

PENGARUH STRATEGI KEUNGGULAN BIAYA DAN DIFERENSIASI TERHADAP KEBERHASILAN USAHA (STUDI KASUS : KTA DANA CINTA)

**Pitman
Heni Iswati**

STIE EKUITAS, BANDUNG

Abstract

Banks play a very important role in the economy. Bank credit products, especially corporate credit, still dominate bank income. At present, there is, however, a downward trend in corporate lending rates due to the government's 'desire' to boost the real sector and business competition factors among Asean countries as well. Declining corporate interest rates tendency over the past few years generally has reduced bank revenue. Without neglecting corporate credit that still dominates the banking business, banks are trying to increase the credit portfolio by increasing consumer credit transactions. One of the consumer loans currently growing rapidly is unsecured loans (KTA). Competition in this business is of course unavoidable, so banks willing to survive must have a competitive strategy to achieve sustainable competitive advantage. The purpose of this study was to examine the effect of cost leadership (low cost) and differentiation strategies for the success for Dana Cinta KTA product based on the generic strategy concept popularized by Porter and endorsed by Kottler & Keller and also by Dess & Davis and Ramanujam & Venkatraman for related indicators. Primary data was obtained through questionnaires for 75 respondents who were employees of Bank CTBC directly related to KTA Dana Cinta product. The research method used was descriptive and verificative methods.

To increase the growth of sales revenue, and market share (business success), Bank Management is advised to modify product attributes such as being unrevolving to become revolving facility based on benchmarking activities against competitors. In this digital era, tele-officer marketing activities need to be supported by promotional activities (advertisements) that can appear suddenly with short and interesting tag-line on the smartphones target market in addition to the standard website (which must be downloaded first). The loan balance transfer facility (rarely owned by other banks) needs to be activated on a large scale through a market penetration strategy.

Keywords: Cost Leadership Strategy (Low Cost), Differentiation Strategy, Business Success.

Pendahuluan

Bisnis perbankan adalah salah satu aktivitas ekonomi yang memanfaatkan dana pihak lain (tabungan, deposito dll) lebih daripada modal sendiri, untuk dipinjamkan kepada debitur (kredit). Menurut OJK (2017:1), perbankan berkontribusi 79.2% dari total kredit nasional. Berdasarkan laporan keuangan, pendapatan bank terbesar dari bunga kredit (*loan interest*) karena upaya diversifikasi pada *fee-based income* (komisi) belum menggoyahkan dominasi *interest revenue* (Jusuf, 2014: xiii).

Jenis kredit bank (Kasmir, 2010:76-79) dibedakan berdasarkan kegunaan (investasi dan modal kerja), tujuan (produktif, konsumtif, dan perdagangan), jangka waktu (pendek,

menengah, dan panjang), jaminan (dengan dan tanpa jaminan), serta sektor usaha (pertanian, peternakan, industri, pertambangan, pendidikan, profesi, perumahan dll).

Khusus kredit tanpa agunan (KTA / *personal loan*), untuk jenis *payroll / salary loan* sudah lama berkembang, sedangkan non payroll berkembang tahun 1990-an (www.berisatu.com) dan menjadi topik utama penelitian ini. Karakteristik KTA *non payroll loan* serupa karena produk jasa bank lebih homogen sehingga lebih mudah ditiru daripada barang.

OJK (www.tempo.co) mendukung produk KTA (bunga 0,8 % - 1,69 % / bulan) karena mengurangi praktik rentenir (bunga minimal 5 % / bulan) selain tercatat dalam pembukuan bank sebagai informasi penting untuk pemerintah. Pemerintah mengharapkan suku bunga kredit korporasi terus turun secara bertahap sampai 7% untuk kepentingan sektor riil dan persaingan antar negara Asean.

Kecenderungan penurunan tersebut berpengaruh terhadap kinerja kredit secara keseluruhan (khususnya korporasi), sehingga ada peluang mengembangkan kredit konsumen (khususnya kta). Walaupun dengan risiko tertentu, tingkat suku bunga KTA lebih tinggi (*high-risk high-return*) sehingga potensi *interest revenue* lebih menjanjikan dan juga potensi risiko kredit macet (*non-performing loan*) lebih terdiversifikasi.

PT Bank CTBC Indonesia (CTBC), suatu *international joint-venture bank*, beroperasi tahun 1997, memberikan kredit korporasi skala ekonomi kecil, menengah maupun besar; tahun 2007 masuk pasar KTA *payroll loan* (MOU antara CTBC dan perusahaan tempat nasabah / karyawan bekerja, melalui pendebitan rekening / gaji karyawan). Tahun 2011 meluncurkan *non payroll personal loan* /KTA Dana Cinta, mengikuti jejak bank perintis yang masuk pasar lebih awal (1990-an).

Persentase rasio Dana Cinta dibandingkan total kredit masih sangat kecil, ada pertumbuhan volume penjualan walaupun jarang mencapai target pertumbuhan, kecuali untuk tahun 2012 (CTBC, Laporan Internal Bank, 2018:1). Tidak mudah mengembangkan Dana Cinta.

Menurut Tjiptono (2008:3), agar unggul dalam persaingan diperlukan strategi tepat menjaga keselarasan kompetensi (sumber daya) perusahaan dengan lingkungan eksternal. Strategi merupakan cara mencapai tujuan. Umumnya, perusahaan memiliki tiga tingkatan strategi: korporasi (membangun kompetensi inti), bisnis (kompetensi unik, pengembangan posisi dan keunggulan kompetitif / *how companies compete effectively in an industry*); dan fungsional (pengembangan posisi pasar, kepuasan pelanggan) yang merupakan penjabaran dari strategi bisnis.

Menurut Porter, (2012 : xiv),

“...Berbagai disiplin (bidang / kegiatan) seperti pemasaran, produksi, pengendalian, keuangan, dan banyak aktivitas lain (rantai nilai / *value chain*) dalam suatu perusahaan, memiliki peran dalam keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing tidak dapat benar-benar dipahami tanpa mengkombinasikan semua disiplin itu menjadi suatu pandangan menyeluruh atas perusahaan. Dengan mengkaji semua sumber keunggulan bersaing secara luas dan terpadu terciptalah perspektif yang baru. Sumber keunggulan bersaing yang potensial dalam suatu perusahaan ada dimana-mana ... “

Tiga strategi generik dapat diterapkan dalam persaingan industri: keunggulan biaya (biaya rendah), diferensiasi, dan fokus (segmen / relung / *niche*); strategi fokus bermakna fokus pada biaya atau fokus diferensiasi pada segmen tertentu. Sebenarnya dalam konsep perusahaan ada dua jenis strategi dasar keunggulan bersaing yaitu *keunggulan biaya* (*cost-leadership / biaya rendah / biaya relatif rendah*) yaitu keunggulan yang mengharuskan perusahaan menyediakan produk atau jasa dengan biaya lebih rendah daripada pesaingnya; dan *diferensiasi* yaitu perbedaan nilai yang dipersepsikan pelanggan dibandingkan perusahaan lainnya (Porter, 2012:3). Signifikansi dari setiap kekuatan atau kelemahan perusahaan pada akhirnya merupakan fungsi biaya relatif atau diferensiasi (Pearce & Robinson, 2008: 6).

KTA Dana Cinta dalam jangka panjang berpotensi mencapai bahkan melebihi bank perintis pasar melalui pemanfaatan sumber keunggulan yang dimiliki. Hanya bank yang dapat beradaptasi (memiliki strategi, implementasi dan pengendalian yang jelas) dalam lingkungan persaingan dinamis dapat terus bertahan, bahkan memenangkan keunggulan bersaing.

Menurut Davidson, perusahaan sukses sensitif terhadap perubahan peristiwa yang terjadi di industrinya (Nurbasari, 2013 :A-3-2) dan menurut Ticha (Nurbasari & Harani, 2016:990), tujuan dasar perusahaan secara strategik menciptakan keunggulan bersaing sebagai syarat paling penting keberhasilan usaha (*business success*). Semua potensi ditujukan mencapai tujuan tsb dengan keputusan operasional sehari-hari berdasarkan strategi jangka panjang.

KTA Dana Cinta mengalami pertumbuhan penjualan walaupun realisasi target hampir tidak pernah tercapai kecuali tahun 2012, pada hal potensi sumber keunggulan bersaing (rantai nilai) untuk penciptaan keunggulan posisi bersaing dimiliki oleh CTBC. Kantor pusat di Taiwan dalam dua puluh tahun terakhir selalu mendapat peringkat No.1 dalam *consumer banking*. Jumlah karyawan 27,000, lebih dari 100 cabang di luar negeri, menjadikan CTBC lembaga keuangan paling ‘internasional’ di Taiwan; peringkat internasional No. 185 terbaik dari ribuan bank di seluruh dunia, Bank Terbaik di Asia tahun 2017 dalam komitmen *inovasi bauran teknologi digital* memenuhi kebutuhan nasabah. Di Indonesia, walaupun baru dua puluh tahun beroperasi, sering mendapat penghargaan kategori tertentu dari lembaga penilai bisnis perbankan (www.ctbc.com).

Nasabah Dana Cinta umumnya memiliki (pernah memiliki) kredit konsumen atau produk serupa pada bank lain karena ingin mendapatkan kepuasan lebih. Faktor persepsi nilai dirasakan nasabah terhadap Dana Cinta memainkan peranan sangat penting, apakah manfaat yang diterima lebih besar daripada pengorbanan. Jika Dana Cinta mampu meningkatkan nilai nasabah kta superior (*Superior Customer Value*), maka terciptalah potensi besar memenangkan persaingan (Oesman, 2010:11).

Pasar KTA memiliki prospek cerah dalam jangka panjang karena,

- 1). OJK mendorong bank menawarkan kta untuk meminimalisir praktek rentenir.
- 2). Proses mendapatkan kta lebih sederhana / mudah daripada yang beragunan.
- 3). Bunga kta juga umumnya lebih murah daripada kartu kredit.
- 4). Kecendrungan suku bunga pinjaman kredit korporasi semakin turun.
- 5). Risiko kredit bermasalah yang terdiversifikasi.

Tingkat keunggulan bersaing KTA Dana Cinta, tercermin dari sumber keunggulan bersaing perusahaan (rantai nilai) yang mempengaruhi posisi bersaing, diduga relatif di posisi menengah (standar) dan cenderung rendah, karena cenderung tidak ada diferensiasi sehingga kurang menarik, misalnya sejak diluncurkan belum mengalami sentuhan inovasi, tingkat suku bunga walaupun ‘bersaing’ kurang menarik, aktivitas promosi terbatas pada keaktifan *telemarketing-officer* dan *website* yang harus diunduh terlebih dahulu, tidak *pop up* (muncul tiba-tiba) *tag-line* menarik pada *smart-phone* target pasar dalam era serba *digital*; padahal pangsa pasar sebagian besar kta telah dikuasai para perintis, sehingga total nilai nasabah (*total customer value*) tidak unggul dan berdampak pada prestasi / hasil akhir yang juga tidak unggul.

Manajemen bank (*Business Level*) perlu melakukan evaluasi *cost-leadership strategy* dan *differentiation strategy* dari sumber daya unggul KTA Dana Cinta, sehingga *Functional Level* (khususnya pemasaran, tanpa mengabaikan divisi yang lain) mampu menjalankan fungsinya menciptakan *Superior Customer Value* (Nilai Nasabah Unggul) yang akan berdampak pada prestasi (kinerja) / hasil akhir unggul (*keberhasilan usaha*).

Penelitian dalam *lima tahun terakhir* menunjukkan :

“...Penerapan strategi diferensiasi bank umum di Indonesia lebih baik pengaruhnya pada kinerja dibandingkan strategi keunggulan biaya dan strategi terpadu....” (Rustamblin, Thoyib, Zain, 2013:115-121)

“...Keunggulan diferensiasi menunjukkan pengaruh langsung yang lebih dominan sebesar 39.8% terhadap keberhasilan perusahaan, dan pengaruh keunggulan biaya rendah sebesar 4.4%, sedangkan secara terpadu pengaruhnya sebesar 26.3 % dan sisanya 73.7 % dipengaruhi oleh variabel lain...” (Nurbasari, 2013 :A-1).

“...*The study found significant positive effects of cost leadership, differentiation and focus strategies on performance of Saccos (Savings and Credit Cooperatives) and concluded that Saccos that pursue generic strategies can achieve superior performance compared to those that do not*” (Kinyuira, 2014: 93).

“...*Results show that, lowering of cost leading to increased volume of sales, product differentiation leads to more sales due to uniqueness of the product, the focus on major milk consumers like hospitals and schools led to increased sales. This study concludes that the type of generic strategies adopted affects performance*” (Chege, 2015: 371).

“...*the application of the differentiation strategy has a significant impact on the success of Kartika Sari. But the application of competitive advantage strategies Low Cost no effect on business success, as well as the application of competitive advantage strategy combination of Low Cost and differentiation has no effect on business success or performance of the Company*” (Nurbasari dan Harani, 2016: 990-995).

“... Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi biaya rendah berpengaruh negatif terhadap keberhasilan usaha, sedangkan strategi diferensiasi memberikan pengaruh sebesar 39,6 %; dan strategi terpadu memberikan pengaruh sebesar 6,3 % terhadap keberhasilan usaha (Merliana dan Kurniawan (2016 :21-242)”

Penelitian ini akan memberikan sejumlah kontribusi penting untuk menjembatani kesenjangan (*gap bridging*) berfokus pada KTA Dana Cinta, sehingga dapat diketahui pengaruh penerapan strategi *keunggulan biaya (biaya rendah)*, *strategi diferensiasi*, dan *strategi terpadu* (kombinasi keunggulan biaya / biaya rendah dan diferensiasi) terhadap keberhasilan atau kinerja Dana Cinta berdasarkan temuan beragam penelitian sebelumnya. *Indikator pengukuran strategi keunggulan biaya (biaya rendah)*, *strategi diferensiasi* dan *keberhasilan usaha* merujuk penelitian Dess dan Davis (1984 : 467–88) serta Ramanujam dan Venkatraman (1987:453–68); yang dalam penelitian ini, difokuskan (dibatasi) pada indikator *produk tersedia agar dapat melayani pelanggan lebih baik (produk inovatif)*, *iklan dan intensitas pemasaran*, serta *pengembangan tenaga penjualan* untuk indikator *strategi diferensiasi*; sedangkan untuk indikator *strategi keunggulan biaya (biaya rendah)* difokuskan (dibatasi) pada indikator *efisiensi biaya*, *kompetensi harga*, dan *kapasitas penjualan*; dan variabel *keberhasilan usaha (kinerja)* diukur dengan indikator *pertumbuhan penjualan*, *pertumbuhan pendapatan*, dan *perubahan (pertumbuhan) pangsa pasar*. Setiap indikator diberikan bobot sehingga dalam penerapan strategi terlihat indikator paling dominan untuk diperhatikan pengambil keputusan (manajemen).

Berdasarkan uraian diatas tujuan penelitian ini untuk adalah untuk:

1. Memperoleh hasil kajian persepsi karyawan terhadap strategi keunggulan biaya dan diferensiasi terhadap keberhasilan usaha produk KTA Dana Cinta.
2. Memperoleh hasil kajian pengaruh strategi keunggulan biaya dan diferensiasi terhadap keberhasilan usaha produk KTA Dana Cinta. Memperoleh hasil kajian pengaruh strategi keunggulan biaya terhadap keberhasilan usaha produk KTA Dana Cinta.
3. Memperoleh hasil kajian pengaruh strategi diferensiasi terhadap keberhasilan usaha produk KTA Dana Cinta.
4. Memperoleh hasil kajian pengaruh keunggulan biaya dan diferensiasi terhadap keberhasilan usaha produk KTA Dana Cinta.

Kajian Literatur

Lingkungan dunia yang terus berubah disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal (teknologi, globalisasi, dan tanggung jawab sosial) mempengaruhi perkembangan suatu organisasi (Kotler & Keller, 2016 : 35-37). Khusus konteks persaingan antar perusahaan dalam suatu industri (Porter, 2012:3), ada beberapa faktor lingkungan yang dapat menimbulkan perubahan (persaingan) antara lain para pesaing industri (persaingan antar perusahaan), kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, produk pengganti (substitusi) dan kekuatan pendatang baru .

Porter (2012:32) menawarkan strategi generik (*keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus*) menanggulangi lima faktor persaingan dalam menganalisis industri dan pesaing untuk mencapai *keunggulan bersaing*:

1). Keunggulan biaya menyeluruh

Biaya relatif rendah terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi (meskipun mutu, pelayanan dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan).

2). Diferensiasi

Bentuknya bermacam-macam, misalnya citra rancangan / merek, teknologi, karakteristik / ciri-ciri khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur atau dimensi-dimensi lain. Idealnya perusahaan mendiferensiasikan dirinya sendiri dalam beberapa dimensi.

3).Fokus / segmentasi

Untuk melayani target tertentu secara baik. Perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas, sehingga tercapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya lebih rendah dalam melayani target ini, atau *bahkan mencapai keduanya*.

Selanjutnya Porter (2012:3) mengatakan sebenarnya ada dua jenis dasar keunggulan bersaing yaitu *keunggulan biaya dan diferensiasi* (bagaimana perusahaan dapat memperoleh keunggulan biaya atau bagaimana perusahaan dapat mendiferensiasikan dirinya). Menurut Kotler & Keller (2016: 74), strategi generik Porter tsb memberikan titik awal baik untuk pemikiran stratejik (*strategic thinking*).

a. Indikator Strategi Keunggulan Biaya (Biaya Rendah)

Strategi keunggulan biaya (biaya rendah) berdasarkan kualitas tertentu melalui peningkatan efisiensi dan pemanfaatan situasi eksternal dapat menimbulkan: *benefit parity* (manfaat / kualitas produk sama dengan pesaing, tetapi biaya rendah karena perusahaan mencapai skala ekonomis); *benefit proximity* (manfaat / kualitas sedikit lebih rendah, biaya lebih murah karena otomatisasi atau tenaga kerja dan bahan baku lebih murah; dan kualitas produk lebih rendah dibandingkan pesaing tetapi biaya lebih murah (Porter 1997:7). Dalam konteks industri jasa, khususnya jasa kredit, biaya utama yang timbul adalah biaya dana (*cost of fund*) ditambah biaya terkait lainnya.

Strategi keunggulan biaya / biaya rendah (*cost leadership*) merupakan rangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan barang atau jasa pada biaya paling

rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan. Apabila perusahaan menawarkan sebuah produk atau jasa dengan kualitas standar, tetapi biaya jauh lebih rendah dibandingkan dengan biaya industri, maka organisasi dikatakan superior dalam biaya dan / atau harga. Perusahaan yang memiliki keunggulan biaya (biaya rendah) menyeluruh dapat memanfaatkan keunggulan ini untuk menetapkan harga rendah atau mengambil margin laba yang lebih tinggi. Jika perusahaan mampu membuat produk dengan biaya lebih rendah dan menjualnya dengan harga yang dapat memberikan laba lebih besar dibandingkan pesaing, maka perusahaan berada dalam posisi lebih baik, yaitu :

- a. Memungkinkan perusahaan bertahan dalam situasi persaingan perang harga dan menghalangi pesaing dengan biaya yang lebih tinggi melakukan perang harga (untuk bertahan dari perang harga, menyerang dari sudut harga, menikmati laba yang tinggi).
- b. Laba yang lebih tinggi dapat diinvestasikan untuk memperbaiki kualitas dan efisiensi.
- c. Kemungkinan menghasilkan skala ekonomi, tetapi banyak perusahaan tidak memanfaatkannya (karena keterbatasan modal, informasi dan lainlain).
- d. Kenaikan bahan baku dari supplier dapat diredam oleh keunggulan dalam biaya.

b. Indikator Strategi Diferensiasi

Strategi differensiasi merupakan rangkaian tindakan integratif, dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang dan jasa yang dianggap oleh para pelanggan secara berbeda dalam hal-hal penting dan dianggap unik bagi para konsumen. Strategi diferensiasi menciptakan nilai atau memberikan *manfaat khusus* bagi konsumen dibandingkan dengan pesaing, sehingga bersedia membeli dengan harga premium (di atas biaya produk).

Indikator diferensiasi meliputi produk baru atau *produk tersedia yang dapat melayani pelanggan lebih baik (produk inovatif)*, pengenalan produk baru ke pasaran, jumlah produk baru yang ditawarkan, *intensitas iklan dan pemasaran, pengembangan tenaga penjualan* dan pembangunan merk yang kuat. Dalam penelitian ini akan *difokuskan* pada produk tersedia yang dapat melayani pelanggan lebih baik (yang diinovatif), intensitas iklan dan pemasaran, dan pengembangan tenaga penjualan. Alasannya beberapa indikator seperti produk baru, pengenalan produk baru ke pasaran dan jumlah produk baru yang ditawarkan sudah diwakili oleh produk inovatif dalam hal ini kita yang inovatif. Sedangkan untuk indikator pembangunan merk yang kuat sudah tercakup dalam indikator intensitas iklan dan pemasaran.

c. Keberhasilan Usaha

Menurut Primiana (2009:49) jika permodalan sudah terpenuhi, penyaluran produktif dan tercapainya tujuan organisasi; sedangkan menurut Pelham dan Wilson (1996:27-43), perusahaan yang berhasil indikatornya produk-produk baru yang diukur melalui pengembangan produk dan pengembangan pasar, pertumbuhan pangsa pasar yang diukur melalui pertumbuhan volume penjualan, kemampuan mencetak laba yang diukur dengan laba usaha, laba terhadap rasio penjualan, arus kas, *return on investment (ROI)*, *return on assets (ROA)*, dan kualitas produk.

Dalam penelitian ini, indikator variabel keberhasilan usaha yang diadaptasi dari Ramanujam dan Venkatraman (1987: 453-68), yaitu pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pertumbuhan pendapatan (*earning growth*), dan perubahan / pertumbuhan pangsa pasar (*market share change*).

d. Kredit Tanpa Agunan (Personal Loan)

KTA termasuk produk populer karena nasabah meminjam dana tanpa menjaminkan *asset*. Bank umumnya menawarkan kta kepada karyawan, segmen berisiko rendah karena

memiliki pendapatan tetap per bulan. Jenis kta ini, populer sejak tahun 1990-an, menuai tanggapan positif masyarakat, dan bank berlomba-lomba mempromosikannya karena faktor-faktor (www.halomoney.co.id).

- 1).Solusi pertumbuhan kredit konsumen (umumnya) pada saat kredit korporasi cenderung menurun.
- 2).Imbal hasil besar dalam waktu singkat. Bank bukan hanya mengandalkan tingkat suku bunga, tapi juga provisi.
- 3).Solusi singkat untuk dana segar jika persyaratan dipenuhi.
- 4).Tanpa agunan
- 5).Calon pemohon bebas mengajukan pinjaman sesuai dengan kebutuhan.
- 6).Suku bunga tetap sepanjang masa kredit.
- 7).Jangka waktu pinjaman disesuaikan dengan keinginan pemohon.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis analisis deskriptif verifikatif melalui pengumpulan data di lapangan yaitu kuesioner *seluruh* karyawan Bank CTBC yang sehari-hari *terkait langsung* dengan produk KTA Dana Cinta (populasi) sebagai sampel penelitian (*saturation sampling*).

Pengukuran validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* sedangkan uji reliabilitas dihitung berdasarkan metoda *Cronbach Alpha* (Sugiyono, 2017:153). Analisis pengujian hipotesis besarnya pengaruh strategi keunggulan biaya (biaya rendah) dan diferensiasi secara parsial dan simultan terhadap keberhasilan usaha KTA Dana Cinta menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Proses pengukuran dan pengujian tsb sebagian besar dibantu oleh *Software SPSS* versi 24 (Arifin, 2017: 1-215).

Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Analisis terhadap alat pengukuran data primer dilakukan melalui pengujian kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas) dari kuesioner yang digunakan merupakan syarat untuk dapat diolahnya data mentah kuesioner.

Suatu butir pertanyaan pada kuesioner dinyatakan *valid* apabila nilai R_{hitung} lebih besar dari R_{tabel} ($T_{hitung} > R_{tabel}$). Dalam penelitian ini, untuk 75 responden, df (*degree of freedom*) = $N (75) - 2$, dan Nilai R_{tabel} ditentukan sebesar 0,2272, dengan Tingkat Signifikansi 5%.

Hasil pengolahan data dengan bantuan *SPSS versi 24* menunjukkan bahwa semua pertanyaan dinyatakan *valid*, mengingat setiap nilai R_{hitung} lebih besar dari R_{tabel} ($T_{hitung} > R_{tabel}$). Variabel X_2 Diferensiasi memiliki 3 indikator, meliputi : Inovasi produk, Intensitas Iklan dan Pemasaran serta Pengembangan Tenaga Penjualan. Adapun nilai R_{hitung} untuk masing-masing indikator adalah sebesar 0,333 (X_{2-1} ,Inovasi produk), 0,572 (X_{2-2} , Intensitas Iklan dan Pemasaran) serta 0,408 (X_{2-3} , Pengembangan Tenaga Penjualan). Atas dasar hal tersebut, maka semua indikator dari variabel X_2 mempunyai nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ (0,2272), sehingga semua instrumen variabel X_2 dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan ke pengolahan data berikutnya.

Variabel Y (Keberhasilan Usaha) dengan indikator : Pertumbuhan Penjualan, Pertumbuhan Pendapatan dan Perubahan / Pertumbuhan Pangsa Pasar memiliki nilai R_{hitung} diatas R_{tabel} , yaitu : Nilai R_{hitung} Pertumbuhan Penjualan adalah 0,835, nilai R_{hitung} Pertumbuhan Pendapatan sebesar 0,773 dan R_{hitung} Perubahan Pangsa Pasar sebesar 0,809 dan semua R_{hitung} dari variabel Y dengan 3 indikator memiliki $R_{hitung} >$ dari 0,2272 (R

tabel). Atas dasar hal tersebut, maka semua instrumen dari variabel Y, yaitu keberhasilan usaha telah dinyatakan valid atau telah cermat dan tepat, sehingga dapat dilanjutkan untuk pengolahan data berikutnya.

Tahapan berikutnya adalah uji Reliabilitas untuk mengetahui konsistensi instrumen penelitian yang dinyatakan reliabel bilamana memiliki nilai *Cronbach Alpha* (CA) $> 0,6$ (Nilai Konstanta).

Hasil pengujian reliabilitas dengan bantuan SPSS 24 untuk semua variabel, yaitu X_1 (Keunggulan Biaya / Biaya Rendah), X_2 (Diferensiasi) dan Y (Keberhasilan Usaha) mempunyai nilai *Cronbach Alpha* $>$ Nilai Konstanta. Nilai *Cronbach Alpha* untuk X_1 adalah 0,909, X_2 sebesar 0,619 dan Y sebesar 0,902, oleh karena itu seluruh nilai *Cronbach Alpha* $> 0,6$ (Nilai Konstanta), sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian telah dinyatakan reliabel dan layak untuk di lanjutkan untuk pengolahan data berikutnya.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis data dengan cara menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Tanggapan responden terhadap setiap indikator variabel yang sedang diteliti dapat digambarkan melalui analisis deskriptif dari skor jawaban responden dengan membuat kategorisasi berdasarkan persentase skor aktual terhadap skor ideal, kemudian diinterpretasikan dengan menggunakan garis kontinum sehingga diketahui gambaran empirik secara menyeluruh.

Dalam penelitian ini, variabel Keunggulan Biaya (Biaya Rendah) diukur melalui tiga indikator yaitu efisiensi biaya, kompetensi harga, dan kapasitas penjualan. Hasil distribusi frekuensi yang diperoleh dari pernyataan yang membentuk ketiga indikator variabel Keunggulan Biaya (Biaya Rendah) sebesar (82.84 %) dan termasuk dalam kategori baik. Posisi tertinggi diperoleh indikator Efisiensi Biaya (84%), diikuti indikator Kompetensi Harga (82.67%) serta Kapasitas Penjualan (81.87%). Jika digambarkan dengan menggunakan garis kontinum maka hasilnya berada pada posisi baik.

Sedangkan variabel Diferensiasi diukur melalui tiga indikator yaitu Inovasi Produk, Intensitas Iklan dan Pemasaran, serta Pengembangan Tenaga Penjualan. Hasil distribusi frekuensi Uji Deskriptif yang diperoleh dari pernyataan yang membentuk ketiga indikator variabel Diferensiasi sebesar (79.20 %) dan termasuk dalam kategori baik. Posisi tertinggi diperoleh indikator Intensitas Iklan dan Pemasaran serta Pengembangan Tenaga Penjualan (78,67), dan yang terendah Inovasi Produk (77,60 %). Jika digambarkan dengan menggunakan garis kontinum maka hasilnya berada posisi baik.

Dari ke enam indikator yang membentuk variabel-variabel independen tsb, terlihat jelas bahwa variabel kepemimpinan biaya (biaya rendah) mengungguli variabel diferensiasi. Indikator yang paling rendah (walaupun masih termasuk kategori baik) adalah indikator Inovasi Produk (77.60 %).

Untuk variabel Keberhasilan Usaha diukur melalui tiga indikator yaitu Pertumbuhan Penjualan, Pertumbuhan Pendapatan, dan Perubahan Pangsa Pasar. Hasil distribusi frekuensi Uji Deskriptif yang diperoleh dari pernyataan yang membentuk ketiga indikator variabel Keberhasilan Usaha sebesar (75.91 %) dan termasuk dalam kategori baik. Posisi tertinggi diperoleh indikator Pertumbuhan Penjualan dan Pertumbuhan Pendapatan dengan skor sama (76 %) dan yang terendah Perubahan Pangsa Pasar (75.73 %). Jika digambarkan dengan menggunakan garis kontinum maka hasilnya berada pada posisi baik.

Hasil Uji Verifikatif (Hipotesis Parsial dan Simultan)

Pengujian Hipotesis Parsial Pengaruh Variabel Keunggulan Biaya (Biaya Rendah) Terhadap Keberhasilan Usaha (uji nilai signifikansi t)

1). Perumusan hipotesis

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Keunggulan Biaya (Biaya Rendah (BR) terhadap Keberhasilan Usaha (KU).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Keunggulan Biaya (Biaya Rendah (BR) terhadap Keberhasilan Usaha (KU).

2). Menggunakan taraf nyata (signifikansi) 5% (0,05)

3). Kriteria pengambilan kesimpulan :

a. P value nilai $t \leq \alpha$ (0,05) , maka Ho ditolak

b. P value nilai $t > \alpha$ (0,05) , maka Ho diterima

Tabel 1. Hasil Uji Nilai Signifikansi t Variable Keunggulan Biaya / Biaya Rendah (BR)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Const	2,260	,562		4,021	,000
	X1	-,082	,103	-,105	-,799	,427
	X2	,564	,150	,492	3,761	,000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data diolah, 2018

Hasil pengujian didapatkan nilai signifikansi t sesuai tabel 1 variabel keunggulan biaya (biaya rendah) sebesar 0,427. Dari angka 0,427 dan disesuaikan dengan kriteria pengambilan kesimpulan, nilai $0,427 > 0,05$ (α) yang ditetapkan, sehingga dapat diartikan bahwa Ho diterima.

4). Kesimpulan : Ho diterima. Berarti bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan variabel Keunggulan Biaya / Biaya Rendah (BR) terhadap Keberhasilan Usaha (KU).

Pengujian Hipotesis Parsial Variabel

Diferensiasi Terhadap Keberhasilan (uji nilai signifikansi t)

1). Perumusan hipotesis

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Diferensiasi (D) terhadap Keberhasilan Usaha (KU).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Diferensiasi (D) terhadap Keberhasilan Usaha (KU).

2). Menggunakan taraf nyata (signifikansi) 5% (0,05)

3). Kriteria pengambilan kesimpulan :

a. P value nilai $t \leq \alpha$ (0,05) , maka Ho ditolak

b. P value nilai $t > \alpha$ (0,05) , maka Ho diterima

Tabel 2. Hasil Uji Nilai Signifikansi t Variable Differensiasi (D)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Const	2,260	,562		4,021	,000
	X1	-,082	,103	-,105	-,799	,427
	X2	,564	,150	,492	3,761	,000

a. Dependent Variable: VAR00001

Sumber : Data diolah, 2018

Hasil pengujian didapatkan nilai signifikansi t sesuai tabel 2, variabel Diferensiasi sebesar 0,000. Dari angka 0,000 dan disesuaikan dengan kriteria pengambilan kesimpulan, nilai $0,000 < 0,05 (\alpha)$ yang ditetapkan, bermakna bahwa H_0 ditolak.

4). Kesimpulan : H_0 ditolak. Berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Diferensiasi (D) terhadap Keberhasilan Usaha (KU).

Analisis Koefisien Korelasi X_1 dan X_2

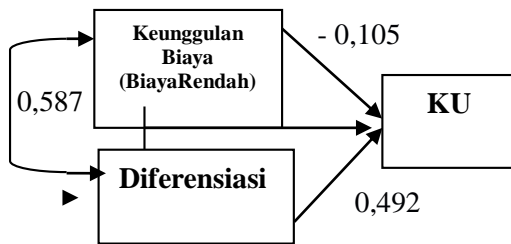
Untuk mengetahui keeratan hubungan antar variabel Kepemimpinan Biaya (Biaya Rendah) dan variabel Diferensiasi terhadap Keberhasilan Usaha KTA Dana Cinta, maka digunakan *Pearson Correlation* dengan bantuan SPSS versi 24.

Tabel 3. Korelasi Pearson

		Y	X1	X2
Y	Pearson Correlation	1	,184	,431**
	Sig. (2-tailed)		,114	,000
	N	75	75	75
X1	Pearson Correlation	,184	1	,587**
	Sig. (2-tailed)	,114		,000
	N	75	75	75
X2	Pearson Correlation	,431**	,587**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji menunjukkan koefisien korelasi variabel Keunggulan Biaya (Biaya Rendah) dan variabel Diferensiasi sebesar 0,587. Berdasarkan Tabel 3. Korelasi *Pearson* dan hasil uji t dengan bantuan SPSS versi 24 diketahui pengaruh langsung Keunggulan Biaya / Biaya Rendah (- 0,105) dan Diferensiasi (0,492) terhadap Keberhasilan Usaha). Dari gambar dibawah :



Gambar 1. Koefisien Jalur

Maka dapat dihitung secara *manual* pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung melalui X_1 atau X_2 dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen:

Tabel 4. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Variable	Direct Effect	Indirect Effect (Melalui X_1 atau X_2)	Total Effect
$X_1 \rightarrow Y$ (Keunggulan Biaya / Biaya Rendah) terhadap Keberhasilan Usaha	$(-0,105)^2 \times 100\% = 1.10\%$	$-0,105 \times 0,492 \times 0,587 \times 100\% = - 5.17\%$	- 4,07 %
$X_2 \rightarrow Y$ Diferensiasi terhadap Keberhasilan Usaha	$(0,492)^2 \times 100\% = 24.21\%$	$- 0,105 \times 0,492 \times 0,587 \times 100\% = - 5.17\%$	19,04 %

Sumber : Data diolah, 2018

Dari tabel perhitungan *manual* diatas nampak bahwa total pengaruh variabel Diferensiasi terhadap Keberhasilan Usaha positif sedangkan total pengaruh variabel Keunggulan Biaya (Biaya Rendah) berpengaruh negatif.

Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Strategi Keunggulan Biaya (Biaya Rendah) dan Diferensiasi Secara Simultan Dengan Bantuan SPSS versi 24 Terhadap Keberhasilan Usaha

Tujuan pengujian hipotesis simultan adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara simultan semua variabel independen (BR dan D) terhadap variabel dependen (KU) dengan menggunakan uji signifikansi F (ANOVA).

1). Perumusan Hipotesis

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Keunggulan Biaya / Biaya Rendah (BR) dan Diferensiasi (D) terhadap Keberhasilan Usaha (K)

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Keunggulan Biaya / Biaya Rendah (BR) dan Diferensiasi (D) terhadap Keberhasilan Usaha (K)

2). Menggunakan taraf nyata (signifikansi) 5% (0,05)

3). Kriteria pengambilan kesimpulan :

a. P value nilai $F \leq \alpha$ (0,05) , maka H_0 ditolak

b. P value nilai $F > \alpha (0,05)$, maka H_0 diterima

Tabel 5. Hasil Uji Signifikansi Nilai F (ANOVA ^a)

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,257	2	2,629	8,583	,000 ^b
	Residual	22,051	72	,306		
	Total	27,308	74			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1,X2

Sumber : Data diolah, 2018

Hasil pengujian berdasarkan didapatkan nilai signifikansi F sebesar 0,000. Dari angka 0,000 dan disesuaikan dengan kriteria pengambilan kesimpulan, nilai $0,000 < 0,05 (\alpha)$ yang ditetapkan, dapat diartikan bahwa H_0 ditolak.

4). Kesimpulan : H_0 ditolak berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel Keunggulan Biaya / Biaya Rendah (BR) dan Diferensiasi (D) secara simultan terhadap variabel Keberhasilan Usaha (KU).

Hasil Perhitungan Model Penelitian

Berdasarkan tabel 5 digunakan *Adjusted R Square*, nilai yang dihasilkan sebesar 0,170 atau 17 % yaitu pengaruh secara simultan variabel Keunggulan Biaya (Biaya Rendah) dan Diferensiasi (Strategi Terpadu / Integrasi) terhadap Keberhasilan Usaha sebesar 0,170 atau 17 %. Dengan kata lain, variabel Keunggulan Biaya (Biaya Rendah) dan Diferensiasi secara bersama-sama atau simultan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan sebesar 17 % terhadap variabel Keberhasilan Usaha (Y).

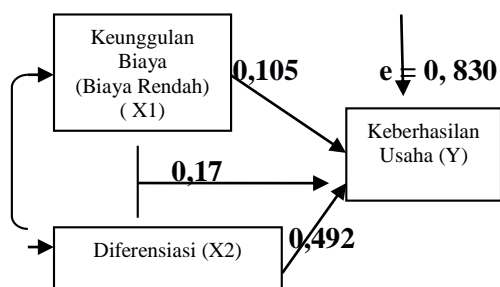
Tabel 6. Uji Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,439 ^a	,193	,170	,55341

a. Predictors: (Constant), X1, X2

Sumber : Data diolah, 2018

Sedangkan Model Persamaan Analisis Jalur adalah $Y = - 0,105 X_1 + 0,492 X_2 + 0,830$ e yang bermakna bahwa strategi keunggulan biaya (biaya rendah) tidak berpengaruh terhadap keberhasilan usaha, sedangkan strategi diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan usaha.



Gambar 2.
Model Diagram Jalur (Path Diagram Model)

Angka yang dilihat pada tabel 1 dan 2 adalah *Standardized Coefficient Beta* dan nilai signifikansi; sedangkan untuk mendapatkan nilai *e (error)* dapat dilakukan secara *manual* (Arifin, 2017:150) dengan rumus $e = 1 - Adjusted R^2 = 1 - 0,170 = 0,830$ serta hasil perhitungan SPSS versi 24 pada tabel 6.

Setelah menghitung parameter-parameter pengaruh dan koefisien-koefisien jalur yang diperlukan serta pengujian pengujian hipotesis dengan uji statistiknya, selanjutnya melakukan penafsiran makna parameter dan koefisien jalur yang terkait dengan tujuan dan hipotesis penelitian.

Pengaruh Strategi Keunggulan Biaya (Biaya Rendah)

Hasil analisis strategi bersaing keunggulan biaya / biaya rendah (serangkaian tindakan integratif untuk menawarkan Dana Cinta pada biaya paling rendah) secara parsial tidak berpengaruh terhadap keberhasilan usaha Dana Cinta karena estimasi besaran nilai koefisien regresi adalah - 0,105. Ini berarti jika variabel strategi keunggulan biaya / biaya rendah (X1) meningkat satu unit / satuan sedangkan variabel strategi diferensiasi (X2) dianggap tetap, maka variabel keberhasilan usaha akan meningkat sebesar - 0,105 unit / satuan. Atas dasar itu, maka dapat disimpulkan bahwa variabel strategi keunggulan biaya / biaya rendah (X1) memberikan pengaruh negatif kepada keberhasilan usaha Dana Cinta (Y) sebesar - 10,5 %.

Pengaruh negatif ini terjadi karena berbeda dengan strategi biaya rendah pada produk barang, atribut yang melekat pada produk jasa lebih bersifat homogen, sehingga lebih mudah ditiru oleh pesaing, dalam hal ini tingkat harga jual yaitu suku bunga kredit saat ini yang berlaku di pasar kita berkisar antara 0.8 % - 1.69 % per bulan untuk segmen karyawan, dan besaran bunga diberikan oleh bank bank umumnya 'serupa', sesuai dengan tingkat besaran pendapatan tetap per bulan atau per tahun; dan juga provisi serta biaya administrasi terkait, 'serupa' diantara bank-bank yang memiliki produk kita.

Hal ini sejalan dengan pendapat Kottler dan Keller (2016: 74) bahwa perusahaan yang berusaha untuk mencapai biaya produksi dan distribusi paling rendah sehingga dapat menurunkan harga dibandingkan dengan harga pesaing dan memenangkan pangsa pasar kurang membutuhkan kepiawaian pemasaran. Masalah selanjutnya adalah perusahaan lain biasanya akan menyaingi dengan biaya lebih rendah dan merugikan perusahaan yang menggantungkan seluruh masa depannya pada masalah biaya.

Hasil penelitian variabel keunggulan biaya (biaya rendah) yang berpengaruh negatif terhadap keberhasilan usaha, mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rustamblin, Thoyib, Zain (2013:115-121), Nurbasari dan Harani (2016: 990-995), serta Merliana dan Kurniawan (2016 :21-242).

Pengaruh Strategi Diferensiasi

Hasil estimasi koefisien regresi variabel X_2 atau Strategi Diferensiasi dengan SPSS versi 24 adalah sebesar 0,492. Ini berarti apabila variabel strategi diferensiasi (X_2) meningkat satu unit/satuan, sedangkan variabel Strategi Keunggulan Biaya (X_1) dianggap tetap, maka variabel Keberhasilan Usaha (Y) akan meningkat sebesar 0,492 unit/satuan. Atas dasar hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel strategi diferensiasi (X_2) memberikan pengaruh positif terhadap keberhasilan usaha Dana Cinta sebesar 49,2 %.

Hasil analisis strategi bersaing variabel diferensiasi (serangkaian tindakan integratif yang dirancang dengan menawarkan keunikan / menciptakan nilai atau manfaat berbeda / 'superior' dibandingkan dengan pesaing) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan usaha Dana Cinta, yang secara parsial pengaruhnya sebesar 49,2 % itu, tentu saja masih memiliki peluang untuk ditingkatkan, karena strategi ini memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan keberhasilan usaha.

Selain aspek atribut produk, promosi dan saluran distribusi yang melekat pada produk KTA Dana Cinta, strategi diferensiasi produk tsb juga harus mengarah kepada pelayanan (*service excellence*) yang dapat dirasakan nasabah atau calon nasabah yang sesuai dengan karakteristik yaitu kemampuan (orang-orang yang terkait dengan produk tersebut memiliki keahlian dan pengetahuan yang diperlukan), kesopanan (ramah, menghormati dan penuh perhatian), dapat diandalkan (memberikan pelayanan secara konsisten dan akurat), cepat tanggap (terhadap permintaan dan permasalahan nasabah), serta komunikatif yaitu memahami pelanggan dan berkomunikasi dengan jelas (Nurbasari, 2013:A1; Kottler dan Keller 2016: 403); dan hal ini juga sesuai dengan pendapat Porter yang juga di *endorse* kembali oleh Kottler dan Keller bahwa '... anything can be differentiated' (2016:304).

Hasil penelitian variabel diferensiasi yang berpengaruh positif terhadap keberhasilan usaha, mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rustambin, Thoyib, Zain (2013:115-121), Nurbasari dan Harani (2016: 990-995), Merliana dan Kurniawan (2016 :21-242), dan Muia (2017:VII).

Pengaruh Strategi Terpadu (Simultan) Terhadap Keberhasilan Usaha

Hasil analisis telah membuktikan bahwa ada pengaruh simultan variabel keunggulan biaya / biaya rendah dan diferensiasi (strategi integrasi) terhadap variabel keberhasilan usaha Dana Cinta. *Adjusted R²* sebesar 0.170 berarti variabel X_1 dan X_2 berkontribusi sebesar 17 % terhadap variabel Y. Atas dasar hal tersebut maka dapat disimpulkan, bahwa Strategi Keunggulan Biaya (X_1) dan Strategi Diferensiasi (X_2) secara serempak / bersama sama / simultan memberikan pengaruh positif kepada Keberhasilan Usaha Dana Cinta (Y) sebesar 17%. Dengan kata lain Koefisien determinasi R^2 (yang dipilih *Adjusted R Square*), sebesar 17 % bermakna bahwa 17 % dari variasi naik turunnya variabel keberhasilan usaha Dana Cinta dapat dipengaruhi oleh perubahan yang terjadi dalam strategi keunggulan biaya (biaya rendah) dan diferensiasi secara simultan (bersama-sama), selebihnya 100% - 17 % = 83 % merupakan pengaruh variabel lainnya diluar strategi bersaing harga rendah dan diferensiasi.

Hasil penelitian sehubungan dengan pengaruh simultan strategi keunggulan biaya (biaya rendah) dan strategi diferensiasi ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Merliana dan Kurniawan (2016:21-242), Gyamfi (2015:34), dan Nurbasari (2013:A-1).

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh strategi Keunggulan Biaya (Biaya Rendah) dan Diferensiasi terhadap keberhasilan usaha yang telah diuraikan serta dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1). Persepsi karyawan terkait terhadap strategi keunggulan biaya dan diferensiasi terhadap keberhasilan usaha berada pada garis kontinum yang baik.
- 2). Strategi Keunggulan Biaya (Biaya Rendah) tidak mempengaruhi Keberhasilan Usaha Dana Cinta karena berpengaruh negatif.
- 3). Strategi Diferensiasi berpengaruh langsung secara positif terhadap keberhasilan usaha Dana Cinta.
- 4). Strategi Keunggulan Biaya (Biaya Rendah) dan Diferensiasi secara simultan (strategi terpadu / integrasi) berpengaruh positif terhadap keberhasilan usaha Dana Cinta.

Saran

Berdasarkan kajian yang telah diuraikan sebelumnya,

- 1). Atribut produk perlu ditambahkan fasilitas *revolving* (plafon kredit secara otomatis / dengan sendirinya kembali tersedia senilai cicilan pembayaran setelah dikurangi bunga per bulan) seperti produk kartu kredit. Ini sejalan dengan strategi pengembangan produk dari salah satu matriks Ansoff untuk pertumbuhan bisnis. Melalui fasilitas ini, nasabah Dana Cinta memiliki keleluasaan untuk memanfaatkan sisa kredit (*credit limit*) yang dapat diuangkan kembali per bulan, dua atau tiga bulan dst bergantung kebutuhan dan keinginan nasabah, jadi tidak menunggu sampai kita jatuh tempo setelah berjalan tiga atau lima tahun. Dalam pasar kita di Indonesia, Citibank sebagai salah satu perintis pasar kita sampai saat ini merupakan satu-satunya bank yang memberikan fasilitas tsb sejak enam tahun terakhir, sehingga Manajemen Bank disarankan untuk melakukan aktivitas *benchmarking* dengan produk KTA Citibank.
- 2). Dalam zaman serba *digital* dan *on-line*, kegiatan pemasaran para *tele-officer* perlu *sewaktu-waktu* didukung dengan aktivitas promosi (iklan) yang dapat *pop up* (muncul tiba-tiba) dengan *tag-line* singkat dan menarik pada *smart-phone* pasar sasaran (*target-market*) disamping *website* standar (yang harus diunduh terlebih dahulu). Intensitas iklan yang *pop-up* dengan *tag-line* singkat dan menarik melalui *digital marketing* ini pernah dilakukan sebagian bank perintis pasar kita seperti Stanchart Bank dan DBS Bank untuk meningkatkan *self-awareness* target pasar kita sehingga tingkat *positioning* dalam benak nasabah yang ada maupun yang *potential (existing and prospecting target market)* semakin meningkat yang pada akhirnya berpotensi melakukan pembelian (mengajukan KTA).
- 3). Fasilitas *transfer balance* (transfer saldo pinjaman) Dana Cinta (yang sangat jarang / tidak dimiliki bank lain) sewaktu-waktu perlu diaktifkan secara masif (besar-besaran dan skala luas) melalui strategi penetrasi pasar. Salah satu aspek strategi terkait kita tsb adalah melakukan penawaran besar-besaran melalui intensitas iklan dan promosi besar-besaran disertai dengan penawaran tingkat suku bunga dan provisi yang menarik (dibawah harga pasar) untuk mendorong eksodus para nasabah kita bank-bank lain. Strategi tsb berpotensi meningkatkan pertumbuhan volume penjualan dan pertumbuhan / perubahan pangsa pasar dalam jangka pendek, menengah, dan panjang; sedangkan untuk pertumbuhan pendapatan baru berpotensi akan berpengaruh signifikan untuk jangka menengah dan panjang. Walaupun strategi tsb tentu saja kemungkinan akan diikuti oleh bank-bank lain yang mendapatkan 'ancaman' eksodus

besar-besaran, mengingat sifat produk jasa yang homogen sehingga mudah ditiru dan diikuti, khususnya jasa kredit perbankan, paling tidak dalam jangka pendek pertumbuhan volume penjualan Dana Cinta meningkat secara positif dan berdampak terhadap pertumbuhan pendapatan (*interest revenue*) serta perubahan / pertumbuhan pangsa pasar (*market share*). Untuk menjaga agar nasabah yang sudah beralih kepada Dana Cinta tidak berpaling kepada KTA bank lain, maka Bank CTBC perlu menerapkan konsep sederhana pemasaran sebagai petunjuk penting mencapai keunggulan bersaing yaitu orang tidak akan membeli produk yang dipasarkan jika tidak dibutuhkan (diinginkan).

Daftar Pustaka

- Arifin, J. 2017. *SPSS 24 untuk Penelitian dan Skripsi*, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Kompas Gramedia.
- Chege P.M. dan Bula, H.O. 2015. *Effect of generic strategies on the performance of dairy industries in Kenya. a case of Kenya cooperative creameries*, 2015.
- CTBC, Laporan Internal Bank (Tidak Dipublikasikan), 2018.
- CTBC, Laporan Keuangan (Dipublikasikan), 2012-2017.
- Halomoney.co.id : 2018
- Jusuf, J 2014. *Analisis Kredit untuk Account Officer*, ed.12, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, hlm xiii.
- Kasmir. 2010. *Manajemen Perbankan*, ed.9, Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Kinyuira, D. 2014. *Effects of Porter's Generic Competitive Strategies on the Performance of Savings and Credit Cooperatives (Saccos) in Murang'a County, Kenya, Thesis*.
- Kotler, P.J dan Keller, L.K. 2016. *Marketing Management*, 15 Global Edition, Pearson.
- Merliana, V. dan Kurniawan, A. 2016. Pengaruh Strategi Biaya Rendah dan Diferensiasi Terhadap Keberhasilan PT Tahu Tauhid, *Jurnal Manajemen*, Vol.15, No.2, hlm 21-242.
- Muhdaliha, E. 2017. *Knowledge Management and Organizational Innovativeness to Competitive Advantage in Strategy E-Commerce Performance*, Thesis Pasca Sarjana Universitas Budiluhur. Narimawati, Umi (2008), *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Manusia*, Agung Media.
- Nurbasari, A. 2013. Effect of Competitive Advantage Strategy for Business Success (Case Study of PT Tama Coklat Indonesia), Prosiding Seminar Nasional APMMI II, ISBN:978-979-8911-75-0.
- Nurbasari, A. dan Harani, N. 2016. Influence of Competitive Advantage Strategy for Business Success (Case Study :Kartika Sari), *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 15 1st Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME-16) Atlantis Press.
- Oesman, Y. 2010. *Sukses Mengelola Marketing Mix, CRM, Customer Value, dan Customer Dependency*, Penerbit Alfabeta.
- OJK – *Statistik Ekonomi dan Keuangan*, 2017.
- Pearce, JA dan Robinson, R.B.Jr. 2008. *Manajemen Strategis 10*, Salemba Empat.
- Porter, M.E. 2012. *Keunggulan Bersaing – Menciptakan dan Mempertahankan Kineja Unggul*, Penerbit Erlangga.
- Primiana, I. 2009. *Menggerakkan Sektor Riil UKM & Industri*, Alfabeta.
- Rustamblin, D., Thoyib, A. dan Zain, D. 2013. Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Bank Umum), *Jurnal Aplikasi Manajemen*, ISSN:1693-5241 Vol 11 No. 1, hal 115-121
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Penerbit Alfabeta.
- Tjiptono, F. 2008. *Strategi Pemasaran*, Penerbit Andi.

www.berisatu.com, diunduh pada tanggal 1 April 2017
www.ctbc.com, diunduh pada tanggal 01 April 2017
www.halomoney.co.id diunduh tanggal 1 April 2017.
www.tempo.co, diunduh tanggal 01 April 2017.