

TESIS

**REFORMULASI STRATEGI
GUNA MENINGKATKAN TRANSAKSI DOMPET DIGITAL
(STUDI KASUS PADA ACTIONPAY)**



OLEH

**DARYANTO
NIM. A012222130**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**REFORMULASI STRATEGI
GUNA MENINGKATKAN TRANSAKSI DOMPET DIGITAL
(STUDI KASUS PADA ACTIONPAY)**



OLEH

**DARYANTO
NIM. A012222130**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**REFORMULASI STRATEGI
GUNA MENINGKATKAN TRANSAKSI DOMPET DIGITAL
(STUDI KASUS PADA ACTIONPAY)**

Disusun dan diajukan oleh:

**DARYANTO
NIM A012222130**


Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **3 Juli 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,


Pembimbing Utama


Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si
NIP 19560505 198503 1 002

Pembimbing Pendamping


Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA
NIP 19770510 200604 1 003

Ketua Program Studi
Magister Manajemen


Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Daryanto
NIM : A012222130
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Reformulasi Strategi Guna Meningkatkan Transaksi Dompot Digital (Studi Kasus Pada Actionpay)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 3 Juli 2024

Yang Menyatakan,



Daryanto

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "*Reformulasi Strategi Guna Meningkatkan Transaksi Dompot Digital (Studi Kasus pada Actionpay)*". Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada program studi Magister Manajemen di Universitas Hasanuddin.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si, selaku pembimbing utama yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi selama proses penyusunan tesis ini.
2. Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA, selaku pembimbing kedua yang telah memberikan masukan dan saran yang sangat berharga dalam penyempurnaan tesis ini.
3. Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, yang telah memberikan fasilitas dan kemudahan dalam proses studi.
4. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen, yang telah memberikan dukungan dan kerjasama selama masa perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
5. Keluarga tercinta, Nurul Hidayah, Izzatu Niswah Daryanto, Sarah Muthmainnah Daryanto, Ishmatus Silmi Daryanto, Ilma Kamila Daryanto, yang selalu memberikan doa, dukungan moral, dan semangat yang tiada henti kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih terdapat kekurangan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi referensi yang berguna bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

Makassar, Juli 2024

Daryanto

DAFTAR ISI

TESIS	i
PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Pertanyaan penelitian	8
1.3 Tujuan penelitian	8
1.4 Manfaat penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan teori	10
2.1.1 Fintech (Financial Technology)	10
2.1.2 Konsep Uang Elektronik	12
2.1.3 Konsep <i>Payment Gateway</i>	12
2.1.4 Perumusan dan Penerapan Strategi	14
2.1.5 Model – Model Strategi	19
2.1.6 Analisis Lingkungan Perusahaan	26
2.1.7 Kuadran Analisa SWOT	36
2.1.8 Matriks SWOT	37
2.1.9 Proses Memformulasi Strategi	38
2.2 Penelitian terdahulu	43
2.3 Kerangka penelitian	49
BAB III METODE PENELITIAN	52
3.1 Rancangan Penelitian	52
3.2 Situs dan Waktu Penelitian	52

3.3	Populasi dan Sampel	52
3.4	Sumber Data.....	53
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.6	Metode Analisis Data	54
3.6.1	Tahap Masukan (<i>Input Stage</i>).....	54
3.6.2	Tahap Pencocokan (<i>Matching Stage</i>)	57
3.6.3	Tahap Keputusan (<i>Decision Stage</i>)	60
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		62
4.1	Gambaran umum perusahaan	62
4.1.1	Profil Perusahaan	62
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	64
4.1.3	Struktur Organisasi	65
4.2	Hasil analisis industri	65
4.3	Lingkungan Internal	66
4.4	Lingkungan Eksternal	73
4.4.1	Analisis Lingkungan Mikro (<i>Porter's Five Forces</i>)	74
4.4.2	Analisis Lingkungan Makro (PESTEL)	76
4.5	Pembahasan.....	84
4.5.1	Langkah-langkah proses penetapan strategi	84
4.5.1.1	Matriks IFE	84
4.5.1.2	Matriks EFE	87
4.5.1.3	Matriks IE.....	90
4.5.1.4	Matriks SWOT	92
4.5.2	Rumusan pilihan strategi	99
4.5.2.1	Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).....	100
4.5.3	Rencana langkah-langkah penerapan	102
4.5.3.1	Rencana implementasi	103
4.5.3.2	Alokasi Sumber Daya	105
BAB V PENUTUP		107
5.1	Simpulan.....	107
5.2	Saran.....	109
DAFTAR PUSTAKA.....		112
LAMPIRAN		115

ABSTRAK

DARYANTO. *Reformulasi Strategi Guna Meningkatkan Transaksi Dompot Digital: Studi Kasus pada Actionpay* (dibimbing oleh Sumardi dan Andi Aswan).

Revolusi digital dalam satu dekade terakhir mengubah secara drastis perilaku transaksi agen ekonom. Pola konsumsi bergeser ke *platform* digital dalam berbelanja dan menuntut metode pembayaran yang serba *mobile*, cepat, dan pada saat yang sama tetap aman. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal pada dompet digital *Actionpay*. Tujuan selanjutnya yakni menganalisis dan merumuskan strategi *Actionpay* dalam meningkatkan jumlah pengguna dan transaksi dompet digital di tengah persaingan yang ketat dengan *competitor*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang dapat dipahami sebagai metode penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa bahasa tertulis atau lisan dari orang dan pelaku yang dapat diamati. Pendekatan kualitatif ini dilakukan untuk menjelaskan dan menganalisis fenomena individu atau kelompok, peristiwa, dinamika sosial, sikap, keyakinan, dan persepsi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran melalui analisis lingkungan internal dan eksternal yang dihasilkan dari analisis SWOT memperlihatkan perlunya pendekatan holistik yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mengatasi tantangan eksternal dengan memanfaatkan peluang pasar yang ada. Dengan fokus pada inovasi produk berbasis teknologi, peningkatan keamanan data, ekspansi ke daerah terpencil, dan investasi dalam pengembangan infrastruktur IT dan SDM, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya di tengah persaingan yang ketat dalam industri *fintech* di Indonesia. Strategi yang efektif bagi usaha *Actionpay* yaitu melakukan penetrasi pasar dalam pengembangan produk yang dijabarkan oleh perusahaan dengan melakukan ekspansi ke wilayah-wilayah baru yang belum terjangkau oleh pesaing atau memiliki penetrasi pasar yang rendah. Hal ini dapat dilakukan dengan memperluas jaringan agen atau kemitraan strategis dengan lembaga keuangan lokal untuk memperluas cakupan layanan.

Kata kunci: strategi bisnis, SWOT, *fintech*



ABSTRACT

DARYANTO. *Reformulation of Strategies to Increase Digital Wallet Transactions: A Case Study on Actionpay* (supervised by Sumardi and Andi Aswan)

Digital revolution in the last decade has drastically changed the transaction behavior of economic agents. Consumption patterns are shifting to shopping on digital platforms and demand payment methods that are mobile, fast, and secure at the same time. The aim of this research is to find out the external and internal environment of Actionpay digital wallet. Besides, it aims to analyze and formulate Actionpay's strategy in increasing the number of users and digital wallet transactions amidst intense competition with competitors. In this research, researchers used a qualitative approach that could be understood as a research method using descriptive data in the form of written or spoken language from people and actors who could be observed. This qualitative approach was carried out to explain and analyze individual or group phenomena, events, social dynamics, attitudes, beliefs, and perceptions. The research results show that marketing strategies through internal and external environmental analysis resulting from SWOT analysis require a holistic approach that utilizes the company's internal strengths to overcome external challenges, while taking advantage of existing market opportunities. By focusing on technology-based product innovation, increasing data security, expanding to remote areas, and investing in developing IT and HR infrastructure companies can increase their competitiveness amidst intense competition in the fintech industry in Indonesia. An effective strategy for Action Pay businesses is to perform a development market penetration as described in the company by expanding into new areas that are not yet reached by competitors or have low market penetration. This can be done by expanding agent networks or strategic partnerships with local financial institutions to expand service coverage.

Keywords: business strategy, SWOT, fintech



DAFTAR TABEL

Tabel I-1 Data Metode Pembayaran Digital Populer di E-Commerce (2023).....	3
Tabel III-1 Matriks SWOT.....	59
Tabel III-2 Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).....	61
Tabel IV-1 Daftar faktor internal strategis ActionPay	71
Tabel IV-2 Daftar faktor internal strategis ActionPay	80
Tabel IV-3 Hasil Matriks IFE (<i>internal Factor Evaluation</i>)	84
Tabel IV-4 Hasil Matriks EFE (<i>Eksternal Factor Evaluation</i>).....	87
Tabel IV-5 Matriks SWOT	93
Tabel IV-6 Hasil Penilaian QSPM Strategi Perusahaan	102
Tabel IV-7 Rincia alokasi sumber daya	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Mekanisme Kerja Payment Gateway.....	13
Gambar II.2 Model Lima Kekuatan Pesaing Sumber : David (2011).....	34
Gambar II.3 Diagram Analisis SWOT (Pearce II & Robinson, 2011)	36
Gambar II.4 Kerangka penelitian.....	51
Gambar III.1 Matriks I-E (Internal-Eksternal).....	58
Gambar IV.1Matriks IE.....	90

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Dalam dunia modern, transaksi keuangan berkembang sangat pesat seiring dengan perubahan perdagangan dunia yang semakin mengglobal. Perkembangan transaksi keuangan tersebut terjadi, baik pada transaksi keuangan tunai maupun non tunai. Pada prinsipnya, terjadinya transaksi non tunai bertujuan untuk meminimalisasi resiko, membuat transaksi lebih cepat, mengurangi penggunaan uang kartal, dan memudahkan pelacakan kembali atas suatu transaksi untuk memperoleh akurasinya. Kemudahan pelacakan kembali transaksi non tunai, dapat menjadi solusi praktis bagi pelaku ekonomi yang belum memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan pembukuan untuk mendapatkan history transaksi dengan akurat dan perselisihan dengan lawan transaksinya.

Revolusi digital dalam satu dekade terakhir mengubah secara drastis perilaku transaksi agen ekonomi (Aulia et al.,2020). Pola konsumsi bergeser ke belanja dalam platform digital dan menuntut metode pembayaran yang serba mobile, cepat, dan pada saat yang sama tetap aman. Hubungan industrial antar pelaku beralih ke pola yang semakin modular dan melahirkan model bisnis baru. Platform digital berdimensi global semakin memudahkan sekat-sekat yurisdiksi (*borderless*) dan mengurangi kedaulatan ekonomi nasional. Pada era digital, data menjadi aset yang paling bernilai (*data is the new oil*) sekaligus kunci daya saing.

Bank Indonesia telah merumuskan Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia 2025 (BSPI 2025) yang berorientasi penuh pada upaya membangun ekosistem yang sehat sebagai pemandu perkembangan ekonomi dan keuangan

digital di Indonesia. Salah satu inisiatif untuk mewujudkan Visi BSPI 2025 adalah Sistem Pembayaran Ritel. Inisiatif ini akan dicapai melalui pengembangan infrastruktur yang mendukung ketersediaan layanan pembayaran secara real time, seamless, tersedia 24 jam dan 7 hari (24/7) dengan tingkat keamanan dan efisiensi yang tinggi. Target utama pada inisiatif ini meliputi pengembangan BI-FAST, interface pembayaran yang terintegrasi, GPN dan QRIS. Dengan interface pembayaran yang terintegrasi, setiap orang yang melakukan proses transfer bank, dapat membuat *proxy address* (misalnya menggunakan nomor ponsel, Nomor Induk Kependudukan, dan alamat e-mail maupun VPA (berupa *user name* yang disertai nama bank)) dan langsung bertransaksi menggunakan ponselnya.

Inovasi Teknologi Sektor Keuangan adalah inovasi berbasis teknologi yang berdampak pada produk, aktivitas, layanan, dan model bisnis dalam ekosistem keuangan digital. Uang elektronik merupakan salah satu inovasi terbesar dalam dunia finansial modern yang mengacu pada bentuk uang yang disimpan dalam format digital. Penggunaan uang elektronik terus mengalami peningkatan yang signifikan di setiap tahunnya. Alasannya beragam, mulai dari kemudahan dan kenyamanan hingga aspek keamanan. merujuk pada Pasal 1 ayat (3) PBI No. 20/6/PBI/2018, uang elektronik atau uang digital adalah instrumen pembayaran yang memenuhi beberapa unsur, seperti diterbitkan atas dasar nilai uang yang disetor, disimpan secara elektronik melalui media server atau chip, dan nilai uang elektronik bukan merupakan simpanan.

Dompot Elektronik atau lebih dikenal dengan Dompot Digital (*E-wallet*) adalah salah satu jenis uang elektronik registered yang digunakan di Indonesia. Dompot digital adalah aplikasi yang dapat digunakan untuk melakukan pembayaran, dan dapat diunduh di smartphone. Selain itu, dompet digital juga

dapat digunakan untuk mentransfer dan menerima uang (Santi,2017). Ini adalah aplikasi Fintech paling tren yang ditujukan untuk pelanggan yang tidak memiliki rekening bank (Santi,2017). Studi yang sama mengungkapkan bahwa dompet digital yang diperkenalkan oleh bank bertujuan untuk memudahkan transaksi keuangan bagi pelanggan. Ketersediaan smartphone di pasar dengan tingkat penetrasi yang tinggi memudahkan penggunaan aplikasi dompet digital.(Giglio,2021).

Tabel I-1
Data Metode Pembayaran Digital Populer di *E-Commerce* (2023)

NO.	Nama Data	Value / Persen (%)
1	E-wallet	84,3
2	Tunai/COD	61,4
3	Transfer bank	47,8
4	PayLater	45,9
5	Alfamart/Indomaret	28,7
6	Kartu debit	15,9
7	Kartu kredit	6,6
8	Lainnya	0

Sumber : Kata data (2023)

Dari Tabel I.1 menunjukan bahwa terdapat pembayaran menggunakan *e-wallet* sebagai metode yang paling banyak dipilih, yakni mencapai 84,3% responden. Lalu pembayaran tunai atau *cash on delivery (cod)* masih banyak digunakan responden dalam setahun terakhir. Meskipun pembayaran digital sudah beragam, namun sebanyak 61,4% responden masih memilih metode ini. Adapun transfer bank atau virtual account di urutan ketiga sebagai metode pembayaran

digital yang banyak digunakan responden, yakni 47,8%. Kemudian *PayLater* menyusul dengan perolehan 45,9%. Metode pembayaran digital ini bertumbuh paling pesat dari metode pembayaran lainnya, yakni meningkat sebesar 64,3% dari periode sebelumnya (yoy) hanya 28,2%.

Prospek Dompot digital di Indonesia merupakan salah satu bisnis yang menjanjikan. Menurut riset lembaga konsultan pemasaran yang berbasis di India, RedSeer, nilai transaksi dompet digital atau e-wallet di Indonesia diproyeksikan dapat mencapai US\$70,1 miliar pada 2025. Nilai ini mencakup 55% dari total nilai transaksi e-wallet di kawasan Asia Pasifik. Beberapa faktor yang mendukung perkembangan dompet digital di Indonesia adalah pertumbuhan pengguna yang signifikan, diversifikasi layanan, integrasi dengan e-commerce dan ritel, adopsi teknologi baru, serta regulasi yang mendukung.

ActionPay adalah perusahaan teknologi finansial yang menyediakan solusi keuangan dan pembayaran yang inovatif, aman dan terpercaya bagi UMKM, startup, perusahaan, anggota, komunitas dan lembaga pemerintah. ActionPay Berfokus pada dua sektor bisnis utama yaitu *Remittance* dan *Payment*, dengan berbagai layanan keuangan mulai dari e-wallet, remitansi, transfer dalam negeri serta solusi bisnis seperti manajemen pembayaran dan pencairan keuangan perusahaan serta koperasi.

Dalam bisnis pembayaran, ActionPay terus mengembangkan aplikasi digital untuk terus menjadi pilihan utama mitra dalam melakukan transaksi keuangan di dalam negeri. Sebagai penyedia Dompot Digital, ActionPay telah memperoleh lebih dari 50.000 pengguna pada tahun 2023 dan diproyeksikan akan terus berkembang dengan tambahan 15.000 pengguna setiap tahunnya.

Visi ActionPay adalah “Menjadi platform keuangan digital yang unggul dan berkah di dalam dan luar negeri.” Berbagai kebutuhan pembayaran tersedia dalam satu aplikasi dengan harga terjangkau dan terbaik. Dibandingkan dengan kompetitornya, ActionPay membebaskan biaya aplikasi paling murah. Komitmen untuk menghadirkan keberkahan dilakukan ActionPay dengan menyatakan di dalam bukti penjualannya, bahwa biaya aplikasi yang dibayar user, di dalamnya termasuk sedekah. Sedekah yang terkumpul akan disalurkan kepada yang berhak.

Sebagai perusahaan startup berbasis teknologi, dalam lima tahun terakhir strategi ActionPay fokus pada mempersiapkan diri untuk membangun sistem dan aplikasi. Mulai dibangun sejak 2019, aplikasi dompet digital Actionpay *live launching* pada tahun 2021. Menyasar pasar yang sensitif terhadap harga, maka Actionpay berusaha menekan biaya development. Strategi ini berhasil mengantar Actionpay sebagai dompet digital dengan harga layanan paling rendah dibanding dengan kompetitornya. Komitmen dalam mendukung sistem ekonomi syariah ditunjukkan dengan menggandeng Bank Syariah Indonesia sebagai mitra utama. Hal itu sekaligus menjadi pembeda dengan dompet digital lain. Kedua strategi tersebut sejalan dengan teori strategi *Cost Leadership* dan *Differentiation* yang dikemukakan oleh Michael A. Porter.

Riset DailySocial yang bertajuk Fintech Report 2019 menunjukkan dari total 651 responden yang disurvei, 83,3% di antaranya menggunakan Gopay. Hasil yang didapat Gopay melampaui kompetitornya, OVO, yang menduduki peringkat kedua dengan persentase 81,4%. Dana, LinkAja, dan DOKU menyusul dengan persentase masing-masing 68,2%, 53%, dan 19,7%. Alasan terbanyak responden memilih menggunakan Dompet Digital karena responden percaya dengan produknya yaitu sebesar 81,6%. Alasan tertinggi selanjutnya karena butuh

(72,2%) dan bermanfaat (72,9%). Selain itu, responden juga menilai Dompert Digital mudah untuk digunakan dan menghemat waktu dengan persentase masing-masing sebesar 66,2% dan 32,8%.

Actionpay telah menetapkan beberapa strategi utama untuk mencapai penetrasi pasar yang lebih luas dan meningkatkan pendapatan. Strategi-strategi tersebut meliputi ekspansi ke wilayah-wilayah baru yang belum terjangkau pesaing, meningkatkan jumlah agen melalui rekrutmen lokal dan pelatihan komprehensif. Selain itu, perusahaan meluncurkan kampanye pemasaran yang disesuaikan dengan budaya dan kebutuhan lokal, serta mengembangkan program loyalitas pelanggan. Monitoring dan evaluasi berkala terhadap kinerja agen dan kemitraan dilakukan untuk terus memperbaiki strategi, dan perusahaan juga memperkuat infrastruktur teknologi serta sistem logistik untuk mendukung operasi yang lebih efisien di wilayah-wilayah baru. Dengan strategi-strategi ini, perusahaan berharap dapat memperluas cakupan layanan, meningkatkan pangsa pasar, dan mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan.

Selain itu fenomena ketidaksesuaian strategi perusahaan sering terjadi akibat perkembangan teknologi yang cepat dan dinamis. Perubahan preferensi dan perilaku pelanggan yang kini mengharapkan layanan cepat, mudah diakses, dan terintegrasi secara digital, membuat strategi lama yang bergantung pada metode tradisional menjadi usang. Selain itu, peningkatan kompetisi dari pemain baru yang lebih gesit dan inovatif, seperti startup teknologi dan perusahaan fintech, membuat strategi konvensional kurang kompetitif. Kebutuhan akan inovasi berkelanjutan juga menjadi tantangan, karena teknologi terus berkembang dan perusahaan harus terus berinovasi untuk tetap relevan. Integrasi teknologi yang tidak optimal dapat menyebabkan inefisiensi operasional dan peningkatan biaya,

sementara perubahan regulasi yang mengikuti adopsi teknologi baru seringkali memerlukan penyesuaian strategi agar tetap sesuai dengan peraturan yang semakin ketat. Untuk mengatasi ketidaksesuaian ini, perusahaan perlu memantau perkembangan teknologi dan pasar secara terus-menerus, serta melakukan penyesuaian strategi yang mencakup adopsi teknologi terbaru, peningkatan kapabilitas digital, dan fokus pada inovasi berkelanjutan.

Walaupun memiliki keunggulan dan keunikan, namun ActionPay belum mampu bersaing dengan kompetitornya. Jumlah transaksi ActionPay masih lebih rendah, dibandingkan dengan Dompot Digital lain. Bila tidak segera diantisipasi, maka masalah-masalah di atas akan membahayakan kelangsungan bisnis Actionpay.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lucky Ades Tyan (2021), menunjukkan bahwa analisis SWOT pada penerapan *Fintech* dalam penyaluran pembiayaan, sangat baik digunakan dalam formulasi strategi. *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010).

Berdasarkan deskripsi latar belakang di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian untuk merumuskan strategi pengembangan Dompot Digital secara komprehensif dengan menggunakan SWOT dan QSPM, dengan judul **“Reformulasi Strategi Guna Meningkatkan Transaksi Dompot Digital (Studi Kasus Pada ActionPay)”**

1.2 Pertanyaan penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan maka rumusan masalah penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana lingkungan Eksternal dan internal dari dompet digital Actionpay?
- 2) Bagaimana strategi Actionpay dalam meningkatkan jumlah pengguna dan transaksi dompet digital di tengah persaingan yang ketat dengan kompetitor?

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal pada dompet digital Actionpay.
- 2) Menganalisis dan merumuskan strategi Actionpay dalam meningkatkan jumlah pengguna dan transaksi dompet digital di tengah persaingan yang ketat dengan kompetitor?

1.4 Manfaat penelitian

- 1) Kegunaan Teoritis

Dapat menjadi rujukan bagi peneliti lainnya di masa yang akan datang dalam melakukan penelitian dan mengkaji faktor internal dan eksternal serta perumusan strategi untuk pengembangan bisnis pada dompet digital Actionpa

- 2) Kegunaan Praktis

- a) Perusahaan memperoleh masukan informasi mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan yang dapat dipergunakan sebagai masukan dalam mengevaluasi strategi pengembangan bisnis yang telah dijalankan perusahaan.
- b) Bagi jajaran Direksi dan Pemegang Saham, diharapkan temuan penelitian menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategik untuk pengembangan bisnis dengan menganalisis minat investor.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan teori

2.1.1 Fintech (Financial Technology)

Menurut (Rosmida, 2021), *Financial Technology* atau lebih dikenal dengan sebutan fintech diperuntukkan guna menggambarkan teknologi baru yang berupaya menaikkan serta mengotomatisasi pengiriman dan pemakaian layanan keuangan. Sedangkan menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam (Rosmida, 2021) definisi fintech adalah suatu inovasi pada industri jasa keuangan yang memanfaatkan penggunaan teknologi. Pada intinya, fintech diperuntukkan guna menopang perusahaan, pemilik bisnis, serta konsumen dalam mengelola operasional, proses dan aktivitas keuangan mereka dengan lebih baik. Kala fintech lahir di abad ke-21, sebutan ini awal mulanya diterapkan pada teknologi yang digunakan pada sistem backend lembaga keuangan yang telah mapan, seperti bank. Dari sekitar 2018 hingga 2022, terdapat perpindahan ke layanan yang berorientasi pada konsumen. Fintech saat ini mencakup bermacam sektor serta industri semacam pendidikan, perbankan ritel, penggalangan dana serta nirlaba, dan manajemen investasi. Cara kerja produk dan layanan fintech pun beragam, beberapa diantaranya memanfaatkan algoritma machine learning, blockchain, dan data science untuk melakukan segalanya mulai dari memproses risiko kredit hingga menjalankan lindung nilai (Keuangan, 2017)

Disamping itu, masifnya pertumbuhan fintech di Indonesia disebabkan karena ekosistem fintech itu sendiri yang telah terbentuk. Aulia et al., (2020) menegaskan ekosistem yang dipahami adalah sebagai tatanan kesatuan secara

utuh dan lengkap antara segenap faktor ataupun entitas yang terletak di dalamnya serta berperilaku saling memengaruhi. Lee dan Shin dalam (Batunanggar, 2019) menerangkan terdapat lima faktor dasar dari ekosistem fintech ini. Pertama, *startup fintech* yang didalamnya disediakan beragam layanan. Layanan itu bisa digunakan sebagai pembayaran atau transfer, pengelolaan uang, pinjaman serta pembiayaan, perdagangan sekuritas, asuransi, dan lain sebagainya. Ekosistem kedua yakni pengembangan teknologi. Di ekosistem ini, pengembangan teknologi ada guna membagikan serta menyuplai layanan di bidang analisis BigData dan kecerdasan buatan (*artificial intelligent*), jejaring sosial, komputasi *awan (cloud computing)*, *blockchain dan cryptocurrency* (Aulia et al., 2020). Ekosistem ketiga adalah peran organisasi pemerinah. Di dalamnya ada regulator keuangan dan badan legislatif. Setelah itu yang keempat merupakan klien yang berupa individu ataupun badan hukum. Terakhir, yang kelima merupakan lembaga keuangan tradisional semacam bank tradisional, perusahaan asuransi, perusahaan pialang serta pemodal ventura.(Batunanggar, 2019)

Hal penting lainnya yang dipaparkan oleh Batunanggar (2019) merupakan ekosistem fintech yang mendukung inklusifitas keuangan daripada mendorong terbentuknya disrupsi dalam sistem keuangan secara lebih besar. Dengan kata lain, tujuan dari ekosistem fintech yang baru muncul bukanlah untuk mengganggu atau menghancurkan lembaga keuangan konvensional yang telah lama berdiri. Kekuatan fintech yang berbasis teknologi ini tidak lagi menjadi badai topan yang menghancurkan stabilitas sektor keuangan. Sebaliknya, ekosistem fintech ini telah berkembang menjadi ruang baru yang bertujuan untuk memantapkan zona keuangan nasional melalui pasarnya yang lebih tersegmentasi karena kemampuannya untuk menjangkau pihak yang sejauh ini belum tersentuh oleh lembaga keuangan resmi. Hal ini sesuai dengan penerapan

strategi pada obyek penelitian ini yaitu menghadirkan layanan keuangan secara inklusif dengan bekerja sama dengan lembaga keuangan tradisional agar menjangkau masyarakat umum dan tepat sasaran (Rosmida, 2021)

2.1.2 Konsep Uang Elektronik

Uang elektronik adalah alat pembayaran dalam bentuk elektronik dimana nilai uangnya disimpan dalam media elektronik tertentu. Penggunaanya harus menyetorkan uangnya terlebih dahulu kepada penerbit dan disimpan dalam media elektronik sebelum menggunakannya untuk keperluan bertransaksi (Rosmida, 2021). Uang elektronik dibagi menjadi dua jenis yaitu *e-money* dan *e-wallet* (Batunanggar, 2019). *E-money* merupakan jenis uang elektronik berbentuk kartu (berbasis chip). Contoh produk *e-money* diantaranya Flazz BCA, Brizzi BRI, JakCard Bank DKI, dsb. Sedangkan, *e-wallet* merupakan uang elektronik berbentuk aplikasi (berbasis server). Contoh produk *e-wallet* diantaranya T-Cash, Go-Pay, OVO, dsb. (Batunanggar, 2019).

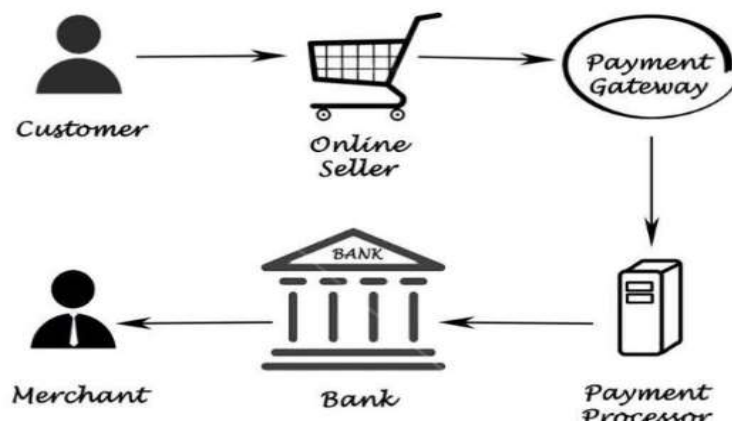
2.1.3 Konsep Payment Gateway

Menurut Sitompul (2018) *Payment gateway* adalah salah satu cara untuk memproses transaksi elektronik. *Payment gateway* menyediakan alat – alat untuk memproses pembayaran antara customer, businesses dan banks. *Payment gateway* merupakan bagian terpenting dari suatu transaksi antar customer, business, dan lembaga – lembaga perbankan yang keduanya digunakan. *Payment Gateway* digunakan untuk memfasilitasi transaksi elektronik. Beberapa fitur – fitur utama dari *payment gateway* meliputi enkripsi pembayaran dan data pribadi, komunikasi antara lembaga keuangan yang terkait, business dan customer, otorisasi pembayaran. Beberapa tools mempunyai *fitur payment gateway* yang

dapat membantu pelanggan mengetahui biaya pengiriman dan penanganan, serta pajak penjualan. Ada juga pendeteksian untuk penipuan dan fitur – fitur lainnya yang dapat digunakan dengan *payment gateway*.

Mekanisme kerja *payment gateway* dapat dilihat pada gambar II.1 berikut

:



Gambar II.1 Mekanisme Kerja *Payment Gateway*

Mekanisme standar kerja *payment Gateway* (Sitompul, 2018) adalah sebagai berikut :

- 1) Pelanggan toko online melihat dan memutuskan untuk membeli suatu produk berdasarkan informasi yang disampaikan pada koneksi sumber *payment gateway*.
- 2) *Payment gateway* akan meneruskan informasi tersebut ke prosesor pembayaran bank Anda.
- 3) Prosesor pembayaran meneruskan informasi transaksi ke asosiasi penerbit kartu yang digunakan, misalnya *Mastercard* atau *Visa*

- 4) Tahap selanjutnya, bank terkait akan menerima permintaan ini dan mengirimkan balasan ke prosesor dengan kode khusus serta memberikankonfirmasi apakah transaksi tersebut berhasil atau gagal.
- 5) Prosesor pembayaran akan mengirimkan pesan itu ke payment gatewaykemudian akan diteruskan ke website Anda serta pemegang kartu hinggatransaksi dinyatakan berhasil.

2.1.4 Perumusan dan Penerapan Strategi

Pearce dan Robinson (2012) mengemukakan strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana perusahaan akan bersaing dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing dan untuk tujuan apa perusahaan bersaing. Mereka membagi strategi dalam tiga tingkatan strategi yakni, Tingkat Korporasi, Tingkat Bisnis dan Tingkat Fungsional.

Hunger & Wheleen (2003) mendefinisikan manajemen strategis sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategis (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

Menurut Wiliam F. Gluech (1998) manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada perumusan strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan

Sofyan (2015) memberikan kesimpulan dalam satu pengertian, manajemen strategi merupakan suatu proses pengambilan keputusan untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien dalam kondisi lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah.

Menurut Tjiptono (2015), bahwa strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumberdaya suatu organisasi untuk mencapai sasarnya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa pada setiap unit organisasi ada strategi. Strategi itu dibuat berdasar ruang lingkup kewenangannya. Pada umumnya ada tiga tingkatan strategi yang ada dalam organisasi publik sesuai dengan tingkatan manajemen yaitu manajemen tingkat atas, manajemen tingkat menengah dan manajemen tingkat bawah.

Dari beberapa pengertian dan definisi mengenai strategi, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan ilmu dan seni dalam mengelola perusahaan yang formulasi dan implementasi fungsi-fungsi manajemen dengan baik dan benar untuk keberhasilan mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan dimana penerapan dan penggunaan tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer.

Manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional. Keuntungan non keuangan menurut Greenley dalam penelitian (Redaputri & Sanjaya, 2022) adalah:

- 1) Memungkinkan identifikasi, pemprioritasan dan pemanfaatan peluang yang muncul.
- 2) Menyediakan pandangan yang objektif tentang persoalan-persoalan manajemen.

- 3) Merepresentasikan sebuah kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol yang lebih baik.
- 4) Meminimalkan efek-efek dari kondisi dan perubahan yang tidak menguntungkan.
- 5) Memungkinkan keputusan-keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang telah ditetapkan secara lebih baik.

Sedangkan menurut Wahyudi dalam (Kelana, 2023) ada beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Memberi arah dan jangka waktu yang akan dituju.
- 2) Membantu perusahaan beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- 3) Membuat suatu perusahaan menjadi lebih efektif.
- 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu perusahaan dalam lingkungan yang beresiko.
- 5) Aktivitas pembuat strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah masalah dimasa yang akan datang.
- 6) Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- 7) Aktivitas tumpang tindih akan dikurangi.
- 8) Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

Menurut Noor et al.,(2021), terdapat empat tujuan manajemen strategi, yaitu:

- 1) Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
- 2) Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak. Organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
- 3) Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
- 4) Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas. Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

Menurut Wijayati (2019) ada beberapa alasan penting mengapa perlu berlaku bagi pelaku usaha untuk mempelajari manajemen strategi, antara lain :

- 1) Prestasi kerja mudah ditingkatkan.

Kita memahami arah kegiatan organisasi secara baik, kita pun akan mampu melaksanakan tugas dengan baik. Setiap pimpinan unit organisasi

sudah seharusnya mengetahui gambaran keseluruhan kegiatan operasional, peranan dan kontribusi yang diharapkan oleh perusahaan secara jelas, sehingga usaha untuk mencapai prestasi kerja cepat direalisasikan secara lebih mudah.

2) Penggunaan informasi akan semakin kokoh.

Apabila kita menganalisa manajemen strategi, kita mulai mengidentifikasi faktor-faktor penting yang bisa mengarahkan perusahaan dalam mengantisipasi ataupun mengadaptasi suatu perubahan. Strategi perusahaan dapat dibuat, walaupun ada kemungkinan dampak perubahan itu bersifat positif ataupun negatif dengan cara ini mendorong kita mengetahui betapa pentingnya informasi yang aktual, lengkap dan relevan guna mendukung validasi dari keputusan penting perusahaan. Hal ini mau tidak mau mendorong kita untuk senantiasa meng up date atau memperbaiki bank data kita.

3) Peranan dalam perusahaan akan semakin jelas.

Apabila kita menyadari makna strategis, nilai keyakinan dan sasaran yang diharapkan pucuk pimpinan, ini akan memudahkan dalam menyusun berbagai saran bagi kepentingan pucuk pimpinan, akibatnya aktivitas yang harus kita perankan akan semakin jelas. Ini akan berpengaruh pada pelaksanaan tugas selanjutnya.

4) Korelasi aktifitas fungsi manajemen strategi dengan baik, ini akan membuka wawasan, akan memahami bagaimana cara memanfaatkan sumberdaya perusahaan secara optimal, akibatnya kita akan menyadari bahwa tugas utama seorang pemimpin pada hakekatnya adalah melaksanakan fungsi manajemen secara keseluruhan, dengan demikian keterkaitan antar fungsi manajemen secara integrasi akan dapat dihayati dengan benar.

Mengapa manajemen strategi dirasakan penting bagi perusahaan (Noor et al., 2021) ?. Alasannya adalah:

- 1) Pendekatan perusahaan akan lebih produktif, lebih dinamis dan antisipatif.
- 2) Tujuan perusahaan menjadi lebih jelas, ini akan memudahkan untuk memotivasi staf, manajemen dan memudahkan pengendalian operasional, serta dapat menyatukan upaya kegiatan fungsional.
- 3) Pengetahuan dan informasi yang dimiliki semakin luas karena didukung oleh bank data yang lengkap, up to date dan akurat, sehingga memungkinkan proses pembuatan keputusan menjadi lebih efektif dan probabilitas untuk berhasil mempertahankan serta mengembangkan perusahaan semakin tinggi.

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain, dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan.

2.1.5 Model – Model Strategi

Strategi tersebut dikelompokkan dalam Strategi Generik

1) Model Wheelen dan Hungger

Wheelen dan Hunger (2023) menggunakan konsep dari General Electric yang membagi Strategi Generik menjadi tiga macam yaitu:

a) Strategi Stabilitas

Menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan

efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan pada produk yang tengah berada pada posisi mature.

b) Strategi Ekspansi

Menekankan pada penambahan/pelebaran produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan akan meningkat.

c) Strategi Penciutan

Melakukan penciutan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi perusahaan. Biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (decline).

2) Model Michael R.Porter

Menurut Porter dalam (Inayati et al., 2018) jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memiliki prinsip bisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, atau bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini Porter dalam (Wijayati, 2019) membagi tiga Strategi Generik yaitu:

a) Strategi Differensiasi

Perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain dan diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.

b) Strategi Kepemimpinan Biaya

Perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan.

c) Strategi Fokus.

Perusahaan menfokuskan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

3) Model Fred R. David

Menurut Fred R David (2011) mengatakan pada prinsipnya Strategi Generik dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok dan 13 tindakan alternative-alternatif strategi yaitu:

a) Kelompok Strategi Integrasi Vertical (*Vertical Intragtion Strategies*).

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan / atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri. Terdapat tiga macam strategi yang termasuk didalam kelompok strategi integrasi, yaitu:

(1) Strategi Integrasi ke depan (*Forward Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau para pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu kestabilan produksi, padahal perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, bisnis di sektor distribusi yang di maksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk di masuki.

(2) Strategi Integrasi ke belakang (*Backward Integration Strategy*)

Strategi integrasi ke belakang merupakan suatu strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai dalam pengadaan bahan, kualitas

bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Tujuan dari strategi ini yaitu untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini lebih mudah dilakukan, jika jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak, pasokan selama ini berjalan lancar, harga produk stabil dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.

(3) Strategi Integrasi Horizontal

Tujuan strategi ini untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan dapat menjadi monopoli yang diizinkan pemerintah, bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu untuk melakukan ekspansi.

b) Kelompok Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Strategi-strategi Penetrasi Pasar (Market Penetration), pengembangan pasar (Market Development), dan pengembangan produk (Product Development) adalah tiga buah strategi yang dikelompokkan ke dalam apa yang sering disebut sebagai Strategi Intensif, karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada (Fred R David ,2011). Ketiga strategi intensif ini dipaparkan berikut ini:

(1) Strategi penetrasi pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat di implementasikan baik secara sendiri-sendiri atau

bersama-sama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, items untuk promosi penjualan, dan/atau usaha-usaha promosi lainnya. Tujuan strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar pesaing menurun, korelasi yang positif antara biaya bauran pemasaran dengan sales serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

(2) Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru dan untuk memperluas pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan, jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

(3) Strategi Pengembangan Produk (*Product Development strategy*)

Strategi ini merupakan suatu strategi yang berusaha agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

c) Kelompok Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Menurut Fred R David (2011) Strategi ini dilakukan dengan mendiversifikasi aktifitas bisnis dengan tujuan agar bisnis yang dijalankan tidak tergantung pada suatu industri. Tipe strategi diversifikasikan di bagi atas :

(1) Strategi diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversification Strategy*)

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru, tetapi masih saling berhubungan. Strategi ini bertujuan untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

(2) Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan, jika produk baru akan mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan mature, distribusi produk baru kepada pelanggan lancar dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk relatif beda.

(3) Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*).

Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan, jika industri di sektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

d) Kelompok Strategi Bertahan (*Defensive Strategies*)

R David (2011) Strategi Defensif dilakukan untuk bertahan. Adapun tipe-tipe dari strategi defensif adalah :

(1) Strategi Usaha Patungan (*Joint venture strategy*)

Strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan, jika mereka merasa tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar, atau bermaksud dalam rangka mendapatkan kemudahan-kemudahan lain.

(2) Strategi Penciutan biaya (*Retrenchment Strategy*)

Strategi ini dapat dilakukan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. Hal ini dilakukan karena, misalnya telah terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. Retrenchment yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi Turnaround dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Strategi Retrenchment juga bisa dilakukan dengan cara menjual aktiva seperti tanah dan gedung dalam rangka mendapatkan uang tunai yang diperlukan, penutupan marginal business, penutupan pabrik yang produknya dianggap sudah kuno, otomisasi proses, pengurangan jumlah karyawan, dan pembuatan sistem pengendalian biaya yang ketat.

(3) Strategi Penciutan Usaha (*Divestiture Strategy*)

Divestiture Strategy yaitu menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Implementasi dari strategi ini adalah misalnya, dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan, jika suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya karena,

misalnya terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

(4) Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*)

Liquidation yaitu menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi liquidation merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan, dan sebagai akibatnya bisa menjadi strategi yang sulit. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaanya.

2.1.6 Analisis Lingkungan Perusahaan

Lingkungan merupakan faktor-faktor di dalam dan di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi kegiatan dan performa suatu perusahaan. Lingkungan bersifat dinamis atau selalu berubah, sehingga penyesuaian terhadap strategi pemasaran dalam menghadapi perubahan lingkungan tersebut perlu dilakukan dan mendapat perhatian dari pihak perusahaan. Perusahaan yang berhasil akan memandang bisnis mereka dari luar ke dalam. Mereka menyadari bahwa lingkungan perusahaan selalu menimbulkan peluang serta ancaman baru dan mereka memahami pentingnya memantau dan beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah (Inayati et al., 2018)

Analisis lingkungan perusahaan sangat penting dilakukan karena memberikan kesempatan kepada para perencana strategi untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan. Analisis ini bertujuan agar manajemen perusahaan memiliki kemampuan untuk dapat meramalkan perubahan yang mungkin terjadi, sehingga dapat mengantisipasi perubahan tersebut. Analisis lingkungan perusahaan secara luas

mencakup semua faktor eksternal yang mempengaruhi individu, perusahaan dan masyarakat. Lingkungan perusahaan dapat dibagi menjadi dua yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal adalah lingkungan di luar perusahaan yang relatif bukan dalam kendali perusahaan. Lingkungan internal adalah lingkungan di dalam perusahaan yang relatif dapat dikendalikan oleh perusahaan. (Noor et al., 2021)

1) Analisis Lingkungan Internal

Menurut Fred R David (2011), pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan pada: (1) manajemen, (2) pemasaran, (3) keuangan atau akuntansi, (4) produksi atau operasi, (5) penelitian dan pengembangan dan, (6) sistem informasi manajemen

- a.** Manajemen Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas dasar: perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, dan pengendalian (Noor et al., 2021). Perencanaan terdiri atas semua aktivitas yang terkait dengan persiapan masa depan. Pekerjaan spesifik mencakup peramalan, penetapan sasaran, formulasi strategi, pengembangan kebijakan, dan penetapan tujuan. Pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur pekerjaan dan hubungan otoritas. Area yang spesifik mencakup desain organisasi, spesialisasi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, rentang pengendalian, kesatuan komando, koordinasi, desain pekerjaan dan analisis pekerjaan. Pemberian motivasi melibatkan usaha yang diarahkan untuk membentuk perilaku manusia. Topik spesifik mencakup kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi

otoritas, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemuasan kebutuhan, perubahan organisasi, moral karyawan, dan moral manajerial. Aktivitas pengelolaan staf dipusatkan pada manajemen staf atau sumber daya manusia, termasuk administrasi gaji dan upah, fasilitas karyawan, wawancara, perekrutan, pelatihan, pengembangan manajemen, keselamatan karyawan, kesempatan kerja yang setara, hubungan dengan serikat kerja, penelitian personel, kebijakan disiplin, prosedur keluhan, dan hubungan masyarakat. Pengendalian mengacu pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil aktual konsisten dengan hasil yang direncanakan. Area perhatian utama adalah kontrol kualitas, kontrol penjualan, kontrol persediaan, kontrol biaya, analisis varians, imbalan, dan sanksi. (Inayati et al., 2018)

- b. Pemasaran Bauran Pemasaran (*Marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran taktis yang dapat dikendalikan, yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan dalam pasar sasaran (Kotler, 2002). Sejalan dengan semakin kompetitifnya dunia bisnis, 4P tersebut berkembang menjadi 7P diantaranya adalah *product, place, price, promotion, people, process dan physical evidence* (Kotler, 2002).

(1) *Product Mix* Produk berarti kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen di pasar sasarnya (Kotler, 2002). Produk juga merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan perusahaan untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen di pasar sasaran sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Produk merupakan alat bauran pemasaran yang paling dasar. Produk tersebut harus memiliki daya saing yang tinggi dibandingkan dengan produk jasa lainnya.

- (2) *Price Mix* Harga adalah jumlah uang yang harus dibayar oleh konsumen untuk memperoleh produk, dimana harga merupakan unsur bauran pemasaran yang bersifat fleksibel. Harga yang bersifat fleksibel artinya dapat berubah dengan cepat. Penentuan harga dapat dilakukan dengan melihat daya beli konsumen dan jumlah yang cukup dalam menutupi ongkos produksi. Pada dasarnya manajer harus berhati-hati menentukan harga yang akan dijual di pasar. Penetapan harga yang terlalu tinggi juga akan menyebabkan produk menjadi kurang kompetitif dari pada pesaingnya di pasar, pada akhirnya kondisi tersebut akan merugikan perusahaan. Penetapan harga yang lebih tinggi dari para pesaing dapat dilakukan apabila produk memiliki diferensiasi yang kuat dan nilai yang unik dibandingkan para pesaingnya.
- (3) *Place Mix* Tempat (*Place*) termasuk aktivitas perusahaan untuk membuat produk yang ditawarkan kepada konsumen sasaran. Tempat juga merupakan berbagai kegiatan perusahaan untuk membuat produk yang dihasilkan atau dijual terjangkau dan tersedia bagi pasar sasaran. Keputusan penentuan lokasi dan saluran yang digunakan untuk memberikan jasa kepada pelanggan melibatkan pemikiran tentang bagaimana cara mengirimkan atau menyampaikan jasa kepada pelanggan dan dimana hal tersebut akan dilakukan. Sebagai salah satu variabel *marketing mix*, *place* (distribusi) mempunyai peranan yang sangat penting dalam membantu perusahaan memastikan produknya, karena tujuan dari distribusi adalah menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen pada waktu dan tempat yang tepat.

- (4) *Promotion Mix* Promosi merupakan aktivitas yang mengkomunikasikan keunggulan produk dan membujuk konsumen untuk membelinya. Promosi juga merupakan salah satu variabel bauran pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mengadakan komunikasi dengan pasarnya dan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Tujuan utama promosi adalah memberi informasi, menarik perhatian dan selanjutnya memberi pengaruh meningkatkan penjualan.
- (5) *Process Mix* Proses merupakan keseluruhan kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan yang akan diberikan kepada konsumen. Metode pengoperasian atau serangkaian tindakan tertentu yang umumnya berupa langkah-langkah yang diperlukan dalam suatu urutan yang telah ditetapkan. Proses yang desainnya baru akan mengganggu konsumen karena keterlambatan, birokrasi dan penyampaian jasa yang tidak efektif.
- (6) *People Mix* Orang diartikan sebagai karyawan dan kadang-kadang pelanggan lain yang terlibat di dalam proses produksi. Banyak produk atau jasa yang dihasilkan bergantung pada interaksi langsung dan pribadi antara pelanggan dan karyawan perusahaan. Konsumen sering menilai kualitas produk atau jasa yang konsumen terima berdasarkan penilaian terhadap orang-orang yang menyediakan produk atau jasa tersebut.
- (7) *Phisyc Mix* Bukti fisik adalah petunjuk visual atau berwujud lainnya yang memberikan bukti atas kualitas dari produk atau jasa. Beberapa contoh dari bukti fisik antara lain gedung, tanah, kendaraan dan petunjuk yang terlihat lainnya. Program pemasaran efektif mencampurkan semua elemen bauran pemasaran ke dalam program

terkoordinasi yang dirancang untuk mencapai sasaran pemasaran perusahaan dengan menyerahkan nilai kepada konsumen. Jadi perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara ekonomis dan mudah serta dengan komunikasi yang efektif.

- c. **Keuangan** Dalam sudut pandang strategis, bidang keuangan harus dianalisis untuk melihat kondisi baik tidaknya suatu perusahaan. Bauran dana jangka pendek dan jangka panjang yang diperoleh dari luar harus sesuai dengan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Konsep *financial leverage* (rasio hutang terhadap total aktiva) sangat berguna dalam menguraikan penggunaan hutang untuk meningkatkan laba yang tersedia bagi pemegang saham. (Inayati et al., 2018)
- d. **Produksi (Operasi)** Setiap perusahaan pasti memproduksi suatu hasil, hasil tersebut dapat berupa produk fisik ataupun produk jasa. Manajemen produksi atau operasi berhubungan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antar industri dan pasar. Operasi manufaktur mengubah atau mentransformasi input seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin dan fasilitas menjadi barang jadi dan jasa. (Noor et al., 2021)
- e. **Penelitian dan Pengembangan** Manajer penelitian dan pengembangan bertanggung jawab mengusulkan dan melakukan strategi teknologis perusahaan dengan mempertimbangkan tujuan dan kebijakan perusahaan. Tugas manajer meliputi: (1) memilih salah satu di antara berbagai alternatif teknologi baru yang akan digunakan perusahaan, (2) mengembangkan teknologi baru ke dalam produk dan proses produksi, dan (3) menyebar luaskan sumber daya yang ada sehingga teknologi baru tersebut dapat diterapkan dengan baik. (Noor et al., 2021)

- f. Sistem Informasi Manajemen Kegunaan sistem informasi manajemen untuk memperbaiki kinerja suatu perusahaan dengan memperbaiki kualitas keputusan manajerial. Sebuah sistem informasi manajemen yang efektif mengumpulkan, memberi simbol atau kode, menyimpan, mensintesa, dan menyajikan informasi dalam bentuk yang dapat menjawab pertanyaan penting operasi dan strategis. Jantung dari sistem informasi manajemen adalah data base yang berisi berbagai catatan dan data yang penting bagi manajer. (David, 2011)

2) Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang digunakan oleh perumus strategi untuk memantau lingkungan eksternal dalam menentukan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar perusahaan. Komponen tersebut berada di luar jangkauan organisasi dan kendali perusahaan, sehingga perusahaan tidak dapat melakukan intervensi serta diperlukan tingkat adaptasi yang tinggi terhadapnya. Menurut David, (2011), Lingkungan eksternal dapat dibagi dalam dua kelompok, yaitu :

a. Lingkungan Makro

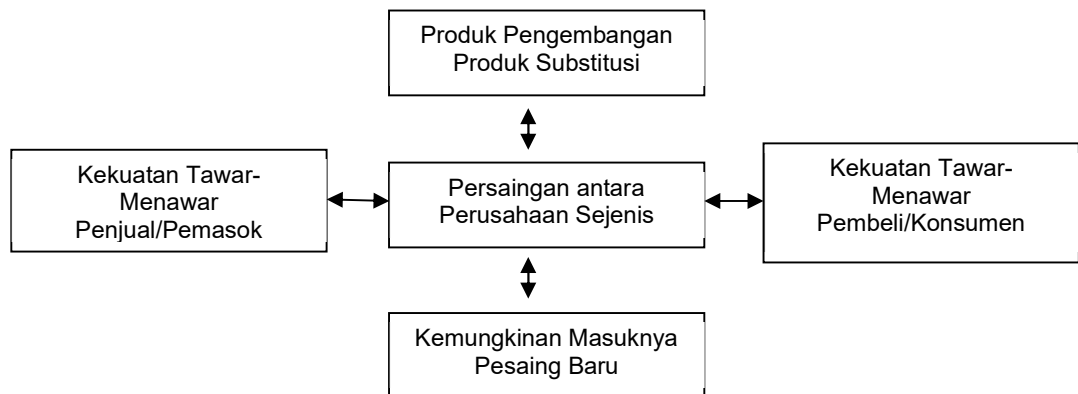
- (1) Politik, Pemerintah, dan Hukum Politik, Pemerintah, dan Hukum Menurut David (2011), faktor-faktor politik, pemerintahan, dan hukum dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan kecil maupun besar. Perusahaan dan industri baru yang bergantung pada kontrak pemerintah atau subsidi dapat menjadi bagian yang paling penting dalam audit eksternal.
- (2) Ekonomi Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Beberapa

faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara adalah ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, serta harga-harga produk dan jasa.

- (3) Sosial Budaya Kecenderungan sosial dan budaya yang terjadi akan membentuk cara hidup, pekerjaan, memproduksi, mengkonsumsi dari suatu masyarakat. Menurut David (2011), perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan.
- (4) Teknologi Menurut David (2011), kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis.

b. Lingkungan Industri

Lingkungan industri merupakan tingkatan lingkungan eksternal perusahaan yang memiliki implikasi relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan. Analisis lingkungan industri diperlukan dalam penentuan posisi bertahan terbaik bagi suatu perusahaan dan lingkungannya. Perumusan strategi bersaing menghubungkan perusahaan dan lingkungannya. Lingkungan industri terdiri dari hambatan masuk, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, ketersediaan substitusi dan persaingan antar perusahaan. Analisis lingkungan industri dilakukan berdasarkan konsep *Porter's Competitive Strategy* atau Lima Kekuatan Bersaing. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar II.2 Model Lima Kekuatan Pesaing Sumber : David (2011)

Menurut Porter dalam (David, 2011) struktur persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai kombinasi dari lima kekuatan yaitu:

(1) Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Persaingan antar perusahaan sejenis merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan akan melakukan penurunan harga, peningkatan kualitas, menambah *feature*, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan.

(2) Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru

Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru Kemungkinan masuknya pesaing baru akan meningkatkan intensitas persaingan antar perusahaan meningkat. Hambatan masuknya pesaing baru dalam memasuki suatu bisnis yaitu dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran

yang besar. Oleh karena itu, diperlukan untuk memonitor strategi pesaing baru, serta memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini.

(3) Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Tekanan kompetisi yang berasal dari produk substitusi meningkat sejalan dengan menurunnya harga relatif dari produk substitusi dan sejalan dengan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain menurun. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memantau pangsa pasar yang didapat oleh produk-produk tersebut, juga dengan memantau rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

(4) Kekuatan Tawar-Menawar Penjual atau Pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi para anggota industri melalui kemampuan pemasok untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok dikatakan memiliki daya tawar yang kuat apabila pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli, industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok, para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi kepada industri.

(5) Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli atau Konsumen

Pembeli memiliki kekuatan tawar-menawar yang semakin besar jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual, memegang informasi tentang produk dan harga, serta memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

2.1.7 Kuadran Analisa SWOT



Gambar II.3 Diagram Analisis SWOT (Pearce II & Robinson, 2011)

Kuadran 1, menggambarkan bahwa situasi yang sangat baik karena ada kekuatan yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang menguntungkan. Untuk itu dapat digunakan alternatif strategi 1 yakni pengembangan (strategi agresif).

Kuadran 2, menggambarkan situasi bahwa meskipun organisasi menghadapi ancaman, namun ada kekuatan yang dapat diandalkan. Untuk itu organisasi dapat menggunakan alternatif strategi 2, yakni strategi diversifikasi atau strategi inovasi.

Kuadran 3, menggambarkan bahwa organisasi mengalami kelemahan dalam berbagai hal (internal), sehingga peluang yang menguntungkan sulit dicapai. Untuk itu strategi yang tepat digunakan adalah alternatif strategi 3 yakni konsolidasi, perbaikan, mengubah carapandang serta menghilangkan penyebab masalah agar ancaman dapat dihindari.

Kuadran 4, menggambarkan situasi organisasi sangat buruk, karena disamping berbagai kelemahan internal timbul ancaman dari luar. Untuk itu alternatif strategi yang digunakan alternatif 4, yaitu strategi defensif misalnya perampingan, pengurangan atau efisiensi dalam semua bidang kegiatan.

2.1.8 Matriks SWOT

Analisis dan pemilihan strategi dilakukan untuk mencoba dan menentukan alternatif tindakan yang dapat memungkinkan mencapai misi organisasi dan tujuannya dengan cara terbaik. Tahap analisis dan pemilihan strategi adalah tahap yang paling menantang dan menarik dalam proses manajemen strategi. (David, 2011)

(Noor et al., 2021) mendefinisikan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sebagai alat bantu untuk mengumpulkan faktor-faktor yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan strategi. Kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) berhubungan dengan faktor internal. Mereka dapat terdiri dari keahlian, teknologi yang diketahui, sumber daya organisasi, kemampuan untuk bersaing, keunggulan atau ketidakunggulan posisi yang didefinisikan dengan variabel seperti market share, brand recognition, atau lainnya. Peluang (opportunities) dan ancaman (threats) berasal dari lingkungan kompetitif dari eksternal perusahaan. Peluang yang terbaik adalah situasi yang membutuhkan material, finansial, sumber daya dan kemampuan organisasi yang dimiliki perusahaan. Matriks SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) adalah alat bantu yang penting dalam mengembangkan keempat tipe strategi yang merupakan hasil dari perpaduan dari atribut-atribut SWOT dalam bentuk matriks, empat jenis strategi yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut (David, 2011):

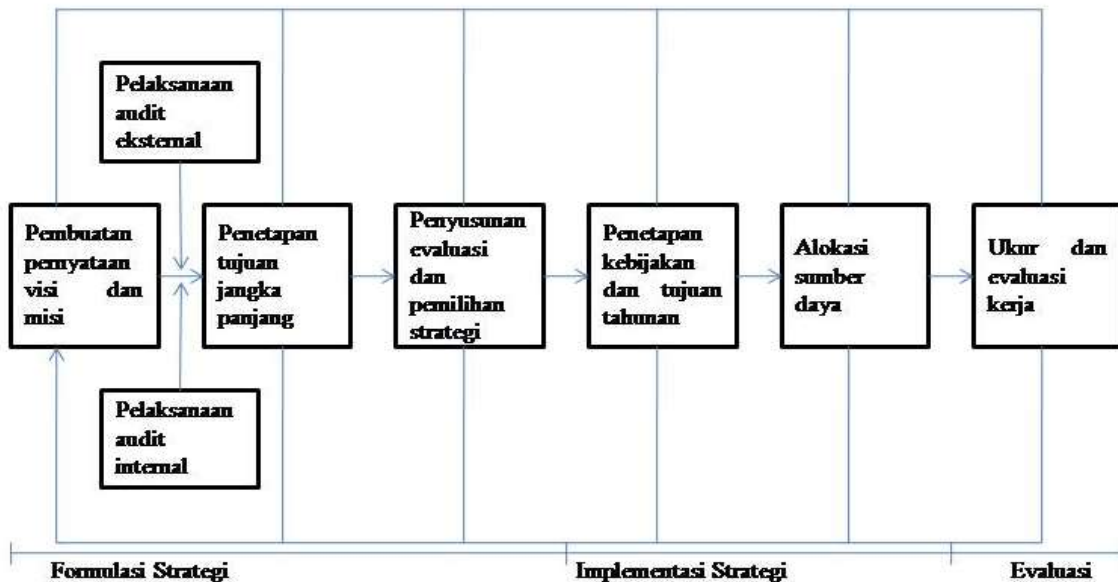
- 1) Strategi SO (kekuatan-peluang) memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
- 2) Strategi WO (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
- 3) Strategi ST (kekuatanancaman) menggunakan kekuatan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

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal.

2.1.9 Proses Memformulasi Strategi

Pemilihan dari strategi yang paling menarik yang bisa dikelola dan dikembangkan dari berbagai strategi-strategi yang telah disusun (Layaman, 2015).

Hal tersebut dapat dilihat dari model manajemen strategi komprehensif yang dikembangkan.



Gambar 2.3. Model Manajemen Strategik Komprehensif

(Sumber: Layaman, 2015)

Berikut ini adalah penjelasan mengenai komponen-komponen pada gambar diatas, sebagai berikut (Layaman, 2015). :

1) Membuat pernyataan visi dan misi

Mengidentifikasi visi, misi, tujuan dan strategi yang dimiliki suatu organisasi saat ini merupakan titik mula yang logis untuk manajemen strategi sebab situasi dan kondisi perusahaan saat ini mungkin menghalangi strategi tertentu dan bahkan mendikte langkah aksi khusus.

2) Melakukan audit eksternal dan internal

Menganalisa lingkungan eksternal dan internal penting untuk dilakukan. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan, baik itu peluang ataupun ancaman yang akan mempengaruhi pilihan strategik, serta penentuan situasi persaingannya. Sedangkan lingkungan internal perusahaan akan menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, keuangan dan fisik perusahaan.

3) Menerapkan tujuan jangka panjang

Hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun waktu beberapa tahun dinamakan sasaran jangka panjang. Adapun sasarannya meliputi bidang-bidang berikut, yaitu: profitabilitas, return on investment, posisi bersaing, teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab social dan pengembangan karyawan.

4) Membuat, mengevaluasi dan memilih strategi

Pada tahap ini, perusahaan sudah mulai untuk membuat suatu strategi dengan memperhatikan aspek-aspek eksternal dan internal perusahaan. Setelah itu, strategi-strategi yang telah dibuat akan dievaluasi dan kemudian dipilih yang terbaik untuk digunakan dalam menciptakan keunggulan bersaing.

5) Mengimplementasikan strategi dan isu-isu manajemen

Melakukan pengimplementasian strategi dengan memperhatikan isu-isu manajemen yang paling penting dalam proses pengimplementasian strategi. Isu–isu manajemen bagi penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur

organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, dan sebagainya.

- 6) Mengimplementasikan strategi – Pemasaran, Keuangan, Akuntansi, Litbang, Sistem Informasi Manajemen (SIM).

Melakukan pengimplementasian strategi dengan menyoroti isu-isu pemasaran, keuangan / akuntansi, litbang, dan SIM yang penting untuk penerapan strategi yang efektif. Di dalam menerapkan strategi yang efektif diperlukan adanya dukungan dan kerja sama dari setiap bagian.

- 7) Mengukur dan Mengevaluasi Kinerja.

Strategi yang telah dirumuskan dan diterapkan dengan cara terbaik sekalipun akan menjadi usang manakala lingkungan eksternal dan internal perusahaan berubah. Sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan pengkajian ulang dengan memperhatikan kondisi lingkungan terkini, pengevaluasian dan pengendalian atas pelaksanaan strategi yang dijalankan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa identifikasi dan evaluasi strategi-strategi yang akan dijalankan pada perusahaan harus melibatkan banyak pihak di dalam perusahaan, perwakilan setiap unit kerja dalam perusahaan harus diikut sertakan sehingga dapat diperoleh strategi yang paling tepat untuk dijalankan atau dilaksanakan secara Bersama-sama oleh seluruh pihak di dalam perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep David (2011). dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1) Tahap I Input (*The Input Stage*)

Pada tahap 1 atau tahap input, berisikan informasi input dasar yang diperlukan/dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Informasi yang diperoleh dari analisis kondisi internal, eksternal dan profil kompetitif menjadi informasi dasar untuk tahap pencocokan dan tahap keputusan. Alat-alat input mendorong para penyusun strategi untuk mengukur subjektifitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Membuat berbagai keputusan-keputusan kecil dalam matriks *input* menyangkut signifikansi relatif faktor-faktor eksternal dan internal memungkinkan para penyusun strategi untuk secara lebih efektif menciptakan serta mengevaluasi strategi-strategi yang disusun. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang tepat. Dalam tahap 1 biasanya digunakan Matriks *Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation)* dan *Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation)*

(1) *External Factor Evaluation Matrix (EFEM)*

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan untuk menganalisa hal-hal menyangkut ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

(2) *Internal Factor Evaluation Matrix (IFEM)*

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui factor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting yang berasal dari beberapa fungsional

perusahaan misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran.

2) Tahap II Pencocokan (*The Matching Stage*)

Tahap pencocokan adalah tahap merumuskan dan melakukan eksplorasi terhadap sumber daya dan keterampilan internal yang dimiliki perusahaan dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal perusahaan. Mencocokkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk mengembangkan dan menjalankan strategi yang tepat agar berhasil. Pada tahap pencocokan ini terdapat beberapa alat analisis yang dapat digunakan, yaitu Matriks SWOT/TOWS, Matriks SPACE, *Boston Consulting Group (BCG Matrix)* dan *General Electric*.

3) Tahap III Keputusan (*Decision Stage*)

Dalam tahap keputusan, analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi. Hasil analisis dalam tahap pencocokan dirangkum untuk dianalisa kembali untuk ditetapkan strategi apa yang cocok untuk diterapkan dalam perusahaan. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal.

2.2 Penelitian terdahulu

Pada bagian ini diuraikan tentang beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dan relevan dengan topik penelitian, hal ini diperlukan dalam rangka mendukung dan memperkuat kajian empiris penelitian ini. Berikut diuraikan matriks penelitian terdahulu.

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Kelana,et al., (2023)	Analisis Strategi Pengembangan Fintech, Kinerja Operasional Dan Kinerja Keuangan Perusahaan Layanan <i>Peer-To-Peer Lending</i> Berbasis Fintech (Studi Kasus Pada PT. Pasar Dana Pinjaman Periode 2018-2022)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Danamas telah melakukan implementasi strategi pengembangannya dengan baik berdasarkan lima faktor kunci keberhasilan industri fintech, kemudian untuk Danamas'; kinerja operasional mengalami pertumbuhan berturut-turut dari tahun 2018 hingga tahun 2021 sebesar 48,57% pada tahun 2019, 25,06% pada tahun 2020, dan 79,73% pada tahun 2021 untuk total pinjaman yang direalisasikan dan 84,37% pada tahun 2019, 14,42% pada tahun 2020, dan 82,83% pada tahun 2021 untuk total pinjaman yang dilunasi, lalu untuk kinerja keuangan terbaik perusahaan Danamas terjadi pada tahun 2018 yang menghasilkan margin laba bersih sebesar 282,72% dan return on equity sebesar 1,85% dan kinerja keuangan terburuk terjadi pada tahun 2022 yang menghasilkan laba bersih. margin keuntungan sebesar -349,92% dan return on equity sebesar -4,16%.
2	Mukti & Saputri, (2023)	<i>Smart Farming Assistance</i> (S-Farm): Strategi Pengembangan	S-Farm merupakan program peningkatan komoditas pertanian dengan mengusung 3 program yakni Bina Tani, Bina Pangan,

		<p>Fintech Berbasis Bumdes Bagi Komoditas Pertanian Kabupaten Grobogan dalam Menyongsong SDGS 2030</p>	<p>dan Bina Pasar dan terintegrasi dalam platform aplikasi berbasis fintech. Kolaborasi sinergitas stakeholders dan rumusan target pembangunan juga turut serta direncanakan dalam menemukan kebermanfaatan program. Analisis terhadap feasibility study juga menjadi bentuk keseriusan rancangan program untuk meningkatkan produktivitas Petani di Grobogan. Melalui S-Farm, diharapkan dapat menjadi pelopor kesejahteraan Petani dengan penyediaan segmentasi dan platform pemasaran secara tepat guna di kancah nasional hingga internasional.</p>
3	Budiman et al., (2020)	<p>Formulasi Strategi Pengembangan Digital Banking (Studi Kasus Bank ABC).</p>	<p>Hasil penelitian merekomendasikan 3 kompetensi masa depan yang perlu dimiliki Bank ABC dalam pengembangan digital banking dari pengembangan 13 kompetensi inti yang ada yang berimplikasi pada keunggulan kompetitif. Alternatif strategis utama hasil perhitungan AHP adalah merekayasa ulang produk-produk bank yang mampu dipasarkan oleh Bank ABC atau Fintech dan Startup. Berdasarkan perhitungan AHP, kompetensi</p>

			utama masa depan adalah Digitalisasi Dua Arah.
4	Muchlis, (2018)	Analisis SWOT financial technology (<i>fintech</i>) pembiayaan perbankan syariah di Indonesia (studi kasus 4 bank syariah di kota Medan).	Berdasarkan hasil analisis penelitian, disarankan agar sejak awal menyiapkan peraturan terkait pembiayaan FinTech. Risiko dapat diminimalisir dan nasabah dapat meningkatkan pemahaman dan pengetahuannya demi kenyamanan dan keamanan bertransaksi di perbankan syariah
5	Wicaksono & Krisnadi, (2018)	Analisis Pengembangan Strategi Bisnis Perusahaan Fintech Di Indonesia (Studi Kasus pada PT. Amartha Mikro Fintek) Analysis of Fintech Company's Business Strategy Development in Indonesia (case study at PT Amartha Mikro Fintek).	Dari hasil analisis yang dilakukan, peluang bisnis Fintech masih sangat terbuka lebar dan menguntungkan. Hal ini dikarenakan kebutuhan peminjaman modal yang sangat tinggi bagi para pengusaha terutama UMKM. Kemudahan dalam pengurusan administrasi dan monitoring juga sangat dibutuhkan, karena lebih memudahkan pengawasan terhadap kreditur maupun debitur. Dan diperoleh juga beberapa strategi yang dapat di terapkan oleh PT Amartha Mikro Fintek untuk kemajuan bisnisnya dan berkompetisi dengan pelaku Fintech lain yang ada di Indonesia
6	Redaputri & Sanjaya (2022)	Analisis Penerapan	Penulis menjelaskan strategi UMKM dengan menggunakan

		<p>Digitalisasi Dan <i>Fintech</i> Sebagai Strategi Bertahan Umkm Saat Pandemi Covid-19.</p>	<p>analisis SWOT, matriks SWOT, IFAS serta analisis EFAS. Hasil analisis dalam penelitian ini yaitu, Strategi yang pas guna diterapkan adalah strategi prioritas urutan paling tinggi Strength- Opportunity(5, 63) adalah strategi yang bisa dilakukan dengan memakai(Strength guna memanfaatkan Opportunity yang ada). Serta dengan analisis SWOT diperoleh hasil, pelaku UMKM yang sudah go digital pada matriks Internal– Eksternal terletak pada posisi Sel I (konsentrasi integrasi vertikal). Serta, posisi UMKM yang sudah go digital didalam Diagram Analisis SWOT terletak pada posisi Kuadran I perkembangan adalah dengan strategi agresif (Growth Oriented Strategy).</p>
7	Trimulato (2020)	<p>Pengembangan UMKM Melalui <i>Fintech</i> Syariah di Tengah Wabah Covid-19</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan aset fintech syariah saat ini mencapai 50.591.727.786 rupiah atau mengalami pertumbuhan sebesar 8,32 persen dibandingkan periode Februari 2020. Dari 13 fintech syariah terdapat 6 perusahaan fintech syariah yang fokus pada pembiayaan untuk UKM. Pola pengembangan UMKM melalui fintech syariah dapat dilakukan dengan menambahkan peran</p>

			fintech, tidak hanya sekedar pemberi pembiayaan namun juga dapat menjadi pendamping dalam pengembangan usaha khususnya pemasaran produk UMKM. Fintech syariah dapat memfasilitasi ruang untuk menjual produk melalui online dengan memanfaatkan marketplace dan websait yang dimiliki oleh fintech syariah.
8	Sembiring et al., n.d.(2019)	Pengembangan Bisnis Tour and Travel di Masa Pandemi COVID 19 (Studi kasus : PT. Milala Wisata)	Hasil penelitian dari <i>Cashflow</i> selama 3 tahun menunjukkan bahwa sidebusnis kuliner khas layak untuk direalisasikan sebagai penopang mainbussines di masa pandemi Covid-19. Sidebussines kuliner khas memiliki kekuatan dan sejalan dengan bisnis travel sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.
9	Nawang & Mukhlis, (2022)	Strategi Pengembangan UMKM Melalui Financial Technology Dengan Peningkatan Modal Dan Jumlah	Hasil analisis menunjukkan bahwa financial technology secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap perkembangan usaha UMKM melalui peningkatan modal dan jumlah konsumen sebagai variabel intervening. Sehingga

		Konsumen Sebagai Variabel Intervening.	dapat disimpulkan bahwa financial technology dapat dijadikan sebagai salah satu strategi pengembangan bisnis UMKM. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah menjadi acuan bagi berbagai pihak dalam mengambil keputusan, baik bagi pemerintah, UMKM maupun operator fintech.
10	Zakaria & Satyawan (2023)	Strategi Implementasi <i>Fintech Reward Crowdfunding</i> di Indonesia Sektor Ekonomi Kreatif.	Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa Fintech berbasis <i>reward crowdfunding</i> memiliki karakteristik yang sangat sesuai sebagai solusi akses pendanaan ekonomi kreatif di Indonesia. Simpulan yang didapat dari penelitian ini adalah agar penerapan <i>Fintech reward crowdfunding</i> di Indonesia dapat berjalan lancar, diperlukan peran aktif dari pihak-pihak yang terlibat seperti pelaku ekonomi kreatif, pendukung proyek, pemerintah, dan masyarakat.

2.3 Kerangka penelitian

Strategi pengembangan bisnis adalah pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan posisinya di pasar (Nurdin, 2020).

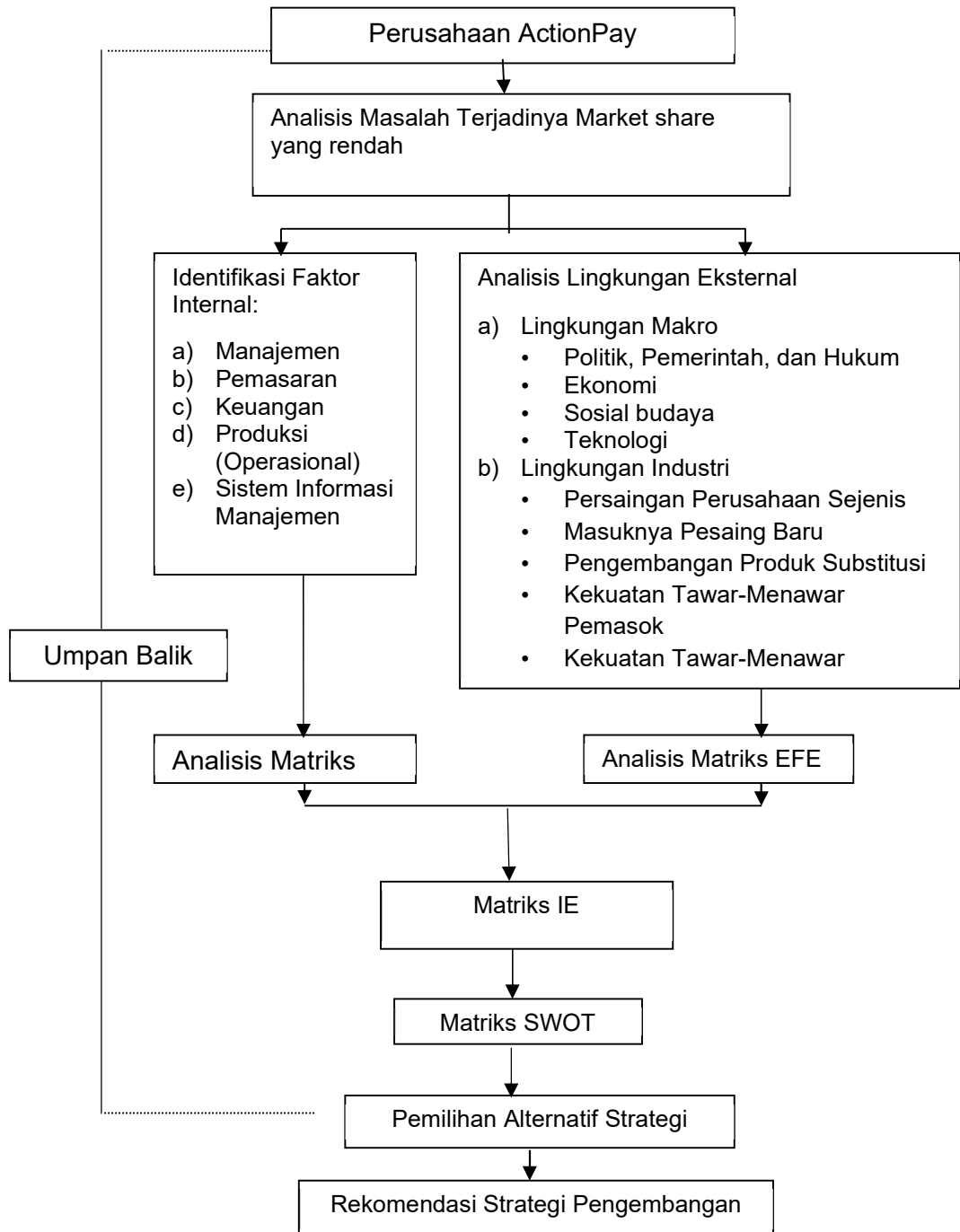
Upaya pengembangan bisnis membutuhkan strategi yang tepat dengan menggunakan analisis SWOT dan metode QSPM. Menurut Assauri (2013),

matriks SWOT merupakan suatu kerangka penganalisisan yang terintegrasi antara internal perusahaan dan lingkungan eksternal, dengan membangun pendekatan SWOT. Matriks SWOT dipilih karena merupakan alat yang cepat, efektif dan efisien dalam menemukan kemungkinan-kemungkinan yang berkaitan dengan pengembangan usaha, pengambilan keputusan dan memperluas visi dan misi organisasi. Matriks SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang saling memiliki keterkaitan antar alternatif, namun alternatif yang diperoleh perlu dibobotkan karena tingkat kepentingan dari tiap alternatif berbeda. Berdasarkan kondisi tersebut diperlukan suatu metode yang dapat mengakomodasi terjadinya keterkaitan antar kriteria yaitu metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks). Metode QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal (Kusumah & Suryana, 2018).

Tahapan pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Perusahaan ActionPay dalam memasarkan Produk fintech. Faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan matriks EFE dan faktor internal dianalisis dengan matriks IFE. Total skor kedua matriks tersebut dipadukan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan. Kemudian dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh alternatif-alternatif strategi bagi pengembangan pemasaran Produk fintech.

Tahap terakhir adalah pengambilan keputusan alternatif strategi yang paling tepat atau yang diprioritaskan bagi Perusahaan ActionPay yang sesuai

dengan kondisi untuk meningkatkan pemasaran Produk fintech dengan menggunakan analisis QSPM. Hasil yang diperoleh melalui analisis QSPM akan menghasilkan urutan prioritas strategi-strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh Perusahaan ActionPay. Kerangka pemikiran operasional penelitian ini dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar II.4 Kerangka penelitian