

Strategi Pemasaran BRILink Dalam Upaya Pencapaian Target Akuisisi Agen Baru Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar

Ni Putu Dewi Sandini ^{1*}, Nyoman Indah Kusuma Dewi ², I Wayan Eka Dian Rahmani ³

¹ Prodi Manajemen Bisnis Internasional, Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali

² Prodi Bisnis Digital, Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali

³ Prodi Administrasi Bisnis, Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali

*Corresponding Author: dewisandini@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran yang telah diterapkan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar dan menyusun strategi pemasaran BRILink yang dapat menjadi strategi prioritas dalam upaya pencapaian target akuisisi agen baru. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif. Analisis data menggunakan analisis SWOT dengan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*), matriks IE (*Internal-External*), matriks SWOT, dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan strategi pemasaran yang telah diterapkan yaitu dengan *word of mouth* mengadakan *gathering* untuk berbagi cerita dan pengalaman agen kepada calon agen dan terjun langsung ke lapangan. Hasil penelitian analisis matriks IFAS dan EFAS memperoleh total skor 3,4 menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan yang kuat dan perusahaan memiliki strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal. Hasil pemetaan matriks IE menunjukkan perusahaan berada pada posisi sel I *growth* menerapkan strategi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal. Hasil matriks SWOT menghasilkan 10 alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Hasil analisis QSPM menunjukkan alternatif strategi terbaik dengan memperluas jaringan kerjasama dengan instansi-instansi baik instansi pemerintah maupun non-pemerintah, lembaga masyarakat dan e-commerce melalui *brand image* dengan total nilai TAS sebesar 7.85. Implikasi bagi perusahaan dapat mempertimbangkan hasil alternatif strategi untuk menentukan strategi pemasaran yang akan digunakan.

Kata Kunci: Analisis SWOT, QSPM, BRILink, Strategi Pemasaran

Abstract. This study aims to determine the marketing strategy that has been applied by PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Regional Office Denpasar and develop a BRILink marketing strategy that can be a priority strategy in an effort to achieve the target of acquiring new agents. This study uses a qualitative descriptive approach. Data analysis used SWOT analysis with IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), EFAS (*External Factor Analysis Summary*) matrix, IE (*Internal-External*) matrix, SWOT matrix, and QSPM. The results show that the marketing strategy that has been implemented is by word of mouth holding gatherings to share stories and experiences of agents to prospective agents and go directly to the field. The results of the matrix analysis of IFAS and EFAS obtained a total score of 3.4 indicating that the company's internal position is strong and the company has a good strategy in anticipating external threats. The results of the IE matrix mapping show that the company is in the cell I *growth* position implementing a growth strategy with concentration through vertical integration. The results of the SWOT matrix produce 10 alternative strategies that can be used by the company. The results of the QSPM analysis show the best alternative strategy by expanding the network of cooperation with agencies, both government and non-government agencies, community institutions and e-commerce through *brand image* with a total TAS value of 7.85. The implications for companies can consider the results of alternative strategies to determine the marketing strategy to be used.

Key words: SWOT Analysis, QSPM, BRILink, Marketing Strategy

Informasi Artikel: Pengajuan Repository pada September 2022

Pendahuluan

Dalam perkembangan perekonomian lembaga keuangan sangat berperan penting dalam memenuhi kebutuhan perekonomian bagi masyarakat, karena lembaga keuangan merupakan bagian dari kebijakan pemerintah dalam memajukan perekonomian Indonesia. Lembaga keuangan merupakan lembaga yang bertugas untuk menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dana bagi pihak yang membutuhkan dana untuk kegiatan produktif maupun konsumtif. Bank sebagai lembaga keuangan berfungsi sebagai *financial intermediary* atau perantara keuangan dari kedua pihak yakni pihak kelebihan dana dan pihak yang kekurangan (Widayati & Mendari, 2019).

Istilah Bank berasal dari bahasa Italia "*banca*" yang berarti meja yang dipergunakan oleh para penukar uang di pasar. Pada dasarnya bank merupakan tempat penitipan atau penyimpanan uang, pemberi atau penyalur kredit

dan juga perantara didalam lalu lintas pembayaran. Bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya aktivitas perbankan selalu berkaitan dalam bidang keuangan (Saraswati & Putra, 2020).

Era globalisasi saat ini memberikan dampak yang luas terhadap pertumbuhan dunia perbankan di Indonesia. Dengan maraknya produk-produk perbankan saat ini, merupakan indikasi karena setiap bank berusaha memunculkan produk unggulannya yang diikuti dengan berbagai kemudahan fasilitas layanan. Hal ini ditandai banyak berdirinya bank-bank swasta, baik lokal maupun penanam modal asing dan juga bank konvensional maupun bank syariah (Tumbel, 2016).

Berkaitan dengan hal tersebut maka perusahaan diharapkan mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis baik itu dari dalam maupun luar negeri, pada umumnya salah satu kejadian pokok yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup, perkembangan posisi perusahaan dan laba adalah dengan kegiatan pemasaran (Gunarsih, 2021). Pemasaran merupakan ujung tombak dari serangkaian kegiatan baik yang bergerak dalam bidang barang atau jasa (Su'udi, 2018).

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia. Bank BRI dari tahun ke tahun terus berinovasi memunculkan produk-produk baru untuk meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Selain itu BRI juga aktif mendukung program inklusi dan literasi keuangan untuk mengurangi keterbatasan masyarakat akan akses perbankan dan keuangan sehingga ekonomi kerakyatan dapat semakin maju melalui program layanan laku pandai BRILink (BRI, 2019). Bank BRI memiliki tingkatan mulai dari Kantor Pusat, Kantor Wilayah, Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Unit dan Teras. Kantor Wilayah yang tersebar di seluruh Indonesia, salah satunya berada di provinsi Bali yang dikenal dengan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar. Terdapat tiga belas bagian (*department*) pada BRI kantor wilayah Denpasar salah satunya adalah BRILink *department* yang merupakan supervisi BRILink untuk sebaran wilayah Bali, NTB dan NTT. Dalam pelaksanaan kinerjanya divisi BRILink pada Bank BRI Kantor Wilayah mempunyai empat komponen target rencana kerja dan anggaran (RKA) yang harus dicapai yaitu, akuisisi agen baru, *fee based income*, transaksi dan *current account saving account* (CASA). Dimana hasil dari pencapaian target akan digunakan sebagai acuan penilaian kinerja terhadap posisi keragaan BRILink dari masing-masing kantor wilayah se-Indonesia. Untuk melihat hasil pencapaian dari salah satu komponen target yaitu, akuisisi agen baru dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Pencapaian Akuisisi Agen Baru Tahun 2019-2021

Tahun	Rka	Pencapaian	Pencapaian(%)
2019	25.065	25.528	101,85%
2020	31.424	28.721	91,40%
2021	32.453	22.706	69,97%

Sumber : BRILink Department PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar (data diolah 2022)

Berdasarkan data Tabel 1 hasil pencapaian akuisisi agen baru pada tahun 2018-2019 menunjukkan bahwa pada tahun 2019 RKA akuisisi agen baru yang diberikan kantor pusat adalah sebesar 25.065 dan hasil pencapaiannya sebesar 101,85% sebanyak 25.528 agen. Di tahun 2020 RKA yang diberikan sebesar 31.424 dengan hasil pencapaian sebesar 91,40% dengan jumlah agen sebanyak 28.721 agen. Pada tahun 2021 RKA sebesar 32.453 dan pencapaian hanya sebesar 69,97% dengan jumlah agen sebanyak 22.706 agen. Hal tersebut menunjukkan bahwa pencapaian akuisisi agen baru pada perusahaan ini mengalami penurunan dengan selisih pada tahun 2019 sampai dengan 2020 sebanyak 10,45% dan selisih dari tahun 2020 sampai dengan 2021 sebanyak 21,43%.

Berdasarkan pengamatan di lapangan terhadap permasalahan ini perlu diketahui faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dari pemasaran BRILink. Pemasaran adalah faktor krusial dalam perkembangan perusahaan. Pemasaran yang baik dilakukan melalui produk (*product*), harga (*price*), kawasan atau distribusi (*place*), serta promosi (*promotion*). Kurangnya pengetahuan terhadap selera konsumen yang berubah-ubah serta tidak efektifnya pemasaran yang diterapkan akan berdampak kurang baik pada pencapaian sasaran pasar (Risam & Sari, 2019). Adapun teori yang dipergunakan untuk analisis adalah : Pertama, peneliti menggunakan teori pemasaran. Menurut Sudaryono (2016), pemasaran merupakan suatu perpaduan dari aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan untuk mengetahui kebutuhan konsumen melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk dan jasa yang bernilai serta mengembangkan promosi distribusi, pelayanan dan harga agar kebutuhan konsumen dapat terpuaskan dengan baik pada

tingkat keuntungan tertentu. Dalam hal ini pemasaran berupa layanan jasa BRILink sebagai produk BRI. BRILink merupakan perluasan layanan Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang diluncurkan pada bulan November 2014. Dimana BRI menjalin kerjasama dengan pihak ketiga yaitu nasabah BRI sebagai agen yang dapat melayani transaksi perbankan bagi masyarakat secara *real time online* menggunakan fitur EDC mini ATM BRI dengan konsep *sharing fee* (BRI, 2019). Kedua, peneliti menggunakan teori strategi pemasaran. Menurut Echdar (2013) strategi pemasaran dapat diartikan sebagai kinerja wirausaha dengan hasil penjualan dan penelitian pasar sebelumnya di dalam mengembangkan keberhasilan strategi pemasaran. Untuk menarik konsumen, wirausaha bisa memaksimalkan indikator-indikator yang terdapat dalam bauran pemasaran, yaitu penelitian dan pengembangan pasar, produk, harga, lokasi atau tempat usaha, dan promosi. Dalam hal ini strategi yang diterapkan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar dalam upaya pencapaian target akuisisi agen baru. Ketiga, peneliti menggunakan teori bauran pemasaran. Menurut Musfar (2020) bauran pemasaran dapat didefinisikan sebagai alat pemasaran yang baik yang berada dalam suatu perusahaan, dimana perusahaan mampu mengendalikannya agar dapat mempengaruhi respon pasar sasaran. Bauran pemasaran 7P adalah model pemasaran yang memodifikasi model 4P. umumnya digunakan di industri. Bauran pemasaran 7p terdiri dari: Produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), promosi (*promotion*), orang (*people*), proses (*process*) dan bukti fisik (*physical evidence*). Dalam hal ini bauran pemasaran sebagai aspek yang digunakan untuk mengetahui faktor strategis internal dan eksternal pemasaran BRILink.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah : Apa saja strategi pemasaran BRILink yang telah diterapkan oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar dan bagaimana strategi pemasaran BRILink yang tepat dalam upaya pencapaian target akuisisi agen baru pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pemasaran BRILink yang telah diterapkan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar dan untuk menyusun strategi pemasaran BRILink dalam upaya pencapaian target akuisisi agen baru pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar.

Metode

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar dengan waktu penelitian selama enam bulan. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Observasi

Menurut Sugiyono (2014) observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Pada penelitian ini peneliti melakukan pengamatan terhadap pemasaran BRILink.

2) Wawancara

Wawancara merupakan teknik penggalian data melalui percakapan dengan mempunyai maksud tertentu yang dilakukan dengan dua pihak atau lebih (Nugrahani, 2014). Pada penelitian ini yang menjadi narasumber adalah pihak internal BRILink Department terdiri dari satu orang *staff* dan satu orang *assistant* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar

3) Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian (Sugiyono, 2018). Pada penelitian ini dokumentasi berupa data mentah hasil pencapaian akuisisi agen BRILink pada tahun 2019-2021

4) Kuesioner

Menurut Nugrahani (2014) berpendapat bahwa kuesioner merupakan daftar pertanyaan bagi pengumpulan data dalam penelitian. Pada penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner untuk pemberian nilai rating dan bobot kepada narasumber pendukung secara online melalui google form, Narasumber pendukung dalam penelitian ini merupakan karyawan kontrak BRI sebagai tenaga pemasar BRILink atau dikenal dengan Petugas Agen BRILink (PAB) pada wilayah Bali sebanyak 50 narasumber. kuesioner dibuat berdasarkan indikator internal dan eksternal pemasaran BRILink yang diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber ahli. Sedangkan penyebaran kuesioner QSPM untuk penentuan peringkat alternatif strategi diberikan kepada narasumber ahli.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara dengan dua orang narasumber dari BRILink Department pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar bahwa strategi pemasaran yang telah diterapkan untuk mengakuisisi agen baru yaitu pemasaran melalui Word Of Mouth dengan mengadakan gathering untuk berbagi cerita dan pengalaman dari agen kepada agen baru maupun calon agen dan terjun langsung ke lapangan mencari wilayah dan pihak-pihak yang memiliki potensi untuk menjadi agen. Adapun tahapan-tahapan untuk menyusun strategi pemasaran, menurut Rangkuti (2014), untuk memperoleh alternatif strategi digunakan tiga tahapan:

Tahap pertama yaitu Tahap Pemasukan (The Input Stage) pada penelitian ini berupa pemasukan analisis faktor internal dan eksternal kedalam matriks IFAS dan EFAS, tahap kedua adalah Tahap Pencocokan (The Matching Stage) pada penelitian ini berupa matriks SWOT dan matriks IE. Tahap ketiga adalah Tahap Pengambilan Keputusan (Decision Stage) dimana pada penelitian ini menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

Tahap Pemasukan (The Input Stage)

Hasil Analisis Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) merupakan alat perumusan strategi yang merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis dan menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan antara area tersebut. Pada penelitian ini Matriks IFAS dibagi menjadi dua yaitu kekuatan (Strength) yang terdiri dari tujuh faktor dan kelemahan (Weakness) yang terdiri dari tujuh faktor yang dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

Tabel 2. Hasil Analisis Matriks IFAS

Faktor-Faktor Kunci Internal		Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strength)				
S1	BRILink memiliki brand image yang sangat kuat	0.08	3.84	0.3072
S2	Jasa yang ditawarkan BRILink merupakan kebutuhan pokok masyarakat	0.08	3.66	0.2928
S3	Modal awal yang digunakan sesuai kemampuan calon agen	0.08	3.50	0.28
S4	Lokasi BRILink sangat mudah ditemukan pada setiap daerah	0.08	3.78	0.3024
S5	Kecakapan tenaga pemasar dalam menawarkan produk	0.07	3.74	0.2618
S6	Proses bertransaksi melalui BRILink mudah dan cepat	0.08	3.84	0.3072
S7	Fasilitas yang diberikan lengkap (mesin edc, banner, sertifikat resmi, matkom, roll paper)	0.08	3.74	0.2992
Kelemahan (Weakness)				
W1	Kegiatan transaksi hanya dapat dilakukan jika terdapat jaringan	0.07	2.98	0.2086
W2	Sering terjadinya gangguan pada jaringan sehingga menghambat pelayanan nasabah	0.06	2.64	0.1584
W3	Maintenance pada agen BRILink belum maksimal	0.06	2.98	0.1788
W4	Infrastruktur penunjang masih kurang memadai	0.06	2.90	0.174
W5	Masih banyak masyarakat yang belum mengetahui agen BRILink	0.07	2.90	0.203
W6	Fitur yang ditawarkan masih kurang lengkap	0.06	3.18	0.1908
W7	Pengembangan SDM	0.07	3.34	0.2338
TOTAL		1.00	47.02	3.398

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan hasil analisis matriks IFAS yang telah dilakukan, diketahui bahwa analisis dari faktor internal pemasaran BRILink pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar memperoleh skor sebesar 3,398 dibulatkan menjadi 3,4 hal ini menunjukkan ciri organisasi yang kuat secara internal, serta menunjukkan kemampuan perusahaan menciptakan strategi yang dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman. Tahap selanjutnya adalah menentukan faktor eksternal menggunakan matriks EFAS.

Hasil Analisis Matriks EFAS (External Factors Analysis Summary)

Matriks EFAS (External Factors Analysis Summary) dibagi menjadi dua yaitu peluang (Opportunity) yang terdiri dari tujuh faktor dan ancaman (Threats) yang terdiri dari tujuh faktor yang dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut :

Tabel 3. Hasil Analisis Matriks EFAS

	Faktor-Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (Opportunity)				
O1	Menambah fitur baru produk BRILink	0.08	3.7	0.296
O2	Memperluas pangsa pasar	0.08	3.76	0.3008
O3	Memperluas segmen pelanggan	0.08	3.82	0.3056
O4	Menambah keuntungan (profit)	0.08	3.78	0.3024
O5	Memperkuat infrastruktur dan jaringan	0.08	3.68	0.2944
O6	<i>Explore produk/ cross selling</i>	0.08	3.66	0.2928
O7	Menambah tenaga SDM dalam pemasaran	0.07	3.6	0.252
Ancaman (Threats)				
T1	Persaingan dengan agen laku pandai dari bank lain	0.07	3.12	0.2184
T2	Persaingan ketat dengan e-commerce dan jasa sejenis (flip, buku warung)	0.06	3.18	0.1908
T3	Berkurangnya wilayah potensial akibat dari persaingan	0.06	3.0	0.18
T4	Jarak agen <i>existing</i>	0.07	3.2	0.224
T5	Adanya black campaign pada agen BRILink	0.06	2.9	0.174
T6	Terjadinya konflik pada lokasi yang berpotensi	0.06	3.0	0.18
T7	Penggunaan jalur cepat akuisisi	0.07	3.2	0.224
	TOTAL	1.00	47.6	3.435

Sumber : Data diolah (2022)

Berdasarkan hasil analisis matriks EFAS yang telah dilakukan, diketahui bahwa analisis dari faktor eksternal pemasaran BRILink pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar memperoleh skor sebesar 3,435 dibulatkan menjadi 3,4 hal ini menunjukkan ciri organisasi yang kuat secara eksternal, serta menunjukkan kemampuan perusahaan menciptakan strategi yang dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman.

Tahap Pencocokan (The Matching Stage)**Hasil Analisis Matriks IE (Internal- Eksternal)**

Setelah pemberian bobot dan rating pada matriks IFAS dan maka menghasilkan skor yang digunakan sebagai dua kunci untuk mengetahui posisi perusahaan jika dilihat pada matriks IE. Skor matriks IFAS yang dihasilkan sebesar 3,4 yang berada pada sumbu X dan skor matriks EFAS sebesar 3,4 yang berada pada sumbu Y, posisi matriks IE pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar berada pada sel 1 yang mengindikasikan pemasaran BRILink pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar pada posisi internal bisnis yang kuat dan daya tarik industri yang tinggi. Strategi umum yang dipakai pada posisi tersebut adalah *Growth* (tumbuh) dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal, strategi intensif yang dapat dilakukan berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Kuat		Rata-Rata	Lemah
4,0	3,4	3,0	2,0
Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMENT Turnaround
3,0	3,4		
Rata-Rata	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMENT <i>Captive company atau divestment</i>
2,0			
Lemah	7 GROWTH Diversifikasi konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi
1,0			

Gambar 1. Matriks IE PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar

Sumber: Data diolah (2022)

Hasil Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat formulasi pengambilan keputusan untuk penentuan strategi yang ditempuh untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan (Setyorini, 2016).

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
3. Strategi ST (*Strength-Threats*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
4. Strategi WT (*Weakness-Threats*) merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Berdasarkan analisis yang diperoleh pada matriks IFAS dan EFAS faktor-faktor kunci internal dan eksternal perusahaan digunakan untuk menjadi pilihan pengembangan strategi alternatif bagi perusahaan.

Tabel 4. Hasil Matriks SWOT

<p>EFAS</p> <p>IFAS</p>	<p>STRENGTH (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BRILink memiliki brand image yang sangat kuat 2. Jasa yang ditawarkan BRILink merupakan kebutuhan pokok masyarakat 3. Modal awal yang digunakan sesuai kemampuan calon agen 4. Lokasi BRILink sangat mudah ditemukan pada setiap daerah 5. Kecakapan tenaga pemasar dalam menawarkan produk 6. Proses bertransaksi melalui BRILink mudah dan cepat 7. Fasilitas yang diberikan lengkap (mesin EDC, banner, sertifikat resmi, roll paper, matkom) 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan transaksi hanya dapat dilakukan jika terdapat jaringan 2. Sering terjadinya gangguan pada jaringan sehingga menghambat pelayanan nasabah 3. Monitoring pada agen BRILink belum maksimal 4. Infrastruktur penunjang masih kurang memadai 5. Masih banyak masyarakat yang belum mengetahui agen BRILink 6. Fitur yang ditawarkan masih kurang lengkap 7. Pengembangan SDM
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah fitur baru produk BRILink 2. Memperluas pangsa pasar 3. Memperluas segmen pelanggan 4. Menambah keuntungan (profit) 5. Memperkuat infrastruktur dan jaringan 6. Explore produk/ cross selling 7. Menambah tenaga sdm dalam pemasaran 	<p>STRATEGI S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas jaringan kerjasama dengan instansi-instansi baik instansi pemerintah maupun non-pemerintah, lembaga masyarakat dan e-commerce melalui brand image (S1,O2,O3) 2. Mengembangkan fitur baru produk BRILink yang didasarkan terhadap kebutuhan masyarakat (S2,O1,O4,O6) 	<p>STRATEGI W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan sumber daya manusia dalam mengoptimalkan pelaksanaan kinerja BRILink (W3,W7,O7) 2. Melaksanakan kegiatan promosi melalui media online (<i>google ads, brand ambassador</i> atau selebgram melalui media sosial) maupun media offline (brosur, pamflet) untuk memperkenalkan BRILink kepada masyarakat (W5,O3) 3. Meningkatkan infrastruktur dan alat untuk memantau jaringan (seperti netmonk, solarwind dan lainnya) sehingga meminimalisir terjadinya gangguan yang dapat menghambat kegiatan transaksi agen (W1,W2,O5)

THREATS (T)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
1. Persaingan dengan agen laku pandai dari bank lain 2. Persaingan ketat dengan e-commerce dan jasa sejenis (flip, buku warung) 3. Berkurangnya wilayah potensial akibat dari persaingan 4. Jarak agen existing 5. Adanya black campaign pada agen BRILink 6. Terjadinya konflik pada lokasi yang berpotensi 7. Penggunaan jalur cepat akuisisi	1. Membangun customer relationship management (CRM) yang baik antara tenaga pemasar dan agen maupun agen dan masyarakat untuk meningkatkan kepercayaan (trust) dalam kegiatan transaksi (S6,T1,T2) 2. Meningkatkan kemampuan tenaga pemasar dengan aktif mengadakan pelatihan skills dan komunikasi dalam memasarkan BRILink (S5,T6,T7) 3. Menetapkan lokasi-lokasi strategis dalam memasarkan BRILink (S4,T3,T4)	1. Meningkatkan pengembangan sumber daya manusia terutama pada lokasi-lokasi agen BRILink yang cukup jauh untuk dijangkau secara berkala (W3,T4) 2. Melaksanakan monitoring atau evaluasi secara menyeluruh dengan tenaga pemasar maupun agen untuk menghindari adanya provokasi pihak lain yang dapat merugikan (W3,T5)

Tahap Pengambilan Keputusan (*Decision Stage*)

Hasil Analisis Quantitative Strategy Planning Matrix

Berdasarkan hasil analisis pada matriks IE dan matriks SWOT telah dihasilkan 10 alternatif strategi yang akan dilakukan penilaian untuk mendapatkan peringkat pada masing-masing alternatif strategi pemasaran. Penilaian ini dilakukan dengan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar yaitu BRILink Department sebanyak dua orang. Matriks QSPM dapat dilihat pada tabel 5 berikut :

Tabel 5. Quantitative Strategy Planning Matrix

No	Alternatif strategi (AS)	Total <i>Attractive Score</i> (TAS)	Peringkat
1	Memperluas jaringan kerjasama dengan instansi-instansi baik instansi pemerintah maupun non-pemerintah, lembaga masyarakat dan e-commerce melalui <i>brand image</i>	7.85	1
2	Mengembangkan fitur baru produk BRILink yang didasarkan terhadap kebutuhan masyarakat	7.03	10
3	Meningkatkan sumber daya manusia dalam mengoptimalkan pelaksanaan kinerja BRILink	7.13	8
4	Melaksanakan kegiatan promosi melalui media online (<i>google ads, brand ambassador</i> atau selebgram melalui media sosial) maupun media <i>offline</i> (brosur, pamflet) untuk memperkenalkan BRILink kepada masyarakat	7.81	2
5	Meningkatkan jumlah infrastruktur dan alat untuk memantau jaringan (seperti netmonk, solarwind dan lainnya) sehingga	7.74	3

	meminimalisir terjadinya gangguan yang dapat menghambat kegiatan transaksi agen		
6	Membangun <i>customer relationship management</i> (CRM) yang baik antara tenaga pemasar dan agen maupun agen dan masyarakat untuk meningkatkan kepercayaan (<i>trust</i>) dalam kegiatan transaksi	7.55	5
7	Meningkatkan kemampuan tenaga pemasar dengan aktif mengadakan pelatihan skills dan komunikasi dalam memasarkan BRILink	7.04	9
8	Menetapkan lokasi-lokasi strategis dalam memasarkan BRILink	7.39	7
9	Meningkatkan pengembangan sumber daya manusia terutama pada lokasi-lokasi agen BRILink yang cukup jauh untuk dijangkau secara berkala	7.70	4
10	Melaksanakan monitoring atau evaluasi secara menyeluruh dengan tenaga pemasar maupun agen untuk menghindari adanya provokasi pihak lain yang dapat merugikan	7.53	6

Berdasarkan tabel diatas telah diperoleh alternatif strategi dengan peringkat tertinggi yaitu alternatif strategi no 1 dengan total *attractive score* (TAS) sebesar 7,85. Dengan mendapatkan alternatif strategi diatas maka pihak PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar khususnya pada BRILink Department diharapkan dapat mengaplikasikan alternatif strategi pemasaran yang telah dihasilkan yaitu dengan memperluas jaringan kerjasama dengan instansi-instansi baik instansi pemerintah maupun non-pemerintah, lembaga masyarakat dan e-commerce melalui *brand image* sehingga upaya mencapai target akuisisi agen baru dapat tercapai dengan maksimal.

Simpulan & Saran

Berdasarkan analisis strategi pemasaran BRILink dalam upaya pencapaian target akuisisi agen baru pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Strategi pemasaran yang diterapkan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar dalam mengakuisisi agen yaitu pemasaran melalui *word of mouth* dengan mengadakan *gathering* untuk berbagi cerita dan pengalaman dari agen kepada agen baru maupun calon agen dan terjun langsung ke lapangan mencari wilayah dan pihak-pihak yang memiliki potensi untuk menjadi agen.

Terdapat tiga tahap pelaksanaan yang dilakukan untuk menganalisis faktor alternatif strategi pemasaran yang dapat digunakan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar yaitu, tahap pertama adalah tahap pemasukan hasil analisis faktor internal dan eksternal kedalam matriks IFAS dan EFAS dengan perolehan total skor 3.4 Tahap kedua yaitu tahap pencocokan hasil analisis dengan matriks IE yang menunjukkan posisi perusahaan berada pada sel 1 yang mengindikasikan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar berada pada posisi *Growth* (Tumbuh) dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal dan tahap selanjutnya menggunakan matriks SWOT dengan mencocokkan empat strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT untuk menghasilkan 10 alternatif strategi Tahap ketiga yaitu tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan QSPM terhadap sepuluh alternatif strategi yang dihasilkan untuk mendapatkan peringkat terhadap masing-masing strategi. Perolehan peringkat tertinggi alternatif strategi yang dihasilkan dapat direkomendasikan untuk diterapkan oleh perusahaan. Adapun 3 alternatif strategi yang dihasilkan dengan peringkat tertinggi yaitu pertama, memperluas jaringan kerjasama dengan instansi-instansi baik instansi pemerintah maupun non-pemerintah, lembaga masyarakat dan e-commerce melalui *brand image*. Kedua, melaksanakan kegiatan promosi melalui media *online* (*google ads*, *brand ambassador* atau selebgram melalui media sosial) maupun media *offline* (brosur, pamflet) untuk memperkenalkan BRILink kepada masyarakat. Ketiga, meningkatkan jumlah infrastruktur dan alat untuk memantau jaringan (seperti netmonk, solarwind dan lainnya) sehingga meminimalisir terjadinya gangguan yang dapat menghambat

kegiatan transaksi agen. Saran untuk pihak internal BRILink Department pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar diharapkan dapat mempertimbangkan alternatif strategi dengan peringkat terendah yang dihasilkan berdasarkan analisis QSPM yaitu mengembangkan fitur baru produk BRILink yang didasarkan terhadap kebutuhan masyarakat mengingat akan kebutuhan pasar yang selalu berubah sehingga dapat menghasilkan dampak yang positif terhadap keinginan masyarakat untuk menjadi agen. Perusahaan juga diharapkan dapat menjadikan hasil alternatif strategi yang sudah didapatkan pada penelitian ini sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan strategi pemasaran yang akan digunakan dalam mencapai target RKA pada kategori akuisisi agen, sehingga perusahaan mampu tetap tumbuh.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terimakasih penulis tujukan pada pihak internal BRILink PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar yang telah memberikan kesempatan untuk melaksanakan penelitian. Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan dan saran selama proses penelitian berlangsung dan seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini.

Referensi

- Bank Rakyat Indonesia. (2019). Annual Report 2019 BBRI. Diakses pada 28 Januari 2022 melalui <https://www.ir-bri.com/newsroom/756924-AnnualReport2019-BBRI-att2.pdf>.
- Bank Rakyat Indonesia. (2019). Info Perusahaan BRI Melayani Dengan Setulus Hati. Diakses pada 28 Januari 2022 melalui <https://bri.co.id/info-perusahaan>.
- Bank Rakyat Indonesia. (2019). Tentang BRILink. Diakses pada 28 Januari 2022 melalui <https://bri.co.id/tentang-brilink>.
- Gunarsih, C. M., Kalangi, J. A., & Tamengkel, L. F. (2021). Pengaruh harga terhadap keputusan pembelian konsumen di toko Pelita Jaya Buyungon Amurang. *Productivity*, 2(1), 69-72.
- Nugrahani, F., & Hum, M. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Solo: Cakra Books, 1(1).
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, Dan Ocai*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Risam, F., & Sari, A. I. C. (2019). peran pemasaran dalam kegiatan usaha pada masyarakat di desa Jatibaru, Cikampek. *JABE (Journal of Applied Business and Economics)*, 5(2), 82-96.
- Saraswati, D. & Harahap, A. P. (2020). *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Surabaya: CV Jakad Media Publishing.
- Setyorini, H., Effendi, M., Santoso I. (2016). Analisis strategi pemasaran menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri Volume 5 Nomor 1*: 46-53.
- Su'udi, I. D. (2018). Saluran dan margin pemasaran gabah studi kasus di Kecamatan Balen Kabupaten Bojonegoro. *Oryza-Jurnal Agribisnis dan Pertanian Berkelanjutan*, 4(1), 13-20.
- Sudaryono. (2016). *Manajemen Pemasaran Teori & Implementasi*. Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tumbel, A. (2017). Pengaruh kepercayaan dan kepuasan terhadap loyalitas nasabah pada PT Bank BTPN Mitra Usaha Rakyat Cabang Amurang Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 3(1), 64-79.
- Widayati, R., & Mendari, W. E. (2019). Upaya Penanganan Kredit Bermasalah Pada Bank Nagari Cabang Utama Padang.