi.

- 2) Pangsa pasarnya rendah sehingga membuat potensi labanya menjadi tidak pasti. Karena pangsa pasarnya kecil, maka arus kas yang dihasilkan rendah. Perlu identifikasi bisnis untuk meningkatkan pangsa pasarnya.
- 3) Dalam waktu jangka panjang kemungkinan kecil bisnis tersebut akan berubah dari tanda tanya menjadi bintang, maka sebaiknya dilakukan divestasi.

c. *Star* (Bintang)

Pada posisi *star* di mana *market share* sudah dominan, tetapi pertumbuhan atau *growth* masih banyak, promosi (*advertising*) bisa seperlunya, kerjasama dengan mata rantai & club bisa digiatkan lagi dalam promosi. Berikut ini kriteria posisi *star* pada analisis BCG:

- 1) Merupakan bisnis yang berada pada pasar besar (*market share* tinggi) yang tumbuh pesat (*market growth* tinggi). Bisnis ini mencerminkan peluang jangka panjang terbaik (*pertumbuhan & profitabilitas*) dalam portofolio perusahaan.
- 2) Membutuhkan investasi yang besar untuk mempertahankan & memperluas posisi yang dominan dalam suatu pasar yang bertumbuh.

- 3) Bisnis ini merupakan pengguna utama sumberdaya perusahaan dalam jangka pendek.

d. *Cash Cow* (Sapi Perah)

Dalam tahap ini perusahaan sudah mempunyai *market share* yang tinggi dan pertumbuhan (*growth*) yang cukup baik, dan untuk mempertahankan produk dengan penjualan yang telah ada maka perusahaan dapat menjaga stabilitas dari tingkat pemasaran produk dan harga, promosi seperlunya saja. Berikut ini kriteria posisi *cash cow* pada analisis BCG:

- 1) Merupakan bisnis yang mempunyai pangsa pasar besar namun berada pada industri dengan tingkat pertumbuhan yang lambat
- 2) Memiliki tingkat re-investasi yang rendah, karena pertumbuhannya yang lambat.
- 3) Karena posisi kompetitifnya yang kuat, maka bisnis ini merupakan penghasil kas, dan melebihi kebutuhannya untuk re-investasi. Bisnis ini “diperah” sebagai salah satu sumberdaya perusahaan, untuk digunakan ke bisnis lain dalam kategori “bintang” atau “tandatanya.”

Metode Matriks BCG digunakan untuk mengetahui pertumbuhan pasar produk KPR Griya Monas pada PT Bank DKI Cabang BSD berdasarkan *market share*. Matriks BCG dapat ditentukan oleh dua faktor yaitu :

- 1) *Market growth rate*, persentase pertumbuhan pasar yang ditunjukkan pada sumbu vertikal.
- 2) *Relative market share*, kekuatan pangsa pasar yang ditunjukkan pada sumbu horizontal.

2. Analisa Tingkat Pertumbuhan Pasar Per-Semester Pada Produk KPR Griya Monas pada PT Bank DKI Cabang BSD

Tingkat pertumbuhan pasar (*Market Growth*) adalah proyeksi untuk pasar yang dituju. Pada umumnya diukur dengan presentase dalam nilai atau volume penjualan 2 tahun terakhir, dengan rumus sebagai berikut:
 Tingkat pertumbuhan pasar Per Semester =

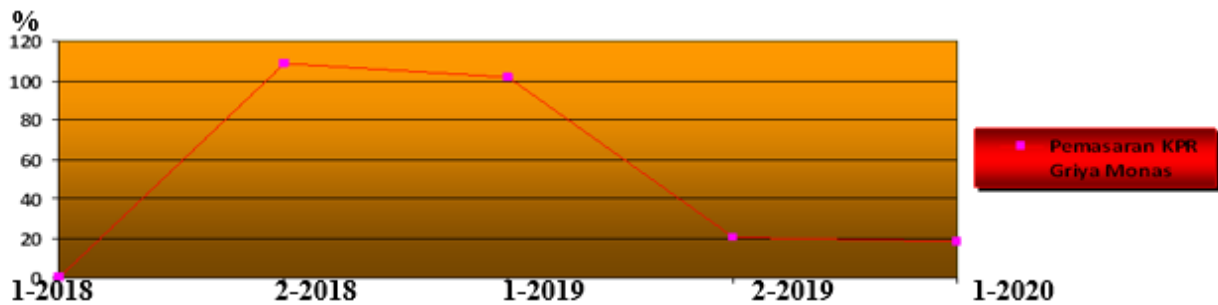
$$\frac{\text{Jumlah Pemasaran smt 2 (Rp)} - \text{Jumlah Pemasaran smt 1 (Rp)}}{\text{Pemasaran smt 1 (Rp)}} \times 100 \%$$

Dalam penelitian Produk KPR Griya Monas pada PT. Bank DKI Cabang BSD pertumbuhan pasar diukur dengan presentase perbandingan volume jumlah pemasaran produk per enam bulan (semester) dalam 2 tahun terakhir. Sumber utama untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar, kami menggunakan data neraca nominatif Produk KPR Griya Monas periode tahun 2018 dan 2020 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Data tingkat pertumbuhan pemasaran per- Semester produk KPR Griya Monas Pada Bank DKI Cabang BSD. Sumber : Neraca Nominatif Bank DKI Cabang BSD (Grup Pengendalian Keuangan dan Anggaran-PSAK 5055)

No	Periode/Semester	Jumlah (Rp)	Tingkat Pertumbuhan (%)
1.	Semester 1 2018	4.099.397.795	-
2.	Semester 2 2018	8.557.246.275	108,7 %
3.	Semester 1 2019	17.281.876.490	101,9 %
4.	Semester 2 2019	20.899.482.991	20,09 %
5.	Semester 1 2020	24.670.439.929	18,04 %

Berdasarkan tabel tingkat pertumbuhan pemasaran produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD yang berumber dari Neraca Nominatif Bank DKI Cabang BSD (Grup Pengendalian Keuangan dan Anggaran-PSAK 5055) di atas, dapat diketahui bahwa pertumbuhan tertinggi terjadi pada periode semester 2 tahun 2018 yaitu pertumbuhannya mencapai 108,7 %. Namun, tingkat pemasaran produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD mulai mengalami penurunan sejak semester 1 tahun 2019 hingga semester 1 tahun 2020 yang hanya sekitar 18,04 %. Untuk lebih jelasnya tingkat pertumbuhan pemasaran produk KPR Griya Monas dapat dilihat pada Grafik sebagai berikut:



Grafik 4.1 Persentase tingkat pertumbuhan pemasaran produk KPR Griya Monas Pada Bank DKI Cabang BSD. Sumber : Neraca Nominatif Bank DKI Cabang BSD (Grup Pengendalian Keuangan dan Anggaran-PSAK 5055)

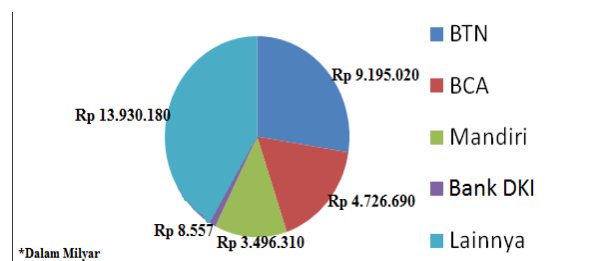
3. Analisa Pangsa Pasar Produk KPR Griya Monas pada Wilayah Tangerang Selatan

Analisa pangsa pasar relatif (*relative market share*) menunjukkan besarnya pangsa pasar dari tingkat pemasaran produk KPR Griya Monas pada Bank DKI Cabang BSD dibandingkan dengan pesaing utamanya di wilayah Tangerang Selatan yaitu produk KPR Bank Tabungan Negara (BTN). Pangsa pasar (*market share*) merupakan bagian penjualan total sebuah perusahaan disebuah pasar tertentu. Data yang penulis gunakan adalah data tingkat pemasaran produk KPR Griya Monas pada tahun 2018 dan 2018, serta data tingkat pemasaran produk KPR Bank Tabungan Negara (BTN) sebagai kompetitor utama pada tahun yang sama di wilayah Tangerang Selatan.

Berikut ini grafik *market share* produk KPR industri perbankan di wilayah Tangerang Selatan untuk mengetahui Pangsa Pasar Produk KPR Griya Monas pada pada tahun 2018 dan 2020

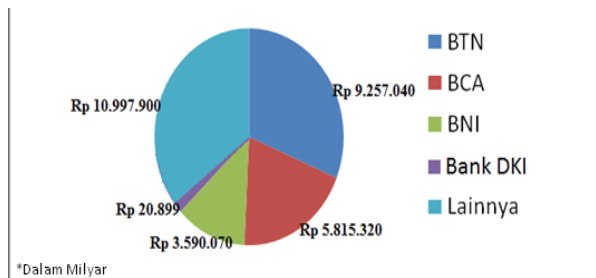
Grafik 4.2 Persentase pangsa pasar produk KPR industri perbankan wilayah Tangerang Selatan th 2018. Sumber: Data Center Grup Perencanaan Strategis (GPS) PT. Bank DKI

Asumsi Market Share KPR Industri Perbankan wilayah Taangerang Selatan thn 2018



Berdasarkan data neraca nominatif Bank DKI Cabang BSD yang dirilis oleh Grup Pengendalian Keuangan dan Anggaran (GPK) total portofolio produk KPR Griya Monas Bank DKI cabang BSD pada tahun 2018 mencapai Rp 8.557.246.275,-. Adapun jumlah total KPR industri perbankan di wilayah Tangerang Selatan pada tahun 2018 sekitar Rp 27,53 triliun, sehingga pangsa pasar produk KPR BTN mencapai 33,4% atau sejumlah Rp 9.195.020.000.000,-

**Share KPR Industri Perbankan wilayah
Tangerang Selatan thn 2019**



**Grafik 4.3 Persentase pangsa pasar produk
KPR industry perbankan wilayah
Tangerang Selatan th 2019. Sumber: Data
Center Grup Perencanaan Strategis (GPS)
PT. Bank DKI**

Berdasarkan data neraca nominatif Bank DKI Cabang BSD yang dirilis oleh Grup Pengendalian Keuangan dan Anggaran (GPK) total portofolio produk KPR Griya Monas Bank DKI cabang BSD pada tahun 2019

mencapai Rp 20.899.482.991,-. Adapun jumlah total KPR industri perbankan di wilayah Tangerang Selatan pada tahun 2019 sekitar Rp 29,67 triliun, sehingga pangsa pasar produk KPR BTN sebagai *market leader* pemasaran produk KPR mencapai 31,2% atau sejumlah Rp 9.257.040.000.000,-

Maka berdasarkan data yang dihimpun, dikompilasi serta telah dianalisis tersebut, perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif produk KPR Griya Monas di wilayah Tangerang Selatan pada tahun 2013 adalah sebagai berikut :

$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = \frac{\text{Volume Pemasaran KPR Griya Monas DKI Cab. BSD th 2013}}{\text{Volume Pemasaran KPR BTN Wil. Tangsel th 2013}}$$

$$\text{Pangsa Pasar Th 2013:} = \frac{8.557.246.275}{9.195.050.000.000} = 0,00093 < 1$$

$$\text{Pangsa Pasar Th 2014:} = \frac{20.899.482.991}{9.257.040.000.000} = 0,0022 < 1$$

Berdasarkan perhitungan pangsa pasar relatif (*relative market share*) diatas, menunjukkan bahwa pangsa pasar relatif Produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD di Wilayah Tangerang Selatan pada tahun 2018 adalah sebesar $0,00093 < 1$ dan pada tahun 20149 sebesar $0,0022 < 1$ yang artinya menunjukkan bahwa Produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD memiliki pangsa pasar yang masih relative kecil dibandingkan competitor utama yaitu Produk KPR pada Bank BTN.

4. Hasil Analisa BCG Produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD

Tingkat pertumbuhan pasar biasanya dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi rendah, sedangkan untuk posisi relatif kompetitor dibedakan berdasarkan *market share*. Dari perhitungan pangsa pasar relatif pada tahun 2018 didapat hasil sebesar sebesar $0,00093 < 1$ dan pada tahun 2019 sebesar $0,0022 < 1$.

Hasil bahwa posisi Produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD pada tahun 2018 dan 2019 berada dalam kuadran Tanda Tanya (*Question Mark*). Dalam kuadran I ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat.

Biasanya yang berada dalam kuadran Tanda Tanya kebutuhan kasnya tinggi dan pendapatan kasnya rendah. Bisnis ini disebut tanda tanya karena perusahaan harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau menjualnya.

5. Analisis SWOT Strategi Pemasaran Produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD

Analisa SWOT merupakan identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis untuk

merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan kepada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan (*stregth*) dan kelemahan (*weakness*), terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*).

a. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis di dalam perusahaan. Dalam matriks ini digambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dapat dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan serta kelemahan yang dihadapi Oleh perusahaan untuk mendapatkan tujuan yang diharapkan. Peneliti menganalisa SWOT ini berdasarkan pernyataan dan data yang bersumber dari Grup Pengendalian Keuangan dan Anggaran (GPK), Grup Perencanaan Strategis (GPS), pimpinan Cabang, pemimpin seksi pemasaran, analis pemasaran serta bagian *finance dan accounting (back office)*.

Tabel 4.8 Skoring Analisa SWOT

Aspek Internal	Nilai	Skor	Bobot	Skor Tertinggi
Produk	Kuat	3	25%	0,75
Teknologi	Lemah	-1	15%	-0,15
Tarif Bunga KPR	Kuat	3	30%	0,90
SDM	Lemah	-2	20%	-0.40
Manajemen	Sedang	1	10%	0,10
			100%	1,15

Aspek Eksternal	Nilai	Skor	Bobot	Skor Tertinggi
Customer/Pelanggan	Sedang	2	25%	0,50
Pesaing atau Kompetitor	Kuat	3	30%	0,90
Segmen Pasar	Kuat	1	25%	0,25
Peraturan	Lemah	-1	20%	-0,20
			100%	1,45

Berdasarkan hasil skoring analisa SWOT strategi pemasaran Produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD dapat diketahui bahwa aspek internal mendapatkan skor sebesar 1,15 dengan rincian dari sisi aspek kekuatan produk (0,75), teknologi (-0,15), Tarif Bunga KPR (0,90), SDM (-0,40) dan manajemen (0,10), sedangkan dari aspek eksternal mendapatkan skor 1,45 yaitu customer / pelanggan (0,50), pesaing atau kompetitor (0,90), peraturan (-0,20), dan segmen pasar (0,25). Dari hasil skoring tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin besar nilai skor maka akan semakin berpengaruh terhadap perusahaan terutama dalam menerapkan strategi pemasaran internal maupun eksternal.

Dalam hal *Aspek Internal* faktor produk (layanan, fitur dan benefit dari produk KPR Griya Monas) dan tarif bunga KPR Griya Monas merupakan 2 aspek yang sangat dominan kekuatan internalnya, artinya kekuatan kedua aspek tersebut sangat mempengaruhi volume pemasaran dan sangat diperlukan oleh tim

pemasaran untuk menawarkan Produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD kepada para Nasabah.

Hasil skoring analisa SWOT menggambarkan bahwa posisi Produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD berada pada kuadran I yaitu agresif yang berarti strategi yang dijalankan adalah strategi dengan menggunakan Strategi SO (*Strenght-Opportunity*).

Tabel 4.9 Analisa Matriks SWOT Produk KPR Griya Monas

	Internal	Strengths (S)	Weakness (W)
		1. Bank milik pemerintah daerah 2. Suku Bunga KPR yang kompetitif 3. Syarat pengajuan KPR mudah, proses yang relatif cepat 4. Tenaga pemasaran responsif	1. Kurangnya promosi kepada masyarakat 2. Jaringan kantor yang masih terbatas 3. Masih terbatasnya tenaga pemasaran/marketing 4. Jaringan pemasaran masih kurang
Eksternal	Opportunity (O)	1. Strategi ekspansi pemasaran yang sangat pesat 2. Membangun <i>brand image</i> produk KPR yang kuat 3. Secara masif memperkenalkan keunggulan-keunggulan produk KPR Griya Monas 4. Kerjasama dengan pengembang	1. Memanfaatkan event dan pameran property 2. Mengoptimalkan SDM yang dimiliki dengan memberikan pelatihan <i>selling skill</i> 3. Melakukan ekspansi pembukaan Capem/ Gerai Kredit Kantor Kas 4. Memberikan kompensasi lembur/fee marketing bagi tenaga pemasaran
	Threats (T)	1. Melakukan inovasi produk dan memberikan <i>service excellent</i> 2. Melakukan gerilya promosi 3. Membuat program <i>one day approval</i> serta sistem jemput bola 4. Menyediakan fitur produk yang belum dimiliki kompetitor	1. Semakin gencar dalam melakukan promosi 2. Melakukan PKS dengan <i>developer</i> 3. Menambah tenaga marketing serta memberikan insentif kepada karyawan berprestasi 4. Kerjasama dengan tenaga pemasaran lepas <i>freelance</i>

Sumber : wawancara dengan berbagai sumber (analisis Grup Pengendalian Keuangan dan Anggaran (GPK), analisis Grup Perencanaan Strategis (GPS), pimpinan Cabang, pimsie pemasaran, analisis pemasaran serta bagian *finance dan accounting* Bank DKI Cabang BSD

b. Hasil Analisa SWOT

Berdasarkan hasil analisa SWOT Produk KPR Griya Monas (SIS) menunjukkan bahwa

strategi yang dilakukan oleh Bank DKI Cabang BSD adalah strategi Strength-Opportunity (Strategi SO), yaitu strategi dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi SO berusaha dicapai dengan menerapkan strategi ST, WO dan WT.

Strategi *Strength-Opportunity* (SO) yang dimiliki oleh Bank DKI Cabang BSD mengacu pada formula strategi umum perusahaan yang memberikan pedoman dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil analisa SWOT, maka Bank DKI Cabang BSD akan melakukan 3 langkah yaitu dengan :

- Strategi pertumbuhan pasar (*Market growth strategy*)
- Strategi pangsa pasar (*Market share strategy*)
- Strategi perluasan pasar (*Market expansion strategy*)

Berikut ini adalah analisa terhadap Matriks SWOT produk KPR Griya Monas pada Bank DKI Cabang BSD terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki untuk bisa bersaing dengan para kompetitor.

1) Analisa Strategi SO (*Strength-Opportunity*) produk KPR Griya Monas Bank DKI Cabang BSD

Strategi SO (*Strenght – Opportunity*) merupakan strategi yang mengutamakan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi ini digunakan untuk mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi yang akan dijalankan oleh Bank DKI Cabang BSD adalah sebagai berikut :

- a) Membuat strategi ekspansi pemasaran produk
- b) Membangun *brand image* produk KPR Griya Monas yang kuat dibenak masyarakat dengan memanfaatkan event dan acara pameran *property*.
- c) Mulai memperkenalkan keunggulan-keunggulan produk KPR Griya Monas melalui promosi di media elektronik & sosial media.
- d) Melakukan Kerjasama dengan pengembang perumahan

2) Analisa Strategi ST (*Strenght Threats*)

Analisa strategi ST (*Strenght Threath*) merupakan strategi dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi tantangan yang ada, sebagai berikut:

- a) Melakukan inovasi layanan, produk dan memberikan suku bunga yang kompetitif

- b) Melakukan gerilya promosi dan penawaran produk melalui berbagai *ivent* pameran dan media sosial
- c) Mulai memperkenalkan keunggulan-keunggulan produk KPR Griya Monas melalui promosi di media elektronik dan sosial media.
- d) Memberikan kompensasi lembur/*fee marketing* bagi tenaga pemasaran

3) Analisa Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Analisa Strategi WO (*Weakness Opportunity*) merupakan strategi yang meminimalkan kelemahan intern untuk dapat bertahan (defensif) dalam menghadapi tantangan seperti:

- a) Memanfaatkan event dan pameran *property* untuk mempromosikan produk KPR Griya Monas kepada masyarakat
- b) Mengoptimalkan SDM yang dimiliki dengan memberikan pelatihan khusus mengenai pemasaran KPR Griya Monas
- c) Melakukan ekspansi pembukaan Cabang / Capem baru sehingga tercipta jaringan pemasaran yang luas
- d) Menyediakan fitur produk yang belum dimiliki kompetitor

4) Analisa Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Analisa Strategi WT (*Weakness Threats*) merupakan strategi yang meminimalkan kelemahan intern untuk dapat bertahan (defensif) dalam menghadapi tantangan, sebagai berikut:

- a) Semakin gencar dalam melakukan promosi melalui *event*, pameran *property* serta memanfaatkan media sosial
- b) Melakukan perjanjian Kerjasama dengan pihak *developer* dalam memasarkan produk KPR Griya Monas
- c) Memberikan penghargaan sebagai perangsang kinerja karyawan
- d) Kerjasama dengan tenaga pemasaran lepas *freelance*

C. Strategi Pemasaran Yang Tepat Produk KPR Griya Monas pada Bank DKI Cabang BSD dengan Matriks BCG dan Analisis SWOT

1. Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks BCG

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka strategi pemasaran yang tepat bagi Bank DKI Cabang BSD adalah dengan melakukan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tahun 2018 ke 2019 berada di posisi “Tanda Tanya” dengan pertumbuhan 20,09 %

dan 18,04 % pada posisi seperti ini strategi pemasaran yang digunakan adalah melakukan strategi *marketing mix* atau bauran pemasaran.

2. Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT

Pada posisi seperti ini, penulis memberikan gambaran bahwa strategi yang tepat digunakan dalam pemasaran produk KPR Griya Monas pada Bank DKI Cabang BSD adalah dengan cara sebagai berikut:

- a. Secara masif mempromosikan Produk KPR Griya Monas melalui berbagai media elektronik, berbagai media sosial (*Facebook, Tweeter, Instagram, Path* dll.), berbagai *event* pameran *property* maupun *event Car Free Day* guna membangun *brand image* yang kuat, sehingga familiar dibenak masyarakat luas.
- b. Melakukan inovasi Produk KPR Griya Monas sehingga tercipta deferensiasi produk dengan kompetitor, memberikan suku bunga KPR yang kompetitif serta memberikan *service excellent*/pelayanan prima yang cepat, tepat dan efisien kepada Nasabah.
- c. Memperkenalkan berbagai keunggulan-keunggulan produk KPR Griya Monas yaitu syarat dan proses yang cepat, mudah, suku bunga KPR yang kompetitif, keamanan karena memiliki *cover* asuransi jiwa

dan asuransi kebakaran serta berbagai program promo seperti *free* biaya administrasi, *one day approval* serta sistem pelayanan jemput bola.

- d. Melakukan ekspansi dengan membuka Cabang Pembantu, Gerai Kredit Mikro maupun Kantor Kas guna memperluas pelayanan kepada nasabah serta meningkatkan *market share* dan *market growth* khususnya pada produk KPR Griya Monas.
- e. Meningkatkan kualitas, kuantitas dan profesionalisme tenaga pemasaran melalui pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan, serta memberikan insentif dan penghargaan kepada tenaga pemasaran yang berprestasi guna merangsang/memotifasi karyawan dalam memasarkan Produk KPR Griya Monas.
- f. Menjalinkan kerjasama strategis dengan para developer seperti Sinarmas Land maupun Jaya Properti guna memperluas pemasaran produk KPR Griya Monas pada Bank DKI Cabang BSD.

D. Pembahasan

1) Evaluasi Matriks BCG Produk KPR Griya Monas

Berdasarkan analisa dengan menggunakan matriks BCG Bank DKI Cabang BSD diketahui bahwa produk KPR Griya Monas

mempunyai pertumbuhan sebesar 20,09 % dan 18,04 % berdasarkan pada hasil penjualan tahun 2018 dan tahun 2019. Bukanlah merupakan pertumbuhan yang sangat baik, tetapi sebagai Bank pemerintah daerah DKI Jakarta yang memiliki rasio kecukupan modal yang terbatas, pertumbuhan tersebut sudah cukup baik dan melalui analisa BCG dalam penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi Bank DKI Cabang BSD untuk memformulasikan strategi yang tepat, efektif dan efisien dalam memasarkan Produk KPR Griya Monas.

Melalui analisa BCG ini pula terlihat bahwa Produk KPR Griya Monas berada dalam kuadran Tanda Tanya (*Question Mark*), Divisi. Dalam kuadran I ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Biasanya yang berada dalam kuadran Tanda Tanya kebutuhan kasnya tinggi dan pendapatan kasnya rendah. Bisnis ini disebut tanda tanya karena perusahaan harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya secara langsung.

2) Evaluasi Analisa SWOT Produk KPR

Griya Monas

Berdasarkan hasil analisa SWOT pada produk KPR Griya Monas bahwa strategi yang dilakukan oleh Bank DKI Cabang BSD adalah strategi Strength-Opportunity (Strategi SO), yaitu strategi dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi SO berusaha dicapai dengan menerapkan strategi ST, WO dan WT. Strategi Strength-Opportunity (SO) yang dimiliki Bank DKI Cabang BSD yaitu akan melakukan langkah menggunakan Strategi Pertumbuhan Pasar (*Market Growth Strategy*).

a. Analisa Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

- 1) Membuat strategi ekspansi pemasaran produk
- 2) Membangun *brand image* produk KPR yang kuat dibenak masyarakat dengan memanfaatkan event dan acara pameran property.
- 3) Mulai memperkenalkan keunggulan-keunggulan produk KPR Griya Monas melalui promosi di media elektronik dan sosial media.

b. Analisa Strategi ST (*Strength-Threats*)

- 1) Melakukan inovasi layanan, produk dan memberikan suku bunga yang kompetitif

- 2) Melakukan gerilya promosi dan penawaran produk melalui berbagai *ivent* pameran dan media sosial
 - 3) Memberikan program *one day approval* serta menjalin kerjasama sebanyak-banyaknya dengan developer
- c. Analisa Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
- 1) Memanfaatkan event dan pameran property untuk mempromosikan produk KPR Griya Monas kepada masyarakat
 - 2) Mengoptimalkan SDM yang dimiliki dengan memberikan pelatihan khusus mengenai pemasaran KPR Griya Monas
 - 3) Melakukan ekspansi pembukaan Cabang / Capem baru sehingga tercipta jaringan pemasaran yang luas
- d. Analisa Strategi WT (*Weakness-Threats*)
- 1) Semakin gencar dalam melakukan promosi melalui event, pameran property serta memanfaatkan media sosial
 - 2) Melakukan perjanjian Kerjasama dengan pihak developer dalam memasarkan produk KPR Griya Monas
 - 3) Memberikan penghargaan sebagai perangsang kinerja karyawan

Dengan melaksanakan strategi yang dilakukan mengacu kepada 4 strategi tersebut, maka diharapkan bisa meningkatkan secara

optimal pemasaran Produk KPR Griya Monas pada Bank DKI Cabang BSD. Langkah yang dilakukan untuk menerapkan 4 strategi tersebut yaitu dengan strategi pertumbuhan pasar (*market growth*).

V. KESIMPULAN

1. Daya saing Produk KPR Griya Monas pada Bank DKI Cabang BSD di komparasi dengan produk KPR Bank BTN sebagai kompetitor utama, khususnya di wilayah Tangerang Selatan dapat diketahui berdasarkan data yang dihimpun, dikompilasi serta telah dianalisis oleh penulis yaitu pertumbuhan sebesar 20,09 % dan 18,04 %, dengan pangsa pasar relatif di sebesar 0,00093 % pada tahun 2018 dan pada tahun 2019 sebesar 0,0022 %. Hasil tersebut masih berpeluang untuk ditingkatkan melalui strategi pertumbuhan pasar (*market growth*).
2. Melalui analisa BCG ini pula terlihat bahwa Produk KPR Griya Monas berada dalam kuadran *Question Mark*. Pada posisi ini masih sangat terbuka peluang bagi Bank DKI Cabang BSD untuk melakukan penetrasi pasar guna memperluas pangsa pasar dan meningkatkan pertumbuhan pasar khususnya pada wilayah Tangerang Selatan.
3. Analisis SWOT mengarahkan strategi dengan cara memfokuskan perhatian kepada

kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Berdasarkan hasil analisa SWOT pada produk KPR Griya Monas bahwa strategi yang dilakukan oleh Bank DKI Cabang BSD adalah strategi Strength-Opportunity (Strategi SO), yaitu strategi pada kuadran agresif dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Nurhadi, SE. *Analisa Strategi Bersaing Pemasaran Produk PT Power Sumber Solusindo* Tesis Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pamulang, 2018.
- J. Stanton, William. *Prinsip-prinsip Pemasaran Edisi 7 Jilid I*, Jakarta : Erlangga, 2018. Kotler dan Armstrong. *Dasar-dasar Pemasaran Edisi 9 Jilid I*, Jakarta : Indeks, 2018. Kasmir. *Pemasaran Bank Cetakan ke 4*, Jakarta : Prenada Media, 2010.