

**ANALISIS STRATEGI PENYALURAN KREDIT PT. BANK MANDIRI
UNIT X WILAYAH JAWA TIMUR MENGGUNAKAN METODE SWOT**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
Derajat Magister Manajemen



Oleh :

Agung Kurniawan
041214353079-MM

**Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga
2016**

PERNYATAAN

Saya, (**Agung Kurniawan**, NIM 041214353079) menyatakan

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain.
2. Dalam Tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 1 Pebruari 2016
Yang membuat pernyataan,



(**Agung Kurniawan**)
NIM 041214353079

**ANALISIS STRATEGI PENYALURAN KREDIT PT. BANK MANDIRI
UNIT X WILAYAH JAWA TIMUR MENGGUNAKAN
METODE SWOT**

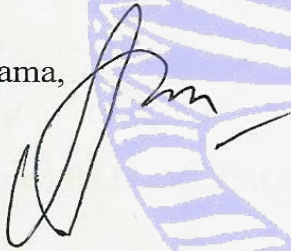
Diajukan oleh

AGUNG KURNIAWAN

041214353079

Telah disetujui oleh :

Pembimbing utama,



Dr. Andry Irwanto, MBA., Ak., CMA., CA.

Tanggal :

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga



Dr. Gancah Premananto, SE., MSi.

Yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa :

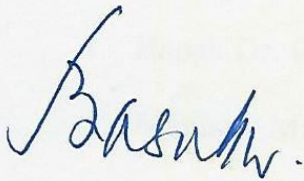
Nama : Agung Kurniawan

NIM : 041214353079

Telah melakukan perbaikan terhadap tesis yang berjudul **Analisis Strategi Penyaluran Kredit PT. Bank Mandiri Unit X Wilayah Jawa Timur Menggunakan Metode SWOT**

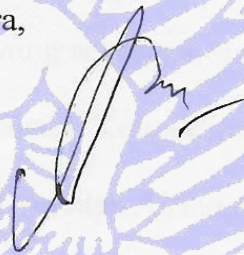
Tim Penguji,

Ketua,



Drs. Basuki, M.Com.(Hons), Ph.D., Ak., CMA., CA.

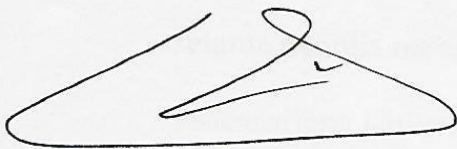
Panitera,



Dr. Andry Irwanto, MBA., Ak., CMA., CA.

Anggota,

Penguji 1,



Dr. Noorlailie Soewarno, SE., MBA, Ak, CMA, CA.

Penguji 2,



F.A. Handoko Sasmito, MBA.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya yang begitu besar, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam pencapaian Derajat Magister Manajemen di Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga.

Pada kesempatan ini, perkenankanlah penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya serta ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Gancar Premananto, SE., MSI., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Bapak Dr. Andry Irwanto, MBA., Ak., CMA., CA. selaku pembimbing bagi penulis atas bimbingan, dan arahnya dalam penyusunan Tesis ini.
3. Bapak Drs. Basuki, M.Com.(Hons), Ph.D., Ak., CMA., CA., Ibu Dr. Noorlailie Soewarno, SE., MBA, Ak, CMA, CA., dan Bapak F.A. Handoko Sasmito, MBA. atas saran dan kritik dalam penyusunan Tesis ini.
4. Bapak serta Ibu dosen pengajar, staff Program Magister Manajemen selama penulis mengikuti perkuliahan di Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga.
5. Bapak Dwi Purnomo selaku Commercial Banking Head, Bapak Anang Harijono selaku Commercial Banking Manager, serta rekan-rekan

karyawan Bank Mandiri yang telah memberikan dukungan bagi penulis dalam penyelesaian studi Program Magister Manajemen.

6. Ibu di Tuban, Papah dan Mamah di Bandung yang terkasih serta Adinda Kuri Kartika Abian Ayu yang tersayang, atas semangat dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah serta penyusunan Tesis ini.
7. Terakhir kepada rekan-rekan seperjuangan mahasiswa Magister Manajemen Angkatan 39 Akhir Pekan, atas bantuan dan semangat yang terus diberikan, serta pihak lain yang tidak dapat disebutkan penulis satu-persatu.

Surabaya, 1 Pebruari 2016

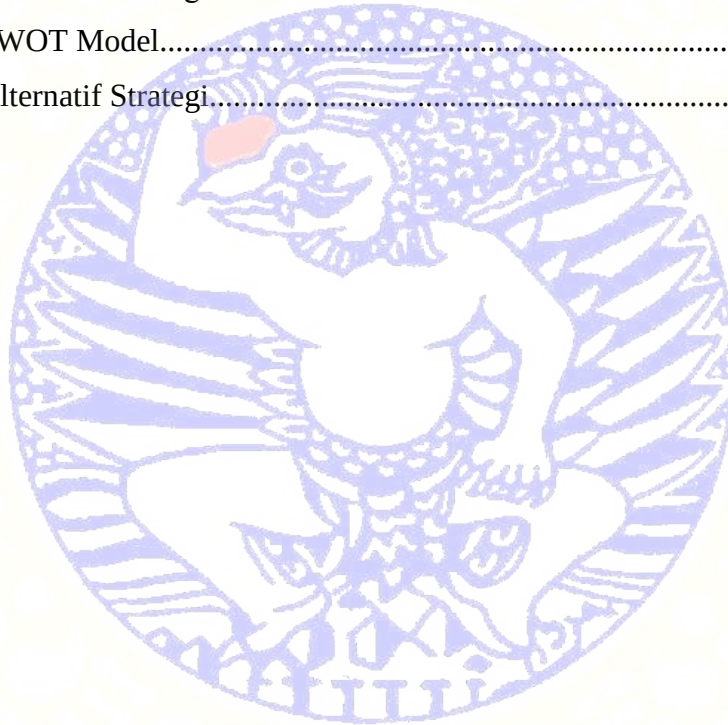
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Pernyataan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Pernyataan Telah Diuji	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
Daftar Lampiran	x
Abstrak	xi
Bab I Pendahuluan	1
2.1. Latar Belakang Masalah	1
2.2. Perumusan Masalah	4
2.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
2.4. Sistematika Penulisan	5
Bab II Tinjauan Pustaka dan Research Question	7
2.1. Penelitian Terdahulu	7
2.2. Tinjauan Teoritis	10
2.3. Research Questions	16
2.4. Model Analitis	16
Bab III Metode Penelitian	17
3.1. Jenis dan Sumber Data	17
3.2. Unit Analisis	18
3.3. Prosedur Pengumpulan Data	19
3.4. Teknik Analisis	19
Bab IV Gambaran Umum Obyek Penelitian	21
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	21
4.2. Profil Bank Mandiri Unit X	32
Bab V Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian	36
5.1. Asumsi yang dipergunakan	36
5.2. Hasil Analisis	37
5.3. Pembahasan	43
Bab VI Simpulan dan Saran	51
6.1. Simpulan	51
6.2. Saran	52
Daftar Pustaka	xiii
Lampiran	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Penyaluran Kredit Perbankan dan Bank Mandiri Unit X.....	2
Tabel 2.1. Matriks EFAS – IFAS PT. BNI Syariah Kantor Cabang Jember.....	8
Tabel 2.2. Matriks SWOT PT. Kusumahadi Santosa di Karanganyar.....	9
Tabel 2.3. Alternatif Strategi SWOT.....	14
Tabel 5.1. SWOT Model.....	37
Tabel 5.2. Alternatif Strategi.....	44



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Pertumbuhan Ekonomi Nasional.....	1
Gambar 1.2. Perbandingan Pertumbuhan Ekonomi Nasional dan Jatim.....	2
Gambar 2.1. Model Analisis.....	16
Gambar 3.1. Teknik Analisis	19
Gambar 4.1. Proses Transformasi Bank Mandiri	25
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Bank Mandiri Unit X	34
Gambar 4.3. Portofolio Bank Mandiri Unit X Berdasarkan Sektor Ekonomi	35
Gambar 5.1. Corporate Plan Bank Mandiri.....	46
Gambar 5.2. Sektor-sektor unggulan Bank Mandiri.....	47

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Transkrip Wawancara



ABSTRAK

Penyaluran kredit merupakan salah satu kegiatan bank dalam perannya sebagai lembaga intermediasi keuangan. Bank Mandiri memiliki pembagian segmentasi kredit, dimana Bank Mandiri Unit X merupakan salah satu unit yang bertugas menyalurkan kredit segmen commercial di wilayah Jawa Timur. Saat ini terjadi penurunan market share baik secara korporasi terhadap total perbankan di Jawa Timur, maupun pada Unit X sendiri. Penelitian ini mencoba melakukan analisa strategi penyaluran kredit sehingga Bank Mandiri Unit X dapat meningkatkan market share kredit di wilayah Jawa Timur.

Penelitian dilakukan dengan melakukan metode SWOT sebagai pendekatan untuk memformulasikan strategi. Strategi yang dimaksud bukan dalam taraf strategi korporasi namun untuk menyusun strategi penyaluran kredit. Penelitian mengambil respon dari 41 partisipan baik berasal dari internal maupun eksternal Bank Mandiri Unit X. Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa strategi penyaluran kredit yang tepat adalah: (1). Mendapatkan referral dari nasabah-nasabah lama untuk menggarap *value chain*-nya. (2). Menyasar sektor pembiayaan yang memiliki pertumbuhan yang baik. Dengan melakukan langkah-langkah dari kedua strategi tersebut diharapkan Bank Mandiri Unit X akan dapat meningkatkan market share kredit-nya di Jawa Timur.

ABSTRACT

Lending is one of the bank activities in its role as a financial intermediary. In the organization structure, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk has several lending units, where PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Unit X is one of the unit that in charge of commercial lending in East Java. There is declining in market share both Bank Mandiri to the total banking in East Java, as well as the Unit X itself. This study tries to analyze lending strategies of Unit X, so it can improve the performance of Unit X and PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk in general in this regard by increasing the market share of lending in the region of East Java.

The research was conducted by SWOT method as an approach to formulate a strategy for lending purpose. The strategy is not in the level of corporate strategy, but rather the functional strategy using approach of SWOT method. Research took responses from 41 participants coming from internal or external Unit X. Based on the results, it was concluded that the most suitable strategy for Bank Mandiri Unit X are: (1). Getting referral from existing debtors, which have value chain company. (2). Finance the growth sectors. By doing the strategies, hopefully Bank Mandiri Unit X can grow the market share in East Java.