

STRATEGI PENGEMBANGAN UNIT BISNIS PRIORITAS PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA

Jeini Christie Kambey

Pegawai PT Bank Tabungan Negara (Persero)

e-mail: jckambey@gmail.com

Abstrak

Salah satu rahasia perusahaan yang sukses adalah dengan memiliki strategi untuk bekerja berdasarkan rencana yang tepat, memiliki tujuan yang jelas, transparan, dan terukur. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui permasalahan yaitu adanya gap (kesenjangan) antara hal yang diharapkan (*Das Soll*) dan keadaan yang nyata (*Das Sein*), kendala-kendala yang dihadapi serta upaya yang dilakukan dalam mengatasi permasalahan dalam rangka meningkatkan dana pihak ketiga (DPK) pada unit bisnis prioritas BTN KC. Bandung.

Dengan melakukan identifikasi faktor-faktor internal perusahaan (IFE) dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan (EFE) yang dilakukan dengan menggunakan metode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan menurunkan strategi sampai menjadi aksi dengan metode *Balanced Scorecard* yang berlandaskan teori manajemen strategis dari David, (2009).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan kredibilitas data yang diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Proses pengolahan data dihasilkan melalui analisis data.

Hasil penelitian diketahui bahwa strategi unit bisnis prioritas tidak diketahui sampai ke level operasional (staf) sehingga proses pengembangan unit bisnis prioritas belum optimal.

Kata kunci: *Balanced Score Card* (Menerapkan strategi menjadi aksi), strategi unit bisnis.

The Development Strategy of Priority Business Unit at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Bandung Branch Office

Abstract

One of the key success factors of a company is to have a strategy to work on a proper plan and have clear, transparent and measurable goals. This research aims at identifying the problems of the gap between the expected condition (Das Soll) and the real state (Das Sein), the obstacles faced and the efforts made to overcome the problems in order to raise more third-party funds (DPK) at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Bandung Branch Office.

The internal factors evaluation (IFE) of the company and the external factors evaluation (EFE) influencing the companies were identified and calculated by using the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) and directed the strategy into actions by using the Balanced Scorecard method based on the theory of strategic management by David, (2009).

This research employed a descriptive, qualitative method. The data were collected through interviews, observations, and documentary studies. Meanwhile, the data credibility was tested through the triangulations of data source and technique. The data were processed through data analysis.

The results showed that the strategy of the priority business unit was not well-recognized by the operational (staff) level causing the development process of the priority business unit did not run optimally.

Keywords: *Balanced Score Card, strategy business unit.*

A. LATAR BELAKANG

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) yang sering disebut Bank BTN, suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha perbankan yang menjalankan bisnisnya dalam pembiayaan perumahan. Perusahaan ini terus menerus melakukan perluasan usahanya dengan mendirikan kantor-kantor layanan bahkan beberapa tahun belakangan ini mendirikan unit bisnis prioritas. Unit bisnis prioritas ini merupakan suatu unit yang disediakan khusus bagi para nasabah prima atau bagi nasabah yang memiliki dana di atas Rp.

250.000.000,-. Pembentukan unit bisnis prioritas yang merupakan strategi untuk mempertahankan loyalitas nasabah dan mengambil simpati masyarakat ini tentunya menyadarkan pihak manajemen bahwa hal tersebut merupakan suatu ancaman bagi Bank BTN karena dengan demikian bisa menarik simpati dari nasabah premium yang dimiliki oleh Bank BTN untuk berpindah ke bank lain. Unit bisnis prioritas ini memiliki visi **“memberikan layanan melebihi harapan nasabah prioritas dan meningkatkan fee based income”**. pihak manajemen sangat yakin dengan adanya unit

bisnis ini bisa memberikan nilai tambah di mata masyarakat khususnya bagi nasabah loyal yang sudah ada.

Saat ini perkembangan bisnis perbankan sangat ketat sehingga para bankir harus siap bersaing dalam hal memberikan layanan jasa kepada nasabah, secara umum dituntut untuk secara proaktif menyediakan produk-produk yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang beraneka ragam. Setiap bank memiliki strategi masing-masing untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah nasabahnya. Strategi yang akan dibahas adalah tentang perkembangan dari pada unit bisnis pada Bank BTN itu sendiri dan keluaran yang telah dihasilkan. Hal ini tentunya tergantung pada faktor - faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan adalah kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan faktor eksternal perusahaan adalah peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan.

Strategi bisnis perusahaan yang sukses adalah bekerja berdasarkan rencana yang tepat, memiliki tujuan yang jelas, transparan, dan terukur. Mengelola perusahaan secara profesional sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Oleh karena itu penulis mengintegrasikan model analisis SWOT dan menerjemahkan visi dan strategi ke terminologi operasional (staff) dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk mengukur kinerja unit prioritas yang ada di bank BTN dengan mempertimbangkan faktor strategi dan resiko secara tepat. Mengukur dan mempertimbangkan faktor strategi dan resiko saat ini merupakan keharusan bagi perusahaan, karena dengan mengelola kinerja dengan cara ini, perusahaan dapat menggunakan seluruh potensi sumber daya yang tersedia secara optimal dan menciptakan nilai untuk *stakeholder*.

Balanced Scorecard diterapkan berdasarkan visi dan misi yang telah dimiliki organisasi, kemudian visi dan misi tersebut dituangkan ke dalam strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mengukur kinerja di masa depan diperlukan pengukuran yang komprehensif mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Empat proses tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi kedalam terminologi operasional.

Pada akhir tahun 2013 tingkat suku bunga Bank Indonesia (*BI rate*) naik sehingga bank swasta dan bank pemerintahpun berlomba-lomba menawarkan tingkat suku bunga yang tinggi. Dengan kondisi persaingan dunia perbankan saat ini unit prioritas bank BTN menghadapi masalah yaitu dengan tidak tercapainya jumlah *member* dan pertumbuhan (*growth*) dana pihak ketiga yang

ditargetkan oleh manajemen.

Dengan meningkatnya pendapatan penghasilan perkapita dan begitu banyak para pengusaha yang ada di kota Bandung serta para pendatang yang memulai bisnis properti sangat banyak, tentunya ini merupakan peluang yang baik bagi Bank BTN untuk pengembangan unit bisnis prioritas. Dalam rangka meningkatkan dana pihak ketiga dan menambah nasabah baru untuk menjadi member prioritas tentunya Bank BTN harus melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal sehingga bisa membuat strategi untuk mencapai visi dan misi.

Fenomena yang terjadi masih mengalami permasalahan yaitu terjadi *gap* (Kesenjangan) antara hal yang diharapkan (*Das Sollen*) dan keadaan yang nyata (*Das Sein*) di lingkungan Bank BTN khususnya pada unit prioritas hal ini terlihat sebagaimana diuraikan di bawah ini:

1. Unit prioritas belum mengoptimalkan peluang yang ada seperti para pengusaha, dan juga semenjak meningkatnya pendapatan penghasilan perkapita banyak komunitas/masyarakat memiliki penghasilan yang bisa ditawarkan untuk menjadi member BTN Prioritas, sehingga target member dan penghimpunan dana pihak ketiga belum tercapai. Berdasarkan informasi dari officer unit bisnis prioritas pencapaian target member (nasabah baru) dan pencapaian dana pihak ketiga masih 75% dari yang ditargetkan oleh manajemen. Hal ini juga dikarenakan unit prioritas saat ini masih terlalu fokus untuk menggarap atau melakukan *maintenance* (pemeliharaan) terhadap nasabah *eksisting* (nasabah lama) bank BTN, sehingga informasi yang diberikan oleh manajemen seperti data notaris, developer, yang merupakan potensi untuk menjadi nasabah prioritas belum sepenuhnya atau belum dapat dihubungi dengan optimal.
2. Unit prioritas belum optimal dalam menganalisis ancaman dari instansi/lembaga sejenis (Bank/BUMN). Banyaknya layanan produk atau jasa perbankan yang diberikan oleh bank pesaing mengakibatkan para personal bankir masih kesulitan untuk menjangkau para nasabah. Saat ini produk yang diberikan oleh unit prioritas bank BTN masih terbatas yaitu produk tabungan, deposito, giro dan satu produk tambahan Obligasi Ritel Indonesia (ORI). Produk ORI ini masih terbilang belum sepenuhnya menjadi produk unit prioritas dikarenakan agen utamanya belum sepenuhnya dipegang oleh Wealth Management Division (WMD) yang merupakan divisi yang membawahi unit bisnis prioritas. Bisa dikatakan BTN Prioritas belum memiliki produk khusus

- seperti produk-produk investasi atau *bank assurance* seperti halnya dengan bank kompetitor.
- Analisis lingkungan internal seperti kekuatan yang dimiliki oleh unit prioritas belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk menarik perhatian masyarakat, sehingga masih banyak yang belum mengetahui manfaat serta keuntungan yang diperoleh apabila menjadi *member/nasabah* BTN prioritas. Sebagai contoh manfaat dan *benefit* (keuntungan) yang bisa diperoleh dari *member* BTN Prioritas seperti berbagai diskon di *merchant-merchant* yang sudah kerjasama, dan pelayanan di lounge/kantor layanan prioritas yang eksekutif serta para officer yang profesional siap melayani kebutuhan para nasabah selama 24 jam untuk masalah keuangan (*Financial*) masih belum dimanfaatkan atau belum diketahui oleh nasabah baik yang sudah member maupun yang belum menjadi member prioritas.
 - Strategi yang sudah ada di unit prioritas belum diinformasikan sampai ke level operasional (staff). Saat ini hanya level manajer yang memahami/mengerti strategi yang harus dijalankan, sehingga dalam penerapannya belum optimal.

Melihat fenomena yang ada, peneliti menetapkan tema tulisan ini tentang strategi pengembangan unit bisnis prioritas pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) Kantor Cabang Bandung. Penulisannya didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan untuk mengenali, menganalisis, dan memahami implikasi dari penerapan suatu strategi bisnis tertentu pada Bank BTN. Penelitian yang dilakukan pada perusahaan ini akan menghasilkan data yang akan diolah sehingga menghasilkan informasi yang bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan juga bagi perusahaan itu sendiri. Namun dalam penelitian ini peneliti membatasi pembahasan sampai dengan pembuatan inisiatif strategi saja.

Berdasarkan uraian diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Mengapa penerapan strategi pengembangan pada Unit bisnis BTN Prioritas Kantor Cabang Bandung masih belum optimal?

Penelitian ini bertujuan untuk:

- Mengetahui bagaimana penerapan strategi pengembangan yang ada di Unit Bisnis BTN Prioritas Kantor Cabang Bandung.
- Mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dalam penerapan strategi pengembangan pada Unit Bisnis BTN Prioritas Kantor Cabang Bandung.
- Memberikan solusi pada permasalahan yang dihadapi.

Dari penelitian ini, diharapkan diperoleh

beberapa manfaat sebagai berikut:

- Manfaat dari dunia akademik yaitu untuk menambah wawasan serta memperkaya ilmu pengetahuan terutama dalam ilmu manajemen strategi bisnis.
- Manfaat praktis, Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sebagai dasar pengambilan keputusan Bank BTN khususnya unit bisnis prioritas dalam memecahkan masalah atau memberikan strategi alternatif untuk perusahaan.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Pengertian Bank

Secara sederhana bank diartikan sebagai lembaga keuangan yang kegiatan usahanya menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut kepada masyarakat serta memberikan jasa-jasa bank lainnya. Menurut undang-undang pokok perbankan No. 10 Tahun 1998 yang mengatur tentang pokok peraturan perbankan di Indonesia mendefinisikan sebagai berikut:

“Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya ke masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”.

Sedangkan menurut Kasmir (2008:2):

“Bank merupakan lembaga keuangan yang kegiatannya menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan kemudian menyalurkan kembali ke masyarakat, serta memberikan jasa-jasa bank lainnya”.

Berdasarkan pengertian bank di atas dapat disimpulkan bahwa bank adalah usaha yang berbentuk lembaga keuangan yang menghimpun dana dari masyarakat yang memiliki kelebihan dana (*surplus of fund*) dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat yang kekurangan dana (*lack of fund*), serta memberikan jasa-jasa bank lainnya untuk motif profit juga sosial demi meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Bank juga disebut sebagai lembaga perantara keuangan atau *Financial Intermediary*.

Sebagai lembaga perantara keuangan, yang artinya bank menjembatani kebutuhan dua nasabah yang berbeda, satu pihak merupakan nasabah yang memiliki dana dan pihak lainnya merupakan nasabah yang membutuhkan dana.

2. Strategi

Menurut Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner (Rangkuti, 2000:4):

“Strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan

internal yang dapat mempengaruhi organisasi”.

Menurut Kaplan dan Norton (2001:20), strategi diartikan sebagai:

“...memilih segmen pasar dan pelanggan dari unit bisnis dengan maksud melayani, mengidentifikasi kekritisan internal dan proses bisnis yang mana unit harus menonjol dalam mengantarkan proposisi nilai kepada pelanggan dalam segmen pasar yang ditargetkan, serta memilih kemampuan individual dan organisasi yang dibutuhkan untuk tujuan internal, pelanggan, dan keuangan”.

Dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu perencanaan yang terpadu dan menyeluruh mengenai tindakan-tindakan yang akan dilakukan perusahaan dengan lingkungan yang dihadapi untuk dapat mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.

3. Manajemen Strategi

Menurut Pearce & Robinson, (2006:17), manajemen strategik diartikan sebagai:

“sekumpulan keputusan dan tindakan yang dihasilkan dalam formulasi dan implementasi dari rancangan rencana untuk mencapai sasaran perusahaan”. Manajemen strategi mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred David dilakukan melalui pemakaian beberapa matriks namun dalam penelitian ini peneliti membatasi sampai dengan tahap perumusan strategi yang terdiri dari identifikasi visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis SWOT pengembangan dan pemilihan strategi, pemetaan strategi yang meliputi indikator kinerja utama serta pembuatan inisiatif strategi;

Tahap I: *The Input Stage*

Pada tahap input, semua informasi dasar mengenai faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang dibutuhkan dalam merumuskan strategi dirangkum oleh pembuat strategi. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan dua teknik formulasi strategi, yaitu:

a. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan meliputi persoalan ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada. Langkah-langkah tahapan kerja EFE Matriks diawali dengan membuat daftar *critical success factors* (CSF) untuk aspek eksternal yang mencakup *opportunities* (Peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan, tentukan bobot (*weight*) dari CSF tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya, tentukan *rating* setiap CSF antara 1 sampai 4.

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan. Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor semua CSF. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4.0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara, skor total sebesar 1.0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

b. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran. Langkah-langkah tahapan kerja IFE Matriks diawali dengan membuat daftar *critical success factors* (CSF) untuk aspek *internal* yang mencakup *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan) bagi perusahaan. Tentukan bobot (*weight*) dari CSF tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1.0. Tentukan *rating* setiap CSF antara 1 sampai 4.

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan. Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor semua CSF. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai Skor total 4.0

Tahap II: *The Matching Stage*

Pada tahap pencocokan, pembuat strategi melakukan identifikasi sejumlah alternatif strategi dengan memetakan skor total dari informasi input berupa faktor eksternal (EFE) dan internal (IFE) dengan Matriks IE, sumbu horisontal menunjukkan

skor total IFE dan sumbu vertikal skor total EFE. posisi horisontal untuk rating 1.0 – 1.99 menunjukkan posisi internal perusahaan lemah, 2.0 – 2.99 menggambarkan posisi rata-rata, 3.0 – 4.0 posisi internal kuat begitupun dengan posisi vertikal. Diagram yang ada nantinya mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan yang pada prinsipnya sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu untuk sel I, II, dan IV disebut tumbuh dan bina, sel III, V, dan VII pertahankan dan pelihara, kemudian sel VI, VIII, dan IX panen dan divestasi.

		(3.0-4.0) Tinggi	(2.99-2.0) Sedang	(1.99-1.0) Lemah
(3.0-4.0)	Tinggi	I	II	III
(2.99-2.0)	Sedang	IV	V	VI
(1.99-1.0)	Lemah	VII	VIII	IX

Ket:
 I, II, dan IV : Tumbuh dan Bina
 III, V, dan VII : Pertahankan dan Pelihara
 VI, VIII, dan IX : Panen dan Divestasi

Gambar 1. DIAGRAM IFE DAN EFE

4. Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dari sisi internal dan dari sisi eksternal. Analisis SWOT dapat memberikan gambaran umum mengenai perusahaan apakah posisi perusahaan sehat atau tidak. Mengacu pada Rangkuti (2009:) dalam analisis SWOT menganalisa:

a. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan perusahaan adalah kemampuan suatu perusahaan dalam melakukan sesuatu atau karakteristik perusahaan yang memberikan keuntungan kompetitif.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan ialah suatu yang tidak dipunyai perusahaan atau suatu kondisi atau kemampuan perusahaan yang rendah dalam melakukan sesuatu jika dibandingkan dengan perusahaan lain. Kelemahan ini berasal dari internal perusahaan misalnya seperti sistem pembagian tugas yang tumpang tindih, teknologi yang lama, produk yang mengeluarkan biaya tinggi sehingga akan menurunkan laba yang diperoleh perusahaan.

c. Peluang (*Opportunities*)

Manajer tidak dapat membuat suatu strategi yang baik untuk perusahaan tanpa mengidentifikasi kesempatan yang ada dan memperkirakan efeknya terhadap laba dan pertumbuhan perusahaan. Tidak semua perusahaan mempunyai sumber daya yang tepat untuk mendapatkan suatu kesempatan tertentu. Dengan melihat sumber daya perusahaan, maka perusahaan dapat

menggunakan strategi yang tepat sesuai dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Kesempatan dalam perusahaan ini dapat diubah menjadi keuntungan kompetitif dan kesempatan yang cocok dengan kondisi keuangan serta sumber daya perusahaan.

d. Ancaman (*threats*)

Seringkali, faktor-faktor tertentu dari luar perusahaan mendatangkan ancaman untuk menghasilkan laba dan keunggulan kompetitif. Mengacu pada Robbins dan Coulter (2004) ancaman-ancaman tersebut dapat berupa produk baru, masuknya pesaing baru dengan teknologi lebih tinggi/canggih atau mampu memproduksi lebih murah, peraturan pemerintah baru yang menyulitkan perusahaan, perubahan kebutuhan dan selera pelanggan, banyaknya barang substitusi yang timbul, perubahan teknologi yang sangat cepat.

Di bawah ini ditunjukkan matriks SWOT berikut matriks yang menunjukkan strategi dengan memanfaatkan hasil analisis masing-masing swot.

Tabel. 1 MATRIKS SWOT

	Internal	Strength (S) Menentukan kekuatan internal	Weakness (W) Menentukan kelemahan internal
Eksternal			
Opportunity (O) Menentukan peluang eksternal		Strategi S-O: Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O: meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threat (T) Menentukan ancaman eksternal		Strategi S-T: Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-O: meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti, (2009:202)

Strategi

- Strategi S-O adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- Strategi W-O adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- Strategi S-T adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman.
- Strategi W-T adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

5. *Balanced Scorecard (BSC)*

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Northon (1996:71), yaitu :

“satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan

pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktifitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa depan”.

Sedangkan menurut Charles H Brandon, Ralph E. Drtina (1997 : 741), definisi *Balanced Scorecard* adalah : “pendekatan sistem untuk mengorganisasikan ukuran kinerja kedalam kerangka yang terintegrasi dan mudah dipahami berdasarkan empat perspektif berbeda (*key variable*) yang menetapkan sasaran perusahaan”.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Penjabaran empat tolok ukur atau perspektif menurut Rangkuti (2011: 73) yaitu :

a. Perspektif Finansial

Perspektif finansial (meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya, serta memaksimalkan *shareholder value*). Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

b. Perspektif Pelanggan

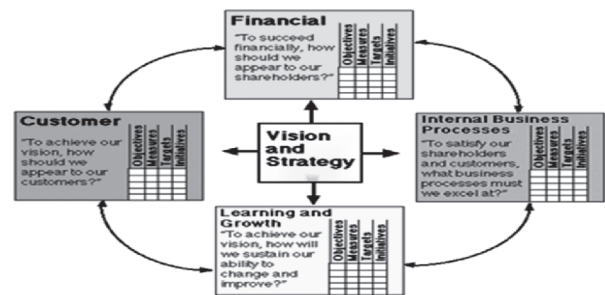
Perspektif pelanggan (meningkatnya jumlah pelanggan baru, meningkatnya jumlah pelanggan loyal, serta meningkatnya kepuasan pelanggan). Dalam perspektif pelanggan manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis didalam segmen sasaran. Selain perspektif pelanggan identifikasi perusahaan juga mencakup berbagai ukuran yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kemampuan perusahaan untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Memenuhi harapan keuntungan finansial kepada para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini lebih banyak berfokus pada kegiatan sumber daya internal perusahaan seperti meningkatkan moral karyawan, meningkatkan kompetensi karyawan, serta mengembangkan sistem informasi yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada sumber daya manusianya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan prosedur dan kegiatan operasional yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 2. Balanced Scorecard Memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional

6. Integrasi SWOT dan *Balanced Scorecard* (BSC)

Analisis SWOT menjadi bertambah baik dengan menggabungkan metode *Balanced Scorecard*. Akibat gabungan dari dua metode ini, perusahaan dapat secara cepat dan mudah menyusun strategi, menentukan prioritas strategi, membuat program, menentukan berbagai macam kegiatan menetapkan sasaran strategi, menentukan inisiatif strategi, menentukan tolok ukur dalam bentuk *Key Performance Indicator* (KPI), untuk masing-masing kegiatan sampai evaluasi hasil kegiatan.

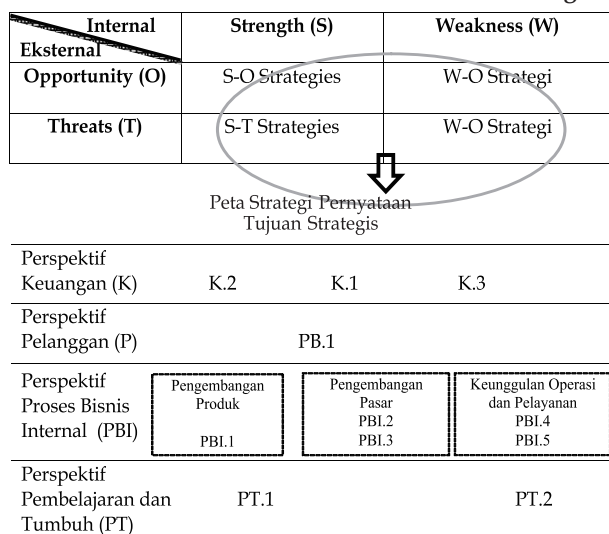
Proses cara membuat SWOT dan *Balanced Scorecard* dimulai dengan melakukan Analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman), yaitu dengan menganalisis semua faktor eksternal dan faktor internal yang mempengaruhi bisnis. Apabila faktor tersebut tidak dapat dikendalikan, maka indikator tersebut masuk dalam faktor eksternal. Dalam kegiatan Analisis SWOT gabungan antara kelemahan dengan peluang menjadi WO Strategi. Maksudnya adalah meminimalkan kelemahan untuk merebut peluang. Terakhir, gabungan antara kelemahan dengan ancaman menjadi WT Strategi. Maksudnya adalah meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Setelah memiliki formulasi strategi, tahap berikutnya adalah mencari prioritas strategi, dari prioritas strategi

yang didapatkan akan dimasukkan ke dalam *Balanced Scorecard* dengan tahap awal perumusan peta strategi.

Strategi bisnis disusun agar dapat menjadi pedoman dalam merumuskan, melaksanakan dan memantau tingkat keberhasilan program-program serta kegiatan yang sudah dan akan dilakukan berdasarkan kriteria/ tolok ukur keberhasilan yang ditetapkan. Semua program kegiatan tersebut berasal dari penjabaran visi dan misi yang jelas dan terukur. Berdasarkan penjabaran visi dan misi tersebut, dilakukan pendekatan secara ilmiah yaitu dengan menggunakan model perencanaan strategis Analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*. Strategi bisnis ini akan membantu perusahaan dalam menetapkan strategi terbaik untuk dijalankan.

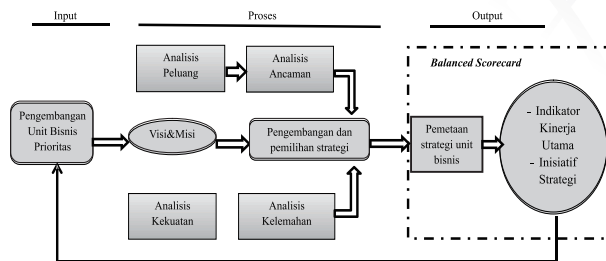
Integrasi dari SWOT dan *Balanced Scorecard* pada prosesnya akan terlihat seperti pada gambar 3. yang mana dalam gambar tersebut menjelaskan tahapan dari perumusan matriks SWOT hingga mendapatkan strategi kemudian diturunkan ke dalam *Balanced Scorecard* dengan rumusan strategi yang didapat melalui perumusan matriks SWOT, dilanjutkan dengan pemetaan strategi, dalam pemetaan strategi disini akan menjelaskan pernyataan tujuan strategis yang merupakan turunan dari visi dan misi perusahaan/unit bisnis. tahap selanjutnya penjabaran dari 4 perspektif *balanced scorecard* (*Financial, Costumer, Proses bisnis Internal, Learning and Growth*), yang masing-masing perspektif akan menjelaskan sasaran-sasaran strategi yang nantinya sasaran strategi tersebut akan digunakan untuk pembuatan KPI (*Key Performance Indicator*) kemudian setelah pembuatan KPI dalam tahap akhir akan memunculkan inisiatif strategi. Berikut digambarkan tahapan pembuatan penerjemahan strategi SWOT ke dalam peta strategi.

Gambar 3.
Perumusan Matriks SWOT ke dalam Peta Strategi



Sumber : Luis, S. et al. 2011

7. Model Konseptual



Gambar 4. Modifikasi dari Model Manajemen Strategi Komprehensif. David (2009).

C. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menempatkan peneliti pada latar alamiah dari konteks suatu keutuhan dengan kata lain peneliti adalah sebagai instrumen kunci di unit bisnis prioritas Bank BTN hal ini sesuai dengan pendapat Lincoln dan Guba (Meleong, 2004: 4) 'Karena ontologi alamiah tidak dapat dipahami jika dipisahkan dari konteksnya'. Peneliti kualitatif merupakan instrumen kunci. Seperti yang ditegaskan Nasution (1996: 9) yaitu 'hanya manusia sebagai instrument yang dapat memahami makna interaksi antar manusia, membaca gerak muka, menyelami perasaan dan nilai yang terkandung dalam ucapan atau perbuatan responden'.

Untuk mendapatkan informasi dan data terkait dengan strategi pengembangan unit bisnis prioritas pada Bank BTN Cabang Bandung, maka dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah sebagai berikut yaitu:

Tabel 2. Informan dan Data Analisis

No	Subyek	Obyek	Jenis Data
1.	Branch Manager	Priority Banking	Jenis Strategi (SWOT)
2.	DBM Consummer	Priority Banking	Jenis SWOT
3.	DBM Supporting	Priority Banking	Jenis SWOT
4.	Manager Priority	Priority Banking	Jenis SWOT & Bisnis Proses
5.	Priority Banking Officer	Priority Banking	Bisnis Proses

Sumber : Diolah Sendiri Oleh Penulis

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Untuk verifikasi data penulis menggunakan triangulasi data. Sedangkan untuk teknik analisis data digunakan metode analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* (BSC).

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bank BTN terus berkembang ke seluruh wilayah Indonesia, dan memiliki jaringan cukup luas hingga pada tahun 2010. Untuk memaksimalkan layanan kepada seluruh masyarakat khususnya bagi para nasabah loyalnya, Bank BTN telah membuka kantor layanan prioritas yang disebut BTN Prioritas. Suatu unit bisnis yang disediakan

khusus untuk melayani dan memberikan solusi masalah keuangan para nasabah prima.



Visi

Memberikan layanan melebihi harapan nasabah prioritas dan meningkatkan *Fee Based Income*.

Misi

1. Memiliki Sumber Daya Manusia yang kompeten dan berorientasi tinggi terhadap layanan
2. Pengembangan teknologi informasi yang mudah diakses, cepat, dan akurat
3. Mengembangkan produk yang mudah dipahami dan mampu memenuhi kebutuhan nasabah serta memberikan kontribusi *Fee Based Income* yang memadai
4. Memberikan layanan yang ramah, cepat, tanggap, dan membantu kebutuhan perencanaan keuangan nasabah.

Target BTN Prioritas yaitu memberi layanan lebih baik sehingga nasabah bisa memilih BTN sebagai bank keluarga. Selain itu penambahan BTN Prioritas dimaksudkan juga untuk meningkatkan sumber dana pihak ketiga (DPK). Pihak manajemen juga berpendapat bahwa saat ini BTN memiliki 5 ribu nasabah yang memiliki dana di atas Rp. 250.000.000,- dari total 3,9 juta nasabah bahkan ke depannya manajemen menargetkan nasabah BTN Prioritas bisa bertambah hingga 10 ribu nasabah dan bisa menarik nasabah yang belum bersama dengan BTN. Fokus prioritas adalah *ekstension service*, dari jauh menjadi dekat, dari lambat menjadi cepat. Maka pihak manajemen sangat yakin dapat memanggil kembali nasabah

yang sudah tidak bersama dengan BTN. Melalui *priority banking* ini diharapkan Bank BTN dapat memberikan pelayanan yang melebihi harapan nasabah. *Service* yang melebihi harapan nasabah itu tentu saja disesuaikan dengan karakteristik nasabah Bank BTN. Oleh karena itu pelayanan lebih yang diberikan akan tepat sasaran.

Layanan khusus yang ditawarkan Bank BTN melalui *priority banking* ini antara lain meliputi ruang transaksi khusus yang akan membuat nasabah nyaman seperti berada di rumah sendiri. Pelayanan akan diberikan lebih secara personal dan tidak perlu antri di loket karena sudah disiapkan petugas khusus untuk memberikan pelayanan lebih tersebut.

Selain penyediaan ruang transaksi khusus, BTN Prioritas juga menyediakan BTN Prioritas Debit Card bagi para nasabah. Ada beberapa manfaat yang bisa diperoleh dengan kepemilikan BTN Prioritas Debit Card, antara lain fasilitas *executive lounge* di bandara, fasilitas penarikan, transfer serta transaksi debit dengan limit yang lebih tinggi melalui seluruh jaringan ATM Bank BTN, Prima, Alto dan ATM Bersama, fasilitas *discount* dari berbagai *merchant*, hotel dan restoran yang bekerjasama dengan Bank BTN, dan dapat digunakan untuk transaksi di kantor Bank BTN seluruh Indonesia.

Khusus untuk nasabah prioritas, Bank BTN menyediakan kartu Debit BTN Prioritas yang terdiri dari jenis Gold dan Platinum dengan ketentuan sebagai berikut;

1. Kartu Platinum :
 - a. Minimal saldo diatas 2 Milyar
 - b. Memiliki Tabungan BTN Batara, atau Deposito.
2. Kartu Gold :
 - a. Minimal saldo 250 juta – 2 Milyar
 - b. Memiliki Tabungan BTN Batara, atau Deposito.

Tabel 3. Fasilitas dan Benefit Kartu BTN Prioritas

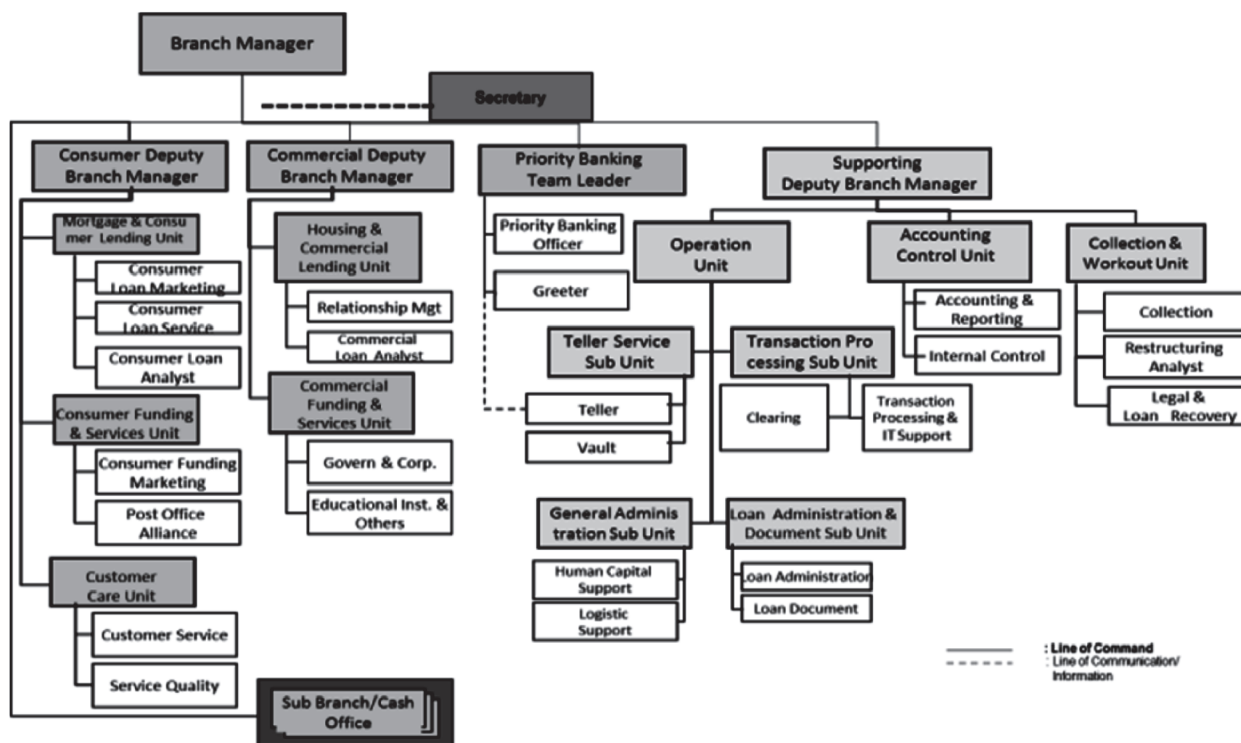
Limit Transaksi	BTN Prioritas Gold	BTN Prioritas Platinum
Tarik Tunai	10 juta	10 juta
Transfer antar Rek.BTN/hari	100 juta	Sesuai Saldo
Transfer ke Bank Lain/hari	100 juta	Sesuai Saldo
Belanja/hari	50 juta	100 juta
Pembayaran Tagihan	Sesuai Saldo	Sesuai Saldo
Benefit/Complimentary Service	1.Free Airport Lounge (1 org) Seluruh Indonesia	1. Free Airport Lounge (2 org) Seluruh Indonesia
	2. Buy 1 get 1 free setiap hari minggu di Blitz Megaplex	2. Buy 1 get 1 free + popcorn setiap hari minggu di Blitz Megaplex
	1. Diskon 10% Lab Prodia	3. Diskon 10% Lab Prodia
	4. Diskon 35% The Michael Resort	2. Diskon 35% The Michael Resort
	3. Diskon 15% Seasons Cafe	5. Diskon 15% Seasons Cafe
	6. Airport Handling (1 org) Bandara Djuanda & Ngurah rai	4. Airport Handling (2 org) Bandara Djuanda & Ngurah rai
	5.Free penggunaan Meeting Room	7. Free penggunaan Meeting Room

Sumber : Memo 247/WMD/1/2014

Tabel di atas merupakan fasilitas dan benefit yang bisa diperoleh nasabah BTN Prioritas dan untuk menggunakan fasilitas dan benefit yang ada tidak terbatas menjadi nasabah prioritas di kota atau cabang BTN prioritas tertentu sehingga bisa mendapatkan fasilitas di cabang pembuka atau menjadi member melainkan fasilitas dan benefit tersebut bisa dinikmati oleh nasabah prioritas di seluruh kantor cabang atau merchant-merchant yang sudah bekerja sama dengan BTN Prioritas di seluruh Indonesia.

Bank BTN Kantor Cabang Bandung menggunakan struktur organisasi fungsional, dimana menurut bentuk ini wewenang dari pimpinan puncak dilimpahkan pada satuan-satuan organisasi di bawahnya dalam bidang pekerjaan

tertentu dan pimpinan tiap bidang berhak memerintah pada semua pelaksana yang ada sepanjang menyangkut bagian kerjanya. Apabila dilihat dari struktur kantor pusat, unit bisnis prioritas berada di bawah tanggung jawab *Wealth Management Division* (WMD) dengan pemberian wewenang dari WMD ke masing-masing kantor cabang yang memiliki unit bisnis prioritas untuk melakukan supervisi, kemudian untuk di cabang Bandung unit bisnis prioritas langsung di bawah koordinasi *Branch Manager* (kepala cabang), yang artinya semua kinerja yang dilaksanakan oleh *priority banking* proses pelaporan dan pertanggung jawaban langsung kepada kepala cabang dan kemudian diteruskan ke *Wealth Management Division*.



Gambar 5. Struktur Organisasi BTN Cabang Bandung

1. SWOT dan Peta Strategi Unit Bisnis Prioritas

a. Analisis Kekuatan (*Strengths*)

Dari informasi yang diperoleh peneliti, kekuatan yang dimiliki unit bisnis prioritas terdapat empat poin utama yaitu :

Point pertama adalah saldo untuk menjadi member/keanggotaan prioritas hanya sebesar Rp. 250jt dan tidak ada pinalty di bawah saldo minimal, tidak adanya pinalty di bawah saldo minimal dimaksud jika saldo nasabah di bawah saldo minimal dari yang sudah ditetapkan, maka nasabah tidak dikenakan administrasi tambahan (pinalty), perlu diketahui pada bank

kompetitor diberlakukannya pinalty apabila posisi saldo berada di bawah standar saldo minimal, juga untuk menjadi member prioritas di bank kompetitor seorang nasabah harus memiliki saldo minimal sebesar Rp. 500jt – 1Milyar dengan demikian nasabah-nasabah yang tidak memenuhi syarat standar saldo minimal lagi, maka nasabah-nasabah tersebut bisa menikmati layanan prioritas di BTN Prioritas hanya dengan saldo 250jt saja. Dalam pembobotan dan peringkat juga dari hasil yang didapat sejumlah 25% lebih besar dari pada kekuatan lainnya dan mendapat peringkat 4 yang

menunjukkan bahwa poin pertama ini merupakan kekuatan utama yang dimiliki BTN Prioritas dan cukup berpengaruh menarik nasabah dari bank lain.

Poin kedua yaitu design outlet yang *exclusive* hal ini sangat penting karena bisa berdampak kepada kenyamanan nasabah dalam bertransaksi, seperti yang ditunjukkan pada gambar 4 design dari outlet unit bisnis prioritas KC. Bandung mulai dari ruang tunggu (*lounge*), ruangan *priority banking officer*, ruang transaksi (*teller*), dan ruang rapat (*meeting room*). Poin kedua ini mendapatkan hasil pembobotan 15% dengan peringkat 3 dari segi pembobotan masih tergolong cukup tinggi namun untuk peringkat menjelaskan bahwa ini bukan merupakan kekuatan utama namun cukup berpengaruh pada layanan yang diberikan untuk menciptakan rasa nyaman dan aman dalam melakukan transaksi perbankan.

Poin ketiga yaitu beragam program sesuai dengan gaya hidup dan hobby nasabah. Kegiatan yang sudah pernah dilakukan antara lain yaitu hijab tutorial untuk para ibu - ibu dalam acara ini BTN prioritas mengundang salah satu toko jilbab terkenal yang berada di kota Bandung sebagai narasumber untuk memberikan trik-trik atau bagaimana cara menggunakan jilbab dengan beberapa model atau menggunakan jilbab untuk acara-acara resmi maupun casual. Acara yang lainnya juga yaitu *coffee lovers*, acara yang dikhususkan bagi para nasabah yang senang minum kopi, tempat yang dipilih sebuah cafe yang menyediakan kopi terbaik dengan narasumber dari cafe tersebut untuk memberikan informasi kepada nasabah bagaimana cara membuat kopi bahkan memilih kopi terbaik. Masih banyak lagi acara-acara yang telah dilaksanakan sesuai dengan hobby atau gaya hidup para nasabah. Hasil pebobotan dan



Gambar 6. Ruang Tunggu (*lounge*), Ruang Priority Banking Officer Dan Ruangan Transaksi (*teller Service*) Btn Prioritas

peringkat yang didapat pada poin ketiga ini merupakan terendah dari kekuatan lainnya yaitu 5% dan mendapat peringkat 3 walaupun tergolong rendah di antara kekuatan yang ada, namun program-program seperti ini cukup penting dilakukan untuk mendapatkan loyalitas nasabah dengan harapan pada acara tersebut nasabah membawa temannya yang memiliki potensi untuk menjadi nasabah BTN Prioritas.

Poin keempat yaitu koordinasi antar bagian/unit sangat baik. Pada kekuatan yang keempat ini hasil yang didapatkan untuk pembobotan 15% dan mendapat peringkat 4. Hal ini menunjukkan bahwa dari ke-empat prioritas kekuatan yang dimiliki poin yang terakhir ini merupakan salah satu kekuatan utama yang dimiliki karena setiap unit bisnis lainnya sangat mendukung unit bisnis prioritas dalam memenuhi kebutuhan nasabah prioritas. Dari hasil keseluruhan mengenai kekuatan yang dimiliki oleh unit bisnis prioritas terangkum dalam tabel 4 dibawah ini;

Tabel 4. Kekuatan (*strenghs*) Unit Bisnis Prioritas

Faktor-faktor internal Kunci	Bobot	Peringkat	Nilai di bobot
STRENGTHS (Kekuatan)	A	B	A x B
1. Saldo member prioritas hanya Rp. 250juta dan tidak ada pinalty saldo dibawah minimal	0.25	4	1.00
2. Design outlet exclusive	0.15	3	0.45
3. Beragam program sesuai gaya hidup & hobby nasabah	0.05	3	0.15
4. Koordinasi antar bagian/unit sangat baik	0.15	4	0.60
	0.60		2.20

b. Analisis Kelemahan (*Weaknesses*)

Dari informasi yang diperoleh peneliti, kelemahan yang dimiliki unit bisnis prioritas terdapat empat poin utama yaitu :

Poin pertama, sumber daya manusia belum *expert*. Hal ini mengenai kompetensi yang dimiliki oleh para petugas (*officer*) yang ada. Dari informasi yang diperoleh, diketahui bahwa kemampuan seperti *Selling skill*, *Communication skill*, dan *Negotiation skill* belum begitu dikuasai oleh para petugas yang berada di unit bisnis prioritas (*priority banking*) sehingga mengalami kendala pada saat memasarkan produk ataupun



mencari nasabah baru. Dari hasil pembobotan yaitu 15% dan peringkat 1 yang menunjukkan bahwa ini merupakan kelemahan utama yang dapat mengganggu kinerja unit bisnis prioritas.

Poin kedua yaitu akurasi monitoring kinerja para *officer* (petugas). Hal ini menyebabkan kegiatan atau rutinitas yang dilakukan kurang terpantau sehingga potensi *officer* yang ada belum optimal. Hasil pembobotan dan peringkatnya yaitu 05% dan peringkat 1 dengan artian akurasi monitoring kinerja merupakan salah satu kelemahan utama.

Poin ketiga yaitu posisi outlet belum setara dengan unit bisnis lainnya dalam hal kewenangan. Dari hasil yang ada bobotnya mendapat 10% namun masuk dalam peringkat 1 yang merupakan salah satu kelemahan utama, dimana unit bisnis prioritas tidak memiliki kewenangan seperti unit bisnis lainnya untuk memutuskan dana promosi yang diperlukan untuk *maintenance* nasabah.

Poin keempat yaitu jaringan dan layanan sangat terbatas. Bobot yang ada 10% dengan peringkat 2 menunjukkan bahwa ini bukan merupakan kelemahan utama, namun banyaknya jaringan BTN Prioritas sangat diharapkan agar dapat menjangkau nasabah-nasabah yang ada. Dari segi layanan, begitu banyak nasabah yang menginginkan layanan prima namun belum semuanya terpenuhi. Informasi yang diperoleh mengenai kelemahan dari unit bisnis prioritas dikelompokkan dalam tabel 5 di bawah ini;

Tabel 5. Kelemahan (*weaknesses*) Unit Bisnis Prioritas

Faktor-faktor internal Kunci	Bobot	Peringkat	Nilai di bobot
WEAKNESSES (Kelemahan)	A	B	A x B
1. Sumber Daya Manusia belum <i>expert</i>	0.15	1	0.15
2. Akurasi Monitoring Kinerja	0.05	1	0.05
3. Posisi outlet belum setara dengan unit bisnis lain dalam hal kewenangan	0.10	1	0.10
4. Layanan masih terbatas	0.10	2	0.20
	0.40		0.50

c. Analisis Peluang (*opportunities*)

Dari informasi yang diperoleh peneliti, peluang yang dimiliki unit bisnis prioritas terdapat empat poin utama yaitu :

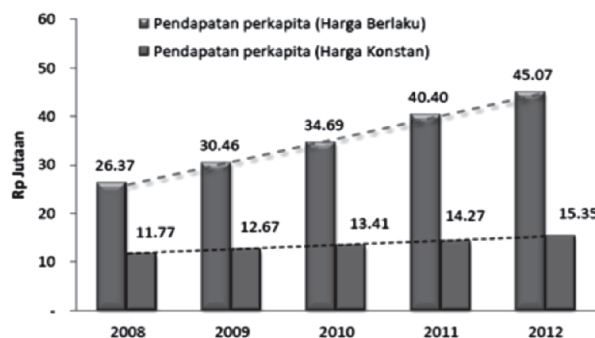
Poin pertama adalah meningkatnya saldo menjadi member prioritas bank lain, bobot yang ada cukup tinggi yaitu 25% dengan peringkat 4. Artinya ini merupakan peluang utama bagi BTN Prioritas untuk mengambil kesempatan ini yaitu nasabah-nasabah yang saldonya tidak memenuhi persyaratan dari bank lain yang rata-rata diatas 500juta - 1Milyar, maka nasabah

tersebut masih bisa menikmati fasilitas prioritas di BTN Prioritas cukup dengan saldo 250 juta saja.

Poin kedua yaitu tingkat perekonomian masyarakat kota Bandung meningkat hal ini didapat berdasarkan data dari BPS kota Bandung (Grafik 1) yang menjelaskan bahwa pendapatan perkapita masyarakat kota Bandung senantiasa meningkat dari tahun ke tahunnya.

Poin ketiga yaitu segmen masih banyak, dengan bobot 20% dan peringkat 4 menunjukan poin ketiga ini salah satu dari peluang utama yang ada, penulis mendapat informasi bahwa segmen yang berpotensi saat ini yaitu notaris dan para developer yang bisa digarap oleh para priority banking officer untuk menjadi member BTN Prioritas.

Grafik 1. Perkembangan Pendapatan Per Kapita Kota Bandung Periode 2008-2012



Sumber BPS Kota Bandung

Poin keempat dari peluang yaitu mendapat kepercayaan dari pemerintah untuk menjual SUKUK (Surat berharga syariah negara ritel) dan menjalin kerja sama dengan PT. Danareksa Sekuritas untuk menjadi sub-agen dalam penjualan ORI (Obligasi Ritel Indonesia) dengan bobot 10% dan peringkat 4 yang artinya ini merupakan peluang untuk BTN Prioritas dikarenakan ada beberapa nasabah baru yang menjadi member Prioritas karena ingin membeli SUKUK dan ORI yang dipasarkan oleh BTN Prioritas. Dari hasil keseluruhan peluang yang ada dalam proses pengembangan unit bisnis prioritas ditunjukkan pada tabel 6 berikut:

Tabel 6. Peluang (*opportunities*) Unit Bisnis Prioritas

Faktor-faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Nilai di bobot
OPPORTUNITIES (Peluang)	A	B	A x B
1. Meningkatnya standar saldo minimal menjadi member prioritas dari bank lain.	0.25	4	1.00
2. Tingkat perekonomian masyarakat meningkat	0.15	4	0.60
3. Segmen masih banyak	0.20	4	0.80
4. Mendapat kepercayaan dari pemerintah untuk menjual SUKUK dan diberikan kesempatan oleh PT Danareksa Sekuritas menjadi sub-agen untuk penjualan Obligasi Ritel Indonesia.	0.10	3	0.30
	0.75		2.70

d. Analisis Ancaman (*threats*)

Dari informasi yang diperoleh peneliti, ancaman yang dimiliki unit bisnis prioritas terdapat empat poin utama yaitu:

Poin pertama yaitu tingkat suku bunga bank lain lebih tinggi dengan bobot yang diperoleh 0.10% dan peringkat 1 menunjukkan ini merupakan ancaman utama karena nasabah-nasabah yang ada saat ini belum semuanya loyal pada bank BTN sehingga meskipun sudah diberikan layanan prioritas ada beberapa nasabah yang tetap akan berpindah ke bank lain apabila suku bunga yang ditawarkan lebih tinggi dari suku bunga bank BTN.

Poin kedua adalah banyaknya produk layanan dari bank pesaing, berbicara mengenai produk layanan kembali lagi berbicara mengenai kebutuhan para nasabah akan produk/jasa layanan perbankan dikarenakan BTN Prioritas masih tergolong baru untuk itu. Produk-produk layanan apapun belum sebanyak yang dimiliki bank kompetitor dan ini cukup mempengaruhi pengembangan unit bisnis prioritas dengan bobot 0.10% dan peringkat 1 yang masuk dalam kategori ancaman utama.

Poin ketiga adalah rencana pemerintah untuk melakukan restrukturisasi perbankan Indonesia. Karena bank BTN merupakan salah satu BUMN yang sebagian besar sahamnya merupakan milik pemerintah, maka pemerintah berhak untuk membuat kebijakan mengenai masa depan bank BTN. Dengan bobot 5% dan peringkat 2 poin ini masuk dalam ancaman yang dihadapi bank BTN namun bukan ancaman utama. Rencana pemerintah ini sempat mengguncang bank BTN termasuk unit bisnis prioritas dengan berita akan diakusisinya bank BTN oleh bank mandiri sehingga membuat para nasabah kurang nyaman dan mulai memindahkan dananya ke bank lain.

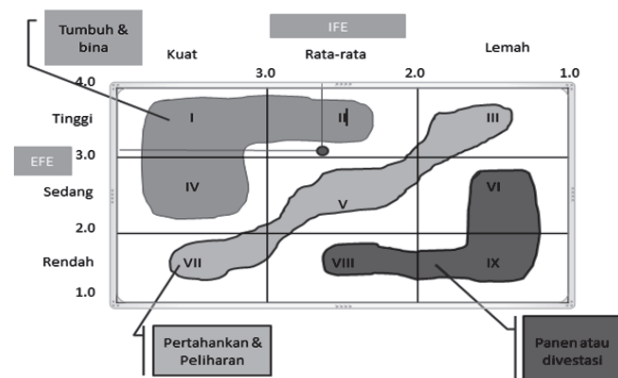
Poin keempat yaitu *branch prioritas* bank lain sudah lebih dikenal. Bobot yang di peroleh 5% dan peringkat 2 bukan merupakan ancaman utama, namun bisa menjadi kendala untuk BTN Prioritas karena unit bisnis prioritas ini tergolong baru sehingga nasabah sudah terlebih dahulu loyal dengan prioritas bank lain. Secara tidak langsung nasabah merasa bangga karena sudah menjadi anggota prioritas dari bank lain yang sudah cukup ternama. Dari informasi-informasi yang diperoleh dalam tabel 7 berikut dikelompokan ancaman-ancaman yang dihadapi unit bisnis prioritas;

Tabel 7.
Ancaman (*threats*) Unit Bisnis Prioritas

Faktor-faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Nilai di bobot
THREATS (Ancaman)	A	B	A x B
1. Tingkat suku bunga bank lain lebih tinggi	0.10	1	0.10
2. Banyaknya produk layanan bank pesaing	0.10	1	0.10
3. Rencana pemerintah melakukan restrukturisasi perbankan Indonesia	0.05	2	0.10
4. Branch Prioritas Bank Lain sudah lebih dikenal	0.05	2	0.10
	0.25		0.40

e. Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Dalam pembuatan strategi perlu dilakukan analisis faktor-faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE). Faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sedangkan faktor eksternal yaitu peluang atau ancaman berasal dari luar perusahaan yang mempengaruhi perusahaan tersebut. Kemudian setelah perumusan kedua faktor internal dan eksternal dianalisis yang menghasilkan prioritas utama dengan penilaian atau hasil pembobotan poin mana saja yang berpengaruh sangat kuat. Selanjutnya kedua faktor tersebut disatukan dalam matriks internal dan eksternal (IE) untuk melihat kondisi perusahaan berada pada titik tumbuh, pertahankan, ataupun divestasi. Dalam rangka pembuatan strategi untuk unit bisnis prioritas Bank BTN telah dilakukan analisis IFE dan EFE dan dari hasil analisis tersebut diterjemahkan ke dalam matriks IE seperti yang ditunjukkan pada gambar 7 berikut;



Gambar 7. Matriks Ie Analisis IFE dan EFE Unit Bisnis Prioritas

Dari gambar matriks IE di atas terlihat posisi unit bisnis prioritas dengan titik IFE pada 2.70 dan titik EFE pada titik 3.10 maka hasil yang diperoleh atau titik temunya berada pada kuadran II yang artinya unit bisnis prioritas berada dalam keadaan Tumbuh dan Bina dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki secara optimal serta memanfaatkan peluang-

peluang, termasuk dengan meminimalisir kelemahan untuk menghadapi ancaman dari pihak luar atau bank kompetitor. Dengan ini unit bisnis prioritas Bank BTN kantor cabang Bandung bisa berhasil dalam pengembangan bisnisnya.

2. Pengembangan SWOT Menjadi Strategi Unit Bisnis Prioritas

Dari hasil identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman di atas, maka berikut rumusan matriks SWOT Unit Bisnis Prioritas Bank BTN :

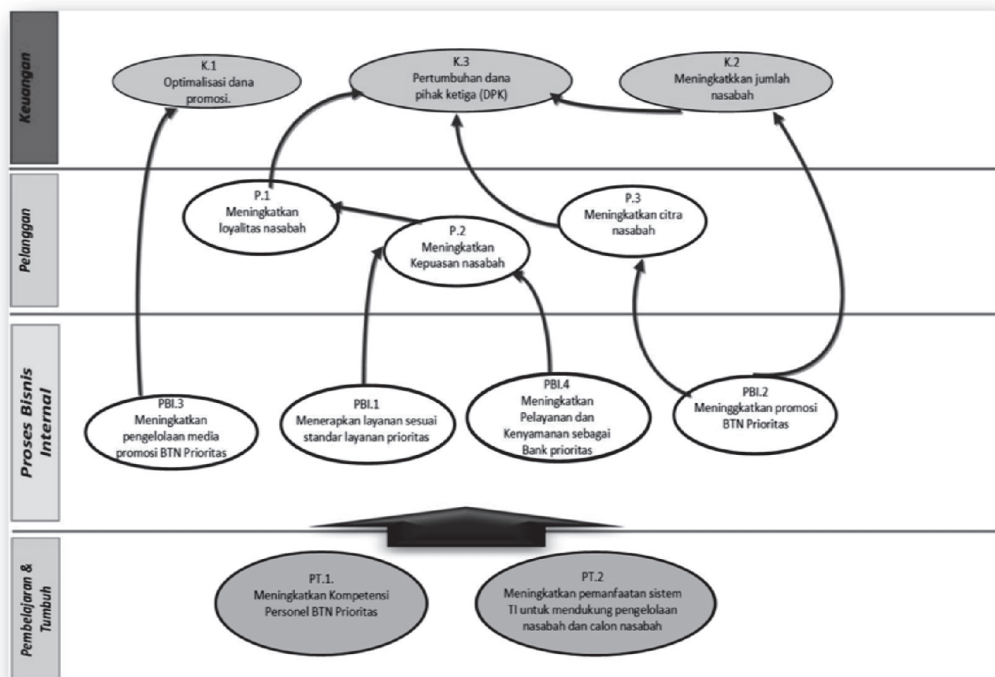
Tabel 8. Matriks SWOT Unit Bisnis Prioritas

Matriks TOWS Unit Bisnis Prioritas		
INTERNAL	STRENGTHS: 1. Saldo member hanya Rp 250jt Dan Tidak ada pinalty dibawah saldo minimal 2. Design outlet exclusive 3. Beragam program sesuai gaya hidup&hobby nasabah 4. Koordinasi antar bagian/ unit sangat baik.	WEAKNESSES: 1. Sumber Daya Manusia belum expert 2. Akurasi monitoring kinerja 3. Posisi outlet belum setara dengan unit bisnis lain dalam hal kewenangan 4. layanan prioritas masih terbatas.
EKSTERNAL	Strategi SO : S1+ O1, Membuat brand awarness BTN Prioritas agar masyarakat lebih mengenal dan mendapat informasi tentang kemudahan menjadi member prioritas. S1+O2,O4 Menarik pelanggan dari berbagai segmen masyarakat. S3+O3 memperbanyak event sesuai dengan hobby atau gaya hidup calon nasabah di kantor BTN Prioritas. S4+O4,O2 Membuat sistem terintegrasi pengelolaan nasabah dan calon nasabah. S2+O2,O3, Meningkatkan Pelayanan dan Kenyamanan sebagai Bank prioritas	Strategi WO : W1,W2,W4,+O2,O3,O4 Menambah wawasan para officer dengan pelatihan-pelatihan kompetensi dan skill. W4+O2,O3,O4 Mempromosikan BTN Prioritas lebih gencar lagi.
OPPORTUNITIES: 1. Meningkatnya standar saldo menjadi member prioritas 2. Segmen masih banyak 3. Tingkat perekonomian masyarakat meningkat 4. Mendapat kepercayaan dari pemerintah untuk menjual SUKUK dan diberikan kesempatan oleh PT Danareksa Skuritas menjadi subagen untuk penjualan Obligasi Ritel Indonesia (ORI)	Strategi ST : S1+T2,T3,T4 Mempromosikan syarat saldo minimal menjadi member prioritas	Strategi WT : W4+,T4 Menerapkan layanan sesuai standar layanan prioritas W3+T1 diberikan alokasi dana promosi untuk maintenance costumer
THREATS: 1. Tingkat suku bunga bank lain lebih tinggi 2. Banyaknya produk layanan dari bank pesaing 3. Rencana pemerintah mmelakukan restrukturisasi perbankan Indonesia 4. Brand prioritas bank lain sudah lebih dikenal		

Sumber: Diolah sendiri

Selanjutnya dikaitkan dengan *Balanced Scorecard* maka hasil dari matirks SWOT di atas diterjemahkan dalam empat persepektif yaitu,

keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan tumbuh, dapat dijelaskan melalui gambar 8 di bawah ini :



Gambar 8. Strategi Map Unit Bisnis Prioritas

3. Kendala Dalam Penerapan Strategi Pengembangan Unit Bisnis Prioritas

Adapun kendala yang terjadi dalam penerapan strategi pengembangan unit bisnis prioritas mencakup keseluruhan yaitu mulai dari kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, dan penerapan strategi sampai pada level operasional semua ini belum terlaksana secara optimal, diantaranya adalah struktur organisasi kurang jelas, hal ini sangat terlihat bilamana unit bisnis prioritas melakukan transaksi keuangan dengan nasabah sebagai contoh untuk memberikan persetujuan atas permintaan bunga deposito (*special rate*), unit prioritas tidak bisa memberikan keputusan secara langsung bahkan tidak bisa meminta persetujuan dari divisi yang membawahi prioritas yaitu *Walth Management Division (WMD)*, namun permintaan persetujuan harus disampaikan pada Divisi *Ritel Funding (RFSD)* dan tentunya hal ini cukup memperlambat pelayanan yang diberikan oleh para *officer* (petugas) di unit bisnis prioritas karena untuk respon kembali konfirmasi yang di sampaikan para petugas ke RFSD sering membutuhkan waktu yang relatif cukup lama.

Kemudian kaitannya dengan sumber daya manusia yang tersedia, untuk masalah kuantitasnya sangat penting untuk menambah personil banker yaitu *Priority Banking Officer (PBO)* dibandingkan dengan pembukaan satu unit kantor kas pembantu. Perbandingan antara target yang diberikan kepada satu orang PBO yaitu lebih besar dari pada satu unit kantor kas pembantu sedangkan *cost* (biaya) lebih efisien dengan menambah satu personil prioritas/PBO.

Selanjutnya kemampuan-kemampuan yang dimiliki para personil belum optimal sebagai contoh komunikasi sangat penting untuk berhadapan dengan para nasabah prioritas karena nasabah-nasabah yang masuk dalam prioritas merupakan nasabah kelas menengah keatas yang mana apabila personil banker tidak memiliki *communication skill* tentunya akan menimbulkan keraguan dari nasabah apakah personil banker yang ada bisa mengelola atau memberikan solusi masalah keuangannya. Begitupun *selling skill* dan *negosiation skill* merupakan kemampuan yang sangat penting dalam unit bisnis prioritas, kurangnya kemampuan yang dimiliki para petugas disebabkan oleh kurangnya pelatihan yang diberikan selain itu juga para petugas sebelumnya adalah petugas *teller service* dan *costumer service* yang selama ini kemampuan yang dimiliki masih sangat terbatas sehingga sangat diperlukan pelatihan terlebih dahulu untuk

membekali para petugas dalam menjalankan tugasnya di unit bisnis prioritas.

4. Solusi Yang Dilakukan Dalam Penerapan Strategi Pengembangan Unit Bisnis Prioritas

Untuk menghadapi permasalahan yang ada, maka berdasarkan data yang diperoleh penulis, dapat dipahami bahwa sejauh ini dari divisi sumber daya manusia melakukan pelatihan – pelatihan yang tersertifikasi *Walth Management (WM)* dalam pengertiannya *walth managemen* ini merupakan suatu sertifikasi dimana seseorang itu bertindak sebagai manager keuangan pribadi yang bisa memberikan solusi keuangan para nasabahnya. Pelatihan ini tetap memperhatikan beban kerja sehingga secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar prioritas. Dengan memahami setiap unit bisnis yang ada di kantor cabang termasuk unit bisnis prioritas merupakan *driver* atau sebagai unit penunjang perkembangan Bank BTN, *Team Work* (kerja sama) tetap dijaga antar unit bisnis prioritas dengan unit bisnis lainnya. Kolaborasi antara unit-unit bisnis terus ditingkatkan selain untuk memaksimalkan *performance* (target) juga untuk pengembangan team *priority* dan *BTN Prioritas*.

Sejauh ini solusi-solusi tersebut yang telah dilakukan untuk membantu pengembangan unit bisnis prioritas, semuanya dilakukan semaksimal mungkin dengan tujuan unit bisnis prioritas bisa bertumbuh. Namun penulis melihat masih ada beberapa kendala yang harus tetap diperhatikan atau diberikan solusi salah satunya yaitu sebagai contoh sistem monitoring kinerja yang masih kurang diperhatikan, mengingat sistem monitoring ini bisa membantu para petugas untuk lebih terarah dalam menjalankan tugasnya selain itu sebagai kontrol bagi *priority banking manager* terhadap kinerja para *officer* yang nantinya digunakan sebagai salah satu poin dalam penilaian kinerja tahunan.

5. Balanced Scorecard Unit Bisnis Prioritas

Strategi yang didapat melalui perumusan matriks SWOT diturunkan kedalam *Balanced Scorecard* melalui penjabaran dari 4 perspektif *balanced scorecard* (*Financial, Costumer, Proses bisnis Internal, Learning and Growth*), yang masing-masing perspektif akan menjelaskan sasaran-sasaran strategi digunakan untuk pembuatan KPI (*Key Performance Indicator*) kemudian setelah pembuatan KPI dalam tahap akhir akan memunculkan inisiatif strategi:

Tabel 9. Balanced Scorecard Unit Bisnis Prioritas

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target 2015	Inisiatif Strategi
Keuangan	K.1 Meningkatkan dana promosi.	Jumlah dana promosi	250,000,000.00	
	K.2 Meningkatkan jumlah nasabah	jumlah nasabah	600	
	K.3 Pertumbuhan dana pihak ketiga (DPK)	jumlah pertumbuhan DPK	300,000,000,000.00	
Pelanggan	P.1 Meningkatkan loyalitas nasabah (kepercayaan pelanggan)	jumlah nasabah (bertambahnya nasabah baru dan nasabah eksisting)	50	
	P.2 Meningkatkan Kepuasan nasabah	Indeks kepuasan nasabah	90%	
	P.3 Meningkatkan citra nasabah	Jumlah merchant yang memberikan layanan vip terhadap nasabah BTN prioritas	25	
Proses Bisnis internal	PBI.1 Menerapkan layanan sesuai standar layanan prioritas	Persentase layanan sesuai standar layanan prioritas	50%	Membangun kerja sama dengan tour & travel
	PBI.2 Meningkatkan promosi BTN Prioritas	Jumlah calon nasabah yang datang ke outlet prioritas	100	Mempromosikan BTN Prioritas menggunakan media sosial dengan mengerahkan seluruh karyawan Bank BTN
	PBI.3 Meningkatkan pengelolaan media promosi BTN Prioritas	Persentase nasabah yang mendapatkan media promosi sesuai kriteria	90%	Membuat sistem monitoring pengelolaan media promosi
	PBI.4 Meningkatkan Pelayanan dan Kenyamanan sebagai Bank prioritas	Persentase Indeks kepuasan nasabah	95%	Membuat sistem remainder
Pembelajaran dan Tumbuh	PT.1 Meningkatkan Kompetensi Personel BTN Prioritas	Nilai prestasi kerja	> 3500	1. Pelatihan communication, selling skill and negotiation skill untuk personel prioritas. 2. Membuat sistem monitoring dan pelaporan kinerja PBO
	PT.2 Meningkatkan pemanfaatan sistem TI untuk mendukung pengelolaan nasabah dan calon nasabah	Tingkat penyelesaian aplikasi pengelolaan nasabah dan calon nasabah (software customer relationship manajemen)	100%	Membangun aplikasi customer relationship manajemen (CRM)

Sumber: Diolah Sendiri

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil pembahasan yang telah terurai di dalam bab sebelumnya tentang strategi pengembangan unit bisnis prioritas pada BTN kantor cabang Bandung, penulis mengambil kesimpulan, sebagai berikut:

- Dari analisis SWOT dan *Balance Scorecard* yang telah dilakukan, unit bisnis prioritas Bank BTN, terdapat beberapa inisiatif strategi yang dapat dilakukan oleh unit bisnis prioritas Bank BTN Cabang Bandung yaitu, membangun kerjasama dengan *tour* dan *travel*, mempromosikan BTN Prioritas menggunakan media sosial dengan mengerahkan seluruh karyawan BTN, menyusun sistem monitoring pengelolaan media promosi, menyusun sistem *remainder*, pelatihan *communication, selling skill and negotiation skill* untuk staf BTN Prioritas, menyusun sistem monitoring dan pelaporan kinerja PBO, dan membangun aplikasi *customer relationship management (CRM)*.
- Kendala yang dihadapi dalam penerapan strategi pengembangan unit bisnis prioritas yaitu tidak adanya wewenang dalam hal pengambilan keputusan dan pengelolaan dana promosi sehingga memperlambat kualitas layanan sebagai salah satu contoh tidak adanya dana promosi untuk *maintenance customer*.
- Solusi yang selama ini telah dilakukan dalam penerapan strategi pengembangan unit bisnis prioritas antara lain, dari divisi sumber daya manusia mengupayakan memberikan pelatihan

dan training yang berbasis Sertifikasi *walth management (WM)*, juga mengupayakan koordinasi seluruh unit bisnis yang ada di kantor cabang untuk pengembangan BTN Prioritas.

2. Rekomendasi

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang telah dinyatakan sebelumnya, dapat dirumuskan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

- Pelaksanaan pelatihan-pelatihan kepada staf BTN Prioritas sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan antara lain kemampuan dalam berkomunikasi (*Communication skill*), kemampuan untuk memasarkan produk (*Selling skill*), dan kemampuan untuk bernegosiasi (*negisiation skill*), yang mana kemampuan ini sangat dibutuhkan dalam hal mengelola nasabah dengan pelatihan tersebut sumber daya manusia yang dimiliki akan lebih kompeten dan mempunyai daya saing. Dimana para *officer* bisa menjadi seorang banker yang dipercaya oleh pelanggan untuk memberikan informasi atau solusi mengenai masalah keuangan para pelanggan yang berdampak kepada meningkatnya loyalitas para pelanggan dan berkembangnya unit bisnis prioritas kantor cabang Bandung.
- Mempromosikan BTN Prioritas melalui media sosial dengan memberdayakan seluruh karyawan Bank BTN di Indonesia, membangun kerja sama dengan *tour* dan *travel*, meningkatkan pengawasan terhadap pengelolaan media promosi dan kinerja PBO,

serta membangun aplikasi *customer relationship management (CRM)*.

3. Diberikan wewenang untuk unit bisnis prioritas dalam mengelola dana promosi yang bisa digunakan dalam proses *maintenance* nasabah karena tanpa adanya dana promosi unit bisnis prioritas cukup terhambat untuk memberikan layanan secara optimal.
4. Dengan solusi-solusi yang sudah dilakukan untuk pengembangan unit bisnis prioritas tentunya perlu dilakukan *review* secara berkesinambungan sehingga bisa terus-menerus dilakukan perbaikan untuk kearah yang lebih baik. Kemudian untuk pelatihan-pelatihan yang sudah pernah diberikan perlu dilakukan kembali *refresh* yang dilaksanakan 6 (enam) bulan sekali dengan tujuan mengumpulkan informasi-informasi yang terjadi di lapangan sehingga bisa digunakan untuk perbaikan kualitas layanan prioritas. Selain itu membangun *Team Work* seluruh unit bisnis untuk membantu percepatan pengembangan *team priority* dan *business priority*.
5. Unit bisnis prioritas kantor cabang Bandung harus memiliki strategi dalam pengembangan unit bisnisnya, dan diharapkan strategi tersebut bisa dipahami sampai ke level operasional sehingga para *officer* lebih memahami tugas dan tanggungjawabnya juga bisa mempermudah dengan kata lain tujuan yang hendak dicapai bisa lebih terarah, penentuan-penentuan sasaran kerja individu dapat dimengerti dan dipahami dengan jelas oleh masing-masing *officer*.
6. Untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih baik, penelitian selanjutnya dapat memperpanjang penelitian dan menambah informan sehingga dapat memberikan informasi yang lebih kompherensif, dan untuk penelitian selanjutnya bisa dilanjutkan dengan pembuatan indikator kinerja sampai ke level individu (*scorecard individu*).

REFERENSI

- David, F. 2009. *Manajemen Strategi*.
 Dendawidjaya, L. 2003. *Manajemen Perbankan*.
 Jakarta : Ghalia Indonesia.
 Dess, G. G. et al. 2007, *Management Strategic: Text and*

Cases, Boston: McGraw Hill Companies, Inc.

- Hasibuan, SP. 2005. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kaplan, S dan David N. 1996. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. President and Fellows of Harvard College. United States of America.
- . 2000. (Diterjemahkan oleh Peter R. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*). Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Roger, L.M and Vanhoose D. 1993. *Modern Money and Banking*. McGraw-Hill Book Co., International Third Edition: Singapore.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. 2007, *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*. Boston: McGraw Hill Companies, Inc.
- Rangkuti. 2009. *Analysis SWOT*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins & Coulter. 2007. *Manajemen*. Edisi kedelapan. Jilid 1. Indonesia: PT Indeks.
- Satori D, dan Komariah, A. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suyanto, M. 2007. *Strategic Management*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Uehara, T. (1999). *Strategic Management For Public Administrators*. New York: Research univ for Policy Science, St. Martins Press, Inc.

<http://www.btn.co.id>

[http://www.slideshare.net/ChristianYLokas/30-definisi manajemen-menurut-para-ahli-27861205](http://www.slideshare.net/ChristianYLokas/30-definisi-manajemen-menurut-para-ahli-27861205). (diunduh pada 12 Februari 2014)

<http://mobelos.blogspot.com/2013/12/pengertian-manajemen-definisi-manajemen.html> (diunduh pada 12 Februari 2014)

UU Perbankan No. 10 Tahun 1998. *Pengertian Bank*
 Surat Edaran Bank Indonesia No 6/23/DPNP
 tanggal 31 Mei 2004. *Dana Pihak Ketiga*
 Fasilitas dan Benefit BTN Prioritas Memo
 No.247/WMD/IV/2014