**JURNAL**

**ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN**

**KREDIT PEMILIKAN RUMAH (KPR)**

**BANK BJB CABANG SOREANG**

**DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENJUALAN**

**AJI MUNAWAR RIZKIANSYAH**

**168 020 059**

****

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS PASCA SARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2021**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah dan memperoleh data empiris mengenai *“Analisis implemetasi strategi pemasaran kredit pemilikan rumah (KPR) Bank BJB Cabang Soreang dalam Upaya Meningkatkan Penjualan.”*. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diketahui sejauh mana pelaksanaan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan, kinerja, yang dicapai, hambatan yang dialami, yang kemudian dikaji serta dievaluasi untuk diberikan *improvement* demi mencapai perfoma bisnis yang lebih baik.

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif. Pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara, obersevasi dan dokumentasi. Pengumpulan data di lapangan dilaksanakan pada tahun 2020. Teknis analisis data menggunakan analisis SWOT.

Hasil penelitian menunjukan bahwa strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang tidak diimplementasikan dengan optimal, pelaksanaanya tidak terstruktur dan masih berorientasi dengan cara konvensional yakni menjual produk saja tanpa melihat peta potensi dan sumber daya yang lebih besar, sehingga hal tersebut berimbas kepada kinerja yang belum memuaskan. Kendati begitu, sumber daya serta kekuatan internal dan peluang eskternal yang dimiliki mampu digambarkan dengan baik sehingga dalam menyusun strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan, perusahan tinggal melakuan evaluasi dan improvisasi yang lebih terstruktur dan menyeluruh dengan memosisikan keunggulan produk dan *brand image* perusahaan kepada para konsumen.

Kata kunci: strategi pemasaran, bauran pemasaran, strategi posisi pasar

*ABSTRACT*

*This study aims to examine and obtain empirical data regarding "Analysis of the implementation of the Soreang Branch of Bank BJB Housing Loan (KPR) Marketing Strategy in an Effort to Increase Sales." Through this research, it is expected to know the extent to which the company's marketing strategy has been implemented, the performance achieved, the obstacles experienced, which are then reviewed and evaluated for improvement in order to achieve better business performance.*

*The research method used is descriptive qualitative analysis. The data were collected by interviews, observations and documentation. Data collection in the field was carried out in 2020. The data analysis technique used was SWOT analysis.*

*The results showed that the marketing strategy for the KPR Bank BJB Soreang Branch was not implemented optimally, the implementation was unstructured and still oriented in a conventional way, namely selling products only without looking at the map of greater potential and resources, so this resulted in unsatisfactory performance. Even so, the internal resources and strengths and external opportunities they have can be well described so that in a formulating marketing strategy to increase sales, the company only needs to do a more structured and comprehensive evaluation and improvisation by positioning the advantages of the company's products and brand image to consumers.*

*Keywords: marketing strategy, marketing mix, market positioning strategy*

I. PENDAHULUAN

**Latar Belakang Penelitian**

Rumah merupakan kebutuhan primer bagi kehidupan manusia, namun masih banyak juga anggota masyarakat yang belum memiliki rumah. Harga rumah yang mahal menimbulkan masalah yang serius mengingat rumah merupakan dalam golongan kebutuhan primer manusia yang bagaimanapun caranya manusia harus memiliki rumah untuk bertempat tinggal. Berdasarkan hal tersebut, maka saat ini banyak juga masyarakat yang membeli rumah dengan cara dikredit dengan jangka waktu pelunasan tertentu, hal ini di karenakan mereka merasa lebih ringan bila membeli dengan cara dicicil atau dikredit.

Lembaga perbankan ikut dalam membantu pengadaan perumahan bagi masyarakat sangat penting karena merupakan bagian dari progam pemerintah untuk membantu pengadaan perumahan bagi masyarakat. Bank sebagai lembaga keuangan, menjalankan fungsinya membantu pemerintah meningkatkan pembangunan dan membantu mengurangi kesulitan ekonomi masyarakat. Kata bank tidak asing lagi bagi kita, terutama yang hidup di perkotaan. Bahkan di pedesaan saat ini kata bank bukan merupakan kata yang asing dan aneh. Bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya usaha perbankan selalu berkaitan dengan keuangan.

Perbankan memiliki tiga kegiatan utama yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana dan memberikan jasa bank lainnya. Selanjutnya, dalam kegiatan jasa bank lainnya terdapat salah satu jasa yaitu tentang pemberian kredit. Pemberian kredit digunakan untuk berbagai macam hal. Salah satu pemberian kredit dalam kegiatan jasa bank lainnya adalah program KPR.

KPR pada prinsipnya juga sama dengan kredit pada umumnya yang obyeknya adalah dana/uang yang kemudian diberikan rumah. Dari rumusan tersebut dapat diketahui, bahwa kredit itu merupakan perjanjian pinjam meminjam uang antara bank sebagai kreditur dengan nasabah sebagai debitur. Dalam perjanjian ini bank sebagai pemberi kredit percaya terhadap nasabahnya dalam jangka waktu yang disepakatinya akan dikembalikan (dibayar) lunas.

Program KPR dibentuk bertujuan untuk membantu dan membiayai masyarakat, terutama masyarakat yang perekonomiannya lemah untuk mendapatkan kebutuhan atau konsumsi tahan lama seperti rumah dengan cara yang mudah karena pembayaran terhadap suatu rumah dapat dibayar secara kredit atau angsuran, tidak harus dibayar lunas. Kredit Pemilikan Rumah (KPR) adalah solusi yang sangat diharapkan bagi sebagian besar masyarakat. KPR yang dapat digunakan untuk membeli rumah dengan berhutang pada bank terbukti cukup efektif membantu masyarakat. Masyarakat bisa mendapatkan rumah lebih mudah dari sebelumnya (Ikatan Bankir Indonesia, 2012).

Pihak yang terlibat dalam transaksi pengadaan rumah melalui KPR adalah konsumen (debitur) sebagai pembeli, membeli rumah dengan pengembang (*developer*) dengan cara membayar uang muka (sebagian dari total harga rumah) sebesar 30% dari harga jual rumah secara keseluruhan, sedangkan sisa 70% konsumen meminjam/kredit melalui bank (kreditor), oleh bank pinjaman/kredit konsumen tersebut kemudian disalurkan/dicairkan kepada pengembang sebagai pelunasan pembelian rumah.

Debitur hanya tinggal membayar angsuran atau KPR tersebut kepada pihak bank (kreditor). Kredit pengembang dengan cara kredit melalui bank jumlahnya relatif cukup besar. Mengantisipasi hal tersebut antara pengembang dan bank biasanya dalam praktek membuat perjanjian kerjasama pemberian fasilitas kredit pemilikan rumah (Ikatan Bankir Indonesia, 2012).

KPR menjadi daya tarik sendiri baik bagi pihak perbankan yang senantiasa berupaya menyalurkan dananya kepada masyarakat dengan nilai pengembalian yang menguntungkan ketimbang kredit produktif yang rawan terhadap gagal bayar lantaran iklim usaha yang tidak menentu, sementara itu bagi nasabah, KPR menjadi salah satu solusi ketika daya beli untuk memperoleh barang jasa konsumtif tidak mencukupi.

KPR saat ini sedang giat-giatnya dipasarkan oleh Bank BJB baik yang ditujukan pada keperluan pribadi atau konsumtif atas kepemilikan rumah. Fasilitas kredit yang tujuan penyalurannya bersifat keperluan pribadi atau konsumtif atas pembelian rumah, fasilitas kredit ini diberikan kepada nasabah yang sistem *payroll* atau penggajiannya telah dilakukan bank BJB atau melakukan melakukan pembayaran secara mandiri dengan menyimpan sejumlah dana di rekening Bank BJB setiap bulannya.

Bank BJB mempunyai visi yaitu “**Menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia**”, yang ditopang dengan nilai-nilai budaya perusahaan *(corporate values)* yang telah dirumuskan yaitu ***GO SPIRIT*** yang merupakan perwujudan dari ***Service Excellence, Professionalism, Integrity, Respect, Intelligence, Trust***. Sebagai bank yang berangkat dari level bank daerah atau BPD menjadi nasional, bank BJB telah mengembangka jaringan dan kualitas layanannya yang mulai tersebar di Indonesia.

KPR merupakan produk unggulan yang dikeluarkan oleh Bank BJB, hal tersebut menjadi salah satu komponen penunjang laba Bank BJB. Kantor Wilayah I menjadi panutan bagi kanwil ketiga lainnya, dan Cabang Soreang merupakan kantor cabang penghasil KPR andalan. Berikut merupakan pencapaian KPR Cabang Soreang:

Tabel 1

Laporan Pencapaian penjualan KPR

Cabang Soreang dalam Hitungan Rupiah

| **No** | **Tahun** | **Pencapaian** | **Target** | **Index** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2015 | 88.434 | 90.802 | 97.4% |
| 2 | 2016 | 97.266 | 97.037 | 100.2% |
| 3 | 2017 | 118.123 | 115.486 | 102.3% |
| 4 | 2018 | 128.841 | 130.892 | 98.4% |
| 5 | 2019 | 134.038 | 142.918 | 93.8% |

Sumber: laporan BSC BJB Cabang Soreang (2020)

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa pencapaian penjualan KPR Bank BJB Cabang Soreang dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Pada tahun 2015 pencapaian sebesar 97.4 % dengan kata lain tidak tercapai, dari target 90,8 miliar rupiah yang tercapai 88,4 miliar rupiah, pada tahun 2016 dan 2017 penjualan tercapai dengan persentase 100.2% dan 102.3%, tetapi pencapaian tersebut terbilang tipis yakni hanya 0,2 % dan 2,3%, kemudian dua tahun setelahnya hal serupa terulang, pada tahun 2018 pencapaian penjualan 98,4% dengan nominal 128,8 miliar rupiah dari target 130,8 miliar rupiah, terakhir pada tahun 2019 merupukan persentase penjualan paling rendah yaitu 93,8% dengan nominal 134 miliar sementara target yang ditetapkan untuk penjualan KPR sebesar 142,9 miliar rupiah.

Persentase penjualan KPR Bank BJB Cabang Soreang dalam dua tahun terakhir belum mencapai 100%, sehingga perlu dikaji mengenai strategi pemasarannya. Strategi pemasaran merupakan faktor terpenting dalam sebuah perusahaan yang berperan terhadap perkembangan dan kelangsungan hidupnya. Strategi pemasaran adalah suatu system keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan para pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Produk KPR kini memang tengah menjadi primadona, kebutuhan akan rumah menjadikan hampir semua bank, baik bank konvensional maupun bank syariah, sehingga menjadikan KPR sebagai produk unggulan. Namun, pemasaran dari Bank BJB yang kurang gencar menjadikan sebagian masyarakat belum banyak yang mengetahui keunggulan KPR Bank BJB, untuk menarik nasabah agar dapat mengajukan KPR-nya di Bank BJB diperlukan pelayanan yang baik serta dapat memahami dan mengetahui apa yang diinginkan konsumen, karena tidak banyak konsumen yang mengeluhkan dari sisi pelayanan bank yang dirasa konsumen sangat sulit, tidak ramah, prosedur yang panjang dan lain sebagainya.

Analisis SWOT merupakan salah salah satu langkah yang tepat untuk dapat mengetahui poin-poin penting yang menjadi tolak ukur dalan sebuah metode perencanaan strategis. Menurut Freddy Rangkuti (2015:19) banyak penelitian menunjukan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor lingkungan internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Perusahaan perlu menerapkan manajemen risiko untuk meminimalisir kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang. Salah satunya, dengan menerapkan analisis SWOT *(strength, weakness, opportunity, threat).* Penggunaan teknik analisis SWOT terhadap produk KPR Bank BJB dapat mengetahui keunggulan bersaing dari masing-masing.

**Tabel 2**

Analisis Awal SWOT KPR Cabang Soreang

|  |  |
| --- | --- |
| ***STRENGTH*** | ***WEAKNESS*** |
| * Memiliki *database* konsumen yang komprehensif. * Jangkauan dan akses produk kepada konsumen luas. * Tarif kompetitif * *Brand image* Bank BJB Cabang Soreang baik. * Keunggulan debet otomatis*.* | * Program promo KPR tersentralisasi dari pusat sehingga perlu waktu lebih untuk sampai pada konsumen. * Mekanisme pengajuan KPR dari pada tahap awal hingga akseptasi tidak efektif. * Produk bersinggungan dengan lini produk kredit konsumer sejenis. * Belum adanya inovasi teknologi di bidang KPR |
| ***OPPORTUNITIES*** | ***THREAT*** |
| * Tingginya permintaan formulir dan konsultasi terkait KPR. * Adanya program promosi dari BJB Pusat. * Kepercayaan masyarakat cukup tinggi terhadap Bank BJB. * Pembangunan rumah oleh *develover* berkembang pesat di wilayah soreang dan sekitarnya. | * Hadirnya Bank lain yang melakukan penetrasi pasar di wilayah soreang dan sekitarnya. * *Developer* perumahan yang bekerjasama tidak sepenuhnya kooperatif dalam memberikan *references*. * Kondisi ekonomi yang sedang tidak stabil. |

Sumber: pengolahan oleh peneliti (2020)

Teknik analisis SWOT di awal penelitian telah dilakukan di Bank BJB Cabang Soreang terkait produk KPR. Pada bagian *strength* menunjukan bahwa Bank BJB memiliki pangsa pasar potensial yang terkait dengan *database,* hal tersebut dikarenakan Bank BJB Cabang Soreang mengelola gaji banyak pegawai utamanya para Pegawai Negeri Sipil yang berada di bawah naungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung, termasuk satuan dinas yang tersebar di setiap kecamatan, sekolah-sekolah, BUMD serta rumah sakit. Kekuatan selanjutnya pada jangkauan Bank BJB Cabang Soreang yang cukup luas, karena memiliki 8 kantor cabang pembantu dan 8 kantor kas, sehingga akses konsumen untuk berkonsultasi dengan Bank BJB Cabang Soreang relatif mudah, *brand image* Bank BJB Cabang Soreang baik pun dikenal baik di masyarakat.

Aspek *Weakness*, Bank BJB Cabang Soreang memiliki kesulitan untuk memasarkan produk KPR-nya dikarenakan belum optimalnya pemanfaatan *database* konsumen, selain itu strategi dan program pemasaran yang digunakan pun hanya terpaku dari kantor pusat, sehingga perlu proses sebelum sampai kepada konsumen. Mekanisme dan inovasi pengajuan kredit pun kurang efektif, sehingga staf selain memasarkan juga harus fokus pada pengerjaan analisis dengan alur yang panjang.

Aspek *Opportunity,* Bank BJB Cabang Soreang memiliki potensi untuk memasarkan produk tersebut kepada para konsumenya, karena secara legal telah mempunyai MoU pemberian fasilitas kredit, serta memiliki *data base* yang dapat menjaring informasi untuk disampaikan pada sasaran, faktor pengelolaan gaji pun membuat Bank BJB Cabang Soreang dapat lebih meminimalisir gagal bayar sebab tiap bulannya angsuran dapat langsung dipotong dari gaji yang dikelola *(auto debet)*. Program-progam KPR pun digelontorkan dari kantor pusat selalu menarik perhatian konsumen, seperti diskon bunga, potongan premi, *cash back* dan lainnya. Kepercayaan masyarakat pun cukup tinggi terhadap Bank BJB sehingga banyak konsultasi, di samping itu pembangunan perumahan oleh para *developer* di kawasan Soreang gencar dilakukan, karena wilayah itu dianggap sebagai alternatif hunian di masa mendatang.

Aspek *threat*, belum optimalnya pemasaran menjadikan kurang teredukasinya nasabah bahwa Bank BJB Cabang Soreang memiliki produk KPR yang unggul dengan segala kemudahannya termasuk *auto debet*, selain itu pesaing KPR dari seperti Bank BRI, Mandiri, BTN, BNI dan lainnya tak luput jadi ancaman, sebab wilayah Soreang yang sedang berkembang pesat menjadi hunian alternatif strategis ini. Di samping itu, konsumen pun sulit mendapatkan aksepktasi karena terkendala memiliki kredit lainnya, ditambah dengan kondisi ekonomi yang sedang tidak stabil membuat konsumen berpikir ulang untuk mengambil KPR. Terakhir, *stakeholder* yang dalam hal ini *developer* perumahan tidak sepenuhnya kooperatif dalam memberikan *references*, mereka terkadang memberikan berkas konsumen kepada bank pesaing.

Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman merupakan actor penting, tetapi di samping itu strategi pemasaran menjadi kunci penting dalam pencapaian tujuan bisnis. Menurut Fathonah (dalam Labaso, 2018:293), strategi pemasaran meliputi aktivitas untuk mengembangkan misi yang jelas, mendukung tujuan dan sasaran lembaga, strategi yang logis, serta pelaksanaan yang tepat. Oleh karenanya, pengkajian terhadap strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang perlu digalakan, sebab strategi pemasaran dan tata cara pemasaran merupakan intrumen serta faktor yang secara langsung berimbas pada penjualan produk perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka Bank BJB membutuhkan strategi pemasaran yang efisien dan efektif untuk meningkatkan penjualan. Tujuan dari strategi pemasaran adalah memahami keinginan dan kebutuhan konsumen sehingga apa yang diiinginkan konsumen dapat terpenuhi, dengan demikian peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN KREDIT PEMILIKAN RUMAH (KPR) BANK BJB CABANG SOREANG DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENJUALAN”.**

## **Fokus Penelitian**

Fokus pada penelitian ini adalah menganalisis implementasi strategi pemasaran Kredit Pemilikan Rumah (KPR) dalam upaya pencapaian penjualan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) di Bank BJB Cabang Soreang, dengan rincian sebagai berikut :

* + - 1. Implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang.
      2. Kinerja implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang.
      3. Hambatan implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang.
      4. Analisis implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang.

## **Rumusan Masalah**

Berangkat latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang?
2. Bagaimana kinerja implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang?
3. Bagaimana hambatan implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang?
4. Bagaimana analisis implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang dalam upaya meningkatan penjualan?

## **Tujuan Penelitian**

Merujuk pada rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengkaji dan mengetahui:

1. Implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang?
2. Kinerja implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang?
3. Hambatan implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang?
4. Analisis implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang dalam upaya meningkatan penjualan?

## **Kegunaan Penelitian**

Kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengkajian ekonomi dan manajemen, khususnya yang berkaitan dengan pemasaran produk perbankan. Adapun manfaat secara teoritis dan praktis yaitu:

* + - 1. Kegunaan penelitian akan memperkaya khazanah ilmu ekonomi utamanya manajemen yang membahas tentang strategi pemasaran dan produk perbankan khususnya kredit di institusi keuangan yang menyalurkan dana kepada masyarakat.
      2. Kegunaan penelitian ini bagi Bank BJB baik di tingkat kantor wilayah, kantor cabang dan kantor cabang pembantu untuk mendapatkan pengetahuan mengenai strategi pemasaran produk Kredit Pemilikan Rumah (KPR).
      3. Kegunaan penelitian ini untuk para individu yang berminat terjun di dunia pemasaran khususnya pemasaran yang berporos pada bidang perbankan.
      4. Kegunaan ini bagi para akademisi yang tertarik mengkaji strategi pemasaran, terlebih untuk bahan penelitian selanjutnya yang lebih mendalam semisal studi komprehensif di tingkat nasional.

**II. KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI PENELITIAN**

**Kerangka Pemikiran**

***INPUT***

***PROSES***

***OUTPUT***

***OUTCOME***

Implementasi Strategi Pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang dalam Bentuk Strategi dan Kinerja

Rekomendasi Strategi Pemasaran

Peningkatan Penjualan KPR

* Segmentasi
* Target pasar
* Posisi pasar

Bauran Pemasaran

Analisis Lingkungan Pemasaran Mikro

Analisis Lingkungan Pemasaran Makro

SWOT

**Gambar 1**

Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber : Pengolahan peneliti (2020)

Kerangka pemikiran penelitian merupakan upaya pemetaan peneliti untuk memecahkan pokok permasalahan yang diangkat pada rumusan masalah yakni menganalisis implementasi strategi pemasaran perusahaan. Berdasarkan kajian terdahulu yang bekaitan dengan permasalahan penelitian ini, diperoleh simpulan bahwa konsep yang hadir dalam penelitian adalah pasar sasaran, bauran pemasaran dan analisis SWOT, maka dari kerangka pemikiran penelitian ini agar berangkat dari ketiga konsep tersebut,

Pertama, peneliti akan memaparkan terlebih dahulu mengenai implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang dalam bentuk program dan kinerja KPR perusahaan, hal tersebut guna menjawab rumusan masalah dan agar tersajikan gambaran program pemasaran serta pelaksanaan pemasaran KPR di perusahaan.

Kedua, menganalisis lingkungan pemasaran perusahaan, lingkungan pemasaran terbagi jadi dua yaitu lingkungan pemasaran mikro dan lingkungan pemasaran makro. Menurut Kasmir (2018) Lingkungan pemasaran diartikan sebagai kekuatan yang ada di dalam dan di luar perusahaan yang memengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan mempertahankan produk-produk yang ada.

Ketiga, peneliti akan menganalisis strategi pasar, konsep ini berfungsi untuk memperoleh *segmenting, targeting,* dan *positioning* yang sangat luas untuk mengetahui pasar sasaran yang sebenarnya. Strategi pasar merupakan upaya peneliti untuk lebih memahami konsumen yang dijadikan sasaran perusahaan ini. Strategi ini mengarahkan perusahaan untuk mencapai pasar target yang spesifik. Melalui ketiga langkah tersebut diharapkan akan diketahui karakter dari konsumen yang menjadi target dari strategi pemasaran perusahaan ini sehingga pembahasan akan lebih bermakna.

Keempat, dilakukan analisis mendalam tentang elemen-elemen bauran pemasaran, yang berpedoman pada konsep pemasaran Kotler (2016) yakni serangkaian proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya, yang dipadu dengan konsep bauran pemasaran yang diartikan sebagai alatpemasaran *(marketing mix)* yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran. Bauran pemasaran yang dimaksud yaitu *product* ( produk), *price* (harga), *place* (tempat atau saluran distribusi), dan *promotion* (promosi), sedangkan dalam pemasaran jasa memiliki beberapa alat pemasaran tambahan seperti *people* (orang), *physical evidence* (fasilitas fisik), dan *process* (proses), sehingga dikenal dengan istilah 7P maka dapat disimpulkan bauran pemasaran jasa yaitu *product, price, place, promotion, people, process and physical evidence.* Maka dengan menganalisis tujuh elemen bauran pemasaran akan diperoleh data yang lebih komprehensif.

Kelima, dilakukan analisis SWOT yaitu membandingkan kondisi lingkungan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan kondisi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) melalui data-data yang telah dikumpulkan agar diketahui sumber-sumber kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk ke depannya menjadi rujukan dalam membuat strategi pemasaran. Setelah kelima tahapan dan analisis tersebut, barulah dapat ditarik simpulan gambaran keseluruhan dari implementasi strategi pemasaran KPR Bank BJB Cabang Soreang, yang akan memunculkan rekomendasi dari strategi pemasaran KPR yang tepat untuk kemudian mencapai tujuan bisnis perusahaan yakni peningkatan penjualan KPR.

Proposisi Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah, kajian pustaka dan kerangka berpikir maka proposisi dan kajian penelitian mengenai *“Analisis Implementasi Strategi Pemasaran Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Bank BJB Cabang Soreang Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan”* adalah sebagai berikut :

1. Bahwa implementasi strategi pemasaran di perusahaan ini penting untuk dikaji, melalui konsep strategi pasar serta bauran pemasaran Kotler dan Amstrong (2016:47) agar diketahui sejauh sejauhmana pelaksanaan strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh perusahaan.
2. Bahwa kinerja implementasi strategi pemasaran di perusahaan ini perlu untuk dikaji, melalui analisis hasil pelaporan kinerja perusahaan dan pencapaianya untuk kemudian dapat dievaluasi oleh perusahaan.
3. Bahwa hambatan implementasi strategi pemasaran di perusahaan ini relevan untuk dikaji, melalui analisis internal dan eksternal yang kemudian dapat di antisipasi oleh perusahaan.
4. Bahwa analisis implementasi strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan perlu untuk dilakukan kajian melalui analisis SWOT dan pendalaman pembahasan hasil penelitian, agar diperoleh gambaran untuk langkah strategi pemasaran mendatang bagi perusahaan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dengan mengedepankan deskriptis analitis, yaitu penelitian yang didasarkan pada pemecahan masalah berdasarkan fakta-fakta dan kenyataan yang ada pada saat sekarang, serta memusatkan pada masalah aktual yang terjadi pada saat penelitian dilaksanakan. Pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara, obersevasi dan studi dokumentasi. Pengumpulan data di lapangan dilaksanakan pada tahun 2020. Teknis analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan dan verifikasi, serta dengan menggunakan analisis SWOT.

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Strategi pemasaran dimulai dengan langkah penting yakni menentukan segmentasi dan target pasar yang tepat (Wibowo, 2015:61), hasil pengumpulan data menunjukan bahwa segmentasi yang digunakan oleh Bank BJB Cabang Soreang yang digunakan ialah dengan menggunakan segmentasi demografi dan geografi. Peneliti menilai, pemilihan jenis segmentasi ini dirasakan paling rasional, karena melalui segmentasi demografi akan diperoleh data esensial konsumen berupa usia, pekerjaan, penghasilan dan lainnya, hal tersebut merupakan aspek penting dalam pemasaran KPR, karena dari aspek itulah pemasaran dapat dilanjutkan ke tahap simulasi kredit dan penawaran yang berarti. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kotler dan Keller (2016:236) yang menyatakan bahwa segmentasi demografi paling efisien dan populer dikalangan pembidik pasar, alasannya karena segmentasi ini terkait erat dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kemudian mengenai aspek geografi berkaitan dengan zonasi, bahwa perusahaan menyasar konsumen yang berada di wilayah Soreang dan sekitar Kabupaten Bandung, hal tersebut agar implementasi lebih terfokus, juga karena sebagai akibat dari kebijakan manajemen perusahaan terkait wilayah pembagian kerja tiap cabang agar tidak terjadi bentrokan dan persaingan antar unit kerja. Maka dari itu, penetapan segmentasi geografis ini digunakan untuk menyelerasakan dengan kebijakan strategis manajemen perusahaan supayan tidak terjadi pergesekan internal.

Menurut Kotler dan Keller (2016:250) dalam menentukan *targeting* terhadap segmen yang telah dipilih harus memerhatikan daya tarik segmen, tujuan dan sumber daya perusahaan, seperti terkait dengan pertumbuhan bisnis, profitabilitas serta manajemen risiko. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka tidak heran apabila Bank BJB Cabang Soreang menargetkan pegawai sebagai target segmentasinya, baik pegawai negeri maupun swasta yang gajinya telah disalurkan oleh bank BJB, sebab penetapan target tersebut dianggap ideal oleh perusahaan, karena peneterasi pada pasar akan lebih mudah untuk tumbuh, profitabilitas akan berkembang, serta terdapat pengawasan langsung terhadap gaji pada saat pembayaran angsuran, sehingga perusahaan mendapatkan jaminan keamanan pembayaran yang mana ini berkaitan dengan manajemen risiko.

Bauran pemasaran memiliki elemen-elemen yang sangat berpengaruh dalam penjualan karena elemen tersebut dapat mempengarui minat konsumen dalam melakukan keputusan pembelian (Kotler dan Amstrong, 2016:62). Hasil penelitian menunjukan bahwa perusahaan memiliki elemen-elemen dari bauran pemasaran, merujuk pernyataan Kotler dan Amstrong di atas, keberadaan bauran pemasaran di dalam perusahaan akan menguntungkan perusahaan, akan tetapi berdasarkan analisis dari hasil lapangan, perusahaan tidak mengekplorasi lebih jauh pada elemen-elemen yang dapat dijadikan bauran pemasaran. Bauran pemasaran yang eksis tidak pergunakan dengan optimal, misalkan pada aspek produk, perusahaan hanya mematok penjualan produk pada KPR dengan jenis perumahan baru saja, sedangkan untuk jenis rumah lainnya tidak terlalu diekspos, padahal rumah dengan jenis *secondary* atau rumah bekas tersebar luar di masyarakat, kebanyakan masyarakat menjualnya dengan cara tradisional, tanpa perantara dan langsung, padahal bila perusahaan dapat terlibat serta memberikan nilai lebih kepada kedua pihak, baik penjual rumah maupun beli rumah, penjual rumah akan mendapatkan jaminan pembayaran langsung secara aman melalui rekening dan pembeli dapat memiliki rumah tersebut langsung dengan cara mengangsur. Pada aspek lokasi pun perusahaan tidak mengoptimalkan keberadaan jaringan kantor yang tersebar di seluruh kabupaten bandung, proses pemasaran KPR hanya dilakukan oleh pegawai yang berada di kantor cabang saja, sehingga jangkauan pun terbatas, keberadaan jaringan kantor yang tersebar pun tersebut tidak dapat mengakomodir pemasaran dan pengajuan KPR, mereka hanya bersifat ornamen saja sebagai sarana fisik perusahaan. Pada bagian harga perusahaan memiliki keunggulan relatif kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lainnya tidak terlalu dimanfaatkan, konsumen tidak mengetahui keunggulan dari elemen ini, begitu pun dari bidang promosi, konsumen tidak banyak mengetahui produk KPR yang beragam tersebut.

Kinerja perusahaan menunjukan bahwa tidak ada pembaikan yang berarti dari tahun-tahun sebelumnya. Di mana, dari pengukuran kinerja yang berdasarkan BSC menunjukan persentase di bawah 100%, hal tersebut menunjukan kualitas dari hasil pekerjaan yang tidak memuaskan. Adapun persentase kinerja yang membaik dikarenakan faktor situasional. Pada tahun 2020, dunia yang diterpa oleh pandemi covid-19 mengakibatkan kondisi ekonomi lesu dan tidak stabil, hal tersebut berdampak semua lini bisnis termasuk pada perbankan, menyikapi hal tersebut manajemen perusahaan melalui Divisi Keuangan dan Manajemen Risiko melakukan langkah strategis berupa revisi target. Merujuk pada Haharap (2015:4) yang mengartikan bahwa manajemen strategi sebagai suatu proses pen gambilan keputusan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan efektif dalam menghadapi kondisi yang selalu beruba-ubah, maka tindakan perusahaan dalam merevisi target KPR merupakan langkah strategis yang rasional, sebab dengan penyesuaian tersebut akan mendukung laporan pencapaian perusahaan, di mana terbukti dengan revisi tersebut diperoleh pencapaian kinerja yang relatif baik dibandingkan sebelum kebijakan revisi. Meskipun begitu, pencapaian yang terjadi tidaklah membanggakan, karena itu terkait untuk laporan kinerja saja, sebagaimana yang diketahui perusahaan memiliki beban reputasi, baik kepada pemegang saham maupun publik untuk laporan tahunan. Setiap perusahaan berlomba-lomba untuk memublikasikan keberhasian perusahaan setiap tahunnya maka berdasarkan pertimbangan hal tersebut perusahaan pun melakukan kebijakan revisi target yang berdampak baik pada laporan kinerja.

Melihat kinerja yang masih memerlukan perhatian lebih, perlu dipaparkan mengenai hambatan-hambatan yang terjadi pada implementasi strategi pemasaran perusahaan, apabila diperhatikan, hambatan-hambatan yang terjadi mayoritas berasal dari luar perusahaan seperti kondisi ekonomi, penurunan jumlah *plafond*, persaingan dengan kompetitor, adanya pelunasan dan *takeover.* Kondisi ekonomi sebagaimana diketahui merupakan dampak dari covid-19 yang membuat pelaku-pelaku ekonomi lesu, ketidakstabilan ekonomi menjadikan masyarakat berpikir ulang dalam membeli rumah, mereka akan menunda untuk membeli rumah atau mengurangi *budget* dalam membeli rumah, hal tersebut diamini dengan turunnya jumlah *plafond* yang diajukan kepada perusahaan, *plafond* sendiri diartikan sebagai nominal dalam pengajuan kredit.

Apabila melihat faktor kondisi ekonomi, tindakan penurunan *plafond* ini menjadikan hambatan bagi pemasaran serta kinerja KPR perusahaan menjadi sangat terganggu. Kemudian, disebutkan juga hambatan mengenai persaingan dengan kompetitor serta adanya pelunasan dan *takeover,* apabila melihat konsep mengenai analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang kemudian dikenal dengan SWOT Rangkuti (2015:19), hambatan ini merupakan bentuk nyata dari *threat* atau ancaman yang berasal dari luar perusahaan. Ancaman dari pesaing beserta dampaknya selalu mengiringi langkah bisnis setiap perusahaan, dalam hal ini pangsa pasar yang cukup sulit diraup oleh perusahaan akibat hambatan kondisi ekonomi. Intervensi juga hadir dari para pesaing sehingga ekpansi dan pemasaran kepada konsumen menjadi terpecah belah, tak hanya bagi konsumen yang menjadi target pasar melainkan juga konsumen yang telah eksisting di dalam perusahaan, hambatan tersebut berupa adanya pelunasan dan *takeove*r dari bank lain, hal ini berdampak signifikan bagi perusahaan, sebab ketika ada pelunasan dan pengambilan kredit oleh bank lain *(takeover),* maka protofolio perusahaan terkait penjualan akan tergerus, karena nilainya akan sangat memengaruhi total dari aset perusahaan, dalam hal ini total penjualan KPR. Oleh karena itu perusahaan kerap mempersulit proses pelunasan dan *takeover* seperti kebijakan kuota pelunasan dan tanggal pelunasan, akan tetapi hal tersebut tidak banyak berpengaruh, sebab keputusan untuk melunasi dan *takeover* sepenuhnya berada di tangan konsumen.

Adapun hambatan yang beradal dari internal yaitu target yang dianggap terlalu tinggi, hal ini sesungguhnya tidak secara gamblang diungkapkan oleh perusahaan, sebab pada dasarnya mereka mau tidak mau tetap akan menuruti target yang telah ditetapkan, tetapi setelah melihat tren kenaikan dan pencapaian yang tidak kunjung tercapai maka hal ini patut dijadikan salah stau faktor hambatan, karena berdasarkan apa yang terjadi, melalui kebijakan perubahan target akibat kejadian luar biasa tahun 2020 terkait covid-19 yang mana perusahaan melakukan perubahan target, hal itu memengaruhi kinerja perusahaan sehingga persentasenya menjadi tercapai. Hal tersebut pun ditunjang oleh penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Rosidawahgi pada tahun 2014 yang meneliti mengenai strategi pemasan KPR Bank BJB.

Analisis selanjutnya dilakukan dengan identifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal yang berkenaan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Analisis ini digunakan melalui matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Data tersebut diperoleh melalui kuisioner dengan menggunakan skala *likert* yaitu rentang 1 sampai 4 (sangat kecil, kecil, besar, sangat besar), untuk pemberian nilai *rating* yangberpokok pada besar tidaknya pengaruh dari faktor internal dan eksternal dalam konteks penelitian.

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) digunakan untuk mengetahui seberapa besar faktor-faktor internal berperan pada perusahaan. Faktor internal tersebut yang meliputi kekuatan dan kelemahan, antara lain: proses SLA ringkas, jaringan kantor pelayanan, *database* pasar, fitur produk beragam, program promo tersentralisasi, keberadaan jaringan belum optimal, dan KPR bukan produk prioritas. Adapun perhitungan skor IFE dihasilkan dari perkalian antara nilai bobot dengan nilai *rating*, rincian IFE dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3**

*Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **KEKUATAN (STRENGTH)** | **BOBOT** | **RATING** | **SKOR** |
| 1 | SLA RINGKAS | 0.176 | 4.00 | 0.706 |
| 2 | JARINGAN KANTOR PELAYANAN | 0.118 | 3.50 | 0.412 |
| 3 | DATABASE PASAR | 0.176 | 4.00 | 0.706 |
| 4 | FITUR PRODUK BERAGAM | 0.118 | 3.50 | 0.412 |
| ***Jumlah Strength*** | | | | **2.235** |
| **NO** | **KELEMAHAN (WEAKNESS)** | **BOBOT** | **RATING** | **SKOR** |
| 5 | PROGRAM PROMO TERSENTRALISASI | 0.118 | 2.50 | 0.294 |
| 6 | JARINGAN BELUM OPTIMAL | 0.176 | 3.00 | 0.529 |
| 7 | KPR TIDAK MENJADI PRODUK PRIORITAS | 0.118 | 2.75 | 0.324 |
| ***Jumlah Weakness*** | | | | **1.147** |
|  |  |  |  |  |
| **NILAI** | | | |  |
| Nilai Bobot | | **1.0** | | |
| Nilai Skor IFE | | **3.38** | | |
| Nilai *Strength* | | **2.24** | | |
| Nilai *Weakness* | | **1.15** | | |

Sumber: pengolahan data oleh peneliti (2020)

Berdasarkan di atas, diketahui bahwa total skor *strength* sebesar 2.235 dan total skor *weakness* sebesar 1.147. Total skor IFE sebesar 3.382 yang dibulatkan menjadi 3.38, nilai tersebut diperoleh dari hasil penjumlahan total skor *strength* dengan skor *weakness*. Adapun aspek SLA ringkas dan *database* pasar mendapatkan skor tertinggi dengan nilai 4.00, perusahaan percaya diri dengan dua aspek *strength* ini karena dijadikan andalan, sementara aspek jaringan kantor pelayanan dan fitur produk beragam mendapatkan skor 3.50. Dari segi kelemahan mendapatkan skor 3.00, selanjutnya aspek kelemahan terkait KPR tidak menjadi produk prioritas mendapatkan skor 2.75, tak jauh berbeda dengan aspek program promo yang tersentralisasi mendapatkan skor 2.50.

Aspek eskternal pun dilakukan analisis melalui matriks *External Factor Evaluation* (EFE) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor eksternal yang dihadapi perusahaan. Matriks EFE disusun berdasarkan identifikasi dari ligkungan eksternal perusahaan berupa peluang dan ancaman, adapun faktor-faktor tersebut antara lain: pesatnya pembangunan infrastruktur, perkembangan pembangunan perumahan, kepercayaan masyarakat yang tinggi, ketidakstabilan ekonomi, kehadiran bank pesaing, pemberi referensi tidak kooperatif. Perhitungan skor EFE dihasilkan dari perkalian antara nilai bobot dengan nilai *rating*.

**Tabel 4**

*Matriks Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **PELUANG *(OPPORTUNITY)*** | **BOBOT** | **RATING** | **SKOR** |
| 1 | PESATNYA PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR | 0.200 | 3.50 | 0.700 |
| 2 | PERKEMBANGAN PEMBANGUNAN PERUMAHAN | 0.133 | 3.25 | 0.433 |
| 3 | KEPERCAYAAN MASYARAKAT TINGGI | 0.200 | 4.00 | 0.800 |
| ***Jumlah Strength*** | | | | **1.933** |
| **NO** | **ANCAMAN *(THREAT)*** | **BOBOT** | **RATING** | **SKOR** |
| 4 | KETIDAKSTABILAN KONDISI EKONOMI | 0.133 | 2.75 | 0.367 |
| 5 | KEHADIRAN BANK PESAING | 0.200 | 2.50 | 0.500 |
| 6 | PEMBERI REFRENSI TIDAK KOOPERATIF | 0.133 | 2.00 | 0.267 |
| ***Jumlah Weakness*** | | | | **1.133** |
|  |  |  |  |  |
| **NILAI** | | | |  |
| Nilai Bobot | | **1.0** | | |
| Nilai Skor EFE | | **3.07** | | |
| Nilai *Opportunity* | | **1.93** | | |
| Nilai *Threat* | | **1.13** | | |

Sumber: pengolahan data oleh peneliti (2020)

Berdasarkan di atas, diketahui bahwa total skor *opportunity* sebesar 1.933 dan total skor *threat* sebesar 1.133, total skor EFE sebesar 3.067 yang kemudian dibulatkan menjadi 3.07, nilai diperoleh dari hasil penjumlahan total skor *opportunity* dengan skor *threat*. Skor tertinggi pada peluang terdapat pada kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap perusahaan dengan skor 4.00, hal tersebut tak lepas dari reputasi dan upaya bank BJB yang kerap diasosiasikan dekat dengan masyarakat Jawa Barat dalam beberikan fasilitas kreditnya, kemudian pesatnya pembangunan infrastruktur dan perumahan di wilayah Kabupten Bandung direspon sebesar 3.50 dan 3.25. Adapun mengenai faktor ancaman direspon 2.75 oleh persuhaan mengenai ketidakstabilan kondisi ekonomi, hal tersebut jelas dirasakan oleh semua lini bisnis termasuk konsumen yang hendak membeli rumah, selanjutnya mengenai ancaman kehadiran bank pesaing dan pemberi tidak kooperatif mendapatkan skor sebesar 2.50 dan 2.00.

Analisis selanjutnya menggunakan matriks Internal-Eksternal (IE), matriks ini disusun berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang digabungkan dari matriks IFE dan EFE. Melalui analisis faktor internal dan eksternal menggunakan maktrik IFE diperoleh skor bobot sebesar 3.38, sementara hasil analisis matriks EFE diperoleh skor 3.07. Mengacu pada pada data dua hal tersebut, Bank BJB Cabang Soreang dalam memasarkan KPR menempati posisi pada sel I, lebih jelas dapat dilihat melalui gambar di bawah ini:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| I | II | III  **Total**  **skor**  **IFE** |
| IV | V | VI |
| VII | VIII  **Total skor EFE** | IX |

Rendah

4.0

3.0

2.0

1.0

1.0

2.0

3.0

Sedang

Tinggi

Rata-rata

Lemah

Kuat

Gambar 2

Matriks Internal-Eksternal

Sumber : pengolahan data oleh peneliti (2020)

Berdasarkan gambar di atas, maka strategi yang dapat diambil yaitu *Grow and Build*, strategi yang dapat dipergunakan dalam posisi ini antara lain penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar *(market penetration)* yang dapat dilakukan antara lain dengan meningkatkan pangsa pasar perusahaan melalui *database* dan pemetaan potensi pasar, dalam hal ini Bank BJB Cabang Soreang dapat mulai membidik konsumen lain seperti pengusaha, dokter, pebisnis yang memerlukan properti rumah maupun komersial yang dapat diakomidir oleh produk KPR perusahaan. Strategi pengembangan pasar *(market development)* dapat dilakukan dengan pengembangan kualitas dalam pasar sasaran serta mengembangkan segmentasi pasar yang ada, perusahaan dapat menambah kerjasama MoU dengan para pengembang perumahan, termasuk dengan kerjasama antar instansi agar perusahaan dapat menyalurkan KPR kepada pegawai di instansi bersangkutan sebagai fasilitas pegawai. Strategi pengembangan produk *(product development)* dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas dari produk KPR serta palayanan yang menyertainya, hal tersebut dapat diawali dengan riset terhadap pengguna produk KPR, untuk mengetahui *costumer insight* mengenai produk yang bersangkutan sehingga akan diperoleh data yang akurat dalam pengembangan produknya, selanjutnya dilakukan pengembangan produk dari data tersebut.

V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

**Simpulan**

* + - 1. Implementasi strategi pemasaran tidak berjalan dengan baik, dari strategi posisi pasar, menunjukan bahwa perusahaan melakukan segmentasi dan target pasar yang relatif aman dan jenuh, yakni konsumen pegawai negeri dan sebagian swasta yang pengelolaan gajinya telah disalurkan oleh bank BJB, hal tersebut mengakibatkan stagnantisasi ekspansi produk sehingga sulit berkembang. Pada strategi bauran pemasaran pun menunjukan bahwa perusahaan tidak mengeksplorasi sumber daya perusahaan untuk dipakai dalam strategi pemasarannya ini, misalkan dalam hal produk, perusahaan hanya fokus pada produk perumahan rumah baru saja, padahal banyak rumah produk lainnya, hal ini membuat pangsa produk yang sempit, padahal perusahaan memiliki diferensiasi produk. Begitupun dalam segi banyaknya jaringan kantor yang terhitung banyak hanya menjadi sarana fisik saja tanpa menjadi perpanjangan tangan pemasaran.
      2. Kinerja KPR Bank BJB Cabang Soreang tidak jauh lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya, berdasarkan data pencapai BSC yang dirilis menunjukan bahwa dari TW I sampai dengan TW III tidak menunjukan ketercapaian yang signifikan, persentasenya masih di bawah 100%. Pada pertengahan tahun di bulan juni 2020 Divisi Keuangan dan Manajemen Risiko yang diatur oleh bagian Perencanaan Strategis melakukan evaluasi terhadap kebijakan penetapan target tahunan sebagai langkah merespon fenomena ketidakstabilan ekonomi akibat covid-19, dan untuk menjaga citra perusahaan pada pemegang saham serta publik. Hasilnya adalah revisi target sehingga ambang batas targetnya berubah, dengan demikian, pencapaian target KPR Bank BJB Cabang Soreang mengalami pembaikan dan kinerjanya tercapai dengan catatan, catatan tersebut yakni target tercapai dikarenakan perubahan revisi demi reputasi pemegang saham dan publik, namun perusahaan tetap harus mengejar target di awal yang belum tercapai untuk laporan internal yang sebenarnya.
      3. Hambatan yang dialami oleh Bank BJB Cabang Soreang dalam memasarkan produk KPR-nya antara lain: kondisi ekonomi yang sedang tidak stabil sehingga telah melemahkan berbagai lini bisnis termasuk perbankan, terjadinya penurunan *plafond* atau nominal pengajuan kredit akibat dampak dari melemahnya ekonomi yang berimbas pada pendapatan dan *budget* dari konsumen, persaingan antar bank mengakibatkan terhambatnya ekspansi bisnis, kemudian pelunasan dan pengalihan kredit ke bank lain mengakibatkan penurunan portofolio yang berdampak pada kinerja penjualan, dan terakhir penetapan target yang tinggi mengakibatkan selisih pada pencapaian penjualan.
      4. Analisis implementasi strategi pemasaran dengan melihat kondisi lingkungan pemasaran mikro menunjukan bahwa semua faktor internal perusahaan terkendali oleh perusahaan tetapi tidak semuanya faktor tersebut dimanfaatkan dalam pengimplementasian strategi pemasaran KPR sehingga hasilnya tidak maksimal yang terlihat dari kineja yang tidak memuaskan. Sementara untuk lingkungan pemasaran makro lebih kompleks karena semua faktor tidak dapat dikontrol oleh perusahaan, perlu penyesuaian serta penanganan ekstra untuk mengelolanya, utamanya faktor persaingan, dinamika kerjasama *developer* perumahan serta kondisi ekonomi. Adapun hasil analisis SWOT sebagai upaya alternatif strategi pemasaran yang dapat dilakukan KPR Bank BJB Cabang Soreang sebagai berikut:

1. Strategi S-O *(Strength-Opportunity)*, strategi yang diimplementasikan yaitu dengan memanfaatkan *database* yang dimiliki dengan melakukan *maping* potensi berdasarkan demografi dan penghasilan, kemudian dilakukan penawaran langsung dan terarah dengan menginformasikan keunggulan yang ada seperti proses SLA yang ringkas, jaringan kantor yang banyak dan fitur yang beragam.
2. Strategi S-T *(Strength-Threath)* strategi yang dilakukan yaitu mengonsolidasikan jalinan kerjsama yang sudah ada dengan para *stakeholder* guna menahan laju ekspansi para pesaing, kemudian melakukan mitigasi mendalam terhadap dampak buruk dari kondisi ekonomi terhadap pemasaran dan kesehatan kredit yang eksisting.
3. Strategi W-O *(Weakness-Opportunity)* strategi yang dilakukan yaitu mengerahkan semua instrumen pemasar dengan terencana dan terarah berdasarkan pemetaan dari *database,* kemudian pemetaan lanjutan dari prospek efek pembangunan infrastruktur dan perumahan di wilayah kabupaten bandung, yang didampingi pemanfaatan *branding* dan kepercayaan masyarakat kepada Bank BJB.
4. Strategi W-T *(Weakness-Threat)* strategi yang dilakukan yaitu meningkatkan kompetensi SDM Bank BJB Cabang Soreang, baik dalam hal bisnis, pemasaran juga dalam hal manajemen agar agar memiliki kapasitas lebih untuk menghadapi ancaman kompetitor dan situasi ekonomi, selanjutnya dilakukan dengan meningkatkan *brand awareness* konsumen terhadap bank BJB.

Rekomendasi

1. Melakukan evaluasi terhadap jalinan kerjasama dengan para mitra, untuk memastikan semua *developer* perumahan yang ada di wilayah Kabupaten Bandung telah dilakukan kerjasama dengan Bank BJB Cabang Soreang dan seluruh kantor jaringannya melalui perjanjian MoU, sebagai upaya untuk memetakan potensi kekuatan dan relasi kerjasama Bank BJB dengan para mitra KPR.
2. Menggencarkan promosi produk KPR selain perumahan baru seperti produk KPR *Secondary*, sebab rumah yang bekas untuk dijual dan dihuni memiliki potensi yang banyak, di mana pasar dan penjualnya tersebar di masyarakat. Pihak bank cukup menjadi fasilitator untuk merealisasikan hal tersebut. Harga yang relatif lebih murah dan terdapat jalinan langsung antar penjual dan pembeli membuat pihak bank tak perlu memprospeknya terlebih dahulu, sehingga proses lebih efektif dan alokasi waktu dapat dialihkan pada pemasaran produk lainnya.
3. Memastikan mutu SDM Faktor SDM dalam pemasaran merupakan hal yang esensial dan berperan sangat penting dalam upaya pemasaran produk maka dari itu memastikan mutu SDM dengan cara meningkatkan kompetensi serta *product knowledge* wajib adanya.
4. Memberikan insentif bagi pemasar dan pemberi referensi, karena sebagai instrumen utama dalam pemasaran pemberian insentif merupakan hal yang bersifat apresiatif kepada tim pemasar KPR, hal tersebut dikarenakan tim pemasaran menjadi ujung tombak dalam bisnis KPR Bank BJB Cabang Soreang, selain itu pemberian insentif bagi tim pemasar dapat memacu semangat bekerja untuk mencapai target bisnis. Di samping itu insentif juga perlu diberikan kepada pemberi referensi yang tak hanya kepada *developer* perumahan, hal ini akan memantik jaringan-jaringan pemasaran yang luas, dengan catatan insentif tersebut baru akan diperoleh apabila pengajuan aplikasi sudah sampai pada tahap realisasi.
5. Optimalisasi jaringan, selain mengoptimalkan jaringan dari luar, jaringan dari dalam pun harus diperhatikan karena sumber daya utama berada di sisi internal perusahaan, maka dari itu optimalisasi jaringan kantor Bank BJB Cabang Soreang mutlak adanya, selain pelatihan kompetensi juga perlu ditanamkan kesadaran sosial mengenai pentingnya bisnis KPR terhadap pencapaian kinerja Bank BJB Cabang Soreang, agar terciptanya sinergi dan konsolidasi bisnis yang kuat.
6. Mengubah paradigma KPR sebagai produk unggulan, sebab selama ini KPR tidak menjadi produk utama dari Bank BJB termausk Cabang Soreang, oleh karennaya kurangnya *product awareness* dan *brand awareness* dari manajemen, sehingga manjemen dan jaringan kantor tidak terlalu mengindahkan bisnis ini, pihak yang berkeja hanyalah staf pemasaran saja, itu sesuai dengan *jobdesk*, tetapi jika menginginkan pencapaian dengan kinerja yang baik diperlukan perubahan paradigma, sehingga setiap bagian dan jaringan kantor memiliki kepedulian terhadap lini bisnis ini, sehingga menciptakan dorongan inisastif untuk *personal selling* di setiap ada kesempatan.

DAFTAR PUSTAKA

Aditya, Muhammad Arif. 2014. Strategi Pemasaran Pembiyaan KPR Syariah Bersubsidi Bagi Masyarakat Beerpenghasilan Rendah di BTN Syariah. Fakultas Syariah dan Hukum Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.

Agustina, Setiyawati. 2008. Analisis Strategi Promosi Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) Sistem Konvensional dan Syariah (Studi Kasus: BTN dan BTN Syariah Kantor Cabang Solo). Islamic Finance & Business Review. Vol. 3 No.1.

Afandi, Pandi. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.

Amirullah. 2015. Pengantar Manajemen. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Arikunto, S. 2006. Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Bumi Aksara.

Armstrong, Kotler. 2015. Marketing an Introducing Prentice Hall twelfth edition. England : Pearson Education, Inc.

Astuti, Ira. Strategi Pemasaran Kredit Pemilikan Rumah (Kpr) Pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Medan Sudirman. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Medan

Batlajery, Semuel. 2016. Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Pada Aparatur Pemerintahan Kampung Tambat Kabupaten Merauke. Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial. Vol.Vii, No. 2.

David, Fred R., David, Forest R. 2015. Manajemen Strategik. Jakarta: Salemba Empat.

Dessler, Gary. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.

Faiqoh, Rida. 2013. Analisis Strategi Pemasaran KPRS di Bank Muamalat Cabang Kudus. Jurnal Iqtishadia. Vol. 6 No. 2.

Fitriani. 2008. Analis Strategi Pemasaran Perumahan Permata Depok. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor. Bogor.

Harahap, Sofyan Syafri. 2015. Analisis Kritis atas Laporan Keuangan. Edisi 1-10. Jakarta: Rajawali Pers.

Hilfiya, Sarah. 2018. Strategi Pemasaran KPR BNI Syariah dalam Menghadapi Persaingan Antar Bank. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.

Husaini., Fitria Happy. 2019. Manajemen Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan Islam. Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan. Volume 4, No. 1.

Ikatan Bankir Indonesia. (2012). Manajemen Resiko 1, Mengidentifikasi Risiko Pasar, Operasional, dan Kredit Bank. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama,

Johnson, G., Scholes, K. 2016. Exploring Corporate Strategy-Text and Cases. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.

Kasmir, 2018. *Pemasaran Bank*. Jakarta: Kencana.

Kotler, Philip and Kevin Lane Keller, 2016. *Marketing Managemen*, 15th Edition,

Pearson Education,Inc.

Kotler, Philip., Amstrong, Gary. 2016. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edii13. Jilid 1. Jakarta:Erlangga.

Labaso, Syahrial. 2018. Penerapan Marketing Mix sebagai Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan di MAN 1 Yogyakarta. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. Volume 3, Nomor 2.

Leawaty., Sulistiadi, Wahyu. 2018. Hubungan Bauran Pemasaran (Marketing Mix) Dengan Loyalitas Pelanggan: Systematic Review. Jurnal ARSI.

Linda, Rahmawati. 2018. Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Pembiayaan Produk Griya Ib Hasanah Pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang Teluk Betung Lampung. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan. Lampung.

Moleong, Lexy J. 2015. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Moleong, Lexy. J. 2016. Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Najib, Mukhamad., Munandar, Jono. 2008. Analisis Strategi Promosi Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Sistem Konvensional dan Syariah (Studi Kasus : BTN Dan BTN Syariah Kantor Cabang Solo). Jurnal Islamic Finance & Business Review. Vol. 3 No.1.

Nasrun Tamin. (2012). Kiat Menghindari Kredit Macet. Jakarta: PT. Dian Rakyat.

Nendi. Ikhsan. 2016. Implementasi Strategi Pemasaran Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) di Bank Muamalat Cabang Cirebon. Jurnal Ilmiah Indonesia. Vol. 1 No. 1.

Nofiar Wangarry, Calvin L., Tumbel, Altje., Karuntu, Merlyn M. 2018. Pengaruh Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor Honda Di Pt. Hasjrat Abadi Ranotana. Jurnal Emba. Vol.6 No.4.

Nofiar. 2017. Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Produk Perusahaan Studi Kasus Pada PT Global Haditech. Jurnal Pendidikan,Ekonomi dan Bisnis. Vol. 1 No. iv.

Novianti, Metty. 2016. Strategi Pemasaran Terhadap Produk KPR BTN Sejahtera IB di BTN Syariah Ditinjau dari Analisis Swot (Studi Kasus Pada BTN Syariah Kantor Cabang Semarang). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo. Semarang.

Raharjo, Tri Weda. 2018. Strategi pemasaran dan penguatan daya saing produk batik UMKM. Surabaya: Jakad Publishing.

Rahmawati, Dian Sari Annisa. 2018. Implementasi Syariah Marketing dalam Meningkatkan Kualitas Produk KPR Griya IB Hasanah (Studi Pada Bank Bni Syariah Cabang Yogyakarta). Fakultas Agama Islam. Universitas Muhammadiyah. Yogyakarta.

Rangkuti, Freddy. 2015. Riset Pemasaran. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Rasriantina, Devie. 2018. Strategi Pemasaran Pembiayaan Kepemilikan Rumah Pada BRI Syariah Kcp Metro Lampung dalam Meningkatkan Pendapatan Bank. Jurnal Ilmiah FE-UMM. Vol. 12 No. 2.

Rizka, Yulia. 2016. Analisis Strategi Pemasaran PT. Aprotech dalam Upaya Mencapai Tujuan Pemasaran Perusahaan Jasa Konstruksi Telekomunikasi. Program Magister Manajemen Pascasarjana. Universitas Pasundan. Bandung.

Rosidawahgi, E. 2014. Analisis Strategi Program Pemasaran Produk KPR BJB dalam Upaya Meningkatkan Penjualan. Fakultas Pascasarjana. Universitas Pasundan. Bandung.

Setyaningrum, Ari. 2015. Prinsip-Prinsip Pemasaran, Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Siagian. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Sucahyowati, Hari. 2017. Manajemen Sebuah Pengantar. Malang: wilis.

Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, Danang. 2015. Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Cetakan Pertama). Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Suparyanto., Rosad. 2015. Manajemen Pemasaran. Jakarta: In Media.

Syahrani, Ridwan.2000. Seluk-Beluk dan Asas-Asas Hukum Perdata. Bandung: Alumni.

Thomas Suyatno. 1990. Dasar-Dasar Perkreditan. Jakarta: Gramedia, hal. 12.

Tjiptono, Fandy. 2011. Service Management Mewujudkan Layanan Prima. Edisi 2. Yogyakarta: Andi.

Tjiptono, Fandy. 2014. Pemasaran Jasa. Yogyakarta: Andi.

Umar, H. 2008. Strategic Management in Action. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka

Utama.

Usman, Yulita Veranda., Yaren, Wiwi. 2013. Analisis Strategi Pemasaran Perumahan Bekasi Timur Regensi 3. Jurnal Sistem Industri. Volume 7 nomor 1.

Wibowo, Dimas Hendika., Arifin, Zainul., Sunarti. 2015. Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 29 No.1.

Widyatmoko, Agoeng.2005.Cara Jitu Mendapatkan Kredit Bank.Jakarta: Mediakita.

Zannah, Rifki Faisal Miftaahul., Sulaksana, Jaka. 2016. Pengaruh Fungsi Manajemen Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Suatu Kasus si Home Industri Asri Rahayu di Wilayah Majalengka). Jurnal Ilmu Pertanian Dan Peternakan. Volume 4 Nomor 2.

Sumber elektornik:

OJK.<https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/Pages/Suku-Bunga-Dasar.aspx)>. Diakses pada 14 Desember 2020 pukul 13.23WIB.

BJB.<https://www.bankbjb.co.id/tentang/ina/profil/visi.Diakses> pada 20 November 2020 pukul10.34.