

TESIS

**ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING
TERHADAP FINANCIAL TECHNOLOGY- FINTECH
(STUDI KASUS PADA PT BPR HASAMITRA)**

***ANALYSIS COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY
TO FINTECH (CASE ON PT BPR HASAMITRA)***

SILVANA DUNGGIO
A012212029



**PROGRAM MAGISTER MANAGEMENT
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

TESIS

**ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING
TERHADAP FINANCIAL TECHNOLOGY- FINTECH
(STUDI KASUS PADA PT BPR HASAMITRA)**

***ANALYSIS COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY
TO FINTECH (CASE ON PT BPR HASAMITRA)***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

SILVANA DUNGGIO

A012212029



PROGRAM MAGISTER MANAGEMENT

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING TERHADAP
FINANCIAL TECHNOLOGY - FINTECH
(STUDI KASUS PADA PT. BPR HASAMITRA)

disusun dan diajukan oleh :

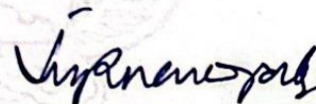
SILVANA DUNGGIO
A012212029

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **19 AGUSTUS 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

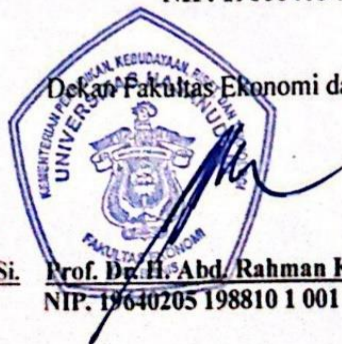


Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, S. E., M. Si.
NIP. 19470115 197503 1 001

Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S. E., M. Si.
NIP. 19600403 198609 1 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



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

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

PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Nama : SILVANA DUNGGIO
NIM : A012212029
Jenjang Pendidikan : S2
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan bahwa penulisan tesis yang berjudul

Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Terhadap Financial Technology- Fintech (Studi Kasus Pada PT BPR Hasamitra)

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 10 Juli 2023
Yang membuat pernyataan,



Silvana Dunggio
NIM. A012212029

KATA PENGANTAR

Assalamu'Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alaamiin puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, taufik serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan tesis ini. Tak lupa pula Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa umat ke jalan benar, sehingga atas dasar cinta kepada beliau, penulis mendapatkan motivasi yang besar untuk menuntut ilmu.

Judul penelitian tesis ini adalah “**Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Terhadap Financial Technology- Fintech (Studi Kasus Pada PT BPR Hasamitra)**”. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini terdapat kekurangan dan kelemahan, oleh karenanya penulis mohon arahan dan petunjuk Bapak/Ibu dengan harapan semoga tesis ini memenuhi kriteria sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen Pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin. Penelitian tesis ini tidak dapat terwujud tanpa bantuan dan arahan dari para pembimbing, dosen-dosen, serta berbagai pihak yang memberikan banyak sumbangsih, oleh karena itu melalui tulisan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Drg. Muhammad Ruslin, M.Kes.,Ph.D., Sp.BM(K). selaku Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan.

3. Prof. Apt. Subehan, S.Si., M.Pharm., Sc., Ph.D., selaku Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Pengembangan, dan Keuangan.
4. Prof. Dr. Farida Patittingi, S.H.,M.Hum. selaku Wakil Rektor Bidang Sumber Daya Manusia, Alumni, dan Sistem Informasi.
5. Prof. Dr. Eng. Adi Maulana, S.T.,M.Phil selaku Wakil Rektor Bidang Kemitraan, Inovasi, Kewirausahaan dan Bisnis.
6. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir,, SE., M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
7. Dr. H.M. Soerbaryah, SE, M.Si, CPM. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas ekonomi Universitas Hasanuddin
8. Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA. selaku pembimbing utama dan Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE, M.Si, selaku pembimbing pendamping dalam penulisan tesis ini yang yang telah meluangkan waktunya dengan memberikan dorongan, bimbingan, dan saran kepada penulis.
9. Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE, M.Si., M. Mktg., C.MP, Dr. Musran Munizu, SE, M.Si., CIPM selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan dan arahan dalam penyusunan tesis ini.
10. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya selama masa perkuliahan berlangsung.
11. Seluruh staff Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah banyak membantu penulis selama perkuliahan dan penyusunan tesis ini.

12. Suami dan anak-anak yang penulis cintai yang selalu menjadi penyemangat dan penghibur selama perkuliahan hingga sampai di tahap ini.
13. Orang tua yang penulis cintai, terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada orang tua penulis terima kasih atas segala pengorbanan, kasih sayang dan jerih payahnya selama membesarkan dan mendidik, serta doanya demi keberhasilan penulis.
14. Seluruh Mahasiswa Magister Manajemen Fakultas ekonomi Universitas Hasanuddin angkatan 2018 yang telah memberikan banyak dukungan kepada penulis, terima kasih atas kebersamaan selama ini.
15. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu sehingga tesis ini dapat selesai.

Demikian penulis menyampaikan rasa syukur dan terima kasih yang sedalam-dalamnya dan penulis mengakui bahwa penulisan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi penulis khususnya, dan bagi pembaca pada umumnya. Tiada kata yang penulis patut ucapkan selain doa semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan ridha dan berkahnya atas amalan kita.

Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, Juli 2022
Penulis

Silvana Dunggio

ABSTRAK

SILVANA DUNGGIO. *Analisis Strategi Keunggulan Bersaing terhadap Financial Technology: Studi Kasus pada PT BPR Hasamitra* (dibimbing oleh Djabir Hamzah dan Muh. Idrus Taba).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis kebijakan strategi PT BPR Hasamitra dalam menghadapi *financial technology* (*fintech*) dan mengetahui kendala yang dihadapi oleh PT BPR Hasamitra dalam menghadapi *fintech*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian dilaksanakan di PT BPR Hasamitra. Informan dalam penelitian kualitatif, yaitu informan penelitian yang memahami informasi tentang objek penelitian. Informan yang dipilih harus memiliki kriteria agar informasi yang didapatkan bermanfaat untuk penelitian yang dilakukan. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Penganalisisan data menggunakan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) hasil analisis SWOT, yakni analisis terhadap faktor internal-eksternal matriks untuk PT BPR Hasamitra dalam menghadapi *fintech* berada pada sel II dan Sel IV yang menggambarkan bahwa PT BPR Hasamitra berada pada kondisi sedang dan harus menerapkan strategi tumbuh dan bina karena hasil penilaian pada komponen eksternal menghasilkan total skor 2,60 dan penilaian komponen internal menghasilkan total skor 2,55. Dengan kata lain, PT BPR Hasamitra dalam menghadapi *fintech* sudah berada pada tahap yang cukup stabil dan (2) kendala yang dihadapi PT BPR Hasamitra dalam menghadapi *fintech* adalah dukungan sumber daya manusia (SDM) yang kurang merata dan maksimal terhadap pemahaman sistem informasi. Oleh karena itu, BPR Hasamitra perlu memberikan pendidikan dan pelatihan terhadap SDM yang ada atau pun melakukan perekrutan SDM yang berkualitas dan melek dengan teknologi informasi sehingga BPR Hasamitra dapat membangun sistem digital banking yang efektif dan efisien.

Kata kunci: strategi keunggulan bersaing, analisis SWOT, *Fintech*



ABSTRACT

SILVANA DUNGGIO. *An Analysis of Competitive Advantage Strategy Towards Financial Technology-Fintech: A Case Study at PT BPR Hasamitra* (supervised by Djabir Hamzah and Muh. Idrus Taba)

The research aims to find out and analyze the strategic policies of PT. BPR Hasamitra in dealing with financial technology and to find out the obstacles faced by PT. BPR Hasamitra in dealing with financial technology. This research was a qualitative research with a case study approach. The research was conducted at PT. BPR Hasamitra. Informants in the research were the informants who understood information about the object of research. The selected informants must have criteria, so the information obtained was useful. The data used were primary and secondary data. They were analyzed using SWOT analysis. The results of the study show that (1) based on SWOT analysis, i. e. the analysis of internal-external factors matrix for PT. BPR Hasamitra in dealing with fintech which is in cell II and cell IV illustrating that PT. BPR Hasamitra is in a moderate condition and must implement a growth and development strategy. This is because the results of the assessment on the external component produce a total score of 2.60 and the assessment of the internal component results in a total score of 2.55. In other words PT. BPR Hasamitra in dealing with fintech is already at a fairly stable stage; (2) obstacles faced by PT. BPR Hasamitra in dealing with fintech come from the support of human resources, i. e. uneven and optimal for understanding information systems; therefore, BPR Hasamitra needs education and training of existing human resources or recruiting qualified human resources who are literate with information technology, so BPR Hasamitra can build a system effective and efficient digital banking.

Keywords: competitive advantage strategy, SWOT analysis, Fintech



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Strategi Bersaing	13
2.2 Keunggulan Bersaing	14
2.3 Strategi Bersaing Generik	16
2.4 SWOT	17
2.5 Porter's Five Forces	19
2.6 Financial Teknologi (Fintech).....	26

2.7	Transformasi Digita Sumber Daya Manusia.....	37
2.8	Penelitian Terdahulu	36
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN.....	38
BAB IV	METODE PENELITIAN.....	41
4.1	Metode Penelitian.....	41
4.2	Waktu dan Lokasi Penelitian	41
4.3	Teknik Pengumpulan Data.....	41
4.4	Teknik Analisis Data.....	43
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
4.1	Gambaran Umum PT BPR Hasamitra	48
4.2	Hasil Identifikasi SWOT P`T. BPR Hasamitra dalam menghadapi Financial technology.....	57
4.3	Kendala dan solusi P`T. BPR Hasamitra daam menghadapi Financial technology.....	71
BAB VI	PENUTUP.....	77
5.1	Kesimpulan	77
5.2	Saran.....	78
	DAFTAR PUSTAKA	79

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1	Identifikasi Lingkungan Internal (Internal Factors Analysis Summary / IFAS..... 58
Tabel 2	Identifikasi Lingkungan Eksternal (External Factory Analysis Summery/ IFAS..... 59
Tabel 3	Strategi PT. BPR Hasamitra Dalam Menghadapi Financial Tevhnology 65

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Diagram Porter	20
Gambar 2.2 Enam Tahap Transformasi Digital	28
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual.....	40
Gambar 5.1 Strategi PT. bPR Hasamitra dalam menghadapi Fintech	63

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap institusi, baik yang bergerak di bidang jasa maupun non jasa, dalam melakukan kegiatan bisnis, memerlukan strategi. Yang mampu menempatkan institusi dalam posisi terbaik, mampu bersaing serta terus berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki (Sitepu, 2005). Strategi adalah pola dalam tindakan yang dilakukan dari waktu ke waktu (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1995) untuk menciptakan posisi yang unik dan berharga yang melibatkan kegiatan yang berbeda (Porter, 1996) dalam sebuah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan (Jauch & Glueck, 1998). Bila mengikuti perkembangannya, strategi terbagi menjadi tiga macam yaitu cost leadership strategy, differentiation strategy dan focus strategy (Porter, 1987) .

Konsep strategi penting diperhatikan . Untuk dapat mengantisipasi perubahan kondisi, membuat arahan dan tujuan yang jelas bagi karyawan, membantu pengambilan keputusan, mengefisienkan proses bisnis (Jauch & Glueck, 1998). Selain itu menentukan bagaimana perusahaan menarik pelanggan, menentukan posisi perusahaan dalam persaingan dan bagaimana pengelolaan perusahaan untuk bersaing dalam posisi tersebut (Walker, 2009) serta memperkuat posisi kompetitif dan kinerja keuangan jangka panjang, memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaing (Thompson, Gamble & Strickland, 2011). Lee dan Lee (2012)

menambahkan bahwa strategi yang baik menetralsir ancaman, memanfaatkan peluang, menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan yang dimiliki.

Hibbets dkk (2003) menyebutkan, pemilihan strategi bersaing yang dipilih oleh suatu organisasi mengidentifikasi cara-cara manajemen untuk berhasil bersaing dalam pasaran produknya dan memberikan nilai yang terbaik bagi pelanggan. Strategi bersaing berusaha mengidentifikasi dan mengamankan segmen pasar yang paling menonjol dalam suatu arena pasar produk. Oleh karena itu, strategi bersaing menentukan bagaimana suatu unit usaha harus berkompetisi dalam suatu segmen pasar untuk membangun keunggulan bersaing. Setiap unit usaha harus memiliki strategi bersaing khusus yang bisa memperkuat karakter usahanya sebagai senjata dalam persaingan bisnis. Jack Welch dalam Fredy Rangkuti (2006:15) juga menyatakan bahwa “Keunggulan bersaing merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk berhasil dalam memenangkan persaingan” (Kholik, A., & Laeli, S. (2020)

Dalam sector perbankan, Strategi bersaing sangat dibutuhkan mengingat persaingan perbankan semakin ketat dengan menawarkan berbagai pelayanan antar Bank dan sesama Lembaga Jasa Keuangan maupun non Bank dengan inovasi pelayanan yang terus berkembang.

Menurut Porter (1980) strategi bersaing adalah bagaimana menciptakan posisi yang kuat untuk menghadapi lima kekuatan persaingan. Lima kekuatan persaingan tersebut akan menentukan kondisi persaingan dalam industri, termasuk industri perbankan. Salah satu strategi yang dapat digunakan oleh Lembaga perbankan untuk tetap bertahan atau bahkan unggul dalam persaingan adalah

strategi bersaing. Sebelum menentukan strategi bersaing yang tepat, seharusnya kondisi persaingan di lingkungan industri dianalisis terlebih dahulu. Tujuan akhir strategi bersaing adalah untuk menanggulangi kekuatan lingkungan demi kepentingan institusi. Aturan atau lingkungan persaingan yang ada dalam industri terdiri atas lima kekuatan bersaing (Kuntjoroadi dan Safitri, 2009).

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) memiliki sejarah panjang dalam industri keuangan nasional. Bank ini telah ada di Indonesia sejak abad ke-19 yang dikenal dengan Lumbung Desa, Bank Pasar dan Bank Pegawai. Seiring berkembangnya zaman, bank ini terus menjamur khususnya memberikan layanan keuangan di daerah. Namun, bank yang punya usia cukup tua ini kini dihadapkan pada sejumlah tantangan salah satunya perkembangan teknologi yang memunculkan layanan keuangan digital yang bisa saja 'menjegal' bisnis BPR. Melansir Laporan Triwulan I-2022 Otoritas Jasa Keuangan, hingga Maret 2022 kinerja perbankan khususnya BPR cukup baik. Pemulihan ekonomi Tanah Air, termasuk di industri perbankan juga makin terlihat, seiring serangan pandemi Covid-19 mereda di awal tahun ini. Tak hanya bank-bank besar, performa Bank Perkreditan Rakyat juga menunjukkan kenaikan. Selain itu, laporan OJK menyatakan ketahanan BPR cukup solid, didukung permodalan yang tinggi di atas threshold. Beberapa indikator kinerja BPR itu seperti kredit, penghimpunan dana pihak ketiga atau DPK dan aset yang makin besar pada Januari - Maret 2022. Otoritas Jasa Keuangan – OJK optimis tren pertumbuhan positif kinerja BPR akan berlanjut, seiring dengan mulai tumbuhnya berbagai aktivitas perekonomian, termasuk konsumsi rumah tangga. Pemerintah juga berharap, industri BPR dapat terus menjadi garda terdepan dalam melayani

para pelaku UMKM di Tanah Air sekaligus hadir di tengah masyarakat dalam mewujudkan ekonomi kerakyatan. Di lain pihak, Ketua Umum Perbarindo, Joko Suyanto melihat tantangan yang dihadapi oleh industri jasa keuangan khususnya Bank Perkreditan Rakyat (BPR) saat ini menghadapi berbagai macam tantangan, salah satunya tengah berada dalam pusaran VUCA atau volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity. Di dalam kondisi VUCA ini hal-hal yang patut dipertimbangkan adalah memanfaatkan visi dari BPR yang tidak hanya hadir untuk melayani transaksi konvensional (Infobank news, Sept 2022).

Disrupsi teknologi dan hadirnya revolusi 4.0 memunculkan beragam bisnis yang domain usahanya bersinggungan dengan bisnis BPR. Hadirnya layanan fintech dan berkembangnya layanan e-channel lainnya telah mendisrupsi pangsa pasar utama BPR yakni segmen mikro dan kecil yang selama ini merupakan target pasar BPR. Selama ini BPR sudah dikenal dengan layanan personalnya, jemput bola dan hadir dengan produk yang sesuai kebutuhan, harus bisa mempertahankan keunggulan tersebut sambil secara bertahap menaikkan service level untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas dari bisnis BPR. Joko Suyanto menambahkan, terkait aktivitas pengembangan layanan produk yang dilakukan di industri BPR-BPRS yang berbasis digital untuk sementara masih terbentur karena adanya tantangan internal maupun eksternal yang membatasi ruang gerak BPR.

Tantangan lainnya ialah terkait kebijakan regulasi restrukturisasi kredit dari OJK yang akan resmi berakhir pada akhir Maret 2023. Kebijakan ini diharapkan dapat diperpanjang karena tentu sangat memberikan ruang bagi industri BPR untuk

melakukan assesment pada para debiturnya. Tantangan lainnya ialah kompleksitas. Industri ini terus dilakukan penataan oleh regulator. Beragam kebijakan telah dikeluarkan terkait tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan yang sepenuhnya ditekankan untuk memenuhi prinsip-prinsip prudensial banking teknologi informasi, manajemen risiko dan tata kelola (GCG), dan kegiatan usaha yang sesuai dengan kapasitas permodalan BPR, serta kajian pengembangan produk dan layanan serta strategi *branding* BPR. Dalam PJOK BPR juga mesti memenuhi modal inti minum dengan sejumlah cara seperti akuisisi, merger, dan lain-lain. Kajian tersebut meliputi kajian pengembangan produk dan layanan BPR yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat yaitu produk dan layanan BPR berbasis jasa dan teknologi informasi, pengembangan produk tabungan sesuai siklus kehidupan, model skema generik kredit di sektor produktif.

Dari sisi bisnis, pengembangan produk dan layanan tersebut perlu didukung dengan strategi *branding* BPR untuk mendorong image BPR yang positif dan professional, sehingga lebih dikenal di masyarakat dan mampu menghadapi persaingan yang ada. Otoritas jasa Keuangan - OJK juga telah menelurkan roadmap pengembangan perbankan 2020-2025. Salah satu pilar yang menjadi arah kebijakan adalah akselerasi transformasi digital perbankan. Kebijakan tersebut sejatinya sejalan dengan transformasi go digital BPR. Dengan berkembangnya layanan financial technology (fintech) BPR didorong bisa bersaing dengan layanan digital ini. Dengan memenuhi modal inti BPR diharapkan bisa mengembangkan layanannya. Suku bunga pinjaman fintech yang relatif lebih tinggi dari BPR, didukung modal yang cukup, BPR dinilai mampu melakukan perbaikan dari sisi

layanan, sehingga mampu bersaing dengan fintech dengan pelayanan lebih baik, memenuhi standar TI (teknologi informasi), serta memiliki memiliki delivery channel yang baik sehingga bisa menjangkau nasabahnya. Untuk dapat bersaing, BPR mesti bisa mengadopsi teknologi serta pelayanan, yang tentunya membutuhkan biaya.

Meski kinerja Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dinilai masih positif, kehadiran layanan keuangan *financial technology* (fintech), khususnya *peer-to-peer* (P2P) *lending* mengancam BPR. Direktur Penelitian dan Pengaturan BPR OJK Ayahandayani mengatakan banyak Lembaga Jasa Keuangan (LJK) yang juga ‘mencaplok’ pasar penyaluran kredit ke segmen UMKM. Saat ini suku bunga BPR berada sedikit di bawah suku bunga fintech yang rata-rata sebesar 3% per bulan. Suku bunga BPR selama ini mengacu pada suku bunga yang ditetapkan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) yang sebesar 9,5%. OJK berharap BPR mampu bersaing dengan layanan jasa keuangan yang lebih canggih lainnya. Mengacu Masterplan Sistem Jasa Keuangan 2015-2019, BPR juga wajib memperkuat infrastruktur dengan mengubah bisnis BPR menjadi digital. Digitalisasi standar teknologi dan informasi (TI) minimal [BPR] harus memiliki *core banking system* yang terintegrasi dan punya data center dan *back up*. Dalam strategi penguatan itu, BPR juga diminta untuk bekerja sama dengan fintech, provider TI, Lembaga Jasa Keuangan (LJK), Apex BPR atau LJK lainnya. Dengan begitu, layanan BPR bisa makin cepat dan memiliki *delivery channel* yang lebih baik.

Selain bersaing dengan fintech, BPR juga harus tahan gempur dengan LJK lain yang menyalurkan pembiayaan ke segmen UMKM diantaranya koperasi simpan pinjam, Lembaga Keuangan Masyarakat (LKM), dan program OJK berupa Kredit Usaha Rakyat (KUR) dan Laku Pandai. Kredit Usaha Rakyat (KUR) beririsan dengan pasarnya BPR. Ada program seperti lembaga pemerintah CSR atau BUMN memberikan kredit UMKM jadi pesaing BPR. Kondisi ini dan teknologi jadi tantangan BPR untuk tetap tumbuh memberikan layanan di tengah persaingan ketat saat ini. Sebelumnya adanya digitalisasi, BPR mengandalkan hubungan baik dan cara pendekatan personal dengan para nasabah. Meskipun hal itu masih dibutuhkan namun tetap harus diimbangi dengan teknologi yang memadai.

Melihat sejumlah tantangan ini, membuat OJK harus mendorong BPR memperkuat internalnya. OJK mengeluarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 5/POJK.03/2015 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum dan Pemenuhan Modal Inti Minimum BPR dimana BPR wajib memiliki modal inti Rp 3 miliar. Sedangkan BPR yang modal intinya di atas Rp 3 miliar sampai Rp 6 miliar wajib memiliki modal inti Rp 6 miliar paling lambat 31 Desember 2024. Dengan begitu, BPR harus berkonsolidasi dengan BPR lainnya ketika pemilik tidak segera menyuntikkan tambahan modal. Bila tidak mampu memenuhi ketentuan modal itu maka OJK akan membatasi ruang bisnis dan sebaran BPR tersebut. Dengan pola perubahan tersebut mengharuskan BPR mengimbangi dengan perkembangan teknologi yang ada.

Sebuah keunggulan bersaing sangat penting untuk dimiliki oleh semua perusahaan di dalam menjalankan usahanya. Menurut Porter (2004: xxi) keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam bersaing di sebuah pasar persaingan. Agar perusahaan dapat memperoleh sebuah keunggulan bersaing, perusahaan harus memiliki strategi keunggulan bersaing yang tepat dalam menciptakan keunggulan bersaing tersebut. Untuk itulah dilakukan sebuah penelitian yang bertujuan merumuskan strategi keunggulan bersaing di sector perbankan khususnya Bank Perkreditan Rakyat, untuk menghasilkan sebuah informasi yang dapat digunakan oleh pihak-pihak lain sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk Menyusun strategi keunggulan bersaing berkelanjutan agar siap menghadapi persaingan khususnya dalam menghadapi era gempuran Financial Technology.

Untuk menghadapi persaingan dengan fintech, ada dua respon yang bisa dilakukan perbankan. Pertama, digitalisasi layanan agar dapat memberikan layanan lebih cepat, murah, dan mudah ke nasabah. Misalnya dengan membuka rekening digital melalui telepon pintar. Di Asia, layanan Digibank oleh DBS memungkinkan nasabah dapat membuka rekening tabungan melalui ponsel dengan menggunakan otorisasi biometric. Kedua, mengintegrasikan kegiatan perbankan dengan kehidupan nasabah sehari-hari.

Penelitian mengenai strategi perbankan dalam menghadapi fintech diantaranya dilakukan oleh Chrismastianto (2017) dengan judul analisis SWOT implementasi teknologi finansial terhadap kualitas layanan perbankan di Indonesia menyimpulkan bahwa teknologi finansial tersebut memiliki tingkat efektivitas yang

baik untuk meningkatkan kualitas layanan perbankan di Indonesia, sehingga pihak manajemen perbankan dapat mengimplementasikannya untuk menjangkau seluruh lapisan masyarakat Indonesia, khususnya bagi masyarakat yang tinggal di daerah 3T (Terdepan, Terluar, dan Terpencil).

Bank Perkreditan Rakyat Hasamitra merupakan salah satu BPR yang masih tetap eksis sampai sekarang ditengah gempuran Financial Technology BPR Hasamitra bergerak dalam usaha perbankan, melayani Tabungan, Deposito dan Kredit. Pelayanan yang baik menjadi prioritas utama dari kami dengan maksud agar setiap nasabah merasa menjadi bagian dari keluarga besar BPR Hasamitra. BPR Hasamitra sangat peduli dan mendukung setiap program pemerintah dalam hal ini Bank Indonesia dalam mensosialisasikan manfaat menabung dan wawasan akan dunia perbankan itu sendiri khususnya BPR. Maka dari itu, kami senantiasa mengadakan pendekatan langsung ke masyarakat lewat berbagai penyuluhan dan kegiatan yang bermuatan edukasi perbankan, khususnya pada calon nasabah usia pelajar dan dunia usaha mikro, kecil dan menengah. Dampak nyata dari usaha itu sangat positif dalam membangun citra BPR dimata masyarakat; para pelajar, pedagang pasar, pemilik warung, pegawai negeri maupun swasta dan para wirausahawan mulai bergabung menjadi nasabah. Karena mereka sadar akan nilai plus dan secure value dengan menabung di BPR dibanding menabung konvensional atau memakai jasa rentenir.

BPR Hasamitra menyadari bahwa masih banyak yang perlu dibenahi kedepannya, termasuk peningkatan pelayanan dan kepercayaan masyarakat kepada BPR. Untuk itu selain pelayanan off-line, juga telah mengaplikasikan layanan on-

line bagi para nasabah BPR Hasamitra yang mobile dan mengedepankan efisiensi waktu dalam bertransaksi. Menjawab tantangan itu BPR Hasamitra telah membuka Sepuluh Kantor Cabang (Utama, Palopo, Gowa, Bone, Daya, Parepare, Pangkep, Sidrap, Sengkang dan Bulukumba) dan Satu Kantor Kas (Urip) serta melayani para nasabah lewat kemudahan bertransaksi online (ATM, EDC, Internet Banking & Mobile Banking). BPR Hasamitra terus berupaya menyempurnakan produk dan mutu pelayanan secara kontinyu untuk memberikan pengalaman interaksi yang terbaik bersama kami.

Dari latar belakang itulah maka penelitian yang berjudul **“ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING TERHADAP FINANCIAL TECHNOLOGY- FINTECH (STUDI KASUS PADA PT BPR HASAMITRA)** dianggap menarik untuk dilakukan dan dapat memberikan banyak informasi kepada pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan yang sama.

1.2 Rumusan Masalah

Michael Porter (1985) dalam Awwad (2013) menyatakan bahwa keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Pada saat ini, terdapat berbagai model, pendekatan, strategi, pengelolaan, yang diterapkan di dunia usaha untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sehingga mampu bertahan, berkembang, dan berkompetisi. Porter, 1987) dalam Simbolon

et.al (2015) menyatakan bahwa sebuah keunggulan kompetitif ada kalau terdapat keserasian antara kompetensi yang membedakan dari sebuah perusahaan dan faktor-faktor kritis untuk meraih sukses dalam industri yang menyebabkan perusahaan tadi mempunyai prestasi yang jauh lebih baik daripada para pesaingnya. Dengan memahami struktur industri dan kondisi persaingan di lingkungannya, suatu organisasi dapat dengan mudah menentukan strategi yang efektif sehingga mampu bertahan dan mengungguli pesaingnya dan mendapatkan keuntungan persaingan. Porter (1980) menyatakan bahwa ada 3 generik competitive strategy yang diyakini dapat digunakan oleh sebuah institusi untuk mencapai keunggulan bersaing/competitive advantage. Tiga strategi tersebut adalah differentiation, low-cost leadership, dan focus

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana memaksimalkan sumber daya yang dimiliki dalam menciptakan keunggulan bersaing dalam menghadapi sejumlah tantangan salah satunya perkembangan teknologi. Perkembangan teknologi memunculkan layanan keuangan digital yang siap 'menjegal' bisnis BPR.

Berikut ini adalah langkah-langkah yang dilakukan dalam perumusan strategi keunggulan bersaing yang menjadi rumusan masalah yang akan dibahas dalam bab pembahasan:

1. Bagaimana kebijakan strategi PT. BPR Hasamitra dalam menghadapi financial technology?
2. Kendala apa yang dihadapi oleh PT. BPR Hasamitra dalam menghadapi financial technology

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah ingin melihat proses memaksimalkan sumber daya yang dimiliki BPR Hasamitra dalam menciptakan keunggulan bersaing sehingga dapat berkompetisi di era teknologi informasi dimana fintech memberikan pelayanan yang cepat dan mudah. Apalagi, masyarakat kini lebih banyak menggunakan smartphone-nya. BPR mau tidak mau menghadapi tantangan luar biasa dengan perkembangan teknologi informasi ini.

Secara terinci, adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sbb:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kebijakan strategi PT. BPR Hasamitra dalam menghadapi financial technology
2. Untuk mengetahui kendala apa yang dihadapi oleh PT. BPR Hasamitra dalam menghadapi financial technology

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dilakukan untuk

1. Mendapatkan gambaran bisnis BPR dalam menghadapi tantangan dengan perkembangan teknologi informasi saat ini.
2. Mendapatkan gambaran terhadap strategi bisnis BPT di era booming fintech dalam memberikan pelayanan yang cepat dan mudah.
3. Untuk melihat konsep pendekatan strategi perusahaan dalam membangun competitive advantage melalui penggunaan sumber-sumber daya yang heterogeny
4. Mendapatkan gambaran upaya inovasi dan pengembangan skil BPR dalam menghadapi era digital banking

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Bersaing

Persaingan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi sebuah aktivitas perusahaan. Persaingan juga sangat penting bagi keberhasilan dan kegagalan perusahaan, hal ini dikarenakan persaingan menentukan kegiatan yang harus dilakukan perusahaan untuk berprestasi seperti inovasi, atau implementasi strategi yang tepat sasaran. Menurut Porter (2004: 1) strategi bersaing merupakan upaya perusahaan untuk mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri di mana persaingan tersebut berlangsung.

Richard Lynch (2006:114) mengemukakan, strategi perusahaan hanya akan berhasil di pasar yang kompetitif jika didasarkan pada analisis menyeluruh dari pesaing organisasi. Setiap analisis semacam itu berguna dapat dimulai dengan pertimbangan umum tentang keunggulan kompetitif di pasar. Intensitas persaingan dan strategi agresif yang mungkin digunakan harus ditinjau secara rinci. Selain pertimbangan umum ini, penting juga untuk memeriksa tiga bidang yang saling terkait yang dapat mempengaruhi lingkungan persaingan langsung yang spesifik dari organisasi: portofolio produk dibandingkan dengan pesaing, kemungkinan kerjasama dengan perusahaan lain dan cara produk atau jasa didistribusikan, Kemungkinan kerjasama dengan perusahaan lain – melalui berbagai bentuk aliansi strategis – telah menjadi cara yang semakin penting untuk bersaing dengan pesaing.

2.2 Keunggulan Bersaing

“Sebuah keunggulan bersaing sangat penting untuk dimiliki oleh semua perusahaan di dalam menjalankan usahanya” (Dewi, T. A: 2007). Dimana Porter (2004: xxi) keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam bersaing di sebuah pasar persaingan. Agar perusahaan dapat memperoleh sebuah keunggulanbersaing, perusahaan harus memiliki strategi keunggulan bersaing yang tepat dalam menciptakan keunggulan bersaing tersebut. Jika dikaitkan dengan kondisi persaingan dalam industri perbankan saat ini dan mengacu pada pernyataan Portertersebut, dapat disimpulkan bahwa sangat penting dilakukan perumusan strategi keunggulan bersaing sebuah BPR yang dinilai layak untuk dijadikan contoh bagi BPR lain. Hal ini untuk melihat arah keunggulan kompetitif dengan memeriksa sumber daya khusus yang memungkinkan organisasi untuk bersaing . “Sejumlah sumber daya akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sangat penting untuk pengembangan strategi” (Dewi, T. A: 2007).

Untuk merumuskan sebuah strategi keunggulan bersaing juga tidak dapat lepas dari analisis faktor eksternal yakni analisis struktur industri dan analisis posisi relatif dengan tujuan untuk mencari strategi bersaing yang tepat di dalam sebuah industri. Setelah dilakukan analisis eksternal tersebut, selanjutnya perusahaan dapat melakukan analisis rantai nilai perusahaan dengan jalan membandingkan rantai nilai tersebut dengan rantai nilai milik pesaing terdekat perusahaan di dalam industri yang sama. Selanjutnya akan dilihat perumusan strategi keunggulan bersaing perusahaan yang dapat diwujudkan dalam

perumusan strategi generik yang tepat, dengan melihat hasil analisis strategi keunggulan bersaing yang dapat diterapkan pada perusahaan ini

Untuk memahami strategi keunggulan bersaing, perlu diberikan sebuah penjelasan mengenai dua hal, yakni pengertian strategi dan pengertian keunggulan bersaing. Pengertian strategi dapat dilihat dari pendapat beberapa pakar strategi berikut ini:

Michael Porter (1985) dalam Awwad (2013) menyatakan “keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan internalnya untuk merespon peluang lingkungan eksternal sambil menghindari ancaman eksternal dan kelemahan internal (Mooney, 2017). Keunggulan bersaing merupakan suatu proses dinamis bukan sekedar dilihat sebagai hasil akhir. Hal ini dikarenakan keunggulan bersaing berasal dari banyaknya aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya. Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing merupakan suatu kondisi yang dimiliki perusahaan dimana melebihi pesaingnya.

Sementara strategi menurut Stephanie K. Marrus, ”strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak

yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, "strategi didefinisikan sebagai suatu rencana besar dan berorientasi kemasa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan"

Menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, "strategi didefinisikan sebagai suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengantantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuanutama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan."

2.3 Strategy Bersaing Generik

Basis unit analisis sebuah teori strategi, menurut Porter (1991), harus secara strategis memperjelas atau mempertegas tujuan akhir dari bisnis atau industri. Perusahaan dapat membagi sumber daya, aktivitas, dan keterampilan lintas bisnis yang berbeda. Nilai kompetitif tindakan dapat diukur melalui produk atau pelayanan kepada para pembeli. Pendekatan ini merupakan strategi pada level perusahaan. Kesuksesan perusahaan bergantung pada kekuatan yang dimiliki dan posisi relatif di dalam industry tersebut. Aktivitas internal macam mana serta aset apa yang mereka miliki. Menurut Porter (1991) paling tidak terdapat empat masalah penting yang harus dijelaskan (Wijiharjono, N. 2021)

1. Sebuah teori (strategi) harus secara simultan mampu menjelaskan keterkaitan antara perusahaan pada dirinya dengan lingkungan yang lebih luas di mana ia beroperasi. Sebab, kendala dan pengaruh lingkungan berhubungan dengan outcomes.
2. Sebuah teori (strategi) harus memungkinkan tindakan secara terpusat terhadap perubahan eksogen di berbagai bidang, seperti kebutuhan pembeli, teknologi dan pasar input. Pilihan strategi adalah seri permainan yang berubah. Contoh kasus, sebuah produk dapat sukses memimpin pasar dalam suatu waktu, tetapi gagal di lain waktu.
3. Sebuah teori (strategi) harus menyediakan ruang kepada perusahaan untuk tidak hanya memilih di antara pilihan yang jelas, melainkan juga untuk membuat sesuatu yang baru. Dengan kata lain, terbuka terhadap kreativitas dan inovasi untuk melahirkan strategi alternatif.
4. Terakhir, persoalan sejarah keberuntungan yang mempengaruhi outcomes kompetitif. Beberapa ahli ekonomi sering menyederhanakan persoalan bahwa hal tersebut merupakan pilihan strategi yang baik. Atau, merefleksikannya lebih jauh sebagai aspek-aspek lingkungan yang tidak dapat diukur. Poin pentingnya adalah, bahwa keberuntungan berpengaruh penting terhadap bagaimana mengembangkan sebuah teori strategi.

2.4 SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang

(opportunities), dan ancaman (threats) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal Strengths dan Weaknesses serta lingkungan eksternal Opportunities dan Threats yang dihadapi dunia bisnis (Rangkuti 2008, 19)

Menurut David (2008, 8) semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis (Rangkuti 2008, 8). Sedangkan menurut Jogiyanto (2005, 46) SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan- tantangan yang dihadapi.

(1) Strengths (kekuatan), adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

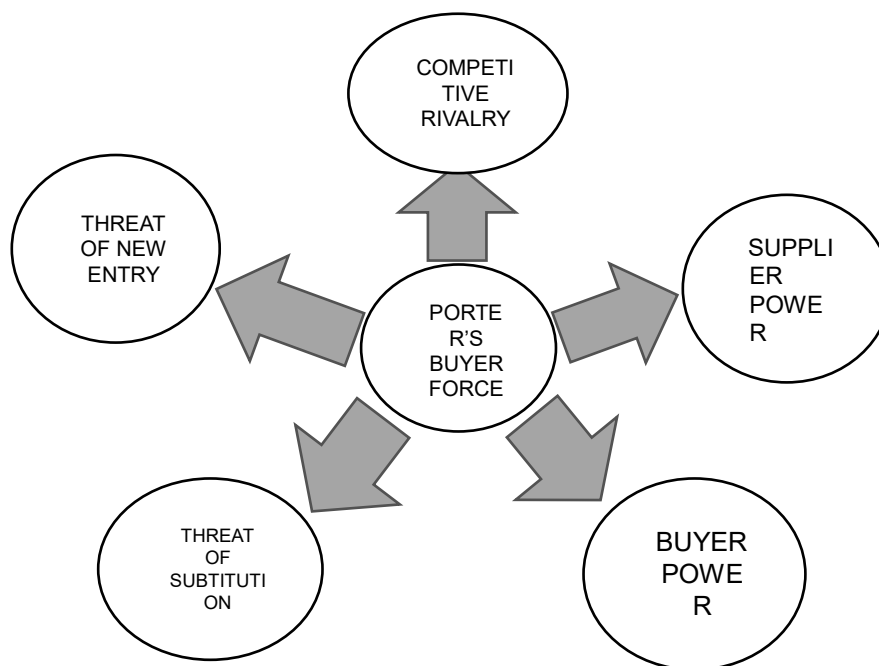
(2) Weakness (kelemahan), adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

(3) Opportunities (peluang), adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan–kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

(4) Threats (ancaman), adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

2.5 Porter's Five Forces

Analisis lima kekuatan menurut Porter adalah suatu kerangka kerja untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang meliputi lima kekuatan yang menentukan intensitas persaingan dalam suatu industri, yaitu: (1) Ancaman pendatang baru ,(2) Ancaman pesaing,(3) Ancaman produk pengganti , (4) Daya tawar konsumen, (5) Daya tawar pemasok (Porter, 2008).



Gambar 2.1 Diagram Porter's Five Forces Sumber: Porter (2008)

Pemahaman perusahaan terhadap kelima hal tersebut akan menentukan strategi yang dipilih. Misalnya, menghadapi ancaman pemain baru, ancaman terhadap produk atau jasa pengganti, dan seterusnya (lihat Porter 1985, 1991). Jadi, sebagaimana tampak pada gambar tersebut, lima kekuatan tersebut merupakan cara bagaimana memahami struktur industry. Sedangkan menurut David (2011) Analisis kompetitif dengan menggunakan model lima kekuatan Porter adalah pendekatan yang dipakai untuk mengembangkan strategi dibanyak perusahaan. Sifat daya saing dalam industri tertentu dapat dipandang sebagai gabungan dari lima kekuatan, adapun lima kekuatan tersebut meliputi (David, 2011):

1. Persaingan antar Perusahaan Sejenis
2. Ancaman Pendetang Baru

3. Ancaman Produk Substitusi
4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli
5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

2.5.1 Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Persaingan antar perusahaan saingan biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat berhasil jika ia memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan mungkin akan mendapat serangan balasan, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan (David, 2011).

Persaingan juga meningkat ketika pelanggan dapat berpindah merek dengan mudah, ketika perusahaan pesaing berbeda dalam hal strategis, tempat mereka berasal dan budaya, serta ketika merger dan akuisisi menjadi umum dalam suatu industri. Ketika persaingan antar perusahaan sejenis semakin intensif, laba perusahaan menurun, dalam beberapa kasus bahkan membuat suatu industri menjadi sangat tidak menarik (David, 2011). Perseteruan diantara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat kalau jumlah pesaing bertambah, karena perusahaan yang bersaing menjadi setara dalam ukuran dan kemampuan, karena permintaan produk industri menurun, dan karena potongan harga menjadi biasa. Strategi yang dijalankan oleh salah satu perusahaan dapat berhasil hanya sejauh bahwa strategi itu menyediakan keunggulan bersaing atas strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing (David, 2011).

2.5.2. Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri tertentu, intensitas persaingan antara perusahaan meningkat. Dengan demikian, tugas penyusun strategi adalah untuk mengidentifikasi perusahaan yang berpotensi masuk ke pasar, untuk memonitor strategi pesaing baru, untuk membuat serangan balasan apabila dibutuhkan, serta untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini (David, 2011). Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan/atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah. Apabila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan akan menjadi semakin meningkat. Persaingan tidak hanya datang dari produk yang sejenis saja, melainkan dari produk yang tidak sejenis namun dapat memuaskan kebutuhan yang sama (Porter, 2007)

2.5.3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Dalam banyak industri, perusahaan bersaing dekat dengan produsen produk substitusi dalam industri yang berbeda. Keberadaan produk substitusi menciptakan batas harga tertinggi yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke 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 . Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Kekuatan persaingan dari produk pengganti paling baik diukur dengan pangsa pasar yang direbut oleh produk tersebut, disamping rencana perusahaan itu yang meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar (David, 2011).

2.5.4. Kekuatan Tawar-menawar Penjual/Pemasok

Daya Tawar Pemasok dapat menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan yang selama ini memperoleh input dari pemasok apabila terjadi ketergantungan perusahaan pada salah satu pemasok menjadi semakin besar dari waktu ke waktu. Demi kepentingan pemasok dan produsen untuk saling membantu dengan harga yang wajar, mutu yang diperbaiki, pengembangan pelayanan batu, penyerahan barang, tepat waktu dan mengurangi biaya persediaan jadi meningkatkan kemampuan meraih laba jangka panjang bagi semua pihak yang terkait. Perusahaan biasanya dapat melakukan negosiasi persyaratan yang lebih baik menguntungkan dengan pemasok kalau integrasi ke belakang strategi merupakan strategi yang banyak dipakai diantara perusahaan pesaing dalam industri (David, 2011).

2.5.5. Kekuatan Tawar-Menawar

Pembeli/Konsumen Ketika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya, atau membeli dalam jumlah besar, kekuatan tawar-menawar mereka

menjadi kekuatan utama yang memengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau jasa khusus untuk meniadakan kesetiaan pelanggan ketika kekuatan tawar-menawar konsumen cukup besar. Kekuatan tawar-menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Ketika kondisinya seperti ini, konsumen sering kali dapat bernegosiasi tentang harga jual, cakupan garansi, dan paket aksesoris hingga ke tingkat yang lebih tinggi (David, 2011). Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain semuanya dengan mengorbankan kemampuan industri. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

Kelompok pembeli disebut kuat jika situasi berikut terjadi (Porter, 2007) :

1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual.
2. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.
3. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
4. Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil
5. Pembeli mendapatkan laba kecil
6. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik

7. Produk industri tidak penting bagi mutu produk tau jasa pembeli
8. Pembeli memiliki informasi lengkap.

Kekuatan menawar konsumen juga lebih besar kalau produk yang dibeli standar atau tidak berbeda. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi lebih panjang atau pelayanan khusus untuk memperoleh loyalitas pelanggan kalau kekuatan menawar dari konsumen luar biasa. Konsumen sering dapat melakukan negosiasi harga jual, jaminan, dan asesoris kemasan sampai tingkat tertentu (David, 2011).

Tipe-tipe strategi generik menurut (David, 2009) yaitu sebagai berikut:

1.Strategi Kepemimpinan Biaya (Overall Cost Leadership)

Strategi yang menekankan pada produksi yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua alternatif kepemimpinan biaya, yaitu: a) Strategi biaya rendah (low cost strategy) Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga yang terendah yang tersedia di pasar b) Strategi nilai terbaik (best value) Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga yang terbaik, yang tersedia di pasar; strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran (target) low cost strategy dan best value adalah pasar yang besar.

2. Diferensiasi (Differentiation)

Strategi yang bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga.

Dengan menjalankan Focus Strategy yakni memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Terdapat dua alternatif strategi fokus, yaitu:

- a. Strategi fokus biaya rendah (low cost focus) Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar
- b. Strategi fokus nilai terbaik (best value focus) Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar

2.6 Financial Teknologi (Fintech)

Fintech berasal dari istilah financial technology atau teknologi finansial. Menurut The National Digital Research Centre (NDRC), fintech merupakan suatu inovasi pada sektor finansial. Tentunya, inovasi finansial ini mendapat sentuhan teknologi modern. Keberadaan fintech diharapkan dapat mendatangkan proses transaksi keuangan yang lebih praktis dan aman. Proses transaksi keuangan ini meliputi proses pembayaran, proses peminjaman uang, transfer, ataupun jual beli saham.

Dari konsep ini, kemudian muncullah startup yang bergerak di bidang fintech. Di berbagai negara, startup fintech tengah menjadi tren terkini. Di Indonesia sendiri, startup fintech juga sudah mulai banyak bermunculan dan diperkirakan akan menjadi tren di tahun 2016 ini. Startup-startup fintech di Indonesia tersebut, misalnya CekAja, UangTeman, Pinjam, CekPremi, Bareksa, Kejora, Doku, Veritrans, Kartuku, adalah beberapa di antaranya. Bahkan, seiring

dengan perkembangan startup-startup fintech di Indonesia, September 2015 lalu telah diluncurkan pendirian asosiasi perusahaan teknologi finansial bernama FinTech Indonesia.

Layanan yang diberikan oleh startup fintech pastinya berkaitan dengan finansial. Namun, setiap startup fintech memiliki fokus yang berbeda-beda. Ada startup yang fokus terhadap bisnis mikro, dengan menyediakan penjualan pulsa, pembayaran tagihan, dan layanan keuangan. Kemudian ada juga startup yang fokus menyediakan payment gateway untuk memudahkan berbagai macam urusan pembayaran. Ada juga startup fintech yang fokus menyediakan produk finansial, seperti kartu kredit, asuransi, dan investasi (ummi: 2016).

Menurut Sinha (2017) financial technology atau fintech telah menyerap banyak perhatian pada akhir-akhir ini. Industri layanan finansial yang menyediakan berbagai macam layanan dari finansial, perbankan, dan asuransi telah menyimpan perhatian yang lebih pada keputusan untuk mengadopsi teknologi dalam rangka untuk berinovasi dan berkembang. Satu dekade lalu merek seperti Square bahkan PayPal tidak mendapatkan perhatian yang cukup luas dari industri layanan finansial. Namun saat ini, financial technology merupakan salah satu sektor yang memiliki pertumbuhan yang sangat cepat pada industri tersebut (Pollari, 2016).

2.7 Transformasi digital Sumber Daya Manusia

Transformasi digital SDM adalah proses mengubah proses operasional SDM menjadi otomatis dan digerakkan oleh data. [Solis, 2017] mengatakan bahwa setidaknya terdapat enam tahap transformasi SDM organisasi menjadi SDM digital.



Sumber: [Solis, 2017]

Gambar 2.2. Enam Tahap Transformasi Digital.

Bisnis seperti biasa (Tahap *Business as Usual*) Di sini, bisnis melakukan seperti yang dikatakan kategorinya, yaitu beroperasi seperti biasa. Bisnis mengabaikan atau tidak menyadarinya risiko dan peluang Digital, serta melanjutkan perjalanan bisnis sesuai rencana. Pada tahap ini, petinggi perusahaan belum terlalu menganggap urgensi untuk berubah. “*Kami hari ini untung besar, kok! Kenapa harus kita berubah?*” adalah ungkapan yang umum terjadi. Selain itu, budaya organisasi sebagian besar menghindari risiko, dengan investasi dan gagasan yang beroperasi dalam batas-batas yang sudah mapan dan umumnya mematahkan semangat apa pun atau siapa pun yang menyarankan sebaliknya. Meskipun aspek digital tidak diabaikan pada tahap ini, namun digital tidak digunakan sebagai arahan formal dalam pendekatan transformasi digital. Organisasi masih mengikuti peta jalan dan proses yang mengutamakan teknologi yang sudah berumur bertahun-tahun. Dengan demikian, teknologi adalah mekanisme untuk pengoptimalan, skala, dan efisiensi dalam operasi, tetapi tidak lebih dari itu. Atribut lain yang menentukan bisnis dalam fase ini menunjukkan kurangnya pemahaman atau infrastruktur di digital. Tidak ada penguasaan tentang apa itu digital dan tidak ada pemahaman formal tentang dampaknya terhadap pelanggan, karyawan, dan pasar. Dengan demikian, visi tentang apa yang mungkin dan rencana untuk mewujudkannya tidak ada. Pemasaran masih berbasis kampanye di berbagai saluran sosial, digital, dan

tradisional dengan sedikit atau tanpa kolaborasi lintas disiplin ilmu yang berbeda. Sebagian besar waktu, strategi berakar pada praktik konvensional tanpa memperhitungkan platform dan jaringan baru dan cara memanfaatkannya secara berbeda. Data ada dalam divisi terpisah untuk setiap saluran, tanpa peluang untuk lintas-saluran atau *omni-channel* keterlibatan di sepanjang siklus hidup pelanggan.

Hadir dan Aktif (Tahap *Test and Learn*) Perusahaan mulai mendapatkan *feel* perubahan dalam fase ini, misalnya ketika beberapa karyawan tidak mengerti cara mengoperasikan alat-alat berbasis digital atau mereka melihat rekan kerja lain melakukan sesuatu proses kerja dengan cara berbeda. Dengan demikian pada tahap ini, semua karyawan perusahaan berkesempatan untuk menguji dan saling belajar antara satu sama lain. Karyawan-karyawan yang menjadi ‘agen’ perubahan yang ingin bertindak cepat dan tidak selalu terorganisir hadir di sini, kemudian kekacauan kecil juga pasti akan terjadi. Namun agen perubahan ini adalah orang yang percaya dan mereka berfungsi sebagai percikan untuk mendorong semangat bertransformasi digital dalam organisasi. Kegagalan-kegagalan percobaan, membantu agen perubahan menemukan data pilot awal agar belajar menemukan cara yang lebih praktis.

Diformalkan (Tahap *Systemize and Strategize*) Setelah melewati tahap uji dan pelajari, selanjutnya perusahaan berinvestasi dengan cara mempelajari lebih lanjut tentang di mana dan bagaimana membuat investasi yang lebih formal untuk dampak yang lebih besar. Pendidikan eksekutif (*level top management*) adalah kunci dalam tahap ini untuk mendapatkan dukungan untuk program formal. Literasi digital kini menjadi fokus utama untuk membantu para pemangku di

domain baru ini (digital, seluler, sosial) dan cara mengoperasikannya. Transformasi digital mulai memicu investasi strategis pada manusia, proses, dan teknologi. Organisasi semakin pintar, dengan agen perubahannya melihat gambaran yang lebih besar dan mulai bekerja secara formal ke arahnya. Divisi teknologi informasi dan divisi pemasaran membentuk aliansi kerja untuk mempercepat investasi dan infrastruktur pendukung transformasi dengan terciptanya pengalaman digital pelanggan atau *digital customer experience* (DCX). Dipimpin oleh agen perubahan, pilot masih cenderung berfokus pada DCX dan pemasaran. Pemetaan pelanggan yang lebih dalam dilakukan untuk mengungkapkan peluang dan prioritas tambahan untuk transformasi. Sebagai bahan yang dipelajari yaitu data dianalisis, perilaku, dan preferensi konsumen baru dimasukkan ke dalam bahan kajian untuk mendesain ulang DCX. Pertanyaan-pertanyaan yang membantu focus bidang prioritas transformasi “*Apa yang akan dilakukan pelanggan digital saya, dan apa bedanya dengan mereka yang lebih tradisional?*”. Memahami pelanggan digital juga memainkan peran penting dalam memperluas cakupan transformasi. Pada tahap ini juga, metrik secara keseluruhan mulai matang di setiap program, serta hasil investasi pada infrastruktur teknologi juga mulai terlihat. Data juga menjadi dasar untuk menginformasikan segala sesuatu mulai dari memahami pengalaman pelanggan yang terhubung, preferensi, perilaku, minat pribadi, dan konteks untuk menggunakan teknologi yang berhubungan dengan pelanggan untuk mengoptimalkan data pengalaman. Keahlian baru di bidang ini menjadi mandate dan tanggung jawab baru tim transformasi digital untuk meningkatkan penelitian,

rekomendasi, dan kemajuan. Pada saat yang sama, konten dan strategi pemasaran secara keseluruhan mulai bergeser dari siaran multi *channel* menjadi *omni-channel*.

Strategis (Tahap *Adapt or Die*) Jika sebuah bendera dikibarkan di depan para karyawan dan itu tertulis "*Beradaptasi atau Mati!*" terdapat momentum penting yaitu perubahan adalah sesuatu yang mulai diakui dan dihargai oleh seluruh organisasi. Transformasi bisnis dalam tahap ini menjadi tangguh. Upaya transformasi digital menjadi disengaja untuk mencapai tujuan jangka pendek dan panjang, serta didukung oleh investasi di bidang infrastruktur. Implementasi digital tidak hanya lagi membicarakan DCX, melainkan SDM mulai berkembang kepada pembahasan pengembangan produk dan penyusunan manufaktur digital dalam perbankan. Selain itu, pengelolaan database bersinergi dengan data *customer relationship management* (CRM), pendidikan dan pelatihan, dan tata kelola. 'Agen' perubahan tidak lagi dipandang sebagai *outlier*, namun pada tahap ini mereka telah mendapatkan posisi pemegang otoritas dan akuntabilitas untuk mendorong strategi transformasional lebih baik lagi [Rimon, 2017]. Pada saat yang sama, kelompok kerja yang telah terbentuk sebelumnya fokus untuk memodifikasi prosel dan model secara formal yang diperlukan untuk mendukung skala dan transformasi lebih lanjut. DCX masih menjadi penggerak prioritas untuk perubahan. Dengan pembelajaran dan wawasan antar divisi berkolaborasi dengan eksekutif yang secara bersama-sama menentukan transformasi di area prioritas DCX. Kegiatan ini memformalkan pengalaman digital bagi karyawan untuk saling berkolaborasi, terhubung, dan saling membantu untuk menemukan solusi. Investasi pada orang, proses, dan teknologi diformalkan untuk mengoptimalkan potensi baru yang ada

hasil pengembangan DCX. Upaya menggeser fokus pemasaran dari tradisional menjadi lebih dinamis yang mengadaptasi perubahan teknologi dan trend perilaku konsumen. Setiap konten digital perbankan dioptimalkan, terkoordinasi, dan terotomatisasi guna mendapatkan data DCX lebih baik lagi. Pembentukan divisi yang ditugaskan untuk mengeksplorasi data DCX secara massal guna memetakan kebutuhan SDM yang memiliki keterampilan dan kemampuan dalam bidang analitik konten serta penelitian dan pengembangan. Dengan cara ini, inovasi-inovasi diharapkan akan bermunculan sehingga membuat perusahaan dapat eksis dan *sustain* pada generasi selanjutnya [Parry and Strohmeier, 2014]. Data menjadi lebih menonjol dalam tahap ini, namun privasi dan keamanan nasabah menjadi yang terpenting dalam organisasi. Privasi konsumen tidak dapat dilanggar dengan cara apa pun yang dapat menghilangkan kepercayaan nasabah. Pada tahap ini juga dibutuhkan seseorang yang ahli dalam keamanan dan upaya mitigasi risiko, dan juga yang mampu mendorong inovasi ke depan. Pekerjaan baru yang muncul ini mengatur bagaimana perusahaan menggunakan informasi pribadi yang bersumber dari pelanggan dan karyawan, sekaligus juga melindungi informasi tersebut sebagai aset penting perusahaan.

Berkumpul (Tahap *Transformation and Transformation*) Pada tahap ini, transformasi digital kini telah ada dalam DNA perusahaan dan menjadi rutinitas baru. Sepanjang jalan prosesnya, upaya ini telah mengubah bentuk perusahaan, menciptakan model bisnis baru, dan standar operasional prosedur yang mendukung transformasi digital [Hartono and Maksum, 2020]. Dalam tahap ini, proses transformasi digital telah dipimpin oleh unit yang ditunjuk sebagai pengelola

transformasi. Namun setiap unit bisnis dan divisi perusahaan ditugaskan untuk mengelola aspek-aspek transformasi digital secara divisional yang nantinya hasil tersebut dikumpulkan ke pada unit pengelola transformasi. Divisi IT ditugaskan untuk membentuk arsitektur teknologi yang dinamis untuk mengoptimalkan proses perubahan dan memberdayakan model baru agar karyawan dapat saling berkolaborasi dan beradaptasi. Kegiatan ini sejalan dengan visi misi organisasi yang telah diperbarui. Arah kepemimpinan yang dituntut untuk menjalankan agenda budaya baru, tujuan baru, dan perancangan masa depan perusahaan yang lebih visioner [Lei and Jing, 2016]. Saat kelompok kerja lain dalam organisasi telah menyadari dampak positif transformasi digital, upaya kemudian diperluas untuk dapat menjangkau keterlibatan karyawan yang lebih massif misalnya divisi produksi dan penerapan *enterprise resource planning* (ERP) terbaru. Model kerja, peran, dan sumber daya baru dikembangkan dan digunakan untuk mengoptimalkan transformasi [Anthony DiRomualdo et al., 2018]. Pada tahap ini juga, akan banyak muncul ‘bakat’ baru seperti *chief/supervisor digital*, kepala keamanan digital, dan kepala *digital customer experience* [Pratiwi and Hartono, 2021]. Semua ini berkembang seiring waktu, tetapi fokus awal tetap menjadi penting yaitu suksesti transformasi digital. Produk dan layanan baru dikembangkan sebagai hasil sudah berjalannya sebagian transformasi digital [Parry and Strohmeier, 2014]. DCX masih menjadi pendorong utama untuk perubahan yang sedang berlangsung, akan tetapi sekarang semua karyawan beroperasi menggunakan database pelanggan dan database karyawan lain yang terhubung. Dengan demikian, pengalaman digital bagi setiap karyawan dapat lebih dioptimalkan. ‘Agen’ perubahan menjadi

pemimpin baru divisi DCX [N.K, 2016]. Strategi pemasaran bergeser kepada sumber daya *database* pelanggan, metrik, dan data DCX. Konten digital dioptimalkan pada setiap saluran pemasaran untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Strategi inovasi dan eksekusi ditentukan berdasarkan pada ekosistem pelanggan dan karyawan. Investasi yang dikeluarkan perusahaan mayoritas untuk memahami DCX yang melibatkan karyawan dalam proses tersebut agar meningkatkan pengalaman karyawan. Pada tahap ini pada akhirnya mengarah pada penciptaan kebijakan, langkah operasional tingkat implementasi, dan penerapan teknologi baru yang tentunya akan mempengaruhi pekerjaan dan kinerja SDM. Manajemen SDM berevolusi menjadi divisi yang memodernisasi tenaga kerja *incumbent*, merekrut bakat baru, dan menghilangkan pekerjaan-pekerjaan yang tidak diperlukan lagi [Diener and Špaček, 2021]. Lebih lanjut, di tahap ini literasi digital telah menjadi cara berbisnis bagi *stakeholders* perusahaan, adanya budaya belajar terus-menerus, dan pengambilan keputusan diambil berdasarkan dampak bagi generasi berikutnya. Setiap bagian di organisasi bertanggungjawab atas DCX dan juga penciptaan inovasi.

Tahap Inovasi dan Adaptif Pada fase ini, transformasi digital dapat dikatakan sudah menjadi budaya organisasi yang lazim. Model, peran, dan investasi bergeser ke arah inovasi, bukan lagi ke infrastruktur teknologi dan SDM. Inovasi diperlukan untuk mempercepat transformasi selanjutnya dan identifikasi peluang baru. Kelompok kerja yang dulunya didedikasikan untuk transformasi, sekarang fokus kepada inovasi teknologi untuk mengatasi disrupsi eksternal. Termasuk adanya pandemi Covid-19 menuntut bisnis harus menyesuaikan dengan model

bisnis baru [Indayani and Hartono, 2020]. Organisasi dengan cepat berkembang menjadi semakin adaptif dalam mengidentifikasi inovasi dan ancaman dari luar. Pusat inovasi secara resmi dibentuk untuk merekrut bakat-bakat baru di bidang SDM, mengidentifikasi teknologi baru, dan peluang investasi/akuisisi. Karakteristik organisasi pada tahap ini juga didukung oleh manajemen dan sistem pengambilan keputusan yang lebih organik ketimbang hirarki tradisional [Tatiana Bondarouk et al., 2017]. Penciptaan ide dan akuisisi pengetahuan menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari setiap orang. Manajemen *middle level* dan *top level* tidak hanya diberdayakan untuk berpikir, namun juga mengukur kinerja pada setiap divisi. Artinya, ide bukanlah lagi milik salah satu divisi saja, melainkan bersumber dari pengumpulan ide yang diurutkan, diprioritaskan, dan dieksplorasi sebagai bagian dari infrastruktur manajemen. Karyawan diharapkan berkontribusi untuk kemajuan, sedangkan manajer mengukur kemampuan mereka untuk mengidentifikasi ide dan menentukan prioritas peluang yang paling bonafid [Fenech et al., 2019]. Waktu kerja seringkali dialokasikan untuk membagikan ide. Selain itu, perusahaan juga menawarkan insentif bagi karyawan untuk melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi guna menanamkan dan mempertahankan keahlian baru karyawan sejalan dengan kebutuhan organisasi digital yang terus berkembang. Contoh perusahaan internasional yang telah berhasil masuk ke tahap ini adalah Twitter, Tesla, Facebook, dan Ideo [VARDARLIER, 2019].

2.8. Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dari jurnal Hesti Budiwati , 2017 dengan judul “Bank Umum Versus BPR , Keunggulan bersaing berdasarkan persepsi , harapan dan kepentingan nasabah. Jenis penelitian ini menurut “tingkat eksplanasinya merupakan penelitian deskriptif dimana peneliti bermaksud menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”. (Sugiyono, 2009:206). Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis tanggapan responden atas kualitas layanan bank berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan nasabah yang pada akhirnya kan digunakan untuk menentukan keunggulan bersaing pada masing-masing jenis bank.

Pendekatan Lean Six Sigma yang digunakan untuk menemukan keunggulan bersaing, ternyata mampu menemukan keunggulan bersaing yang berbeda pada Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Dengan menjangring pendapat nasabah berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan mereka, maka diperoleh keunggulan bersaing pada Bank Umum terdiri dari (1) promosi yang dilakukan, (2) daya tarik hadiah, (3) keamanan menabung, (4) kebersihan dan kenyamanan ruangan, dan (5) keramahan, kesopanan dan kerapian. Sedangkan pada Bank Perkreditan Rakyat diperoleh keunggulan bersaing yang terdiri dari (1) kebersihan dan kenyamanan ruangan, (2) kemampuan dan kesigapan petugas, (3) keramahan, kesopanan dan kerapian, (4) keamanan menabung, dan (5) keakraban petugas dengan nasabah. Selain terdapat persamaan juga terdapat perbedaan yang menarik yaitu pada keunggulan kegiatan promosi dan daya tarik hadiah pada Bank Umum dan keakraban petugas dengan nasabah pada Bank Perkreditan Rakyat.

Penelitian kedua dari jurnal yang ditulis Nuryadi Wijiharjono dengan judul *Manajemen Strategik : Pemikiran Porter dan implikasinya bagi Pengembangan Ekonomi Kreatif*. Dengan mendasarkan pada pemikiran strategik Michael Porter, tujuan tulisan ini adalah untuk mengemukakan implikasi bagi pengembangan keunggulan kompetitif dalam konteks persaingan global.. Kaitan penelitian ini dengan penelitian tugas akhir adalah membantu pemahaman strategi bersaing dengan kerangka pemikiran Porter.

Penelitian ketiga dari jurnal yang ditulis oleh Tivany Angga Dewi tahun 2007 yang berjudul “*Strategi Keunggulan Bersaing PT BPR Wiradhana Putramas Sidoarjo dalam Pasar Kredit Mikro*”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif eksploratif. Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif eksploratif, dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data tersebut diolah dengan menggunakan beberapa alat analisis untuk mendapatkan informasi mengenai struktur industri, posisi relatif, rantai nilai, dan strategi keunggulan bersaing dalam bentuk strategi generik. Alat analisis utama dalam penelitian ini adalah rantai nilai. Dengan melakukan analisis data dari perumusan rantai nilai perusahaan, didapatkan sebuah perumusan strategi keunggulan bersaing PT. BPR Wiradhana Putramas dalam pasar kredit mikro. Kaitan penelitian ini dengan penelitian tugas akhir untuk membantu dalam analisis letak keunggulan bersaing perusahaan dalam menentukan strategi keunggulan bersaing perusahaan dalam bentuk strategi generik yang dikemukakan oleh Porter, yakni strategi diferensiasi, strategi keunggulan biaya menyeluruh, dan strategi fokus biaya atau fokus diferensiasi.