

COMPETITIVE STRATEGY OF BANKING INDUSTRY (STUDIES IN BENGKULU PROVINCE)

Syaiful Anwar.AB

Faculty of Economics and Business, University of Bengkulu

Abstract

The purpose of this study examines the competitive strategies tested the banking industry in the province of Bengkulu. Issues raised in this study is the extent the competitive strategy of banking and can ultimately increased customer. The aim to be achieved is to know what strategies can be applied. The analysis tool is to use qualitative paradigm mapping descriptive with banks in the province of Bengkulu with cluster analysis. Data collection method used in this study was secondary data collection and in-depth interviews. The results of this study conducted that the application of competitive strategy of Bank Rakyat Indonesia, Bank Mandiri, Bank Bengkulu and market penetration strategy was by opening a branch office network and cash office assistant sub-district area are yielded positive results. From the aspect of services offered, the customer feels that the diversification of services has been able to meet customer needs. The aspect of competitive strategy, distribution aspects of a positive assessment, especially the ease of access, is felt more quickly. Customers feel that the branch offices is still lack, particularly for the Bank are classified as market followers. Customers feel that the promotion is still lacking, particularly those Bank whose branches or cash office in the area. The strategy that may be used is a segmentation strategy, developing target market, and positioning.

Keywords: *competitive strategy, penetration, segmentation, targeting and positioning*

Pendahuluan

Dunia perbankan merupakan institusi yang memiliki peran dan posisi yang strategis dalam pencapaian tujuan pembangunan ekonomi secara makro. Perbankan sebagai institusi publik, hendaknya mempunyai kebijakan yang menyeluruh dan menjangkau paling bawah (Dunn, 2000). Perlu dilakukan upaya perbaikan secara terus menerus

untuk mewujudkan kontribusinya yang lebih berkualitas. Kepemimpinan visioner menjadi penentu penting dalam mentransformasi perubahan lingkungan strategis guna mewujudkan lingkungan Perbankan yang kondusif melalui pembentukan “*corporate culture*” yang bermutu. Selanjutnya, Budaya organisasi menurut Robbin (2002) adalah sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-

Koresponden dengan Penulis

Syaiful Anwar. AB. Telp:

Email: gahenodi@yahoo.com

anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain.

Kemudian, Secara internal ada tiga tantangan yang dihadapi oleh dunia perbankan saat ini, (1) tantangan dalam perubahan selera konsumen, yang diakibatkan perkembangan abad teknologi, (2) tantangan karena keterbatasan sumberdaya untuk menunjang perubahan dan (3) tantangan untuk menyediakan kesempatan berkreativitas bagi pemangku kepentingan. Lalu Kemudian dunia perbankan saat ini diharuskan melakukan perubahan orientasi pelayanan yang lebih spesifik, ketimbang melayani seluruh konsumen (Antanio, 2000; Alfansi 2012).

Perubahan pokok yang perlu dilakukan adalah perubahan budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan. Pilihan Pendekatan gaya kepemimpinan dapat berupa kepemimpinan kolega, birokratis, enterprise dan kooperatif. Kepemimpinan kolegial adalah yang paling ideal dan sesuai bagi organisasi, terutama perbankan yang mempunyai visi membebaskan aktivitas transaksi dari ketidak jujur, transparansi (Robin, 2003, Antonio, 2000).

Perbankan memberi reaksi yang tidak bersifat tiba-tiba tetapi reaksi yang lebih mendasar, yakni reaksi dengan melakukan perubahan paradigma. Bahwa banyak kasus, perubahan yang cepat akibat teknologi, biasa terjadi kesenjangan antara teori dengan penyikapan yang riil terjadi. Hal ini terjadi disebabkan karena perubahan cara pikir yang erat kaitannya dengan perubahan budaya, terutama masyarakat perkotaan dalam hal transaksi yang jujur dan transparan, memerlukan waktu adopsi yang lebih panjang dibandingkan dengan perubahan teknologinya dan ilmu pengetahuan itu sendiri (Catherine Bargh, 1996, Alfansi 2012, Antonio, 2000, Gewald, Wullenweber and Weitzel, 2006).

Kenapa penelitian ini diajukan? Melihat pada kondisi perbankan yang ada saat ini ternyata perkembangannya sangat pesat, terutama pada

penggunaan teknologi informasi dalam bersaing. Penggunaan teknologi informasi dalam bertransaksi menjadi hal penting bagi pelanggan. Fenomena, kesadaran pelanggan akan pilihan ekonominya sangat menarik. Menariknya adalah ada pergeseran perilaku terhadap konsep pelayanan perbankan. Oleh karena itu, manajemen perbankan dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan manajerial dalam aplikasi strategi bersaing yang sesuai dengan karakteristik konsumen yang dituju (Muhamad, 1997; 2008 dan Kotler 2000)

Bahwa organisasi dapat diubah melalui perubahan struktur, teknologi dan orang-orangnya (Harold J. Leavit dalam Supardi (2002). Perubahan struktur organisasi menyangkut modifikasi dan pengaturan kembali berbagai sistem internal, seperti hubungan antar bagian, tanggungjawab, wewenang, sistem komunikasi, aliran kerja, ukuran dan komposisi kelompok kerja, atau hirarki manajerial. Perubahan teknologi organisasi berarti perubahan atau modifikasi faktor-faktor peralatan, proses teknik, teknik-teknik riset, atau sistem produksi yang mencakup *lay out*, metoda dan prosedur. (Robin, 2002; Antonio 2000, Kotler, 2000).

Faktor kunci strategi pengembangan Bisnis, adalah perubahan lingkungan bisnis, struktur organisasi, penelitian, *teaching and learning* serta manajerial perbankan. Selanjutnya, yang harus diperhatikan oleh manajer adalah *core business, speed of response, collaboration through partnerships, investment in appropriate infrastructure, the highest quality staff* (Kotler, 2000). Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah Sejauhmana strategi bersaing perbankan dan pada akhirnya dapat meningkatkan nasabah. Tujuan yang hendak dicapai adalah mengetahui perubahan perilaku, persepsi, kesan pelanggan akibat strategi pemasaran perbankan. Tujuan spesifik studi ini akan dicoba mengkaji strategi bersaing beberapa bank. Studi dilakukan terhadap perbankan yang ada di Propinsi Bengkulu. Diharapkan dari penelitian ini dapat diketahui pola perilaku konsumen akibat penerapan strategi bersaing atau sebaliknya. Sehingga

dapat pula dijadikan petunjuk bagi para pelaku usaha, terutama sektor jasa perbankan.

Tinjauan Teoritis

Strategi bersaing dalam pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi, sementara strategi pemasaran kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran organisasi atau perusahaan yakni penetapan produk, harga, distribusi dan Promosi dalam menciptakan pembelian bagi orang-orang, kelompok yang ingin memuaskan kebutuhannya (Kotler, 2000; Porter 1980, Wheelen & Hunger, 2002).

Terjadi pergeseran (evolusi) tuntutan pelanggan sesuai dengan tahapan dan konsep pemasaran yaitu (1) tahap produksi, yang diantaranya adalah memproduksi atau menghasilkan jasa, dalam hal ini soal laku dijual atau konsumen puas atau tidak puas tidak menjadi persoalan produsen; (2) tahap penjualan, yaitu setelah produksi dihasilkan dapat dijual dan laku dijual, soal puas dan tidak puas bukan menjadi perhatian produsen; (3) tahap orientasi konsumen, pada tahap ini produsen telah memperhatikan soal kepuasan konsumen atas produk atau jasanya dan (4) tahap kesejahteraan konsumen, produsen telah berorientasi pada mutu, keselamatan dan kesejahteraan konsumen terhadap pemakaian dan penggunaan barang dan jasanya (Kotler, 2000; Griffin & J. Ebert, 2007).

Beberapa tahun terakhir, Perbankan Bengkulu mengalami pasang surut dalam menghadapi perubahan perilaku konsumen. Perbankan merupakan satu bagian integrasi dari sebuah sistem perekonomian suatu bangsa, Perbedaan tempat, skala usaha satu Bank dengan Bank lainnya seharusnya merupakan kelebihan dan keunggulan masing-masing, setiap bank harus mengenali karakteristik daerah di mana Bank itu berada.

Perilaku konsumen (Consumer behavior) dapat didefinisikan sebagai kegiatan individu baik secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam mendapatkan serta menggunakan barang dan jasa. Dalam pengertian ini termasuk di dalamnya persiapan, penentuan kegiatan dan pengambilan keputusan pembelian (Hawkins; et.al., 1980). Ada dua hal penting dari perilaku konsumen, pertama proses pengambilan keputusan, dan yang kedua, kegiatan fisik dan non fisik. Kesemuanya ini melibatkan individu dalam menilai, mendapatkan dan menggunakan barang dan jasa (Ajzen, 1975, Enggel, 1986).

Terjadi pergeseran pandangan para konsumen bank, terutama terhadap bank umum yang menganut sistem bunga terhadap pengukuran nilai atas jasa bank. Dalam dekade terakhir, terjadi pergeseran nilai terutama pada umat muslim terhadap pandangan tentang bunga, dan beralih pada konsepsi bagi hasil, yang diyakini tidak mengandung riba (Antonio, 2000)

Akuntabilitas Perbankan di Propinsi Bengkulu sangat tergantung pada ada tidaknya komitmen pada pertanggung jawaban sosial, dan pertanggung jawaban ekonomi, maka bila tidak terwujud kedua hal ini, otomatis sinergi tidak pernah terwujud. Banyak terjadi ketidakcocokan antara visi dan misi perbankan dengan fenomena yang terjadi pada masyarakat. Selama ini terjadi kesalah pahaman komunikasi antara Perbankan dengan khalayak. Masing-masing pihak merasa paling benar, sehingga komunikasi proses transformasi tidak berjalan. Kesenjangan komunikasi inilah yang sebenarnya hendak dibawa sebagai suatu upaya meningkatkan daya saing perbankan di propinsi Bengkulu.

Kualitas perbankan, terutama perbankan konvensional maupun yang bernafaskan syariah, sangat tergantung pada kualitas pelayanan, karena bisnis utamanya bank adalah pelayanan, tentu pelayanan yang dimaksud adalah pelayanan yang berkualitas Membicarakan kualitas, banyak para

ahli mengemukakan pendapatnya antara lain: (Kotler, 2000) mengatakan bahwa kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan itu berdasarkan pada lima prinsip berikut: (1) teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan; (2) psikologis, yaitu citra rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual yaitu jaminan; (5) etika yaitu sopan santun, ramah tamah, serta kejujuran.

Lebih lanjut, menurut (Griffin 2007) mengungkapkan kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Manajemen harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang dihasilkan. Definisi kualitas tidak ada yang universal, namun paling tidak ada beberapa hal yang dapat disimpulkan bahwa kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas mencakup produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan, serta kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Tingkat pentingnya kualitas dapat dijelaskan dari dua sudut, yaitu dari sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Dari sudut manajemen operasional kualitas produk merupakan kebijakan penting dalam meningkatkan daya saing produk atau jasa yang harus memberi kepuasan kepada konsumen yang melebihi atau paling tidak sama dengan produk pesaing. Sedangkan dari sudut manajemen pemasaran, kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam strategi bersaing yaitu siapa pemasok yang ada, siapa konsumen, adalah barang substitusi dan pendaftar baru (Porter, 1985), sedangkan bauran pemasaran adalah produk, harga, distribusi dan promosi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pasar (Kotler, 2000).

Hal yang paling mendasar adalah bagaimana mengevaluasi kualitas jasa dalam konteks ini adalah Jasa Bank? Pertama, bukti langsung (*tangibles*) meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi. Kedua, keandalan (*reliability*)

yakitu kemampuan memberikan pelayanan terbaik dengan segera dan memuaskan. Ketiga, daya tanggap (*responsiveness*) yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan menyuguhkan pelayanan dengan tanggap. Keempat, jaminan (*assurance*) yang mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan, bebas dari bahaya, dan resiko kerja atau keragu-ruguan. Kelima, empati (*Empaty*) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para konsyumen (Kotler, 2000; Buchari, 2004; zeithaml, dkk, 2009)

Menaikkan citra atau kesan ("*Image*") Bank yang mempunyai konsep jujur dan amanah harus dimulai dari pengembangan kualitas atau reputasi produk atau jasa, jaringan pasar, hubungan dengan industri dan dunia kerja, mendapatkan *income generating* baru kemudian mendapatkan *image* atau reputasi baik, terutama pada masyarakat luas (Karim 2002; Kotler, 2000; Alfansi, 2012).

Seterusnya, apa saja jasa-jasa Perbankan di Propinsi Bengkulu? Jasa Perbankan Bengkulu adalah jasa keuangan (Simpan Pinjam, Giro) dengan konsep siapa pelanggan perbankan Bengkulu adalah masyarakat Bengkulu yang berpendapatan menengah ke atas, dan lembaga-lembaga pengguna lainnya. Pelanggan terdiri dari pelanggan primer, sekunder, dan pelanggan tersier.

Kualitas merupakan sasaran yang bergerak dan dinamis, maka dalam setiap periode tertentu perlu ditetapkan *benchmark* untuk perbankan Bengkulu, yang pada akhirnya menuju pada standar kualitas yang tinggi. Tujuan *Benchmarking* adalah untuk mengidentifikasi dan menguji berbagai inovasi atau penemuan baru, serta penerapan yang terbaik untuk mengarahkan kunci keberhasilan perbankan dalam proses pengembangan manajemen (Robin, 2002). Perbankan di Propinsi Bengkulu sudah seharusnya mengadakan patok duga keberhasilannya dengan bank yang ada di kawasan kerjanya, mengejar ketertinggalan de-

Competitive Strategy of Banking Industry (Studies in Bengkulu Province)

Syaiful Anwar. AB

ngan bank lain adalah hal penting bagi perbankan yang notabene perkembangannya saat ini menuju stabilitas, sejak beberapa tahun terakhir (Bank Indonesia-Bengkulu 2015). Oleh karena itu, evaluasi strategi strategi bersaing mencapai daya saing tinggi perlu dilakukan.

Strategi penetrasi pasar yang dilakukan oleh perbankan konvensional memiliki tujuan untuk meningkatkan pangsa pasarnya, sehingga saat ini menjadi tantangan bagi manajemen perbankan untuk melakukan upaya pemasaran yang lebih kuat. Strategi pengembangan pasar melibatkan pengenalan produk yang ada saat ini ke area geografi yang baru. Strategi ini dilakukan untuk mendapatkan peluang ceruk pasar yang baru dan belum jenuh, meskipun membutuhkan upaya serta modal dan sumber daya untuk mengelola operasi yang berkembang. Strategi pengembangan produk adalah strategi yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk dan jasa yang diterapkan saat ini. Dalam mencapai tujuan pengembangan masing-masing bank, maka diperlukan perencanaan strategis yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, program dan kegiatan (David, 2006; Bryson, 2004)

Lebih lanjut, industri perbankan tentu telah mempunyai jasa unggulan masing-masing, namun perlu juga dilakukan inovasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan pasar perbankan. Perubahan itu terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal yang perlu diantisipasi dan dijalin komunikasi secara terintegrasi antara pihak manajemen bank dengan dengan nasabahnya, (Akamavi, 2005, Gronroos, C. dan Lindberg Repo, 1998).

Dapat dijelaskan bahwa informasi karakteristik konsumen dapat dijadikan masukan dalam penetapan dan strategi bersaing. Begitu juga dengan informasi tentang perilaku konsumen dapat dijadikan dasar penetapan dan penerapan strategi bersaing yang tepat digunakan oleh manajemen Perbankan di Propinsi Bengkulu. Dengan katalain, informasi karakteristik konsumen dan perilaku konsumen menjadi faktor kunci dalam penerapan strategi bersaing Perbankan di Propinsi Bengkulu.

Perkembangan organisasi secara berkelanjutan dipicu oleh perubahan dasar budaya bersaing dan perubahan ekonomi. Keunggulan pertama yang mendukung pihak manajemen perusahaan adalah aset fisik dan keuangan perusahaan terlebih lagi terdapat aset *intangible* seperti karyawan, R & D, teknologi, dan permintaan pasar (Kaplan dan Norton, 2006).

Seperti yang diungkapkan oleh Porter dan Millar (1986), empat strategi kompetitif perusahaan yaitu keunggulan biaya (*cost leadership*), differensiasi pasar, differensiasi inovasi, dan fokus pasar dapat digunakan untuk membandingkan strategi yang digunakan beberapa perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar mereka. Dalam hal ini dapat diuji mengenai strategi kompetitif dan kinerja bisnis yang mereka lakukan. Model strategi bersaing yang dapat digunakan adalah model yang diungkapkan oleh M. Porter (1980) yaitu berpatokan pada siapa saja pemasok yang telah ada di pasar, konsumen yang hendak diraih, adakah barang pengganti serta pendaftar baru dalam suatu bisnis.

Metodologi

Alat analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan metode analisis kualitatif diskriptif, dengan melakukan *Mapping* terhadap perbankan di propinsi Bengkulu. Model diagnosis yang ditawarkan adalah evaluasi terhadap segmen pasar, target pasar serta posisi pasar masing-masing bank

Kerangka Analisis



Sumber: review oleh penulis

(Kotler, 2000). Berdasarkan hasil Analisis *mapping* tersebut, maka dapat disusun dan ditetapkan strategi bersaing yang cocok bagi Perbankan di wilayah Propinsi Bengkulu.

Metode pengumpulan data, sejauh ini untuk mendapatkan informasi dilakukan pengumpulan data sekunder dan wawancara mendalam pada nasabah serta pihak manajemen bank yang ada di Propinsi Bengkulu. Kemudian, mengembangkan berbagai strategi yang harus dilakukan dalam memasarkan jasa perbankan di Propinsi Bengkulu, agar dapat memenuhi tuntutan pelanggannya. Beberapa strategi yang mungkin dipakai adalah strategi segmentasi, target, posisi, pembedaan produk atau jasa, unggulan dan ongkos rendah. Selain itu, strategi bersaing seperti produk, harga, distribusi, promosi dan strategi penetrasi (Aaker, 1984; Kotler, 2000) berikut yang akan dikupas secara mendalam.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penduduk Propinsi Bengkulu sangat heterogen. Heterogenitas ditunjukkan oleh suku bangsa yang mendiami Propinsi Bengkulu. Propinsi Bengkulu terdiri dari 9 kabupaten dan satu kota. Jumlah penduduk kurang lebih 1.730.000 jiwa. Pendapatan Domestik Regional Bruto Rp. 14.315.156. Kemudian, dari sisi daya tarik investasi propinsi Bengkulu tergolong rendah. Hal ini dapat dilihat pada posisinya terhadap 34 propinsi, Propinsi Bengkulu urutan yang ke tiga puluh (Bapeda Propinsi Bengkulu, Bengkulu dalam Angka 2014).

Selanjutnya, dilakukan *mapping* dan *kluster* terhadap perbankan di propinsi Bengkulu, jumlah bank yang beroperasi di propinsi Bengkulu baik bank pemerintah, swasta dan bank daerah sebanyak 26 bank. Dengan rincian sebagai berikut: bank pemerintah 95 kantor cabang dan kantor cabang pembantu, bank swasta 61 kantor cabang dan pembantu baik bank devisa maupun non devisa dan sisanya bank milik daerah dengan 34 kantor,

terdiri dari 9 kantor cabang dan 25 kantor cabang pembantu yang tersebar di daerah kabupaten/kota/kota kecamatan se propinsi Bengkulu.

Seterusnya, bila dilihat komposisi jumlah kantor cabang dan kantor cabang pembantu maka dapat dijelaskan Bank pemerintah yang mempunyai kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang besar adalah Bank Rakyat Indonesia, BRI berada di daerah kabupaten dan beberapa kecamatan terpilih. Bank Mandiri 9 kantor cabang dan kantor kas pembantu, keberadaan kantor kas pembantu hanya ada pada beberapa ibu kota kabupaten dan kecamatan potensial. Sedangkan BNI 46 ada di beberapa ibu kota kabupaten saja dengan tujuh kantor cabang dan kantor kas pembantu.

Menarik ditelisik, adalah Bank milik daerah, yaitu Bank Bengkulu, dulu Bank Pembangunan Daerah mempunyai kantor cabang dan kantor cabang pembantu (Kantor Kas) berjumlah 34 kantor yang tersebar di berbagai kecamatan yang potensial dan terpencil sekalipun, seperti di Pulau Enggano.

Bila dipetakan perbankan dari sudut jumlah cabang dan cabang pembantu/kantor kas sebagai saluran distribusi yang berada di daerah, maka dapat dijelaskan bahwa bank Bengkulu dapat dikatakan sebagai pemimpin pasar, dengan penetrasi pasar melalui pembukaan kantor cabang dan kas Pembantu yang cukup banyak. Disusul oleh Bank rakyat indonesia (BRI), hampir di seluruh ibu kota kabupaten dan beberapa kecamatan. Sedangkan Bank mandiri hanya di Ibu kota kabupaten terpilih dan kecamatan terpilih. Kebijakan pengembangan saluran distribusi dengan membuka kantor kas yang menyebar di daerah-daerah diharapkan mampu menjadi pembeda dari bank-bank yang lain, hal ini sejalan dengan pemikiran thornton dan White (2001).

Bila ditarik kesimpulan sementara yang bersaing secara ketat adalah Bank Bengkulu dan Bank Rakyat Indonesia. Berdasarkan informasi yang dapat dihimpun, bahwa segmen pasar Bank Bengkulu adalah para pegawai negeri sipil dan masyarakat

golongan menengah ke bawah. Sedangkan Bank Rakyat Indonesia segmennya adalah para petani dan usaha kecil. Hal ini sesuai dengan kebijakan pemerintah bahwa BRI adalah bank yang ditunjuk pemerintah untuk menyalurkan Kredit Usaha Rakyat (KUR) (Bank Indonesia, Bengkulu 2015). Sehingga masyarakat petani sangat dekat dengan layanan BRI. Dengan demikian, dapat dikatakan Bank Rakyat Indonesia, adalah pemimpin pasar dari sudut jumlah nasabah, Ketepatan BRI memlih segmen para petani ini dengan harapan ekspektasi dan manfaat mendatangkan sikap positif terhadap BRI, hal ini juga diperkuat oleh pendapat Morgner(2001). sedangkan Bank Bengkulu adalah sebagai penantang pasar.

Seterusnya, diantara bank yang beroperasi di Bengkulu yang juga melakukan penetrasi sampai ke tingkat kecamatan adalah Bank Danamon, yang melakukan pembukaan kantor cabang pembantu atau kantor kas pembantu pada kecamatan potensial, dimana perekonomiannya dipandang potensial, seperti di Kecamatan Ipuh dan Kepahyang. Kemudian, bila ditelusuri lebih jauh kondisi perbankan di Propinsi Bengkulu seperti Bank Cenal Asia (BCA), BII, BTN, Bank PTPN, Cimb Niaga, serta Bank Muamalat hanya ada di Ibu kota Propinsi. Berdasarkan telaah di lapangan, ada beberapa bank yang dikategorikan pendatang baru adalah Bank Maroba Ite, Bank syafir, Bank Sinar Mas, Bank Mega, serta Bank Bukopin. Bank-bank ini dapat dikatakan hanya sebagai pengikut pasar saja, pasarnya relatif masih kecil (Bank Indonesia Bengkulu, 2015). Namun, pendatang baru ini harus diantisipasi oleh bank-bank yang sudah ada, kalau tidak bisa menyebabkan berpindahnya konsumen ke bank-bank pendatang baru, Hal ini sesuai dengan pendapat (Keaveney, 1995) bahwa perilaku berpindah konsumen pada organisasi lain disebabkan oleh adanya merek jasa baru.

Kreteria penentuan suatu bank sebagai pemimpin pasar, penantang pasar, dan pengikut pasar ditentukan dengan melihat pada jumlah nasabah

(bagian pasar) yang dapat dicapai, jumlah kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang bisa dibuka di berbagai daerah kabupaten dan kecamatan.

Strategi bersaing dan Perilaku Pelanggan

Bila ditelaah lebih jauh penerapan strategi bersaing Perbankan seperti konsep produk/jasa yang ditawarkan ternyata produk-produk perbankan sangat banyak. Artinya diversifikasi yang dilakukan sudah memadai. Hal ini diungkap oleh Ibu Siti" bahwa saya merasakan bahwa produk-produk atau jasa yang ditawarkan sudah sangat memadai, dengan bank konvensional yang ada" pilihan jasa yang ditawarkan sudah cukup banyak. Jadi, saya merasa terlayani oleh Bank Bengkulu, disamping itu secara konseptual perbankan sesuai dengan keberadaan saya di daerah, maka saya mencari yang terdekat. Kemudian, Pak Andi menyatakan bahwa "saya menjadi nasabah bank BRI ini sangat tertarik karena saya sering bertransaksi, karena saya juga penerima "KUR" dan lagi pelayanannya cepat" bagi saya kecepatan pelayanan inilah yang menentukan baik tidaknya pelayanan jasa bank".

Dari dua orang informan yang diwawancara mendalam, dapat dikatakan bahwa aspek produk/jasa layanan perbankan dapat diterima oleh pelanggannya. Kondisi ini perlu dipertahankan dan dikembangkan dimasa-masa yang akan datang. Keterhandalan produk dengan kecepatan dan ketepatan pelayanan merupakan kunci sukses jasa perbankan di era kompetisi yang ketat saat ini.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Porter dan Millar (1986) yang mengungkapkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan strategi bersaingnya dengan cara melakukan strategi differensiasi produk dan jasa yang berbeda dengan pesaingnya. Dengan menyediakan layanan dan produk yang inovatif dan layanan yang kreatif, sebuah perusahaan dapat menciptakan pengakuan merek dan image positif yang kuat serta menciptakan kon-

sumen loyal. Pada akhirnya perusahaan akan mencapai keunggulan strategis dibandingkan pesaingnya (Amit dan Zott, 2001, Kotler, 1986).

Bila dilihat pada peta kekuatan masing-masing bank, banyaknya kantor cabang pembantu menunjukkan bank tersebut mampu melayani nasabah sampai di wilayah pedesaan merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perbankan. Kita mengetahui bahwa jumlah penduduk yang berada di pedesaan sangat besar jumlahnya. Hampir mencapai lebih kurang sembilan puluh persen penduduk berada di pedesaan. Jadi, kekuatan perbankan terletak pada jaringan kantor cabang dan kantor kas pembantu, yang lebih spesifik dan tidak dipunyai oleh bank lain. Oleh karena itu, sosialisasi konsep jaringan tetap harus dilakukan. Disamping jaringan kantor cabang dan kantor kas, maka perlu juga meletakkan Mesin Anjungan Tunai, sebagai jaringan pembantu. Peletakan mesin anjungan tunai tentu dengan selektif, melihat pada potensi ekonomi wilayah kecamatan tertentu dan ketersediaan tenaga listrik. Jaringan Anjungan Tunai dapat dijadikan juga sebagai multi saluran perbankan (Coelho.F. dan Easingwood, 2005)

Kemudian, aspek harga. Ternyata pelanggan perbankan menyatakan bahwa pilihan mereka pada perbankan selain aspek harga juga dipertimbangkan aspek ekonomi lainnya seperti kemudahan akses. Pak Ilyas, mengatakan "Harga kami ukur dalam transaksi adalah biaya administrasi transfer. Kami merasakan dan telah membandingkan dengan beberapa bank, tarif transfer sangat bervariasi antar bank. Dari informasi ini dapat dikatakan bahwa aspek harga menjadi isu penting bagi pelanggan.

Pak Toni dan Pak Edy Anjari mereka pengusaha yang kantor cabangnya di Bengkulu mengatakan " Bank Rakyat dan Bengkulu sangat memudahkan kami dengan keberadaan kantor kasnya di berbagai kecamatan, sehingga kami dapat menghemat, murah, cepat, dan tidak antri terlalu panjang". Inilah pendapat pelanggan, agaknya

informasi ini dijadikan alat perencanaan strategi bersaing dari aspek harga atau biaya administrasi.

Secara teoritik, harga yang tinggi menunjukkan kualitas yang tinggi pula. Namun demikian, bagi perbankan dipropinsi Bengkulu malah sebaliknya, harga transfer yang lebih murah dari pesaing, pelayanan tidak kalah dan mampu bersaing. Kesan murah inilah yang seharusnya dipertahankan oleh perbankan. Kemudian, kesan kecepatan pelayanan pada pelanggan ini merupakan suatu kekuatan strategi yang perlu dipertahankan. Porter (1985) mengungkapkan bahwa strategi fokus dapat dilakukan pada diferensiasi target pasar pada segmen yang spesifik dengan kebutuhan yang unik berbeda dengan pesaing, fokus pada biaya yang produksi sehingga dapat memberikan layanan murah yang menarik bagi pelanggan. Dalam studi kasus perbankan pada khususnya, hal ini menjadi daya tarik bagi nasabah ketika Bank dapat memberikan biaya layanan yang murah dan terjangkau.

Lebih lanjut, aspek distribusi (place) menurut pelanggan pada dasarnya lokasi perbankan penting. Kemudahan akses dan keterjangkauan merupakan hal penting untuk diperhatikan, Oleh karena itu manajemen Bank Bengkulu, Bank Rakyat Indonesia menetapkan strategi penentrasi dengan mendekatkan kantor pelayanan di tengah-tengah masyarakat. Alasan lain, bahwa daerah-daerah kabupaten, terutama kabupaten yang berada di kawasan pesisir yang potensi ekonominya lebih baik. Hal ini disebabkan oleh kabupaten ini adalah kawasan perkebunan sawit, dimana penduduknya banyak yang berkebun sawit yang sudah menghasilkan. Pak Ery yang tinggal di daerah Ipuh menyampaikan usul " kalau bisa kantor-kantor kas diperbanyak, di daerah-daerah pinggir atau pusat-pusat pertumbuhan baru lainnya", sehingga kami tidak terlalu jauh untuk datang ke Kota Bengkulu". Dari wawancara mendalam ini dapat disimpulkan sementara bahwa jaringan distribusi perlu diperbanyak. Hal ini didukung oleh Ibu Ani yang tinggal di Putri Hijau, mengatakan

Competitive Strategy of Banking Industry (Studies in Bengkulu Province)

Syaiful Anwar. AB

hal yang sama, kalau dapat kantor kas pembantu dapat dibuka daerah pemukiman kami, kawasan transmigrasi” kami dekat daerah ini domisilinya.

Dengan demikian, manajemen dapat informasi bahwa pelanggan menginginkan adanya kemudahan akses dengan mendekatkan titik pelayanan di wilayah tertentu, dekat dengan tempat tinggal mereka, hal ini wajar saja karena aksesibilitas sangat penting dalam pilihan pelayanan jasa perbankan. Bila dianalisis lebih jauh, terbatasnya jaringan kas merupakan kelemahan yang ada pada Perbankan di Propinsi Bengkulu. Oleh karena itu, dimasa depan penambahan kantor-kantor cabang pembantu sangat diperlukan. Semakin dekat titik pelayanan, maka semakin baik kesan yang diperoleh perbankan. Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh David (2006), bahwa strategi fokus dapat dijalankan secara efektif pada saat konsumen memiliki pilihan produk atau jasa yang relatif mudah dijangkau dari segi harga, tempat, waktu dan berdampak pada kepuasan konsumen (Bearden&Teel, 1983)

Informasi menarik lainnya dari wawancara mendalam bahwa promosi Perbankan dianggap tidak terlalu gencar. Hal ini terungkap oleh Pak Sono” promosi perbankan, terutama oleh bank yang kategori pengikut pasar, saya anggap masih kurang, bila dibandingkan dengan bank konvensional lainnya”

Pendapat Ibu Titik, kami mengetahui tentang perbankan dari teman yang telah lebih dulu menjadi nasabah, kami merasa promosi yang dilakukan masih kurang memadai”. Informasi dari mulut ke mulut ini bisa berakibat fatal dan memunculkan kegagalan terhadap jasa perbankan. Selanjutnya, Pendapat Pak Anto” mungkin perbankan merasa bahwa perbankan telah dipahami oleh semua khalayak, dan mungkin juga perbankan menganggap konsumen yang sekarang telah lebih maju akibat teknologi informasi. Secara teoritik, pembiaran terhadap saluran informasi tentang produk perbankan tidak boleh terjadi, artinya manajemen industri perbankan seharusnya melakukan penye-

larasan terhadap pemberian informasi kepada khalayak, hal ini diperlukan agar pelayanan terhadap keputusan pembelian dapat ditingkatkan (Bansal Voyer,2000).

Menurut (Porter 1985; Nguyen, 1988) salah satu bukti yang nyata mengenai wujud difusi yang cepat adalah bahwa kompetitor dapat melakukan duplikasi teknik manajemen, teknologi baru, penguatan sumber daya, dan cara yang lebih baik untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Dalam hal ini kreatifitas dari produsen atau pengelola jasa perbankan dituntut untuk lebih meningkatkan dan menginformasikan keunggulan kompetitif yang dimilikinya sehingga konsumen mengetahui fasilitas paling unggul penyedia layanan tersebut. Konsumen memiliki pilihan yang bervariasi mengenai layanan bank, baik mengenai kemampuan teknologi yang layak untuk digunakan, kemudahan akses perbankan, dan kemudahan mendapatkan informasi serta memperoleh persepsi positif atas kualitas pelayanan yang baik.

Dari berbagai pendapat ini, ditanggapi bahwa pelanggan menganggap promosi yang diperoleh masih kurang. Oleh karena itu, penambahan bauran promosi di masa yang akan datang perlu dilakukan. Lebih lanjut, dapat dikatakan bahwa faktor bauran promosi ini merupakan ancaman bagi perbankan di masa depan. Hal ini penting untuk melawan agresifnya promosi pesaing dalam jasa perbankan, karena pasar perbankan sudah menjadi pasar persaingan. Artinya penawaran jasa perbankan sangat banyak, dan permintaan pasar yang hendak dituju terbatas. Padahal, kompetisi dalam dunia perbankan tidak dapat dielakkan lagi, dan harus dicari peluang untuk mendapatkan nasabah baru.

Penggunaan seluruh media promosi harus dilakukan, baik media elektronik maupun media cetak. Pelanggan menganggap promosi yang dilakukan oleh kantor cabang/kantor kas masih relatif sedikit, padahal peranan kantor cabang/kantor kas sangat strategis, karena dekat dengan konsumen yang dapat melakukan pendidikan, pengembang-

an, dan kepedulian terhadap konsumen, sehingga konsumen mudah mencapai kepuasannya (Clutterback, D, 1989)

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan di muka, dapat disimpulkan, Penerapan strategi bersaing pada Bank Rakyat Indonesia, Bank Bengkulu dan Bank Mandiri mengikuti ancaman strategi bersaing berdasarkan penetrasi pasar dengan membuka jaringan kantor cabang dan kantor kas di daerah kecamatan membuahkan hasil positif. Dari aspek jasa yang ditawarkan, pelanggan merasa bahwa diversifikasi jasa sudah dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Aspek strategi bersaing yang ada, aspek distribusi mendapat penilaian positif, terutama kemudahan akses, dirasakan lebih cepat, dekat, dibandingkan bank lain. Pelanggan merasakan bahwa kantor-kantor cabang pembantu masih dirasakan kurang, terutama bagi Bank yang tergolong pengikut pasar. Pelanggan merasakan bahwa promosi yang dilakukan masih kurang, terutama yang dilakukan kantor cabang/kantor kas di daerah

Saran

Diversifikasi Produk/ jasa perbankan yang ditawarkan telah memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, agar tetap dipertahankan strategi jaringan distribusi. Agar Perbankan di propinsi Bengkulu dapat menambah kantor kas pembantu, terutama pada kawasan-kawasan yang baru tumbuh di propinsi Bengkulu. Perlu penambahan promosi pada media massa lokal baik elektronik maupun cetak.

Referensi

- AAKER David A., 1984, *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons Inc, New York
- Alfansi Lizar, *Pemasaran Jasa Finansial*, edisi ke 2, Salemba Empat, Jakarta, 2012.

- Amit, R., and Zott, C. (2001), "Value creation in e-business," *Strategic Management Journal* 22 (2001), 493-520.
- Antonio, M. Syafei, 2000, *Perbankan: Suatu Pengenalan Umum*, Edisi Khusus, Jakarta, Tazkia Institute
- Akamavi. R.K. 2005 " A Research Agenda for Investigation of Product Innovation in the Financial Services Sector" *Journal of Services Marketing*. Vol.19/ Nomor 6/hlm 359-378
- Bank Indonesia Cabang Bengkulu, " *Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Propinsi Bengkulu*" vol XV. Nomor III, Maret, 2015
- Bansal, H.S. dan Voyer, P.A, 2000, "Word-of-Mouth Processes within a Services Purchase Decision Context" *Journal of Service Research*. Vol 3/ Nomor 2/ hlm 167-177
- Buchari Alma, 2004, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Alfabeta, Bandung.
- Bearden, W.O; and Teel, J.F; 1983 "Selected determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports" *Journal of Marketing Research* 20; 21-28
- Clutterback, D, 1989 "Developing Customer Care training Programmes" *Marketing Intelligence and Planning* Vol.7/ nomor 1 dan 2 / hlm 34 – 37
- Coelho, F. Dan Easingwood, C. 2005 "Determinants of Multiple Channel Choice in Financial Services: An Environmental Uncertainty Model". *Journal of Services Marketing*, Vol. 19/ Nomor 4/ hlm 199 -211
- David, Fred R., "Strategic Management," edisi ke 10, Salemba Empat, Jakarta, 2006
- Fishbein, M. Dan I. Ajzen, 1976, *Belief, attitude, intention, and behavior: An Introduction to Theory And Research*, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- Geoffrey G. Meredith et.al, *Kewirausahaan Teori dan Praktek*. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta, 1989.
- Gewald, H. Wullenweber, K. and Weitzel, T, 2006, "The influence of perceived risks on banking managers intention to outsource business process" A study of German banking and finance industry, *Journal of Electric Commerce Research*, 7(2)78 – 96

Competitive Strategy of Banking Industry (Studies in Bengkulu Province)

Syaiful Anwar. AB

- Gronroos, C dan Lindberg-Repo, K. 1998. "Integrated Marketing Communications: The Communications Aspects of Relationship Marketing" *Integrated marketing Communication Research Journal*. Vol.4/ Nomor 1/hlm 10
- James F. Engel, et al, 1986, *Consumer Behavior*, Fifth edition The Dryden Press, USA
- John M. Bryson, 2004 *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, John Wiley & Sons.
- Karim, Adiwirman A., 2002, *Ekonomi Mikro Islami*, Jakarta: The International Institute of Islamic through Indonesia & Karim Consulting
- Kotler, Philip, 2000, *Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.
-, 1986, "Mega marketing" *Harvard Business Review*, March - April 1986, pp. 117- 124
- LeBlang, G. Dan N. Nguyen, 1988 "Customers Perceptions of Services Quality in Financial Institutions" *International Journal of Bank Marketing*, Vol 6/nomor 4/hlm 7 -18
- Muhamad, "Kontraversi Tentang Bunga dan Riba" *Mukaddimah Jurnal Studi Islam dan Informasi* "PTAIS DIY, vol III.No 4, Yogyakarta, Kopeertis Wilayah III dan PTAIS DIY, 1997. hal.60
- (editor), 2008, *Bank Syariah: Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman*, Edisi ke 2, Ekonisia Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta
- Machauer, A., dan S. Morgner, 2001 "Segmentation of Bank Customers by Expected Benefits and Attitudes" *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19/nomor 1/hlm 6 -17
- Pemerintah Propinsi Bengkulu, Bappeda, 2014, Bengkulu Dalam Angka 2014
- Kaplan, R. S dan Norton, D.P (2006), "How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization," *Harvard business Review*, May 2009.
- Keaveney, S.M, 1995 "Customer Switching Behavior in Service Industries An Exploratory Study" *Journal of Marketing*, VOL 59/nomor 2/hlm 71 -82
- Porter, E Michael, 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, Macmillan, NY,
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press. Macmillan, New York
- Porter, M.E., and Millar, V.E (1986), "How information gives you competitive advantage," *Harvard Business Review*, 63, 4 (July/August 1986), 61-78.
- Ricky W.Griffin and Ronald J.Ebert, *Business*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey. 2007
- Thomas L. Wheelen and J.David Hunger, 2002. *Strategic Management and Business Policy*, 8th edition, Prentice Hall.
- Thornton, J. dan White, L. 2001 "Customer Orientations and Usage of Financial Distribution Channels" *Journal of Service Marketing*, Vol. 15/ nmpor 3/hlm 168 -185
- William Dunn, 2000, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, edisi 2, Gadjahmada University Press, Yogyakarta
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., dan Gremler, D.D. 2009. *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. McGraw-Hill Education (Asia)