



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR SINGKATAN	xiii
INTISARI	xv
ABSTRACT	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Batasan Masalah	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.4.1. Manfaat bagi Bank BNI	7
1.4.2. Manfaat bagi Debitur BNI	7
1.5. Tujuan Penelitian	8
1.6. Metodologi Penelitian	8
1.6.1. Sumber dan Jenis Data.....	8
1.6.2. Metode Pengumpulan Data	9
1.6.3. Metode dan Alat Analisis Data	9
1.6.3.1. Analisis Lingkungan Eksternal	9
1.6.3.2. Analisis Lingkungan Internal	10
1.6.3.3. Matriks TOWS / SWOT (<i>Strengths, Weaknesses,</i> <i>Opportunities & Threats</i>)	11
1.7. Sistematika Penulisan	11
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Manajemen Strategi.....	13
2.2. Visi, Misi dan Falsafah perusahaan	15
2.3. Tingkat Manajemen Strategi	15
2.3.1. Manajemen Strategis Tingkat <i>Corporate</i>	16
2.3.2. Manajemen Strategis Tingkat SBU	17
2.3.3. Manajemen Strategis Tingkat Fungsional	17
2.4. Klasifikasi Strategi	17
2.4.1. Strategi Generik	17
2.4.2. Strategi Induk / Strategi Utama (<i>Grand Strategi</i>)	19
2.4.3. Strategi Korporat, Strategi Bisnis dan Strategi Fungsional	20
2.5. Analisis Lingkungan Bisnis	22
2.5.1. Analisis Lingkungan Jauh	22



2.5.2.	Analisis Lingkungan Industri.....	24
2.5.3.	Analisis Lingkungan Internal	28
2.6.	Alat Analisis	29
2.6.1.	Analisis Strategi Berdasarkan Konsep Fred R.David (Umar,2005)	29
2.6.2.	<i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i>	29
2.6.3.	<i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i>	31
2.6.4.	Analisis SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities</i> <i>dan Threats</i>) melalui Matriks TOWS/SWOT	31
 BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN		
3.1.	Sejarah Perusahaan	37
3.2.	Faktor Kunci Keberhasilan, Visi dan Misi	39
3.3.	Kegiatan Usaha	41
3.4.	Prospek Usaha	42
3.5.	Struktur Organisasi	44
3.6.	Sumber Daya Manusia (SDM)	45
3.7.	Kinerja Perusahaan	45
3.7.1.	Realisasi Kinerja Dibandingkan Target	45
3.7.2.	Kinerja Berdasarkan CAMELS	48
3.8.	Risiko Usaha	51
3.8.1.	Risiko Yang Berkaitan Dengan BNI	51
3.8.2.	Risiko Terkait Perbankan Indonesia	52
3.8.3.	Risiko Yang Berkaitan Dengan Kondisi di Indonesia.....	53
3.9.	Divisi Usaha Menengah (UMN)	53
 BAB IV ANALISIS, HASIL, DAN PEMBAHASAN		
4.1.	Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	55
4.1.1.	Analisis Lingkungan Jauh	55
4.1.1.1.	Faktor Politik dan Kebijakan Pemerintah	55
4.1.1.2.	Faktor Ekonomi	58
4.1.1.3.	Sosial dan Budaya	62
4.1.1.4.	Teknologi	63
4.1.1.5.	Peluang dan Ancaman	65
4.1.2.	Analisis Lingkungan Industri	66
4.1.2.1.	Ancaman Pendetang Baru Potensial	67
4.1.2.2.	Kekuatan Tawar-menawar Pemasok	69
4.1.2.3.	Kekuatan Tawar-menawar Pembeli	71
4.1.2.4.	Ancaman Produk/Jasa Pengganti (<i>Substitusi</i>)	74
4.1.2.5.	Persaingan dari Perusahaan Sejenis Dalam Industri	75
4.1.3.	Intensitas Persaingan Industri Perbankan	
	Dalam Penyaluran Kredit Komersial Menengah.....	78
4.1.4.	Daya Tarik Industri	80
4.1.5.	Faktor Kunci Sukses	81
4.2.	Analisis Lingkungan Internal Perusahaan	82
4.2.1.	Aspek Organisasi	82
4.2.2.	Aspek Keuangan	83



4.2.2.1. Laporan Keuangan	84
4.2.2.2. Rasio Keuangan	85
4.2.3. Aspek Pemasaran	87
4.2.3.1. Produk (<i>Product</i>)	87
4.2.3.2. Harga (<i>Price</i>)	89
4.2.3.3. Tempat (<i>Place</i>).....	91
4.2.3.4. Promosi (<i>Promotion</i>).....	94
4.2.4. Aspek Operasi	95
4.2.5. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM).....	96
4.2.6. Aspek Sistem Informasi Manajemen	99
4.2.7. Kekuatan dan Kelemahan	100
4.3. Analisis Kekuatan (<i>Strengths</i>), Kelemahan (<i>Weaknesses</i>), Peluang (<i>Opportunities</i>), dan Ancaman (<i>Threats</i>)	101
4.3.1 Analisis Alternatif Strategi Berdasarkan Matriks TOWS/ SWOT	102
4.4. Strategi Bisnis	106
4.5. Strategi Fungsional	108
4.5.1. Organisasi dan Sumber Daya Manusia	109
4.5.2. Keuangan	109
4.5.3 Pemasaran	110
4.5.4 Operasional	110
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	112
5.2. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. LDR Perbankan Nasional	2
Tabel 1.2. LDR Bank BNI	3
Tabel 1.3. Perkembangan Jumlah Pelaku Usaha Menurut Skala Usaha Tahun 2005-2006	4
Tabel 1.4. Perkembangan Nilai Investasi Menurut Skala Usaha Tahun 2005-2006	5
Tabel 2.1. Jabaran Strategi Utama dari Strategi Generik	20
Tabel 2.2. Matriks TOWS/SWOT	34
Tabel 3.1. Komposisi Karyawan Berdasarkan Jabatan & Jenjang Pendidikan	45
Tabel 3.2. Rasio-rasio Keuangan Bank BNI	51
Tabel 3.3. Perkembangan Kredit Segmen Komersial Menengah BNI	54
Tabel 3.4. Komposisi Kredit Segmen Komersial Menengah Terhadap Total Kredit BNI	54
Tabel 4.1. Perkembangan BI <i>Rate</i>	58
Tabel 4.2. Kredit Perbankan Berdasarkan Kelompok Bank	60
Tabel 4.3. Kredit Perbankan Berdasarkan Sektor Ekonomi	60
Tabel 4.4. Asumsi Ekonomi Makro & Mikro	61
Tabel 4.5. Perkembangan Inflasi	62
Tabel 4.6. Peluang dan Ancaman	65



Tabel 4.7.	<i>Supplier and Supply Chain Requirement</i>	70
Tabel 4.8.	Perkembangan Jumlah Usaha Menengah Menurut Sektor Ekonomi Tahun 2005-2006	76
Tabel 4.9.	Laporan Keuangan Bank BNI Tahun 2002 s/d Maret 2007	84
Tabel 4.10.	Rasio Keuangan Bank BNI Tahun 2002 s/d Maret 2007	86
Tabel 4.11..	Rata-rata suku bunga kredit komersial menengah BNI dengan bank pesaing tahun 2008	90
Tabel 4.12.	Suku Bunga Kredit Rupiah-Bank Persero	91
Tabel 4.13.	Asumsi Suku Bunga Kredit	91
Tabel 4.14.	<i>Outstanding</i> Kredit Per SKM (Sentra Kredit Menengah)	92
Tabel 4.15.	Profil Pegawai BNI	96
Tabel 4.16.	Komposisi Karyawan Berdasarkan Jabatan & Jenjang Pendidikan	97
Tabel 4.17.	Teknologi, Perangkat dan Fasilitas yang Digunakan BNI	99
Tabel 4.18.	Kekuatan dan Kelemahan	100
Tabel 4.19.	Matriks TOWS/SWOT	105



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Konsep <i>Competitive Strategy</i> dari Michael E.Porter (1980)	25
Gambar 2.2. Diagram Analisis SWOT	35
Gambar 4.1. Jumlah Tenaga Kerja UKM dan Usaha Besar Tahun 2005-2006	60
Gambar 4.2. Proporsi Sektor Ekonomi UKM Berdasarkan Unit Usaha Tahun 2006	77
Gambar 4.3. Posisi kredit komersial BNI dan bank pesaing (Rp.triliun)	79
Gambar 4.4. Posisi kredit BNI dan bank Pesaing (Rp.triliun)	80
Gambar 4.5. Komposisi Kredit Komersial Menengah Per Sektor Ekonomi	89
Gambar 4.6. Diagram SWOT Posisi Perusahaan Untuk Unggul Dalam Persaingan	102



DAFTAR SINGKATAN

AD/ART	=	Anggaran Dasar/ Anggaran Rumah Tangga
ATM	=	<i>Automated Teller Machine</i>
BEJ	=	Bursa Efek Jakarta
BES	=	Bursa Efek Surabaya
BI	=	Bank Indonesia
BMPK	=	Batas Maksimum Pemberian Kredit
BPE	=	<i>BNI Performance Excellence</i>
BPP	=	Buku Pedoman Perusahaan
BPPN	=	Badan Penyehatan Perbankan Nasional
BUMN	=	Badan Usaha Milik Negara
CAMELS	=	<i>Capital, Asset, Management, Equity, Liquidity & Sensitivity</i>
CAR	=	<i>Capital Adequacy Ratio</i>
EFE	=	<i>External Factor Evaluation</i>
EIS	=	<i>Executive Information System</i>
GCG	=	<i>Good Corporate Governance</i>
IFE	=	<i>Internal Factor Evaluation</i>
KI	=	Kredit Investasi
KKMB	=	Konsultan Keuangan Mitra Bank
KMK	=	Kredit Modal Kerja
KPR	=	Kredit Pemilikan Rumah



LDR	=	<i>Loan to Deposit Ratio</i>
MIS	=	<i>Management Information System</i>
MOU	=	<i>Memorandum of Understanding</i>
PPAP	=	Pembentukan Pencadangan Aktiva Produktif
RM	=	<i>Relationship Manager</i>
SBU	=	<i>Strategic Business Unit</i>
SIPUK	=	Sistem Informasi Pengusaha Kecil
SKB	=	Surat Keputusan Bersama
SKM	=	Sentra Kredit Menengah
SOP	=	<i>Standard Operational Procedure</i>
SWOT/TOWS	=	<i>Strength- Weakness -Opportunities-Threats</i>
UMKM	=	Usaha Mikro ,Kecil dan Menengah
UMN	=	Usaha Menengah