
**PERUMUSAN STRATEGI TEKNOLOGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
UNIT KHUSUS PENGELOLAAN INSTITUSI PENDIDIKAN PADA
PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG PERGURUAN
TINGGI BANDUNG
DENGAN MENGGUNAKAN METODE SWOT ANALYSIS DAN SFAS MATRIX**

Yose Andrea
yose@iwu.ac.id

Universitas Wanita Internasional

ABSTRACT

Level of banking competition is increasingly high demands on banks to focus more on the desired target market. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Universities Branch Office Bandung (BNI PTB) is one branch in the city of Bandung which has a core business in Corporate Banking particular educational institution. To better focus on its managed, BNI PTB forming units specialized to manage the educational institutions managed. The existence of this unit is not specifically regulated as other units in BNI organization structure, because this unit is the only unit that is in BNI.

Based on the above conditions, to maximize the existence of this special unit investigators interested in conducting research on this unit at BNI PTB and analyze strategic variables in the environment both external strategic environment and internal strategic environment. A number of respondents involved in this study consisted of the employees and management of branch offices and regional office management and after the selection of respondents, 20 respondents was selected to be part of the study, starting from the interviews, questionnaires phase 1 and phase 2 questionnaire.

Identification results through the interview concluded several variables that affect the operation and performance of this particular unit. External variables, namely the growth of business education market in the city of Bandung, the factors of competition between banks and the development of technology to support quality of service to the Institute of Education, while internal factors consist of variables of Human Resources (HR), Information Systems Technology and Operations in the special unit itself.

After analysis of the strategic variables by using a SWOT Analysis, SFAS Matrix and IE Matrix concluded that indicators of variable performance that is very supportive of this special unit and in line with the existence of this special unit in the IE matrix in cell 2 (growth strategy) with the concentration of horizontal integration through market expansion and internal development of technology in special units in order to facilitate the work.

It can be concluded that the formulation of the availability of Information Technology has been defines the constraints faced by the special operations unit that could be addressed to improve the BNI Business PTB Branch Office and can also overcome the problems of existing human resources that have a positive impact on the performance of BNI Branch PTB as well as expected can accelerate and enhance the quality of better service to educational institutions.

Keywords: Special Unit for Management of Educational Institutions, PT. Bank Negara Indonesia Tbk. Universities Branch Office Bandung, Strategic Management, Corporate Strategy, SWOT Analysis, SFAS Matrix, Matrix Internal External.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

BNI Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung (PTB) memiliki *core business* di sektor *corporate banking* dengan titik beratnya kepada sektor Pendidikan.

Untuk memperkuat pelayanannya, BNI Kantor Cabang PTB membentuk suatu unit khusus yaitu Unit Pengelolaan Institusi Pendidikan. Tugas utama dari Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan BNI Kantor Cabang PTB adalah memberikan pelayanan kepada Perguruan Tinggi dan Institusi Pendidikan lainnya kelolaan BNI Kantor Cabang PTB. Diantaranya fungsi Manajemen Pengelolaan Institusi Pendidikan, Manajemen Unit, dan Manajemen Sistem. Untuk melangkah kepada pengelolaan yang lebih baik, maka diperlukan perencanaan yang matang dalam pengelolaan management dan informasi yang menyangkut *system operating procedure*, pengolahan data, aplikasi maupun teknologi yang digunakan pada unit ini.

Beragamnya sistem pelayanan kepada institusi pendidikan yang dimiliki BNI (*Point to Host, Host to Host, Autodebet dan Virtual Account*) menjadikan kendala tersendiri bagi unit khusus pengelolaan institusi pendidikan karena masing-masing sistem layanan BNI tersebut menghasilkan *report* yang berbeda-beda. Perbedaan *report* ini harus digabungkan dalam satu *final report* sebelum dikirimkan kepada Institusi Pendidikan. Penggabungan *transaction report* dari beberapa sistem harus diolah terlebih dahulu oleh unit khusus ini sehingga menghasilkan suatu *final report* sesuai kebutuhan nasabah. Proses penggabungan ini memerlukan tenaga kerja yang handal dan aplikasi serta tools yang dapat diandalkan dalam pengolahan *database* serta memerlukan tenaga kerja yang banyak dan waktu lebih lama dalam penyajian *final report* pada saat *load* kerja tinggi.

Hal tersebut merupakan kendala yang menghambat perkembangan unit khusus ini sehingga tidak mampu untuk melakukan ekspansi atau penambahan kelolaan. Disamping itu diindikasikan masih terdapat beberapa kendala lain yang dihadapi oleh unit khusus ini baik permasalahan Internal maupun Eksternal. Diantaranya permasalahan SDM, Infrastruktur Pendukung Operasional dan *System Operation Procedure* (SOP) yang belum baku. Untuk penetapan kendala-kendala yang dihadapi unit khusus ini perlu dilakukan penelitian lebih mendalam terkait dengan operasionalnya dalam menopang kinerja bisnis BNI Kantor Cabang PTB. Berdasarkan kendala tersebut diatas diperlukannya penerapan strategi untuk mengatasinya. Mengingat kendala intinya berhubungan hasil *output* dari sistem/ pemanfaatan teknologi maka perlu suatu perumusan strategi teknologi informasi yang tepat guna dapat meningkatkan kinerja unit khusus pengelolaan institusi pendidikan BNI Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung.

Identifikasi dan Rumusan Masalah

Sesuai dengan kerangka konseptual, maka variabel faktor eksternal dan internal perlu diidentifikasi. Penentuan variabel-variabel dilakukan dengan melakukan observasi dan wawancara dengan manajemen perusahaan dan unit khusus, sehingga dapat diketahui juga bobot dari masing - masing variabel yang diajukan. Responden pada penelitian ini dipilih secara sengaja (*purposive sampling*).

Faktor Eksternal yang berhasil diidentifikasi berdasarkan faktor-faktor yang diprediksi akan mempengaruhi tingkat kinerja unit khusus ini, terutama terhadap faktor peluang bisnis dan tingkat persaingan dengan bank kompetitor disegmen bisnis ini. Hasil identifikasi melalui hasil wawancara dengan manajemen perusahaan diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi operasional dan kinerja unit khusus ini, faktor eksternal yang mempengaruhi meliputi beberapa variabel yaitu pertumbuhan market bisnis pendidikan di kota bandung, faktor

persaingan antar bank dan perkembangan teknologi untuk mendukung kualitas layanan terhadap Institusi Pendidikan sedangkan faktor internal terdiri atas variabel Sumber Daya Manusia (SDM), Sistem Informasi Teknologi dan Operasional di unit khusus itu sendiri. Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan, yaitu: Bagaimana Meningkatkan Performance unit khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan di BNI Kantor Cabang 4 Perguruan Tinggi Bandung (PTB) dengan Perumusan Strategi Teknologi Informasi yang tepat dengan menggunakan Metode Analisis SWOT dan Matriks SFAS.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi menjadi sangat penting dibicarakan terkait hubungannya dengan upaya pencapaian tujuan perusahaan. Definisi strategi dikemukakan Chandler dalam Freddy Rangkuti (2009) disebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Selanjutnya menurut Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen (2003), strategi dalam suatu perusahaan terbagi atas tiga tingkatan strategi yaitu: korporasi, bisnis dan fungsional. Ketiga tingkatan strategi tersebut biasanya digunakan oleh perusahaan besar yang memiliki lebih 10 dari satu unit bisnis. Jika dalam perusahaan tersebut hanya terdapat satu unit bisnis, maka strategi korporasi akan sama dengan strategi bisnis.

Kotler dan Amstrong (2007) memberikan definisi perencanaan strategis sebagai proses untuk mengembangkan dan memelihara strategi yang cocok antara sasaran dengan kemampuan organisasi dan peluang pemasaran yang berubah-ubah. Tidak ada suatu strategi yang optimal bagi semua perusahaan dalam usaha tersebut, setiap perusahaan harus menentukan strategi apa yang paling sesuai dalam sudut pandang industri dan tujuan, peluang, keahlian dan sumber dayanya.

Menurut Kotler dan Keller (2009) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman disebut analisis SWOT yang meliputi: 1) Analisis Internal terdiri dari: Analisis Kekuatan (*Strength*), Analisis Kelemahan (*Weakness*), dan 2). Analisis Eksternal yang meliputi:

Analisis Peluang (*Opportunity*), dan Analisis Ancaman (*Threat*). Salah satu upaya perusahaan dalam membangun keunikan (*differentiation*) dimaksud yaitu melalui peningkatan kualitas titik pertemuan jasa (*service encounter*) dalam penyampaian jasa (*service delivery*) yang mengedepankan *touch point* antara konsumen dengan pegawai jasa serta saluran jasa (*supporting facilities*) yang dimilikinya. Upaya meningkatkan kualitas titik temu antara pegawai jasa (kontak personal) dengan konsumen salah satunya adalah dengan membangun kualitas persahabatan dan keterikatan interpersonal (*social bonds*) yaitu meliputi aktifitas-aktifitas melayani konsumen lebih individual. Atas aktifitas-aktifitas itulah konsumen akan merasa memperoleh manfaat lebih atas interaksi dengan perusahaan baik manfaat berupa keyakinan terhadap kenyamanan untuk dilayani (*confidence benefits*), manfaat pelayanan yang ramah dan dikenal oleh pegawai jasa (*social benefits*), serta manfaat diperlakukan secara khusus atau *special treatment benefits* (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009)

Meningkatnya kesadaran Perguruan Tinggi dan Institusi Pendidikan lainnya untuk tertib administrasi baik dalam pengelolaan keuangan maupun pengelolaan civitas akademiknya terutama mahasiswa membuat institusi pendidikan menuntut perbaikan layanan oleh perbankan yang mengelola institusi pendidikan. Dengan tingkat persaingan yang sangat ketat saat ini beberapa bank gencar untuk masuk dalam institusi pendidikan karena melihat pasar yang cukup besar baik bisnis saat ini maupun *branch image* untuk bisnis masa depan. Hal ini

menuntut bank harus memberikan pelayanan yang lebih maksimal sehingga dapat memberikan kemudahan dalam pengelolaan bisnis institusi pendidikan ini.

Salah satu strategi unggulan yang dianggap tepat oleh BNI Wilayah Bandung adalah dengan melakukan re-grouping cabang sesuai dengan segmentasi bisnisnya. BNI Kantor Cabang Perguruan Tinggi main business-nya cenderung pada institusi pendidikan, ini terlihat dengan dileburnya beberapa kantor cabang pembantu pengelola kampus ke BNI Kantor Cabang PTB. Dengan menjadikan insitutsi pendidikan sebagai salah satu core business-nya BNI KANTOR CABANG PTB melakukan suatu terobosan baru dengan membentuk unit khusus pengelolaan institusi pendidikan. Unit ini belum pernah ada di BNI, namun terkait dengan banyak institusi pendidikan unit ini akhirnya dapat dibentuk.

Untuk lebih memaksimalkan unit khusus pengelolaan institusi pendidikan ini perlu dibuat suatu perencanaan strategis sehingga akan terbentuk suatu proses bisnis yang akan dijadikan acuan dalam operasional unit khusus ini dengan menggunakan analisis SWOT yaitu bagaimana perusahaan melihat keunggulan dan kelemahan yang dimiliki unit khusus ini akibat pengaruh dari dalam perusahaan dan bagaimana perusahaan melihat peluang dan ancaman dari lingkungan luar yang perlu diketahui untuk menyusun strategi lain yang lebih baik yang pada gilirannya BNI Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung dapat tetap eksis dalam pengelolaan insitutsi pendidikan di bandung, sehingga perubahan yang terjadi tidak merupakan rintangan atau ancaman, tetapi dapat menjadi peluang untuk mengembangkan usaha dan memperoleh keuntungan yang besar.

Berdasarkan masalah pokok yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

"Diduga bahwa penerapan Analisis SWOT (keunggulan, kelemahan, ancaman dan peluang) dalam menentukan penerapan strategi teknologi informasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja unit khusus pengelolaan institusi pendidikan sehingga dapat meningkatkan bisnis BNI Kantor Cabang PTB".

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan untuk mendapatkan gambaran atau deskripsi tentang proses bisnis serta kendala yang dihadapi oleh SDM di unit khusus ini dilakukan penelitian bersifat deskriptif kualitatif, dimana menurut Sugiyono (2001) sebagai prosedur pemecahan yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subyek atau obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta yang tampak atau sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

Alasan pemilihan metode kualitatif adalah agar dapat mengikuti dan memahami alur peristiwa secara kronologis, dapat menilai sebab akibat dalam lingkup pikiran orang-orang setempat, memperoleh penemuan yang tidak terduga sebelumnya dan untuk membentuk kerangka teoritis baru (Miles,2004). Sifat penelitian deskriptif bertujuan membuat gambaran tentang suatu keadaan secara obyektif, guna memecahkan atau menjawab permasalahan yang sedang dihadapi pada situasi saat ini, khususnya dibidang pelayanan terhadap institusi pendidikan kelolaan BNI Kantor Cabang PTB *existing* terkait dengan keberadaan 30 unit khusus pengelolaan institusi pendidikan, sehingga dapat melakukan ekspansi untuk pengelolaan institusi pendidikan yang baru.

Analisis Data

Analisis SWOT

1) Analisis Lingkungan Eksternal

(1) Pembobotan lingkungan strategis eksternal

Pembobotan terhadap indikator variabel lingkungan strategis ditentukan oleh responden yang berjumlah 5 (lima) orang yang berasal dari Manajemen BNI Kantor Cabang PTB, Unit Bisnis dan Teknologi BNI Kantor Wilayah Bandung. Semua responden menyatakan setuju atas variabel-variabel yang diajukan dan kuisioner ini bertujuan untuk melakukan pembobotan. Berikut hasil analisis terhadap kuisioner yang disebarakan sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1.
Pembobotan Lingkungan Strategis Eksternal Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan

Indikator Variabel Eksternal		Bobot
Market	Pangsa pasar masih sangat luas	0.14
	Pengelolaan Keuangan dan Akademik Institusi Pendidikan secara manual	0.13
	Tingkat Kebutuhan kualitas layanan di Institusi Pendidikan	0.12
Layanan	Tingkat Persaingan Layanan antar Bank	0.11
	Tingkat Persaingan Tarif antar Bank	0.09
	Sarana Promosi Perbankan	0.08
Teknologi	Perkembangan Teknologi Transaksi Perbankan	0.10
	Perkembangan Teknologi Informasi Perbankan	0.11
	Perkembangan Teknologi Komunikasi Perbankan	0.13
Total		1.00

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 1 bahwa indikator Pangsa pasar yang masih sangat luas dan terbuka dikota Bandung seiring dengan pertumbuhan bisnis sektor pendidikan di kota Bandung membuka peluang sangat besar untuk pengembangan kelolaan unit khusus, dapat terlihat dengan bobot yang diberikan sebesar 0,14. Selain itu Indikator pengelolaan keuangan dan akademik yang masih dilakukan secara manual dan tingkat kebutuhan layanan *excellent* dalam lingkungan pendidikan kepada civitasnya dengan bobot masing-masing 0,13 dan 0,11 juga merupakan peluang besar dalam mengembangkan kelolaan karena akan berdampak terhadap semakin banyaknya permintaan institusi pendidikan yang diberikan kemudahan dalam pengelolaan keuangan dan akademik.

Dari sisi layanan, indikator tingkat persaingan antar perbankan dalam hal pelayanan kepada *customer* baik standar layanan, tarif dan promosi yang semakin gencar merupakan indikator yang harus diwaspadai karena dapat menjadi ancaman dalam bagi bisnis *existing* maupun untuk upaya ekspansi.

Dari segi teknologi, indikator perkembangan teknologi untuk keperluan transaksi, informasi transaksi dan komunikasi baik data maupun lainnya merupakan suatu peluang dan ancaman sekaligus, karena cepatnya perubahan teknologi baik diperbankan maupun dilingkungan pendidikan mempengaruhi terhadap layanan yang akan diberikan. Namun dengan pengalaman BNI dalam dunia pendidikan keunggulan teknologi BNI masih dapat diandalkan untuk bersaing dengan *competitor* di dunia pendidikan karena BNI telah mempunyai sistem teknologi khusus untuk pengelolaan institusi pendidikan.

(2) Penilaian Rating Lingkungan Strategis Eksternal

Setelah memberikan pembobotan terhadap lingkungan eksternal maka dilanjutkan penilaian lingkungan strategis eksternal oleh 10 (sepuluh) orang responden. Hasil analisis secara rata-rata disajikan dalam tabel 2.

Tabel 2.
Penilaian Rating Lingkungan Strategis Eksternal Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan

Indikator Variabel Internal		Rating	Keterangan
Market	Pangsa pasar masih sangat luas	3.70	sangat baik
	Pengelolaan Keuangan dan Akademik Institusi Pendidikan secara manual	3.50	sangat baik
	Tingkat Kebutuhan kualitas layanan di Institusi Pendidikan	3.20	baik
Layanan	Tingkat Persaingan Layanan antar Bank	2.90	baik
	Tingkat Persaingan Tarif antar Bank	2.40	tidak baik
	Sarana Promosi Perbankan	2.20	tidak baik
Teknologi	Perkembangan Teknologi Transaksi Perbankan	2.80	baik
	Perkembangan Teknologi Informasi Perbankan	3.10	baik
	Perkembangan Teknologi Komunikasi Perbankan	3.40	sangat baik
Total		27.20	

Data pada tabel 2 diatas mayoritas indikator eksternal menunjukkan lingkungan eksternal yang positif dan baik dalam arti lingkungan eksternal mendukung untuk pertumbuhan *performance* unit khusus ini dalam melakukan ekspansi namun perlu diwaspadai tingkat persaingan penetapan tarif dan sarana promosi yang semakin gencar serta faktor perkembangan teknologi harus tetap diwaspadai sehingga tidak menjadi ancaman yang signifikan.

(3) *External Factor Analysis Summary (EFAS)*

Analisis selanjutnya adalah menentukan nilai terbobot total (skor) dari masing-masing indikator untuk memperoleh nilai terbobot total yang disajikan berikut ini pada tabel 3.

Tabel 3.
External Factor Analysis (EFAS) Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan

Indikator Variabel Eksternal		Rating	Bobot	Skor
Market	Pangsa pasar masih sangat luas	3.70	0.14	0.50
	Pengelolaan Keuangan dan Akademik Institusi Pendidikan secara manual	3.50	0.13	0.45
	Tingkat Kebutuhan kualitas layanan di Institusi Pendidikan	3.20	0.12	0.38
Layanan	Tingkat Persaingan Layanan antar Bank	2.90	0.11	0.31
	Tingkat Persaingan Tarif antar Bank	2.40	0.09	0.21
	Sarana Promosi Perbankan	2.20	0.08	0.18
Teknologi	Perkembangan Teknologi Transaksi Perbankan	2.80	0.10	0.29
	Perkembangan Teknologi Informasi Perbankan	3.10	0.11	0.35
	Perkembangan Teknologi Komunikasi Perbankan	3.40	0.13	0.43
Total		27.20	1.00	3.10

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal sebagaimana disajikan pada tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa hasil perkalian bobot dan rating didapatkan hasil keseluruhan jumlah nilai terbobot total sebesar 3,10 untuk Matriks EFAS. Hal ini menunjukkan bahwa unit khusus pengelolaan institusi pendidikan BNI Kantor Cabang PTB ini berada pada posisi yang baik untuk lebih mengembangkan bisnisnya dengan memanfaatkan peluang yang ada.

2) Analisis Lingkungan Internal

Setelah melakukan analisis terhadap lingkungan strategis eksternal, maka selanjutnya akan dilakukan analisis terhadap lingkungan internal.

(1) Pembobotan Lingkungan Strategis Internal

Seperti pada analisis lingkungan eksternal, maka untuk analisis lingkungan internal juga didahului dengan pembobotan terhadap indikator variabel lingkungan strategis internal yang dilakukan oleh 10 orang responden yang merupakan manajemen BNI Kantor Cabang PTB, Pimpinan unit yang terkait dengan unit khusus ini untuk mendapat rata-rata (*mean*) dari masing-masing bobot yang diberikan responden. Rata-rata dari pembobotan tersebut diperlihatkan dalam tabel 4.

Tabel 4.
Pembobotan Lingkungan Strategis Internal Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan

Indikator Variabel Internal		Bobot
Sumber Daya Manusia	Kuantitas tenaga kerja tetap berpengalaman	0.04
	Kuantitas tenaga kerja outsourcing berpengalaman	0.05
	Kualitas tenaga kerja tetap	0.08
	Kualitas tenaga kerja outsourcing	0.07
	Kualifikasi tenaga kerja tetap	0.08
	Kualifikasi tenaga kerja outsourcing	0.06
	Struktur organisasi	0.05
Operasional	Unit khusus pengelolaan Institusi Pendidikan	0.08
	SOP Unit khusus pengelolaan Institusi Pendidikan	0.04
	Infrastruktur yang memadai	0.06
	Peralatan yang memadai	0.06
Teknologi Informasi	Sistem pelayanan transaksi di BNI	0.07
	Sistem reporting transaksi di BNI	0.08
	Sistem/channel pendukung transaksi di BNI	0.07
	Sistem pengolahan data pada unit khusus	0.04
	Sistem Monitoring pada unit khusus	0.05
Total		1.00

Berdasarkan hasil analisis internal yang terlihat pada tabel 4 dapat diketahui bahwa bobot terbesar diberikan pada sumber daya manusia dan teknologi informasi yang ada pada unit khusus ini karena pengalaman yang cukup lama dan pengelolaan universitas-universitas besar di Bandung. Sementara variabel operasional mendapat porsi yang tidak terlalu signifikan.

(2) Penilaian Rating Lingkungan Strategis Internal

Penilaian rating lingkungan strategis internal dilakukan oleh 20 (dua puluh) orang responden kunci internal dan dapat disajikan pada tabel 5.

Tabel 5.
Penilaian Rating Lingkungan Strategis Internal Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan

Indikator Variabel Internal		Rating	Keterangan
Sumber Daya Manusia	Kuantitas tenaga kerja tetap berpengalaman	1.95	tidak baik
	Kuantitas tenaga kerja outsourcing berpengalaman	2.30	tidak baik
	Kualitas tenaga kerja tetap	3.60	sangat baik
	Kualitas tenaga kerja outsourcing	2.95	baik
	Kualifikasi tenaga kerja tetap	3.45	sangat baik
	Kualifikasi tenaga kerja outsourcing	2.85	baik
	Struktur organisasi	2.35	tidak baik
Operasional	Unit khusus pengelolaan Institusi Pendidikan	3.70	sangat baik
	SOP Unit khusus pengelolaan Institusi Pendidikan	1.90	tidak baik
	Infrastruktur yang memadai	2.50	baik
	Peralatan yang memadai	2.80	baik
Teknologi Informasi	Sistem pelayanan transaksi di BNI	3.30	sangat baik
	Sistem reporting transaksi di BNI	3.55	sangat baik
	Sistem/channel pendukung transaksi di BNI	3.30	sangat baik
	Sistem pengolahan data pada unit khusus	2.00	tidak baik
	Sistem Monitoring pada unit khusus	2.45	tidak baik
Total		44.95	

Tabel 5 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian rating lingkungan internal tidak menunjukkan semua indikator dengan rating yang baik karena ada beberapa indikator menunjukkan kelemahan dalam unit khusus ini. Kuantitas tenaga kerja mendapat rating yang sangat kecil baik jumlah SDM yang berfungsi sebagai koordinator (pegawai tetap) maupun tenaga *outsourcing*. Untuk Variabel operasional indikator yang menunjukkan kelemahan adalah dalam SOP yang terkait dengan *job description* masing-masing pegawai yang masih belum baku. Sementara untuk indikator teknologi yang menjadi kelemahan mendasar adalah pemanfaatan teknologi dalam mendukung kegiatan operasional pada unit khusus ini sementara teknologi yang dimiliki BNI dalam sistem pelayanan transaksi merupakan kekuatan yang dominan.

(3) *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*

Analisis selanjutnya adalah menentukan nilai terbobot total (skor) dari masing-masing indikator untuk memperoleh nilai terbobot total pada tabel 6.

Tabel 6.

Internal Factor Analysis Summary (IFAS) Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan

Indikator Variabel Eksternal		Rating	Bobot	Skor
Sumber Daya Manusia	Kuantitas tenaga kerja tetap berpengalaman	1.95	0.04	0.08
	Kuantitas tenaga kerja outsourcing berpengalaman	2.30	0.05	0.12
	Kualitas tenaga kerja tetap	3.60	0.08	0.29
	Kualitas tenaga kerja outsourcing	2.95	0.07	0.19
	Kualifikasi tenaga kerja tetap	3.45	0.08	0.26
	Kualifikasi tenaga kerja outsourcing	2.85	0.06	0.18
	Struktur organisasi	2.35	0.05	0.12
Operasional	Unit khusus pengelolaan Institusi Pendidikan	3.70	0.08	0.30
	SOP Unit khusus pengelolaan Institusi Pendidikan	1.90	0.04	0.08
	Infrastruktur yang memadai	2.50	0.06	0.14
	Peralatan yang memadai	2.80	0.06	0.17
Teknologi Informasi	Sistem pelayanan transaksi di BNI	3.30	0.07	0.24
	Sistem reporting transaksi di BNI	3.55	0.08	0.28
	Sistem/channel pendukung transaksi di BNI	3.30	0.07	0.24
	Sistem pengolahan data pada unit khusus	2.00	0.04	0.09
	Sistem Monitoring pada unit khusus	2.45	0.05	0.13
Total		44.95	1.00	2.94

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal seperti tabel 6 dapat diketahui bahwa hasil keseluruhan nilai tertimbang Matriks IFAS total sebesar 2,94. Hal ini mengindikasikan bahwa, unit khusus mempunyai kekuatan dalam operasionalnya.

(4) Penentuan Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

Kekuatan yang dimiliki unit khusus ini ditunjukkan oleh indikator-indikator dominan seperti kualitas SDM dan sistem transaksi dan pelayanan yang dimiliki oleh BNI. Kelemahan yang dimiliki saat ini adalah Kuantitas tenaga kerja dan sistem pendukung dalam finishing transaksi yang menyajikan report final kepada institusi pendidikan. Sementara peluang yang terbuka dengan lebar ditunjukkan oleh variabel eksternal sehingga ancaman tidak menjadi penghalang bagi unit khusus untuk melakukan ekspansi. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman lebih jelas ditunjukkan pada tabel 7 dan 8.

Tabel 7.
Opportunities and Threats Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan

Indikator Variabel Internal		Rating	Keterangan
Market	Pangsa pasar masih sangat luas	3.70	peluang
	Pengelolaan Keuangan dan Akademik Institusi Pendidikan secara manual	3.50	peluang
	Tingkat Kebutuhan kualitas layanan di Institusi Pendidikan	3.20	peluang
Layanan	Tingkat Persaingan Layanan antar Bank	2.90	peluang
	Tingkat Persaingan Tarif antar Bank	2.40	ancaman
	Sarana Promosi Perbankan	2.20	ancaman
Teknologi	Perkembangan Teknologi Transaksi Perbankan	2.80	peluang
	Perkembangan Teknologi Informasi Perbankan	3.10	peluang
	Perkembangan Teknologi Komunikasi Perbankan	3.40	peluang
Total		27.20	

Tabel 7 menunjukkan bahwa mayoritas indikator variabel eksternal memberikan peluang yang baik bagi perkembangan / peningkatan performance unit khusus pengelolaan institusi pendidikan BNI Kantor Cabang PTB.

Kekuatan dan kelemahan unit khusus ini ditunjukkan pada tabel 8 berikut ini.

Tabel 8.
Strenght and Weakness Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan

Indikator Variabel Internal		Rating	Keterangan
Sumber Daya Manusia	Kuantitas tenaga kerja tetap berpengalaman	1.95	kelemahan
	Kuantitas tenaga kerja outsourcing berpengalaman	2.30	kelemahan
	Kualitas tenaga kerja tetap	3.60	kekuatan
	Kualitas tenaga kerja outsourcing	2.95	kekuatan
	Kualifikasi tenaga kerja tetap	3.45	kekuatan
	Kualifikasi tenaga kerja outsourcing	2.85	kekuatan
	Struktur organisasi	2.35	kelemahan
Operasional	Unit khusus pengelolaan Institusi Pendidikan	3.70	kekuatan
	SOP Unit khusus pengelolaan Institusi Pendidikan	1.90	kelemahan
	Infrastruktur yang memadai	2.50	kekuatan
	Peralatan yang memadai	2.80	kekuatan
Teknologi Informasi	Sistem pelayanan transaksi di BNI	3.30	kekuatan
	Sistem reporting transaksi di BNI	3.55	kekuatan
	Sistem/channel pendukung transaksi di BNI	3.30	kekuatan
	Sistem pengolahan data pada unit khusus	2.00	kelemahan
	Sistem Monitoring pada unit khusus	2.45	kelemahan
Total		44.95	

Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

- 1) Dengan berbekal kualitas SDM baik tenaga kerja tetap maupun outsourcing yang handal dan berpengalaman dalam pengelolaan Institusi Pendidikan merupakan kekuatan untuk melakukan ekspansi ke institusi pendidikan lainnya serta menangkap peluang seiring dengan meningkatnya pertumbuhan bisnis pendidikan di kota Bandung.
- 2) Didukung dengan Sistem transaksi sesuai dengan kebutuhan institusi merupakan peluang untuk melayani kebutuhan institusi pendidikan yang semakin meningkat dan masih dikelola secara manual.
- 3) Perangkat teknologi yang mumpuni memberikan solusi layanan terbaik bagi institusi pendidikan dalam memberikan pelayanan excellent kepada civitas institusi pendidikan.
- 4) Keberadaan unit khusus membuat lebih fokus dalam pengelolaan bisnis institusi pendidikan, hal ini merupakan kekuatan dan nilai lebih dibandingkan bank pesaing dalam melakukan ekspansi/penetrasi pasar, memberikan solusi dalam pengelolaan keuangan yang terintegrasi bagi institusi pendidikan.
- 5) Customized Reporting System dan sistem cash management merupakan kekuatan utama dalam solusi bagi institusi pendidikan dalam memberikan layanan excellent kepada civitas institusi pendidikan.

Strategi ST (*Strength-Threat*)

- 1) Memanfaatkan SDM yang handal dan berpengalaman dalam pengelolaan Institusi Pendidikan untuk memberikan solusi dan komitmen dalam pengelolaan institusi pendidikan sehingga merupakan keunggulan utama dalam persaingan dengan kompetitor.
- 2) Memanfaatkan keunggulan Sistem pelayanan transaksi sesuai dengan kebutuhan institusi untuk memaksimalkan pelayanan.
- 3) Perangkat teknologi yang mumpuni memberikan solusi layanan terbaik bagi institusi pendidikan dalam memberikan pelayanan excellent kepada civitas institusi pendidikan.

- 4) Keberadaan unit khusus merupakan kekuatan dan nilai lebih dibandingkan bank pesaing dalam melakukan ekspansi/penetrasi pasar, memberikan solusi dalam pengelolaan keuangan yang terintegrasi bagi institusi pendidikan.
- 5) Customized Reporting System dan sistem cash management merupakan kekuatan utama dalam solusi bagi institusi pendidikan dalam memberikan layanan excellent kepada mahasiswa.

Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

- 1) Menambah jumlah SDM sehingga dapat melakukan ekspansi kelolaan Institusi Pendidikan, mengatasi kekurangan SDM pada saat high season dan regenerasi untuk mengatasi masalah turn over SDM.
- 2) Membuat aplikasi pendukung untuk meningkatkan sistem monitoring dan pengolahan data untuk mempermudah pekerjaan yang ada sehingga SDM yang ada dapat lebih fokus untuk melakukan ekspansi dan permasalahan kekurangan SDM dapat teratasi karena load kerja tinggi saat ini masih terdapat pekerjaan manual.
- 3) Membuat SOP dan Job Description yang jelas sehingga dapat fokus untuk meningkatkan pelayanan sesuai dengan kebutuhan institusi kelolaan.

Strategi WT (*Weakness-Threat*)

- 1) Menambah jumlah SDM, mengatasi kekurangan SDM pada saat high season dan regenerasi untuk mengatasi masalah turn over SDM sehingga dapat memaksimalkan ekspansi kelolaan Institusi Pendidikan.
- 2) Membuat aplikasi pendukung untuk meningkatkan sistem monitoring dan pengolahan data untuk mempermudah pekerjaan yang ada sehingga SDM yang ada dapat lebih fokus untuk melakukan ekspansi dan permasalahan kekurangan SDM dapat teratasi karena load kerja tinggi saat ini masih terdapat pekerjaan manual.

Untuk mempertajam penyimpulan faktor-faktor strategis eksternal maupun faktor strategis internal dilakukan pengkombinasian EFAS dan IFAS dengan terlebih dahulu memilih mendaftarkan item-item EFAS dan IFAS yang paling penting dalam kolom Faktor Strategis Kunci dengan penentuan mana yang merupakan kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O) dan ancaman (T), sehingga dihasilkan matriks SFAS sebagaimana ditunjukkan oleh tabel 10.

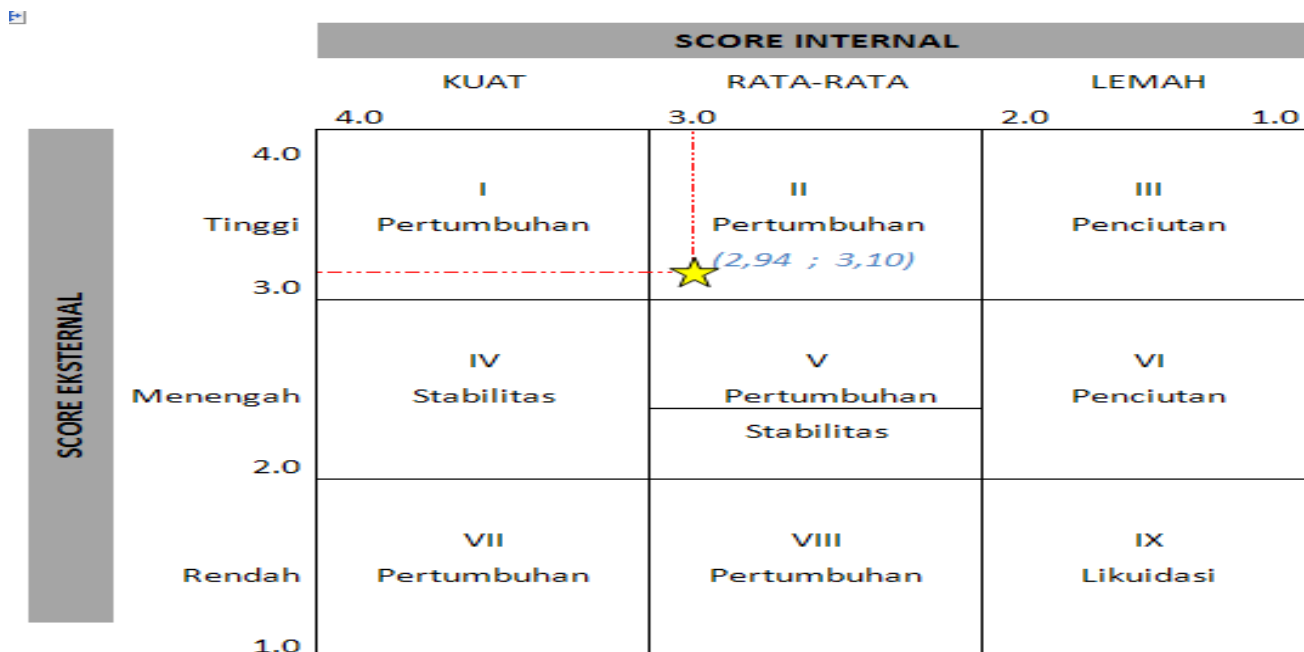
Tabel 10.
Strategic Factor Analysis Summary (SFAS) Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan

NO	FAKTOR STRATEGIS KUNCI	BOBOT	PERINGKAT	SKOR TERBOBOT	DURASI			KOMENTAR
					PEND EK.	MENENGAH	PANJANG	
1	Kualitas tenaga kerja tetap(<i>Kekuatan</i>)	0.10	3.60	0.36			X	Mempertahankan dan meningkatkan kualitas SDM merupakan kekuatan jangka panjang unit khusus
2	Unit khusus pengelolaan Institusi Pendidikan(<i>Kekuatan</i>)	0.15	3.70	0.56			X	Keberhasilan pengelolaan institusi pendidikan merupakan barometer dalam peningkatan performance BNI PTB
3	Sistem reporting transaksi di BNI(<i>Kekuatan</i>)	0.13	3.55	0.46	X			Pembenahan dan meningkatkan system reporting merupakan Kelebihan utama dari bank pesaing
4	Sistem monitoring /pengolahan data unit khusus(<i>Kelemahan</i>)	0.10	3.30	0.33	X			Kelemahan utama unit khusus dalam monitoring perlu pembenahan secara kontinu sehingga tidak berdampak jelek terhadap kualitas layanannya
5	Pangsa pasar masih sangat luas(<i>Peluang</i>)	0.11	3.70	0.41			X	Potensi pasar yang sangat besar merupakan peluang utama dalam meningkatkan performance
6	Pengelolaan Keuangan dan Akademik Institusi Pendidikan secara manual(<i>Peluang</i>)	0.10	3.50	0.35		X		Permasalahan yang menjadikan kendala institusi pendidikan merupakan peluang utama dalam melakukan ekspansi pengelolaan institusi pendidikan
7	Perkembangan Teknologi Transaksi Perbankan(<i>Peluang</i>)	0.10	2.80	0.29	X			Tingkat persaingan semakin tinggi sehingga pembenahan dan peningkatan kapasitas teknologi harus dijadikan prioritas utama
8	Tingkat Kebutuhan kualitas layanan di Institusi Pendidikan(<i>Peluang</i>)	0.10	3.20	0.32	X			Kebutuhan mendesak dari Institusi Pendidikan merupakan peluang sangat besar untuk melakukan ekspansi dengan memberikan pelayanan terbaik
9	Tingkat Persaingan Tarif antar Bank(<i>Ancaman</i>)	0.11	2.40	0.26	X			Keunggulan bank pesaing harus selalu diwaspadai dalam memenangi tingkat persaingan
JUMLAH		1.00	29.75	3.34				

Berdasarkan analisa pada matriks SFAS dapat memberikan gambaran bahwa peluang dalam pengembangan kinerja unit khusus pengelolaan institusi pendidikan ini cukup besar serta didukung oleh potensi dan peluang pasar yang masih sangat terbuka luas. Namun untuk dapat maksimal harus ada strategi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada.

3.2 Analisis Matriks Internal Eksternal (IE)

Setelah melakukan analisis pada lingkungan internal dan eksternal maka selanjutnya memindahkan skor nilai ke dalam Matriks Internal Eksternal. Nilai terbobot total untuk IFAS 2,94 dan skor nilai EFAS 3,10 sehingga posisi unit khusus pada Matriks IE disajikan pada gambar 1.



Gambar 1.
Analisis Matriks Internal Eksternal

Gambar 1 memperlihatkan posisi strategis unit khusus pengelolaan institusi pendidikan BNI Kantor Cabang PTB berada pada posisi pertumbuhan (growth) dimana pada Growth strategy ini yang merupakan pertumbuhan adalah perusahaan itu sendiri. Strategi pertumbuhan yang perlu diterapkan adalah melalui integrasi horizontal dengan cara melakukan ekspansi atau perluasan bisnis (perluasan pangsa pasar) dan meningkatkan produktivitas dengan memanfaatkan kemampuan teknologi yang ada melalui pengembangan internal.

IV. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang tersaji pada lampiran serta pembahasan sebelumnya, maka dapat dideskripsikan variabel-variabel lingkungan eksternal yang merupakan peluang dan ancaman bagi perkembangan bisnis BNI Kantor Cabang PTB terkait dengan keberadaan unit khusus pengelolaan institusi pendidikan semakin member peluang pangsa pasar untuk melakukan ekspansi namun tingkat persaingannya dengan bank pesaing lain yang mulai melirik bisnis di sektor pendidikan pun akan semakin tinggi. Selain itu dapat pula dideskripsikan variabel-variabel lingkungan internal yang menjadi kekuatan sekaligus kelemahan unit khusus ini terdapat pada SDM dan Sistem Teknologi Informasi baik yang dimiliki BNI secara *wide* maupun penerapan teknologi pada unit khusus. Posisi strategis unit khusus ini adalah Growth dengan konsentrasi integrasi horizontal. Strategi penerapan teknologi informasi pada unit khusus ini adalah salah satu *growth strategy* dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan memperkuat kekuatan yang sudah ada.

Variabel-variabel yang menjadi kekuatan dan kelemahan unit khusus pengelolaan institusi pendidikan BNI Kantor Cabang PTB

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap lingkungan internal diketahui kekuatan dan kelemahan unit khusus ini ditunjukkan oleh indikator tenaga kerja dan teknologi informasi yang dimiliki, indikator paling dominan dalam hal kekuatan unit khusus ini adalah tenaga kerja yang telah berpengalaman, keberadaan unit khusus ini sendiri yang didukung oleh sistem teknologi informasi yang dimiliki BNI, sedangkan kelemahannya adalah juga didominasi oleh indikator SDM yaitu dalam hal kekurangan tenaga kerja, alur kerja yang kurang jelas dan kebutuhan sistem informasi tambahan pada unit khusus untuk yang mempermudah dan memperjelas mekanisme pekerjaan sehingga dapat mengatasi masalah kekurangan SDM. Diharapkan kelemahan yang ada dapat diperbaiki di masa mendatang dengan mengedepankan beberapa faktor yang dapat dikembangkan terutama pengimplementasian sistem pendukung yang mempermudah alur kerja serta mempermudah monitoring dalam pekerjaan sehingga permasalahan SDM dapat diatasi.

Variabel-variabel yang menjadi peluang dan ancaman bagi unit khusus pengelolaan institusi pendidikan BNI Kantor Cabang PTB

Berdasarkan hasil analisis terhadap peluang bisnis unit khusus di dunia pendidikan ini semakin terbuka luas karena semakin banyaknya institusi pendidikan baru di kota Bandung disamping itu institusi pendidikan yang ada semakin berkembang. Disamping itu tuntutan layanan *excellent* dari institusi pendidikan sudah menjadi suatu kebutuhan sehingga institusi pendidikan sudah tidak direpotkan lagi dengan urusan administrative keuangan dan akademik. Hal tersebut merupakan peluang sangat besar untuk melakukan ekspansi dalam pengelolaan institusi pendidikan tidak saja perguruan tinggi namun juga sekolah mulai dari taman bermain sampai sekolah menengah atau bahkan bimbingan belajar. Sedangkan ancaman datangnya dari bank pesaing yang mulai melirik sektor bisnis ini dan ancaman dari pihak institusi pendidikannya sendiri karena tidak puas dengan layanan yang diberikan terutama dalam hal sarana promosi yang diberikan kepada institusi pendidikan seiring dengan persaingan antar bank, banyak bank kompetitor yang berani mengeluarkan dana promosi besar-besaran dalam proses akuisisi. Diharapkan pada masa mendatang peluang ditunjukkan oleh indikator-indikator peluang dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan performance dan kinerja unit, namun manajemen BNI Kantor Cabang PTB harus tetap menjaga semua indikator ancaman agar tidak menjadi hambatan pertumbuhan bisnis dikemudian hari.

Posisi unit khusus pengelolaan institusi pendidikan BNI Kantor Cabang PTB

Berdasarkan hasil analisis maka dapat diketahui bahwa lingkungan eksternal dengan nilai terbobot 3,10 dan nilai terbobot internal 2,88, maka unit unit khusus ini berada pada posisi sel 2 sehingga unit khusus pengelola institusi pendidikan BNI Kantor Cabang PTB berada pada posisi *Growth* dengan konsentrasi melalui integrasi horizontal. Untuk perusahaan yang berada pada sel ini strategi yang diterapkan adalah *Growth Strategy*, yaitu melakukan strategi perluasan bisnis dengan cara melakukan ekspansi atau perluasan pangsa pasar dan meningkatkan kualitas layanan dengan memanfaatkan kemampuan teknologi yang ada melalui pengembangan internal sehingga dapat memberikan layanan *Extra Mild* kepada Institusi Pendidikan. Atas dasar hal ini, untuk peningkatan kinerja unit khusus pengelolaan institusi pendidikan BNI Kantor Cabang PTB harus dilakukan ekspansi pengelolaan institusi pendidikan dengan memanfaatkan peluang pangsa pasar yang semakin terbuka di kota Bandung. Namun hal ini baru dapat dilakukan dengan adanya perbaikan dan pengembangan sistem informasi di internal unit khusus untuk memudahkan pelaksanaan dan monitoring pekerjaan di unit ini, sehingga perlu dibuat penerapan strategi teknologi informasi yang tepat, seperti pembuatan tools atau aplikasi pendukung untuk mempermudah kelancaran pekerjaan.

Rencana Strategik dan Implikasi Pengembangan Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan di BNI Kantor Cabang PTB

Rencana strategik pengembangan unit khusus ini pada posisi Growth adalah strategi pengembangan kualitas jasa dengan penerapan teknologi informasi pendukung sistem layanan yang sudah ada kepada institusi pendidikan dengan tujuan dapat memberikan *customized final Report* kepada institusi kelolaan dan melakukan ekspansi dalam pengelolaan institusi pendidikan dengan target institusi pendidikan baru atau institusi pendidikan lama yang masih melakukan pengelolaan keuangan dan akademik secara manual. Berdasarkan indikator variabel yang menjadi kekuatan dan peluang yang ada maka strategi yang diterapkan adalah penerapan teknologi pendukung sistem informasi yang ada sehingga meminimalisir kebutuhan SDM yang digunakan dan mempermudah proses ekspansi dengan memanfaatkan kelebihan SDM.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka untuk dapat meningkatkan performance unit khusus ini sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan maka pihak manajemen BNI Kantor Cabang PTB harus memperbaiki titik kelemahan yang ada sekarang karena merupakan suatu hambatan besar untuk melakukan pengembangan bisnis yang ada. Adapun implikasi manajerial yang harus dilakukan untuk dapat lebih meningkatkan kinerja unit khusus ini adalah sebagai berikut :

1) SDM

Dibidang SDM yang mejadi kelemahan adalah indikator kuantitas SDM baik yang berfungsi sebagai koordinator maupun tenaga kerja *outsourcing* sebagai pelaksana sementara dari kualitas dan kriteria pegawai yang ada sudah cukup untuk menopang bisnis unit khusus ini. Namun apabila kekurangan tenaga SDM ini tidak dapat diatasi akan menghambat proses ekspansi dalam pengelolaan institusi pendidikan. Untuk mengatasi hal ini manajemen BNI Kantor Cabang PTB harus menambah tenaga kerja tetap dan merekrut tenaga kerja *outsourcing* sesuai dengan penambahan kelolaan dan *load* kerja di unit khusus ini.

2) Operasional

Dengan keberadaan unit khusus ini sudah sangat memberikan kontribusi cukup tinggi dalam peningkatan bisnis BNI Cabang PTB, namun kendala yang dihadapi dalam operasional sehari-hari lebih kepada belum adanya SOP yang baku dalam mengatur *job description* masing-masing pegawai walaupun sudah adanya koordinator dimasing-masing bagian. Alur kerja saat ini masih berdasarkan perintah atau komando dari masing-masing koordinator.

3) Teknologi Informasi

Kendala teknologi yang dihadapi lebih cenderung kepada penerapan teknologi informasi di internal unit khusus ini sedangkan teknologi dan sistem yang digunakan sebagai layanan kepada pihak eksternal sudah sangat mumpuni karena merupakan domain BNI pusat. Beberapa sistem layanan transaksi sudah dimiliki BNI sesuai dengan kebutuhan *customer*, namun sistem-sistem tersebut memiliki output yang berbeda-beda. Kondisi inilah yang menyebabkan perlunya penerapan teknologi informasi yang tepat di unit khusus ini sehingga dapat menekan biaya SDM karena proses pekerjaan lebih efektif dan efisien. Dengan adanya sistem pendukung khususnya untuk *reporting* dan sistem pengolahan data transaksi yang dapat terintegrasi akan lebih memudahkan alur kerja dan mengurangi kendala kekurangan SDM.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil Analisis SWOT, Matriks SFAS dan Matriks IE sebagaimana uraian pada bab terdahulu terhadap lingkungan strategis internal dan eksternal Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan BNI Kantor Cabang PTB, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Dengan tersedianya perumusan Teknologi Informasi telah mendefinisikan kendala-kendala yang dihadapi dalam operasional unit khusus ini untuk dapat diatasi sehingga meningkatkan bisnis BNI Kantor Cabang PTB.
- 2) Dengan tersedianya perumusan Teknologi Informasi dapat mengatasi permasalahan SDM yang ada sehingga berdampak positif terhadap kinerja BNI Kantor Cabang PTB serta diharapkan dapat mempercepat dan meningkatkan kualitas layanan lebih baik kepada institusi pendidikan.

Saran

Berdasarkan implikasi strategi yang telah diuraikan sebelumnya maka beberapa hal perlu disarankan kepada pihak manajemen agar dapat melakukan perbaikan dan langkah strategis sehingga Unit Khusus Pengelolaan Institusi Pendidikan BNI Kantor Cabang PTB dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Adapun saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

- 1) Kelemahan utama pada unit khusus yaitu dalam penerapan dan pemanfaatan teknologi informasi berupa aplikasi-aplikasi tambahan sebagai pendukung kelancaran operasional harus dijadikan prioritas manajemen BNI Kantor Cabang PTB. Hal ini tidak sulit dalam mengimplementasikannya karena SDM yang ada mampu untuk melaksanakannya namun perlu dukungan dan keleluasaan dalam pengembangannya.
Dengan adanya penerapan strategi yang tepat sesuai dengan kebutuhan operasional di unit ini permasalahan lainnya seperti kekurangan SDM dan kendala alur kerja atau proses bisnis akan dapat teratasi.
- 2) Faktor eksternal yang dapat berpotensi menjadi ancaman terhadap peningkatan kinerja Unit Khusus ini terutama dalam melakukan ekspansi adalah bank kompetitor terkait dalam pemberian bantuan dana promosi bank kepada institusi pendidikan, sehingga hal tersebut perlu diantisipasi dan dideteksi sedini mungkin dan dicarikan pemecahan masalahnya.
- 3) Selanjutnya alternatif-alternatif rencana strategis yang lain adalah penambahan kuantitas dan kualitas SDM seiring dengan semakin bertambahnya kelolaan unit khusus ini tetap menjadi perhatian manajemen sehingga dapat memberikan layanan yang lebih profesional dan berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Freddy Rangkuti, 2009, Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen, 2003, Strategic Management 5th Edition, Manajemen Strategis, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Kotler, Philip. and Kevin Lane Keller. 2009. *Marketing Management*. 13th e. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong, 2012, *Principles of Marketing*, Pearson Education Limited., USA.
- Sugiyono. 2006. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Zeithaml Valerie A, M.J. Bitner, 2009 . *Service Marketing*. Fifth edition, USA : Mc Graw-Hill Co. Inc.