STRATEGI PENINGKATAN VOLUME JASA LAYANAN TRANSAKSI ELEKTRONIK DI PERUSAHAAN RITEL ALFAMART CABANG KOTABUMI

TESIS

Oleh

HAIKAL

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019

ABSTRAK

STRATEGI PENINGKATAN VOLUME JASA LAYANAN TRANSAKSI ELEKTRONIK DIPERUSAHAAN RITEL ALFAMART CABANG KOTABUMI

Oleh

Haikal

Transaksi secara elektronik atau *digital payment* juga telah di implementasikan penggunaannya untuk transaksi harian di Alfamart cabang Kotabumi, dimana terjadi penurunan *volume* penjualan melalui *digital payment* di Alfamart Kotabumi pada tahun 2018. penggunaan analisis SWOT dapat digunakan untuk menganalisis faktor infrastruktur, faktor ekonomi dan pengembangan perusahaan retail dalam membantu pemasaran perusahaan retail. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis perumusan strategi pemasaran untuk meningkatan konsumen dari jasa layanan transaksi elektronik di perusahaan ritel Alfamart cabang Kotabumi yang disusun berdasarkan analisis SWOT.

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan dianalisis menggunakan analisis SWOT. Data yang digunakan didalam penelitian ini didapat dari kuisioner yang dijawab oleh para staff dan konsumen Alfamart Cabang Kotabumi Lampung. Hasil yang didapat dari penelitian ini ialah strategi dalam pemasaran Layanan transaksi elektronik Alfamart Kotabumi sebaiknya mengikuti alternatif strategi turn over.

Implikasi dari penelitian ini ialah pengelola Alfamart Kotabumi disarankan untuk meningkatkan value yang dimiliki layanan transaksi elektronik Alfamart Kotabumi agar pelanggan tidak beralih kepada produk substitusi, melakukan *Community Based Marketing* dan menambah titik layanan melalui pembukaan gerai atau toko baru.

Kata Kunci : Strategi Pemasaran, SWOT

ABSTRACT

VOLUME INCREASE STRATEGY FOR ELECTRONIC TRANSACTION SERVICES AT THE ALFAMART RETAIL COMPANY KOTABUMI BRANCH

By

Haikal

Electronic transactions or digital payments have also been implemented for daily transactions in Alfamart Kotabumi branch, where there is a decrease in sales volume through digital payments at Alfamart Kotabumi in 2018. The use of SWOT analysis can be used to analyze infrastructure, economic factors and retail company development in help retail company marketing. The purpose of this study is to analyze the formulation of marketing strategies to increase consumers of electronic transaction services in the Alfamart Kotabumi branch retail company compiled based on a SWOT analysis.

This research was conducted using a descriptive qualitative approach and analyzed using SWOT analysis. The data used in this study were obtained from questionnaires answered by Alfamart staff and consumers in the Kotabumi Lampung branch. The results obtained from this study are the strategies in marketing Alfamart Kotabumi electronic transaction services should follow an alternative turn over strategy.

The implication of this research is that Alfamart Kotabumi managers are advised to increase the value of Alfamart Kotabumi electronic transaction services so that customers do not switch to substitute products, conduct Community Based Marketing and add service points through opening new outlets or stores.

Keywords: Marketing Strategy, SWOT

STRATEGI PENINGKATAN VOLUME JASA LAYANAN TRANSAKSI ELEKTRONIK DI PERUSAHAAN RITEL ALFAMART CABANG KOTABUMI

Oleh

HAIKAL

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis	:	**STRATEGI PENINGKATAN VOLUME JASA LAYANAN TRANSAKSI ELEKTRONIK DI PERUSAHAAN RITEL ALFAMART CABANG KOTABUMI**
Nama Mahasiswa	:	*Haikal*
Nomor Pokok Mahasiswa	:	1721011003
Konsentrasi	:	PEMASARAN
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

MENYETUJUI

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Mahrinasari MS, S.E, M.Sc.	**Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.**
NIP 19661027 199003 2002	NIP 19691128 200012 2001

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

   1.1 Ketua Penguji (Pembimbing I) : **Dr. Mahrinasari MS, S.E, M.Sc.** .....

   1.2 Penguji I : **Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.** .....

   1.3 Penguji II : **Dr. Dorothy Rouly H.Pandjaitan, S.E., M.Si.** .....

   1.4 Sekretaris Penguji (Pembimbing II) : **Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.** .....

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP 19610904 198703 1 011

3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.
NIP 19570101 198403 1 020

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : **8 Oktober 2019**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul **"STRATEGI PENINGKATAN VOLUME JASA LAYANAN TRANSAKSI ELEKTRONIK DI PERUSAHAAN RITEL ALFAMART CABANG KOTABUMI"** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau *yang disebut* ***plagiarisme***.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, Oktober 2019

Pembuat Pernyataan,

Haikal
1721011003

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Sungai Tarab pada tanggal 01 Januari 1981. Anak ketujuh dari pasangan (Alm) Syofyan dan Nurwilis.

Pada tahun 1993, penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar Negeri 7 (SD) di Sungai Tarab, Tanah Datar. Pada tahun 1996 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri Sungai Tarab , Tanah Datar dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan pada tahun 1999 di SMA Negeri Sungai Tarab, Tanah Datar.

Penulis lulus sebagai sarjana Program Studi dan Manajemen, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Bunda Mulia Jakarta pada tahun 2014 dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E). Pada tahun 2017 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran.

Motto

“Jangan beri tahu aku seberapa berpendidikannya kamu, tapi beri tahu aku seberapa banyak kau telah melakukan perjalanan”

(Rasulullah Muhammad SAW)

“Salah satu sumber kebahagian adalah mendapat lelah setelah berjuang

mengejar berkah dalam satu kegiatan yang bernilai ibadah ?” (Aldilla Dharma)

“Body is purified by water. Nafs by tears. Intellect is purified by knowledge.

And soul is purified with love”

(Ali bin Abi Thalib)

“Jangan takut jatuh, karena yang tidak pernah memanjatkan yang tidak pernah jatuh. Jangan takut gagal karena yang tidak pernah gagal hanyalah orang-orang yang tidak pernah melangkah. Jangan takut salah, karena dengan kesalahan yang pertama kita dapat menambah pengetahuan untuk mencari jalan yang benar pada langkah yang kedua”

(Hamka)

“Semakin banyak ilmu,semakin lapang hidup. Semakin kurang ilmu semakin

sempit hidup” (Hamka)

Kupersembahkan tesis ini kepada:

Ayah dan Ibu tercinta, (Alm) Syofyan dan Nurwilis, atas segala cinta dan kasih sayang yang begitu tulus dan ikhlas, serta doa yang tiada henti dipanjatkan hanya untuk keberhasilan anak mu.

Keluarga kecil ku Bidadari surga ku Urang Gadih Minang Putri Elvina dan dua Putraku yang soleh Fadhil Arraiyyan dan Muhammad Aqil Dzikri terima kasih telah hadir di hidupku dan yang selalu memberikan semangat dan terus saling mendukung, semoga kita bisa bersama-sama mencapai kesuksesan dunia dan akhirat.

Saudaraku Yuliondra, Wembrizal, Nursal, Temi Afrizal, Delfita, (Alm) Irfan Syofyan, serta saudara ku di Lampung Eva Weliyanti, S.Pd, M.M dan keluarga yang selalu memberikan semangat dan terus saling mendukung, semoga kita bisa bersama-sama mencapai kesuksesan dunia dan akhirat.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Bismillahirrahmanirrahim.

Puji syukur Penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul "Strategi Peningkatan Volume Jasa Layanan Transaksi Elektronik Di Perusahaan Ritel Alfamart Cabang Kotabumi " adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penulis mengakui banyak hambatan dan kesulitan dalam menyelesaikan tesis ini. Tetapi dengan ikhtiar, kerja keras, semangat, dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Mahrinasari MS., S. E, M.Sc., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung sekaligus Pembimbing Utama atas kesediaannya memberikan bimbingan, berbagai macam ilmu pengetahuan, nasihat yang membangun dan juga mempermudah dalam proses penyelesaian tesis ini;
2. Ibu Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung sekaligus Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan,

motivasi, saran, nasihat dan pengarahan yang sangat membantu dari awal hingga akhir proses penyusunan tesis ini;

3. Ibu Dr. Dorothy Rouly Haratua Pandjaitan, S.E., M.Si., selaku pembimbing akademik sekaligus Penguji II atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
4. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung sekaligus sekaligus Penguji I dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
6. Seluruh Staf TU, Administrasi, dan Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
7. Seluruh Pimpinan dan Staff di PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk kantor cabang Kotabumi, yakni Bapak M. Taali Muslih (Deputy Branch Manager), Area Manager Kotabumi, Bapak Taufik Ismail (Finance Accounting Manager), Bapak Ngatino (Koordinator Marketing), terima kasih atas segala kerjasamanya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian;
8. Seluruh rekan-rekan Magister Manajemen Bisnis 2017 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas semua doa dan dukungan selama ini dalam segala hal.

9. Responden di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart) cabang Kotabumi, yakni Kepala Toko Alfamart, Asisten Kepala Toko Alfamart, Kasir Alfamart, Pramuniaga Alfamart dan Konsumen Alfamart atas bantuanya dalam memberikan data, penjelasan dan saran selama penulis melakukan penelitian.
10. Semua pihak yang terlibat dan berperan penting dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mendapat balasan dari ALLAH SWT.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandar Lampung, Oktober 2019

Haikal, S.E.

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRACT i
ABSTRAK ii
HALAMAN JUDUL iii
LEMBAR PERSETUJUAN iv
LEMBAR PENGESAHAN v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH vi
MOTTO vii
PERSEMBAHAN ix
RIWAYAT HIDUP viii
SANWACANA x
DAFTAR ISI xiii
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR GAMBAR xvi
DAFTAR LAMPIRAN xvii

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Identifikasi Masalah 9

1.3 Perumusan Masalah 13

1.4 Tujuan 13

1.5 Manfaat 14

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 16

2.1 Strategi 16

2.1.1 Pengertian Strategi 17

2.1.2 Tipe Strategi 18

2.1.3 Fungsi Strategi 19

2.2 Strategi Bersaing 20

2.2.1 Pengertian Strategi Bersaing 20

2.2.2 Teori Strategi Generik dan Keunggulan Bersaing 21

2.3 Jasa dan Layanan 25

2.4 Transaksi Elektronik (*E-Commerce*) 28

2.5 Ritel 29

2.6 Kerangka Pemikiran 37
2.7 Penelitian Terdahulu 39

BAB III METODE PENELITIAN 41
3.1 Tipe Penelitian 41
3.2 Metode Pengumpulan Data 41
3.3 Jenis Data..... 43
3.4 Perancangan Sampel..... 45
3.5 Fokus Penelitian 46
3.6 Teknik Pengolahan Data 46
3.7 Analisis dan Pilihan Strategis..... 48
3.8 Alat Analisis SWOT..... 49

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... 62
4.1 Gambaran Umum Alfamart Kotabumi..... 62
4.2 Analisis Deskriptif..... 71
4.3 Analisis SWOT Jasa Layanan
Transaksi Elektronik Alfamart Kotabumi 77
4.4 Pembahasan..... 90

BAB V PENUTUP
5.1 Simpulan..... 97
5.2 Saran..... 99

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 38
Tabel 3.1 Penilaian bobot faktor strategis eksternal..... 58
Tabel 3.2 Penilaian bobot faktor strategis internal..... 58
Tabel 3.3 Matriks *external factor evaluation*..... 60
Tabel 3.4 Matriks *internal factor evaluation* 60
Tabel 3.5 Matriks SWOT 61
Tabel 4.1 Kekuatan Pemasaran Jasa Layanan Transaksi Elektronik Alfamart Kotabumi 71
Tabel 4.2 Kelemahan Pemasaran Jasa Layanan Transaksi Elektronik Alfamart Kotabumi 72
Tabel 4.3 Peluang Pemasaran Jasa Layanan Transaksi Elektronik Alfamart Kotabumi 74
Tabel 4.4 Ancaman Pemasaran Jasa Layanan Transaksi Elektronik Alfamart Kotabumi 75
Tabel 4.5 Matriks IFE 85
Tabel 4.6 Matriks EFE 86
Tabel 4.7 Matriks SWOT 89
Tabel 4.8 Perankingan Alternatif Strategi Pengembangan Pemasaran 90

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1 Fluktuasi Kunjungan Konsumen Bulanan Alfamart Cabang Kotabumi 4

Gambar 1.2 Realisasi Volume Penjualan FeeBased Alfamart Kotabumi 6

Gambar 1.3 Volume Penjualan Melalui Digital Payment di Alfamart Kotabumi 7

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian 38

Gambar 3.1 Diagram analisis SWOT 54

Gambar 4.1 Diagram analisis SWOT 88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan teknologi modern yang pesat saat ini sangat mempengaruhi berkembangnya perekonomian yang semakin maju, bagi negara maupun pengguna teknologi yaitu kita masyarakat. Teknologi dengan 2 sisi manfaat dan efek negatif yang tidak bisa kita hindari yaitu smartphone, komputer, jaringan internet dan teknologi modern lainnya. Indonesia saat ini menjadikan teknologi sebagai salah satu kebijakan sejak tahun 2011 Kementerian Perindustrian telah merancang making Indonesia 4.0 sebagai *roadmap* (peta jalan) yang terintegrasi untuk mengimplementasikan sejumlah strategi dalam memasuki era industri 4.0. Implementasi making Indonesia 4.0 memiliki potensi yang luar bisa dalam merombak aspek industri yang mampu mengubah berbagai sektor kehidupan manusia. Salah strategi adalah menyiapkan lima sektor manufaktur yang akan memperkuat fundamental struktur industri di tanah air (Haris Munandar :Kemerindag.go.id) yaitu industri makanan dan minuman, industri otomotif, industri elektronik, industri kimia dan industri tekstil.

Teknologi terkini yang berbasis internet akan memunculkan jenis pekerjaan baru, dengan model bisnis baru dengan strategi yang lebih inovatif seperti munculnya Gojek, traveloka, lazada dan *e-commerce* lainnya. Tapi di satu sisi juga menggeser berbagai fungsi profesi misalnya dengan adanya *e-commerce* melakukan transaksi tidak harus melalui *teller* bank tapi bisa digantikan oleh

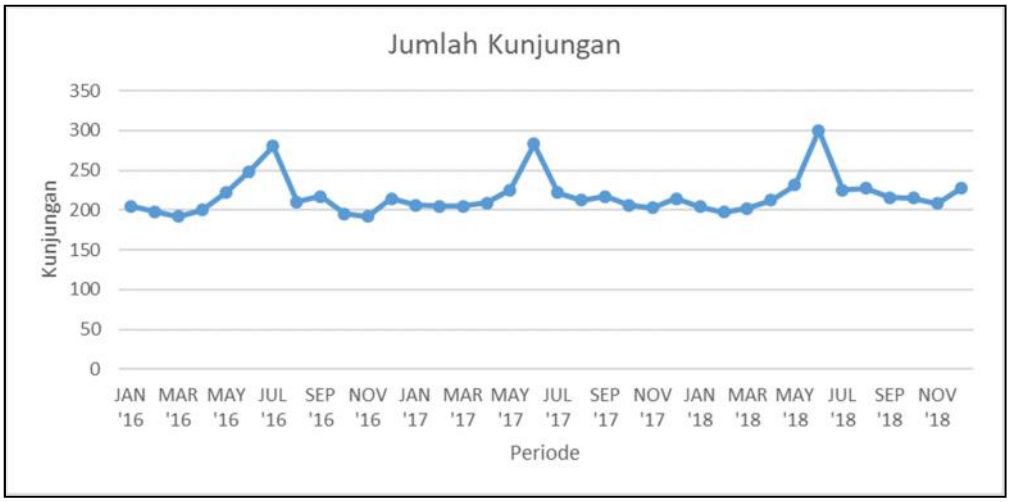
ponsel pintar atau melalui berbagai layanan pembayaran seperti, misalnya Go pay, DANA, perusahaan ritel seperti Alfamart, Indomart dengan jasa layanan traksaksi elektronik yaitu *payment point*. Berkembangnya perekonomian yang semakin maju terutama kearah *E-Commerce* berakibat pada meningkatnya pendapatan masyarakat. *E-Commerce* memiliki manfaat bagi perusahaan dan konsumen. Beberapa manfaat yang bisa didapatkan oleh perusahaan dari *e-commerce*, diantaranya buka sepanjang waktu, melewati batasan geografis atau jangkauan global, dapat memperoleh konsumen melalui pencarian di internet, biaya promosi yang relatif rendah, mencari produk menjadi lebih cepat dan akurat dan dapat memberikan informasi yang akurat dan *up-to-date*.

Beberapa manfaat yang bisa didapatkan oleh konsumen dari *e-commerce*, diantaranya konsumen dapat bertransaksi dimana saja dan kapan saja, lebih banyak pilihan produk dan jasa, harga yang relatif lebih murah, ketersediaan informasi, memberikan perbandingan harga saat berbelanja dan konsumen dapat memberikan testimoni atau komentar mengenai pelayanan dan produk yang sudah dibelinya. Hal ini memicu kebutuhan masyarakat dalam bertransaksi dan melakukan pembayaran produk secara tunai maupun kredit, sehingga sistem pembayaranpun berkembang baik secara konvensional maupun secara elektronik. Salah satu perusahaan ritel yang berpindah menggunakan sistem pembayaran secara elektronik ialah Alfamart.

Menurut Wong (2010), pembayaran secara elektronik atau *digital payment* memiliki kelebihan dan kekurangan. Keuntungan *digital payment* adalah bahwa seseorang tidak perlu membawa uang tunai dimanapun yang pada gilirannya

mengurangi kemungkinan pencurian dari dompet, mengurangi ketidaknyamanan karena membawa uang tunai apalagi jika jumlahnya banyak, dan memberikan kebebasan jika sewaktu-waktu butuh perubahan (misalnya transaksi lebih dari sekali) saat transaksi dilakukan. Transaksi ini juga tidak ada risiko menerima uang palsu dan sebagainya. Selain itu, *digital payment* juga memiliki keuntungan lebih mudah untuk melacak transaksi ilegal karena jika uang tunai digunakan secara langsung untuk melakukan transaksi, tidak mudah bagi kita untuk melacak transaksi karena uang tersebut tidak masuk ke sistem namun dalam kasus transaksi digital, sangat mudah untuk melacak transaksi karena semua catatan ada di bank yang menghasilkan transaksi yang lebih transparan yang pada gilirannya menyebabkan turunnya korupsi dalam perekonomian negara.

Menurut Wong (2010), kekurangan dari *digital payment* adalah bahwa tidak semua orang memiliki pengetahuan untuk melakukan transaksi digital sehingga jangkauannya terbatas hanya pada pusat perkotaan dan sekitarnya saja dan oleh karena itu sangat sulit menerapkan transaksi keuangan non tunai di masyarakat pedesaan yang masih belum paham teknologi dan sulitnya akses internet. Kurangnya infrastruktur dan pendidikan yang layak di antara warga negara menjadi kendala nyata Sistem Transaksi Non Tunai (*cashless*) ini. *Digital payment* memiliki kelemahan yaitu tingginya risiko yang mengintai terkait kejahatan siber dan kehilangan uang hasil jerih payah mereka jika sampai terkena kasus penipuan online dan peretasan rekening bank dan oleh karena itu lebih baik melakukan transaksi tunai daripada melakukan transaksi digital jika seseorang tidak sepenuhnya mengetahui transaksi secara online ini (Wong, 2010).



Gambar 1.1
Fluktuasi Kunjungan Konsumen Bulanan Alfamart Cabang Kotabumi
Sumber: Data Ritel Alfamart Cab. Kotabumi (2019)

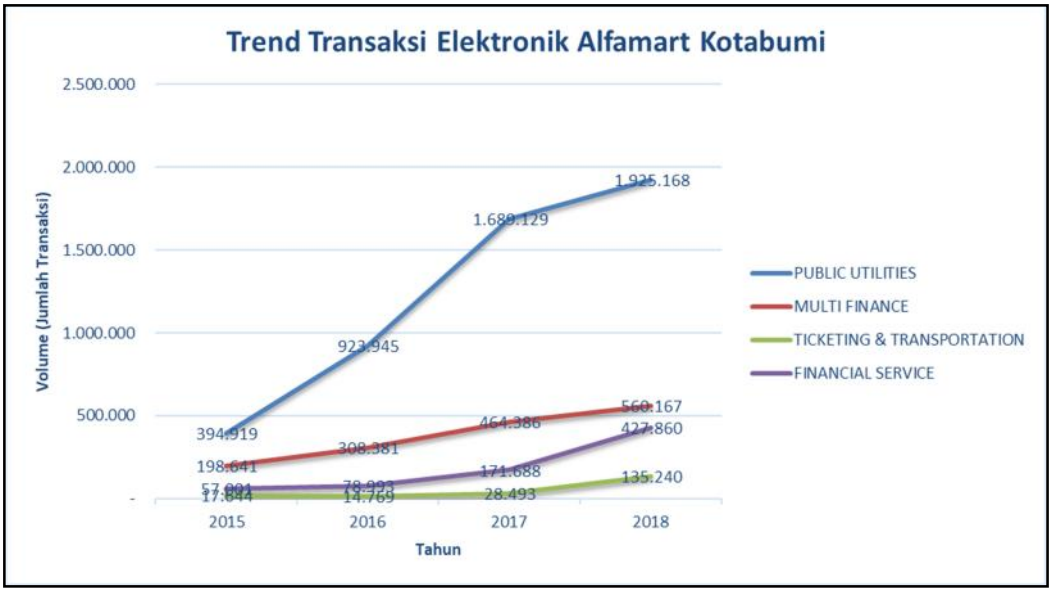
Kunjungan yang dilakukan oleh konsumen dalam berbelanja di Alfamart Cabang Kotabumi selama tahun 2016 hingga 2018 dapat dilihat pada Gambar 1.1 diatas. Berdasarkan Gambar 1.1 di atas maka dapat dianalisis bahwa terjadi fluktuasi kunjungan konsumen untuk berbelanja di Alfamart cabang Kotabumi. Untuk meningkatkan proses pembayaran yang efisien dari sebuah perusahaan dilakukanlah pembayaran secara elektronik. Salah satu bentuk pembayarannya adalah dengan *payment point. Payment point* adalah jasa yang memfasilitasi pembayaran tagihan dari konsumen (Zakhra dan Komariyah, 2011). Beberapa perusahaan menjalin kerjasama atau kemitraan dengan penyedia jasa pembayaran atau *billing company* dengan tujuan untuk mendapatkan biaya yang rendah dalam operasionalnya dibandingkan dengan investasi membentuk cabang baru atau perusahaan baru dalam melayani konsumennya dan ini bisa membutuhkan biaya yang besar.

Pengertian dari *fee based income* sendiri seperti halnya yang ada di industri adalah keuntungan yang didapat dari transaksi yang diberikan dalam jasa-jasa lainnya atau selain *spread based,* atau pendapatan provisi, *fee* atau komisi yang diterima dari pemasaran produk maupun transaksi jasa yang dibebankan kepada nasabah sehubungan dengan produk dan jasa yang dinikmatinya (Kasmir, 2004). Produk dan jasa layanan elektronik yang menjadi sumber *fee based income* Alfamart Kotabumi yang saat ini bisa dilayani diantaranya adalah:

a) Transaksi kebutuhan umum (*Public Utilities*), seperti tagihan listrik, air PDAM, PBB, TV berbayar, asuransi dan BPJS kesehatan
b) Transaksi *multi finance,* seperti cicilan kendaraan bermotor, cicilan peralatan elektronik, cicilan furnitur, KPR dan pembayaran uang spp perkuliahan.
c) Penjualan tiket dan transportasi, seperti tiket kereta, kapal laut, pesawat, taman hiburan, voucher hotel dan jasa pengiriman.
d) Transaksi financial service, seperti *Remittance* (kirim uang dan penarikan uang), *Branchless Bank, E-Money* (uang elektronik berupa kartu debit, kartu kredit, kartu prepaid).
e) *Voucher* elektronik seperti pembelian pulsa (Telkomsel, XL, Indosat,*Three, Smart* Fren, Esia, dan lainya) dan *voucher game online.*

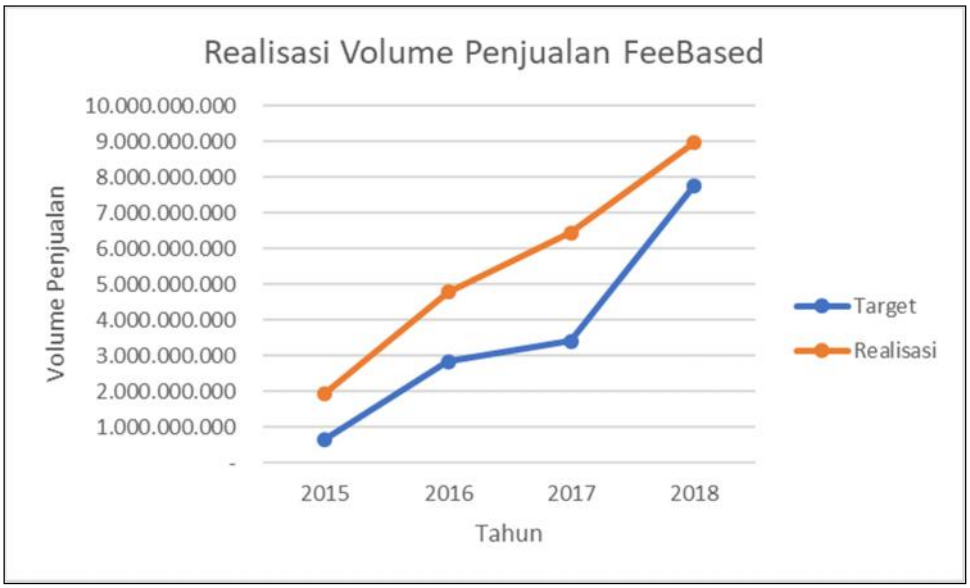
Analis RHB Sekuritas Michael Setjoadi mengatakan, prospek bisnis sektor ritel minimarkert memang memiliki potensi besar dikarenakan produk yang dijual merupakan kebutuhan sehari-hari yang selalu dicari orang kini tren konsumsi masyarakat cenderung bergeser dari peritel modern besar ke ritel minimarket. Menurut Michael Setjoadi (2018), *fee based income* memiliki berkontribusi besar

dengan hitungan kontribusi *fee based income* ke profit mencapai 60%. *Fee based income* Alfamart didapat karena perusahaan mulai mengambil celah menjadi agen pembayaran untuk listrik, air, BPJS Kesehatan, maupun pembelian pulsa. Tak hanya *fee based income*, biaya untuk jasa penitipan barang ataupun kemitraan dengan *startup e-commerce* juga turut menjadi katalis positif kinerja AMRT. Contohnya gerai Alfamart masuk dalam jejaring *marketplace*. *Trend volume* transaksi elektronik Alfamart Kotabumi dapat dilihat pada Gambar 1.2 berikut.



Gambar 1.2
Trend Volume Transaksi Elektronik Alfamart Kotabumi
Sumber : Alfamart Kotabumi (2019)

Gambar 1.2 diatas menunjukkan bahwa volume transaksi elektronik Alfamart Kotabumi memiliki tren yang meningkat untuk semua jenis transasi elektronik. Michael Setjoadi memprediksikan, pendapatan Alfamart di tahun 2019 bisa mencapai Rp 75,04 triliun dengan laba bersih Rp 659 miliar. Berdasarkan Laporan Keuangan Tahunan Branch Kotabumi, PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk target dan realisasi penjualan dari sisi *feebased* Alfamart cabang Kotabumi tahun 2015-2018.



Gambar 1.3
Realisasi Volume Penjualan *FeeBased* Alfamart Kotabumi
Sumber : Laporan Keuangan Tahunan Alfamart Kotabumi (2019)

Berdasarkan Gambar 1.3 diatas terlihat bahwa laporan realisasi volume penjualan *feebased* Alfamart Kotabumi meningkat selama periode tahun 2015-2018. Selama periode tahun 2015 – 2018 pihak Alfamart cabang Kotabumi berhasil memenuhi target penjualan yang ditetapkan dari segi *feebased*. Pencapaian volume penjualan yang ditetapkan dari segi *feebased* didapat melalui *digital payment.*

Pangsa pasar jaringan minimarket di wilayah Lampung dan Sumatera Selatan saat ini masih didominasi oleh dua perusahaan jaringan minimarket terbesar, yaitu Indomaret dan Alfamart yang masing-masing menguasai pangsa pasar seringkali terlihat keberadaan dua jaringan minimarket ini berdekatan dan berdampingan dengan menawarkan berbagai macam promosi yang menarik. Berdasarkan ekpansi bisnisnya Alfamart mendapatkan pendapatan pertumbuhan penjualannya namun di duga tidak diringi dengan peningkatan kinerja bisnisnya karena

pertumbuhan gerai yang cukup pesat setiap tahunnya dan tingkat kompetisi di sekitar gerai (Tanuraharjo, 2015).

Melihat tantangan dan permasalahan dalam mencapai target kinerja bisnis tersebut, maka Alfamart cabang Kotabumi harus fokus terhadap jasa layanan transaksi elektronik ini yang menjadi sumber pendapatan perusahaan selain dari penjualan produk pada umumnya yang menjadi bagian bisnis utama. Hal ini dengan memanfaatkan kapabilitas di bidang teknologi informasi maka cukup tepat jika strategi perusahaan dalam meningkatkan pendapatan adalah dengan mengembangkan jasa layanan transaksi elektronik ini.

Sesuai dengan informasi dari laporan rugi laba tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 maka sangat penting untuk pelaku bisnis alfamart memperhatikan peningkatan dari jasa layanan elektronik ini dan fokus mengoptimalkan jaringan gerai nya ini untuk meningkatkan *value added service* melalui kerjasama dengan pihak ketiga sesuai dengan tujuan nya alfamart sebagai toko komunitas dimana pelanggan dapat menikmati jasa layanan pembayaran dan transaksi elektronik lainnya. Pengembangan ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan meningkatkan kunjungan (*traffic*) pelanggan ke gerai-gerai Alfamart Cabang Kotabumi. Selain untuk meningkatkan pendapatan, diharapkan juga adanya jasa layanan transaksi *fee based* tersebut bisa menambah frekuensi berbelanja konsumen, dan menangkap peluang terjadinya *impulse buying* (pembelian yang tidak direncanakan) oleh pelanggannya. Hal ini pada akhirnya bermuara pada peningkatan *volume* penjualan secara keseluruhan. Sehingga strategi dalam

meningkatkan transaksi layanan elektronik ini sebaiknya terintegrasi pada sebuah strategi bisnis yang komprehensif.

Keberhasilan strategi ini membutuhkan dukungan dari beberapa aspek seperti teknologi informasi (IT), pemasaran, SDM dan lain nya, serta dukungan dari *top* manajemen sehingga pendapatan jasa layanan *fee based* ini menjadi salah satu kontributor utama dalam pendapatan perusahaan. Dan ini sudah pasti butuh tahapan strategi bisnis yang memerlukan analisa yang baik dari internal dan eksternal. Perusahaan ritel mulai konsen terhadap pendapatan dari jasa ini terlihat dari upaya perusahaan tersebut menambah produk layanan yang menawarkan berbagai kemudahan bagi para pelanggan nya serta menawarkan berbagai macam promosi yang sangat menarik. Diharapkan dapat meningkatkan pendapatan dari transaksi elektronik ini. Peran IT dan SDM sangat berperan dalam hal ini, untuk kesuksesan peningkatan volume jasa layanan elektronik ini karena di sisi lain terungkap pula masih banyak nya keluhan dari para pelanggannya terhadap pelayanan transaksi elektronik yang disampaikan melalui media sosial ataupun langsung ke *customer service* Alfamart sendiri**.** Diantaranya keluhan atas tidak suksesnya transaksi karena koneksi yang tidak lancar dan kemampuan personil toko dalam menjalankan transaksi tersebut.

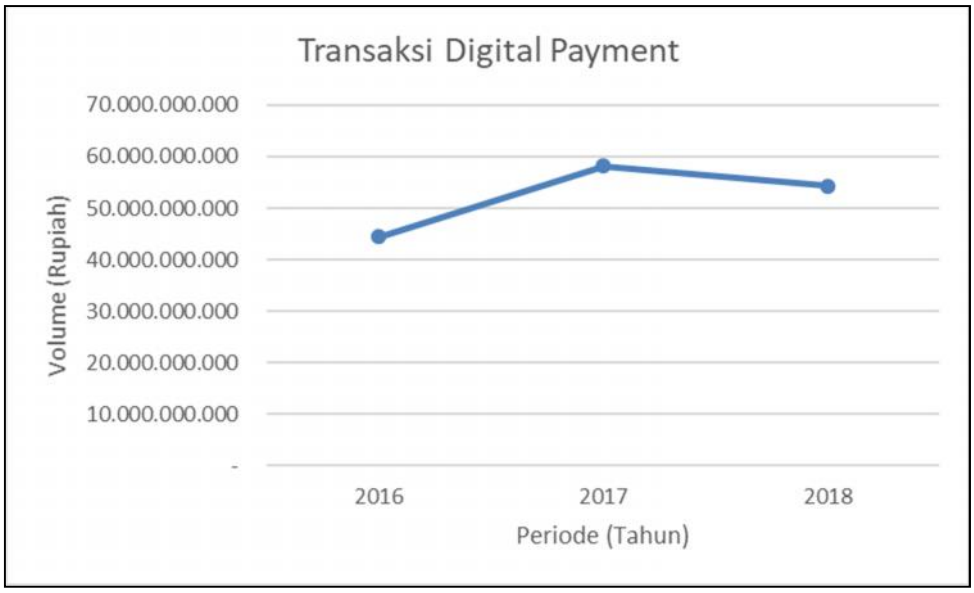
1.2. Identifikasi Masalah

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Singh (2017), penggunaan analisis SWOT dapat digunakan untuk menganalisis faktor infrastruktur, faktor ekonomi dan pengembangan perusahaan retail dalam membantu pemasaran

perusahaan retail. Selain itu Joshi (2017) melakukan penelitian menggunakan analisis SWOT tentang implementasi *digital payment* yang menunjukkan hasil dimana *digital payment* sebaiknya dilakukan dengan dukungan edukasi infrastruktur teknologi yang baik dan keamanan *cyber* yang baik. Ali dan Gopalan (2018), melakukan penelitian menggunakan SWOT pada obyek pengguna *E-Wallet*, dimana dari hasil analisis SWOT ditemukan bahwa faktor utama yang menyebabkan konsumen menggunakan *E-Wallet* adalah perbedaan harga saat transaksi menggunakan cara konvensional dibanding *digital payment*, selain itu yang mempengaruhi konsumen mau menggunakan *E-Wallet* karena adanya edukasi. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hassan *et al* (2014), menganalisis resiko penting yang dimiliki oleh empat perusahaan yaitu Amazon.com, eBay.com, Wal-Mart and Target, dimana Hassan *et al* (2014), mengemukakan bahwa analisis SWOT dapat dengan cepat menemukan faktor – faktor penting yang mempengaruhi pemasaran *E-Commerce* dari empat perusahaan yaitu Amazon.com, eBay.com, Wal-Mart and Target.

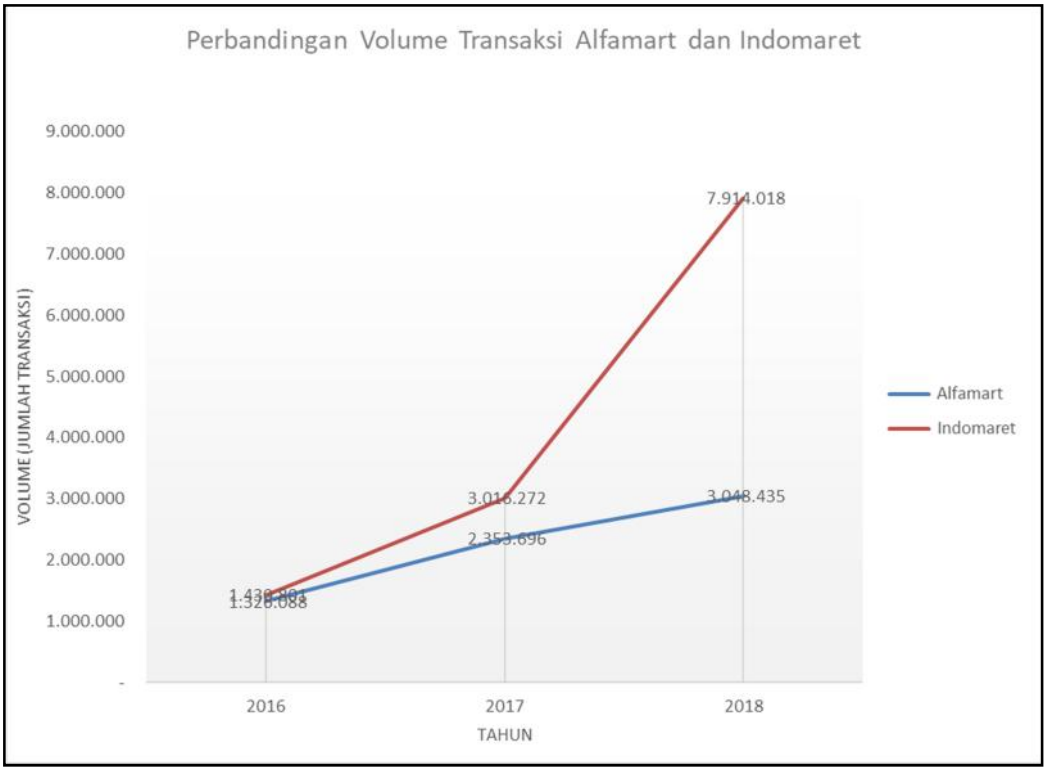
Penelitian yang dilakukan oleh Salar and Salar (2013), membandingkan kelebihan dan kekurangan penggunaan model SWOT didalam mencari strategi perusahaan retail dan franchise, dimana hasil temuannya berupa penggunaan analisis SWOT memiliki kelebihan dan cocok digunakan dalam mencari strategi perusahaan retail dan franchise. Diasa (2018), menemukan bahwa penggunaan analisis SWOT dapat dijadikan rujukan bagi perusahaan yang baru berkembang. Djasa (2018), menemukan bahwa Rara Diasa *Fashion Course* disarankan menggunakan strategi intensif yaitu pengembangan produk dan penetrasi pasar. Transaksi secara

elektronik atau *digital payment* juga telah diimplementasikan penggunaannya untuk transaksi harian di Alfamart cabang Kotabumi. Fluktuasi volume *digital payment* di Alfamart cabang Kotabumi pada periode 2016 – 2018 dapat dilihat pada Gambar 1.4 berikut.



Gambar 1.4
Volume Penjualan Melalui *Digital Payment* di Alfamart Kotabumi
Sumber : Laporan Keuangan Tahunan Alfamart Kotabumi (2019)

Gambar 1.4 diatas menunjukkan adanya penurunan *volume* penjualan melalui *digital payment* di Alfamart Kotabumi pada tahun 2018. Persaingan ketat dengan ritel kompetitor Alfamart yaitu Indomaret juga menjadi Faktor penting dari pentingnya Alfamart meninjau kembali strateginya. Gambar 1.5 di bawah ini menunjukkan perbandingan *volume* transaksi elektronik di Alfamart dan Indomaret Kotabumi.



Gambar 1.5
Perbandingan Volume Transaksi Elektronik Alfamart dan Indomaret Kotabumi
Sumber : Alfamart Kotabumi (2019) dan Indomaret Kotabumi (2019)

Gambar 1.5 diatas menunjukkan Alfamart Kotabumi dan Indomaret Kotabumi memiliki peningkatan *volume* transaksi elektronik, tetapi jumlah *volume* transaksi elektronik Alfamart Kotabumi masih jauh dibawah Indomaret Kotabumi. Hal tersebut menjadi salah satu dasar bagi peneliti untuk menganalisis faktor – faktor penentu strategi yang meningkatkan *volume* penjualan melalui *digital payment* di Alfamart Kotabumi. Berdasarkan pemaparan di atas, diperlukan strategi bisnis yang tepat bagi jaringan ritel modern minimarket Alfamart dalam menghadapi tantangan dan fenomena yang terjadi. Dalam memenangkan persaingan dan keunggulan dalam kompetisi nya alfamart harus merumuskan dan menjalankan strategi bisnis nya dengan mengoptimalkan kekuatan internal dan memberdayakan

sumber daya yang di miliki, yakni sumber-sumber daya yang dapat menciptakan nilai bagi peritel, sulit di tiru, bersifat langka dan berkapabilitas. Hal ini dapat dapat di capai melalui pengelolaan dan pemanfaatan sumber-sumber keunggulan bersaing pada jaringan minimarket nya baik berupa sumber daya fisik, reputasi, kemampuan teknologi, SDM yang kompeten maupun sistem yang baik dan tepat.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor kekuatan dan kelemahan apa sajakah yang mempengaruhi kinerja pemasaran jasa layanan elektronik di perusahaan ritel Alfamart cabang Kotabumi ?
2. Faktor peluang dan ancaman apa sajakah yang mempengaruhi kinerja pemasaran jasa layanan transaksi elektronik di perusahaan ritel Alfamart cabang Kotabumi ?
3. Bagaimanakah perumusan strategi pemasaran untuk meningkatan *volume* jasa layanan transaksi elektronik di perusahaan ritel Alfamart cabang Kotabumi yang disusun berdasarkan analisis SWOT ?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis faktor kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi kinerja pemasaran jasa layanan elektronik di perusahaan ritel Alfamart cabang Kotabumi.
2. Menganalisis faktor peluang dan ancaman yang mempengaruhi kinerja pemasaran jasa layanan transaksi elektronik di perusahaan ritel Alfamart cabang Kotabumi.
3. Menganalisis perumusan strategi pemasaran untuk meningkatan *volume* jasa layanan transaksi elektronik di perusahaan ritel Alfamart cabang Kotabumi yang disusun berdasarkan analisis SWOT.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen, khususnya manajemen strategis, terutama yang berkaitan dengan sumber daya, kapabilitas, strategi kemitraan, strategi bersaing, pemasaran dan bagaimana implementasi dari strategi bisnis berbasis nilai bisa berpengaruh terhadap kinerja bisnis di jaringan minimarket khususnya dan dunia usaha ritel pada umumnya. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna, referensi, dan motivasi untuk mengadakan penelitian lanjutan berkaitan dengan topik sejenis.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi perusahaan jaringan minimarket Alfamart, penelitian ini bisa menjadi acuan dan sumbangan pemikiran dalam mencermati dan mengadaptasi sumberdaya, kapabilitas unik, strategi kemitraan, strategi bersaing dan implementasi dari strategi bisnis berbasis nilai bisa berpengaruh terhadap kinerja bisnis jaringan minimarket.
2. Bagi s*takeholder*, penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi yang berguna bagi semua pihak yang terkait dengan industri ritel, baik jaringan minimarket, pemasok, karyawan, mitra usaha dan *stakeholder* lainnya dalam mengambil keputusan-keputusan yang sesuai dengan dinamika perkembangan industri ritel di Indonesia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

2.1.1 Pengertian Strategi

Menurut Salusu (2006:85) istilah strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal tetapi dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Dengan kata lain, strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Salusu, 2006:110). Strategi pada hakikatnya merupakan perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi, dalam mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukan arah saja, melainkan harus mampu menunjukan bagaimana taktik operasionalnya (Effendy, 2007:32). Sedangkan menurut Djatmiko (2008:4) strategi merupakan suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancama-ancaman lingkungan ekternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal organisasi.

Dalam lingkungan organisasi, strategi memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian suatu tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara

bagaimana suatu tindakan tersebut harus dilakukan supaya tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Menurut Grant (2009:21) strategi memiliki peranan penting yaitu:

a. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan

   Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.

b. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi

   Peranan penting suatu strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi organisasi.

c. Strategi sebagai target

   Konsep strategi akan digabungkan dengan visi dan misi untuk menentukan dimana organisasi berada dalam masa yang akan datang. Penetapan suatu tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, melainkan juga untuk membentuk aspirasi bagi suatu organisasi. Dengan demikian strategi dapat berperan sebagai target organisasi.

Mintzberg (2007), mengemukakan konsep strategi itu sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait, dimana strategi adalah suatu:

a. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjang.
b. Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi.
c. Sudut yang diposisikan oleh organisasi saat memunculkan aktivitasnya.

d. Suatu perspektif menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya yang menjadi batas bagi aktivitasnya.
e. Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabuhi para pesaing.

Dari pengertian-pengertian diatas mengenai strategi, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu perencanaan dalam suatu organisasi dengan memberikan arah tindakan dalam mencapai suatu tujuan.

2.1.2 Tipe Strategi

Menurut Koten dalam Salusu (2006:104) strategi dibedakan menjadi beberapa tipe diantaranya adalah:

a. *Corporate Strategy* (Strategi Organisasi)

   Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif strategi yang baru. Pembatasan-pembatasan diperlukan yaitu mengenai apa yang dilakukan dan untuk siapa.
b. *Program Strategy* (Strategi Program)

   Strategi ini lebih memfokuskan pada implikasi-implikasi strategi dari suatu program tertentu. Kira-kira apa dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan (apa dampaknya bagi sasaran organisasi).
c. *Resource Support Strategy* (Strategi Pendukung Sumber Daya)

   Strategi pendukung sumber daya ini berpusat pada memaksimalkan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan dan teknologi.

d. *Institutional Strategy* (Strategi Institusi)

Fokus dari strategi institusi ini ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategi.

2.1.3 Fungsi Strategi

Pada dasarnya fungsi strategi adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat di implementasikan secara efektif. Menurut Assauri (2016:7) terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan yaitu diantarnya:

a. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain
b. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
c. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang di dapat sekarang sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
d. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
e. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan organisasi ke depan.
f. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

2.2 Strategi Bersaing

2.2.1 Pengertian Strategi Bersaing

Kompetisi mempunyai pengertian adanya persaingan antara perusahaan untuk mencapai pangsa pasar yang lebih besar. Kompetisi antara perusahaan dalam merebutkan pelanggan akan menuju pada inovasi dan perbaikan produk dan yang pada akhirnya pada harga yang lebih rendah. Dalam pengertian sempit kompetisi adalah perusahaan-perusahaan berusaha sekuat tenaga untuk membuat pelanggan membeli produk mereka bukan produk pesaing. Oleh karena itu, akan terdapat pihak yang menang dan yang kalah (Sarwono, 2011). Kotler dan Porter (diacu dalam Sarwono, 2011) menyatakan bahwa persaingan dalam konteks pemasaran adalah keadaan dimana perusahaan pada pasar produk atau jasa tertentu akan memperlihatkan keunggulannya masing-masing, dengan atau tanpa terikat peraturan tertentu dalam rangka meraih pelanggannya. Menurut porter, persaingan akan terjadi pada beberapa kelompok pesaing yang tidak hanya pada produk atau jasa sejenis, namun juga pada produk atau jasa subtitusi maupun persaingan pada hulu dan hilir (Fauzi, 2015). Persaingan merupakan proses kerja tanpa henti terhadap kemampuan suatu perusahaan untuk mencari dan mempertahankan sebuah keunggulan (Magretta, 2014).

Strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Porter, 2001). Definisi *Competitive Marketing Strategy* atau strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan)

yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) dan perusahaan berusaha sampai kesana (Porter, 2001). Pokok perumusan strategi bersaing yaitu menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial dan ekonomi. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri perusahaan tersebut dapat bersaing. Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri salah satunya menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (daya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Rivalitas dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, memberikan hadiah, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi bersaingnya.

2.2.2 Teori Strategi Generik dan Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Ketatnya persaingan menyebabkan perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi bersaing yang tepat sehingga dapat melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan. Menurut Wahyudi (diacu dalam Fauzi, 2015), mendefinisikan keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata

keuntungan yang diperoleh pesaing dalam industri. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki akan semakin tinggi keuntungan yang diperoleh perusahaan dan begitu pula sebaliknya. Menurut Dirgantoro (diacu dalam Fauzi, 2015), bahwa keunggulan bersaing merupakan perkembangan dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya. Keunggulan kompetitif, termasuk bagaimana mendapatkan dan mempertahankannya, merupakan konsep kunci dalam manajemen stratejik. Keunggulan kompetitif akan timbul dengan cara memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi (Coulter, diacu dalam Fauzi, 2015).

Porter (2001) mengungkapkan beberapa strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat bersaing. Beberapa aspek inti dari teori Porter tersebut adalah :

a. Persaingan merupakan inti keberhasilan dan kegagalan. Hal ini berarti bahwa keberhasilan atau kegagalan bergantung pada keberanian perusahaan untuk dapat bersaing. Tanpa berani bersaing, keberhasilan tidak mungkin dapat diperoleh (Porter, 2001). Strategi bersaing dimaksudkan untuk mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi yang langgeng ketika menghadapi persaingan.
b. Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi langganan atau pembeli. Keunggulan bersaing menggambarkan cara perusahaan memilih dan mengimplementasikan strategi generik (biaya rendah, diferensiasi, dan fokus) untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dengan kata lain, keunggulan bersaing

menyangkut bagaimana suatu perusahaan benar-benar menerapkan strategi generiknya dalam kegiatan praktis.

c. Ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Semua keunggulan bersaing ini berasal dari struktur industri. Perusahaan yang berhasil dengan strategi biaya rendah memiliki kemampuan dalam mendesain produk dan pasar yang lebih efisien dibandingkan pesaing. Sedangkan diferensiasi adalah kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa unik serta memiliki nilai lebih (s*uperior value)* bagi pembeli dalam bentuk kualitas produk, sifat-sifat khusus, dan pelayanan lainnya. Dalam hal diferensiasi, perusahaan harus menjadi unik dalam industrinya secara umum dihargai oleh pembeli, jadi perusahaan dihargai karena keunikannya. Menurut Fauzi (2015), cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri dan pada umumnya dapat didasarkan kepada produk, sistem penyerahan, pendekatan pemasaran dan lain-lain.

Kedua jenis dasar keunggulan bersaing di atas mengasilkan tiga strategi generik (Porter, 2001), yaitu:

1. Biaya rendah**,** Strategi ini mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa. Keungulan biaya berasal dari:
   - Pengerjaan berskala ekonomis
   - Teknologi milik sendiri
   - Akses preferensi ke bahan baku
2. Diferensiasi**.** Strategi ini berasal dari kemampuan perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang unik dalam industrinya dan dalam semua

dimensi umum yang dapat dihargai oleh konsumen. Diferensiasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, antara lain :

- Diferensiasi produk
- Diferensiasi sistem penyerahan/penyampaian produk
- Diferensiasi dalam pendekatan pemasaran
- Diferensiasi dalam peralatan dan konstruksi
- Diferensiasi dalam citra produk

3. Fokus. Strategi fokus berusaha mencari keunggulan dalam segemen sasaran pasar tertentu meskipun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Terdapat dua fokus, yaitu :
   - Fokus biaya, dilakukan dengan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya.
   - Fokus diferensiasi, dilakukan dengan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya, yaitu pembeli dengan pelayanan paling baik dan berbeda dengan yang lainnya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi generik pada dasarnya merupakan pendekatan yang berbeda untuk menciptakan keunggulan. Melalui keunggulan bersaing, perusahaan dapat memiliki kinerja diatas rata-rata industri lain. Keunggulan bersaing merupakan kinerja perusahaan yang dapat tampil diatas rata-rata (Suryana, 2006). Guna memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisa sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatannya dalam rangka membangun suatu kemampuan (*capability)* untuk mencapai keunggulan. Menurut

Alfamart Kotabumi (2019) ada beberapa keunggulan bersaing yang digunakan oleh Alfamart Kotabumi, yaitu pada :

1. Harga

   Alfamart Kotabumi memiliki srrategi bersaing di bidang harga dalam bentuk promo 2 mingguan, promo JSM tiap hari Jumat dan Sabtu dan promo harian seperti promo gantung.

2. Pangsa pasar

   Setiap tahun Alfamart melakukan ekspansi untuk memperluas pangsa pasar, salah satunya ke wilayah Kupang dan Bangka Belitung.

3. Merk

   Untuk memperkuat daya saing, pihak Alfamart melakukan *private labelling* seperti contohnya pada produk gula pasir, tissue dan air minum kemasan.

4. Kualitas produk

   Pihak Alfamart selalu menjaga produk dengan cara *CoBranding* dengan pihak lain sehingga Alfamart dapat terus bersaing dengan perusahaan ritel lainnya.

5. Kepuasan konsumen

   Alfamart selalu berusaha menjaga kepuasan konsumen. Didalam menjaga kepuasan konsumennya Alfamart menyediakan jasa *Customer Care* yang siap dihubungi oleh konsumen.

6. Jalur distribusi

   Untuk membuka jalur distribusi baru pihak Alfamart terus membuka cabang – cabang baru sehingga jalur distribusi dari Alfamart menuju konsumen tetap terjaga.

2.3 Jasa atau Layanan

Menurut Kotler dalam Lupiyoadi (2014:7) Jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksi jasa mungkin berkaitan dengan produk fisik atau tidak. Selanjutnya, Lupioyadi (2014:7) memberikan batasan tentang jasa dimana jasa merupakan semua aktivitas ekonomi yang hasilnya bukan berbentuk produk fisik atau konstruksi, yang umumnya dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan serta memberikan nilai tambah (misalnya kenyamanan, hiburan, kesenangan, atau kesehatan) konsumen. Beberapa pengertian tersebut memberikan kesimpulan bahwa Jasa adalah kegiatan ekonomi dengan hasil keluaran yang tidak berwujud yang ditawarkan dari penyedia jasa yaitu perusahaan kepada pengguna jasa atau konsumen.

Menurut Tjiptono dan Chandra (2012) menyebutkan karakteristik pokok pada jasa sebagai berikut:

1. *Intangibility*

   Jasa berbeda dengan barang. Jasa bersifat *intangible*, artinya tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, dicium, atau didengar sebelum dibeli. Konsep intangible ini sendiri memiliki dua pengertian yaitu:

   a. Sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat dirasa.
   b. Sesuatu yang tidak mudah didefinisikan, diformulasikan, atau dipahami secara rohaniah.

2. *Inseparability*

Jasa tidak mengenal persediaan atau penyimpanan dari produk yang telah dihasilkan. Karakteristik ini disebut juga *inseparability* (tidak dapat dipisahkan) mengingat pada umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Dalam hubungan penyedia jasa dan pelanggan ini, effektivitas individu yang menyampaikan jasa merupakan unsur penting.

3. *Variability*

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *nonstandardized out-put*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan.

4. *Perishability*

Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Dengan demikian apabila suatu jasa tidak digunakan, maka jasa tersebut akan berlalu begitu saja.

Menurut Payne dalam Jasfar (2012:6) karakteristik jasa yaitu sebagai berikut:

1) Tidak berwujud. Jasa bersifat abstrak dan tidak berwujud.

   Artinya, jasa tidak dapat dilihat, dirasakan/dicicipi, atau disentuh, seperti yang dapat dirasakan dari suatu barang.

2) Tidak dapat dipisahkan. Jasa umumnya dihasilkan dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan, dengan partisipasi konsumen dalam proses tersebut.

   Artinya, konsumen harus berada di tempat jasa yang dimintanya sehingga konsumen melihat dan ikut “ambil bagian” dalam proses produksi tersebut.

3) Heteregonitas. Jasa merupakan variabel non standard dan sangat bervariasi.

   Artinya, karena jasa itu berupa suatu unjuk kerja, tidak ada hasil jasa yang sama walaupun dikerjakan oleh satu orang. Hal ini dikarenakan oleh interaksi manusia (karyawan dan konsumen) dengan segala perbedaan harapan dan persepsi yang menyertai interaksi tersebut.

4) Tidak tahan lama. Jasa tidak mungkin disimpan dalam persediaan.

   Artinya, jasa tidak bisa disimpan, dijual kembali kepada orang lain, atau dikembalikan kepada produsen jasa, di mana konsumen membeli jasa tersebut.

Menurut Lupiyoadi (2014:7-8) menyebutkan karakteristik jasa sebagai berikut:

1. *Intangibility* (tidak berwujud).

   Jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar, atau dicium sebelum jasa itu dibeli. Nilai penting dari hal ini adalah nilai tak berwujud yang dialami konsumen dalam bentuk kenikmatan, kepuasan, atau kenyamanan.

2. *Unstorability* (tidak dapat disimpan).

   Jasa tidak mengenal persediaan atau penyimpanan dari produk yang telah dihasilkan. Karakteristik ini disebut juga *inseparability* (tidak dapat dipisahkan), mengingat pada umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan.

3. *Customization* (kustomisasi).

   Jasa sering kali didesain khusus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, misalnya pada jasa asuransi dan kesehatan.

2.4 Transaksi Elektronik *(E-Commerce)*

E-commerce merupakan suatu istilah yang sering digunakan atau didengar saat ini yang berhubungan dengan internet, dimana tidak seorangpun yang mengetahui jelas pengertian dari *e-commerce* tersebut. Berikut akan dipaparkan pengertian *e-commerce* menurut para ahli :

a. Perdagangan elektronik atau yang disebut juga *e-commerce*, adalah penggunaan jaringan komunikasi dan komputer untuk melaksanakan proses bisnis. Pandangan populer dari *e-commerce* adalah penggunaan internet dan komputer dengan browser Web untuk membeli dan menjual produk. Pearson (2008 : 59).

b. Menurut Vermaat dan Cashman (2007:83), *E-commerce* atau kependekan dari *elektronik commerce* (perdagangan secara electronic), merupakan transaksi bisnis yang terjadi dalam jaringan elektronik, seperti internet. Siapapun yang dapat mengakses komputer, memiliki sambungan ke internet, dan memiliki cara untuk membayar barang - barang atau jasa yang mereka beli, dapat berpartisipasi dalam *e-commerce*.

c. Menurut Wong (2010 : 33) pengertian dari *electronic commerce* adalah pembelian, penjualan dan pemasaran barang serta jasa melalui sistem elektronik. Seperti radio, televisi dan jaringan *computer* atau internet. Jadi pengertian *e-commerce* adalah proses transaksi jual beli yang dilakukan melalui internet dimana *website* digunakan sebagai wadah untuk melakukan proses tersebut.

2.5 Ritel

Bagian dari perekonomian yang menjadi salah satu bagian yang terpenting di dalam distribusi produk adalah adanya perantara dalam saluran pemasaran, yaitu adalah pengecer *(retailing)* sebagai penyalur terakhir kepada konsumen. Agar konsumen dapat dengan mudah memperoleh produk yang mereka inginkan dan butuhkan. Pengertian *retailing* menurut Kotler dan Keller (2012:535) yaitu mencakup semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan barang atau jasa secara langsung kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi bisnis non mereka. Menurut Berman dan Evans (2010:4), ritel meliputi kegiatan bisnis yang terlibat dalam menjual barang dan jasa kepada konsumen untuk pribadi, keluarga, atau keperluan rumah tangga mereka. Menurut Levy and Weitz (2012:20) pengertian ritel mix adalah adalah seperangkat keputusan yang dibuat oleh pengecer untuk memenuhi kebutuhan pembeli dan mempengaruhi keputusan pembelian. Unsur dalam bauran ritel termasuk program promosi, desain toko, display barang, bantuan untuk pembeli oleh tenaga penjual, dan kenyamanan lokasi.

Berdasarkan pengertian diatas peneliti sampai pada pemahaman bahwa perdagangan eceran adalah suatu kegiatan menjual barang dan jasa kepada konsumen akhir. Perdagangan eceran ini sangat penting artinya bagi produsen, karena melalui pengecer produsen dapat memperoleh informasi berharga tentang produknya. Produsen dapat memperoleh data dari pengecer, pandangan konsumen mengenai bentuk, rasa dan daya tahan, harga dan segala sesuatu mengenai produknya. Juga dapat diketahui mengenai kekuatan pesaing. Kegiatan yang dilakukan dalam bisnis ritel adalah menjual berbagai produk dan jasa, atau

keduanya, kepada para konsumen untuk keperluan konsumsi pribadi, tetapi bukan untuk keperluan bisnis dengan memberikan upaya terhadap penambahan nilai terhadap barang dan jasa tersebut. Para peritel harus terus mencoba untuk memuaskan kebutuhan-kebuthan konsumen dengan mencoba memenuhi kesesuaian barang-barang yang dimilikinya, pada harga, tempat dan waktu seperti yang diinginkan pelanggan.

Didalam bisnis ritel terdapat beberapa jenis organisasi eceran. Tipe-tipe organisasi ritel tersebut dibagi kedalam beberapa kelompok. Menurut Levy dan Weitz (2012:35) ritel dibagi menjadi 3 bagian utama yakni: *food retailer, general merchandise retailer,* dan *non store retailer.*

1. *Food Retailer*
   a. *Supermarket*

      Supermarket konvensional biasanya mempersilahkan pengunjung untuk melayani dirinya sendiri dalam mencari kebutuhan, seperti kebutuhan pangan sehari-hari, perlengkapan yang bukan termasuk makanan seperti perawatan kesehatan, pakaian, bahan pertanian, perlengkapan kantor, perlengkapan bangunan, kecantikan, barang elektronik dan lainnya.

   b. *Supercenter*

      Supercenter adalah jenis ritel yang cepat berkembang, dengan luas toko sekitar 1.500-2.200 meter persegi, dan dikombinasikan dengan diskon lini penuh. Akan tetapi karena toko yang begitu besar, kebanyakan pelanggan merasa tidak nyaman karena untuk mencari produk yang diinginkan lebih memakan waktu.

c. *Hypermarket*

Hypermarket merupakan salah satu jenis ritel yang berkembang, didalam toko yang kira-kira memiliki luas 1.000-3.000 meter persegi yang mampu menampung sekitar 40.000 sampai 60.000 jenis barang yang terdiri dari barang eceran, perangkat keras, perlengkapan olahraga, furniture, dan barang elektronik yang dapat dijual hypermarket.

d. *Warehouse Club*

Warehouse club adalah jenis ritel yang menawarkan jenis makanan dan general merchandise yang terbatas dengan sedikit pelayanan dan tingkat harga yang relatif rendah untuk para konsumen akhir dan bisnis kecil.

e. *Convenience Store*

Convenience store atau toko kebutuhan sehari-hari memberikan aneka ragam barang kebutuhan yang terbatas dengan lokasi yang terjangkau dengan luas sekitar 200-300 meter persegi. Hal ini menggambarkan bahwa toko kebutuhan sehari-hari dengan pelayanan sendiri secara fisik berlokasi dekat dengan tempat tinggal penduduk. Namun, harga barang yang ditawarkan lebih tinggi daripada harga barang di pasar swalayan.

2. *General Merchandise Retailer*

a. *Department store*

Department store adalah jenis ritel yang memuat berbagai macam barang dan perlengkapan, menyajikan *customer service*, dan mengatur toko menjadi beberapa departemen yang terpisah dan tidak sama untuk penataan merchandise.

b. *Full-line discount store*

Full-line discount store adalah jenis ritel yang menawarkan jenis barang yang bervariasi, pelayanan terbatas, dan harga yang rendah.

c. *Speciality store*

Speciality store adalah jenis ritel yang berkonsentrasi pada jenis barang tertentu dan memberikan pelayanan yang sangat tinggi dalam toko yang relatif kecil. Contohnya seperti toko emas, toko elektronik, dan lain-lain.

d. *Drugstore*

Drugstore adalah salah satu ritel khusus yang mengkonsentrasikan usahanya pada barang-barang kesehatan dan barang perawatan pribadi dan cenderung menawarkan produk-produk dan jasa yang berkaitan dengan farmasi.

e. *Category specialists*

Category specialists adalah jenis ritel yang menyediakan diskon dengan ukuran yang besar. Ritel ini dasarnya adalah discount speciality store, dengan menawarkan barang-barang yang lengkap dengan harga murah.

f. *Extreme value retailers*

Extreme value retailers adalah sebuah ritel dengan toko kecil dan termasuk toko diskon dengan lini penuh dan menawarkan barang dagangan yang terbatas dengan harga yang sangat murah.

g. *Off-price retailers*

Off-price retailers adalah jenis ritel yang menawarkan barang-barang bermerek yang tidak menentu dan dengan harga yang murah. Kebanyakan

barang-barang *off-price* retailers dibeli dari perusahaan atau peritel lain yang mempunyai kelebihan produk atau barang dagangan di akhir musim. Barang-barang tersebut mungkin saja tidak mempunyai ukuran yang tidak biasa, warna dan model yang tidak popular, atau memiliki cacat produksi sehingga dijual dengan harga yang murah.

3. *Non Store Ritailer*

   a. *Electronic retailers*

      Electronic retailers adalah jenis ritel dimana peritel berkomunikasi dengan konsumen dan menawarkan barang dan jasa yang dijual melalui internet. Kebanyakan peritel yang menawarkan produknya melalui internet mempunyai pasar sasaran yang kecil dan tidak ekonimis.

   b. *Catalog and direct mail retailers*

      Catalog and direct mail retailers adalah format ritel bukan toko, dimana peritel menawarkan produknya dan mengkomunikasikannya kepada konsumen dengan menggunakan catalog, sedangkan *direct mailretailers* mengkomunikasikan produknya pada konsumen dengan menggunakan surat.

   c. *Direct selling*

      Direct selling adalah format ritel yang menggunakan sales people secara langsung dalam mengkomunikasikan produknya kepada konsumen dengan cara mendatangi rumah atau kantor konsumen dan mendemonstrasikan nilai dan keunggulan dari barang yang dijual.

d. *Television home shopping*

Television home shopping adalah jenis ritel dimana konsumen menonton program TV yang merekomendasikan barang dagangan dan menempatkan pesanan dari barang tersebut melalui telepon. Hal ini berati tidak melayani konsumen secara langsung.

e. *Vending machine retailing*

Vending machine retailing adalah format ritel yang bukan merupakan toko, dimana produk yang dijual disimpan dalam sebuah mesin dan diberikan kepada konsumen apabbila mereka menyetorkan uang tunai atau menggunakan kartu kredit. *Vending machine retailing* biasanya ditempatkan di lokasi yang mudah terlihat dan banyak orang yang berlalu lalang, seperti perkantora, sekolah, kampus.

f. *Service retailing*

Service retailing adalah jenis ritel yang lebih banyak menyediakan pelayanan dari pada barang yang dijual, atau bahkan hanya menjual jasa.

Usaha ritel membutuhkan strategi strategi terpadu, agar didalam pengambilan suatu keputusan tidak menyebabkan kerugian bagi perusahaan ritel. Bauran penjualan ritel terdiri dari beberapa unsur strategi yang digunakan untuk mendorong pembeli melakukan transaksi dengan pedagang ritel tertentu. Menurut Levy dan Weitz (2012:25) *retail mix* adalah kombinasi dari berbagai faktor yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan serta mempengaruhi

keputusan pembelian. Menurut Levy dan Weitz (2012:22), menjelaskan *retailing mix* terdiri dari :

a. Pemilihan barang dagangan

   Barang yang tersedia dan dijual oleh suatu retail. Kelengkapan barang-barang yang tersedia dalam suatu retail mempengaruhi konsumen terhadap pertimbangan konsumen dalam memilih ritel untuk melakukan pembelian.

b. Penetapan harga

   Nilai barang-barang yang dijual yang dihitung dalam satuan uang. Harga yang dijangkau merupakan salah satu pertimbangan oleh para konsumen dalam melakukan pembelian.

c. Lokasi

   Lokasi dari suatu retail harus strategis dan mudah dijangkau agar konsumen mudah untuk mendatangi retail tersebut.

d. Suasana Lingkungan Toko

   Suatu kegiatan merancang suasana pembelian yang nyaman menyenangkan melalui kombinasi visual dan non visual yang terdapat dalam retail tersebut.

e. Iklan dan Promosi

   Berkaitan dengan kegiatan yang bertujuan memperkenalkan dan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh konsumen dari suatu retail.

f. Penjualan langsung

   Penjualan barang yang langsung dilakukan oleh tenaga penjual yang terlatih kepada konsumen.

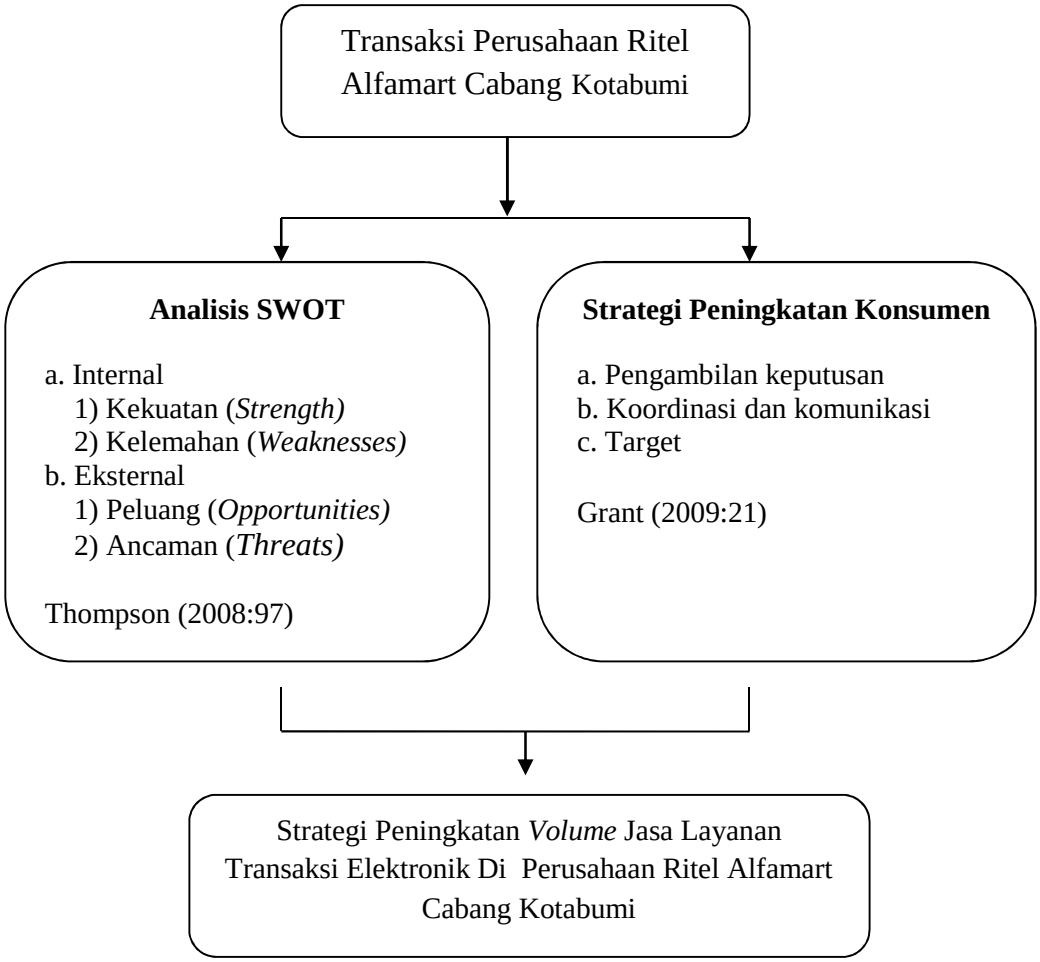
g. Pelayanan

Kegiatan yang dilakukan oleh pihak retailer dalam melayani konsumen baik pada saat pembelian maupun pada saat pasca pembelian.

Dari uraian diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa perusahaan harus mempertimbangkan unsur terpadu yang terdapat pada bauran ritel, agar mndorong pembeli melakukan transaksi dan mencapai pasar sasaran. Perusahaan pengecer harus mempertimbangkan unsur-unsur bauran ritel ketika menyusun rencana pemasaran pada usaha eceran, agar aktifitas penjualan barang kepada konsumen akhir dapat berjalan dengan baik.

2.6 Kerangka Pemikiran

Penggunaan *digital payment* didalam transaski di Alfamart dapat mengacu pada penelitian Joshi (2017). Joshi (2017), menyatakan bahwa analisis SWOT tentang implementasi *digital payment* menunjukkan hasil dimana *digital payment* sebaiknya dilakukan dengan dukungan edukasi infrastruktur teknologi yang baik dan keamanan *cyber* yang baik agar sistem *E-Commerce* terdukung dengan baik implementasinya. Penggunaan analisis SWOT untuk perumusan strategi pemasaran Alfamart Kotabumi dapat mengacu pada penelitian Singh (2017). Singh (2017), menyatakan bahwa penggunaan analisis SWOT dapat digunakan untuk menganalisis faktor infrastruktur, faktor ekonomi dan pengembangan perusahaan retail dalam membantu pemasaran perusahaan retail.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Salar and Salar (2013)	Membandingkan kelebihan dan kekurangan penggunaan model SWOT didalam mencari strategi perusahaan retail dan *franchise*.	Kualitatif dengan analisis SWOT	Penggunaan model SWOT didalam mencari strategi perusahaan retail dan *franchise* memiliki banyak kelebihan dibanding kekurangan.
2	Hassan *et al* (2014)	Untuk menganalisis resiko penting yang dimiliki perusahaan seperti *strengths, weaknesses, opportunities dan threats* dari empat perusahaan yaitu Amazon.com, eBay.com, Wal-*Mart* and Target.	Kualitatif dengan analisis SWOT	Analisis SWOT dapat dengan cepat menemukan faktor – faktor penting yang mempengaruhi pemasaran *E-Commerce* dari empat perusahaan yaitu Amazon.com, eBay.com, Wal-*Mart* and Target.
3	Singh (2017)	Menganalisis industri retail di India menggunakan analisis SWOT secara kualitatif.	Kualitatif dengan analisis SWOT	Penggunaan analisis SWOT dapat digunakan untuk menganalisis faktor infrastruktur, faktor ekonomi dan pengembangan perusahaan retail dalam membantu pemasaran perusahaan retail.
4	Joshi (2017)	Menganalisis kondisi implementasi digital payment di negara menggunakan analisis SWOT secara kualitatif.	Kualitatif dengan analisis SWOT	Analisis SWOT tentang implementasi digital payment menunjukkan hasil dimana digital payment sebaiknya

No	Nama	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				dilakukan dengan dukungan edukasi infrastruktur teknologi yang baik dan keamanan *cyber* yang baik.
5	Ali dan Gopalan (2018)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor utama yang menyebabkan konsumen mau menggunakan *E-Wallet.*	Kuantitatif dengan analisis SWOT	Hasil evaluasi menggunakan SWOT menunjukkan bahwa faktor utama yang menyebabkan konsumen menggunakan *E-Wallet* adalah perbedaan harga saat transaksi menggunakan cara konvensional disbanding *digital payment*, selain itu yang mempengaruhi konsumen mau menggunakan *E-Wallet* karena adanya edukasi.
6	Diasa (2018)	Studi Formulasi Strategi Bersaing Jasa Pendidikan Pada Rara Diasa *Fashion*.	Kualitatif dan kuantitatif dengan analisis QSPM	Hasil penelitian ini menunjukan usulan strategi bersaing Rara Diasa *Fashion Course* yang didapat dari *analisis Qualitative Strategy Planning Matrix* adalah menggunakan strategi intensif yaitu pengembangan produk dan penetrasi pasar.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian atau desain riset (Mahrinasari 2017: 20 – 22) merupakan kerangka kerja atau panduan kerja untuk melaksanakan riset berikutnya setelah perumusan masalah. Prosedur ini sangatlah penting untuk memeperoleh informasi yang diperlukan secra akurat untuk pengambilan keputusan strategis. Pada penelitian ini menggunakan desain riset deskriptif karena membutuhkan jenis informasi yang banyak dari berbagai sumber informasi dan membutuhkan data *primer* dan *skunder*. Sedangkan apabila dilihat berdasarkan manfaatnya, hasil dari peneltitian ini diharapkan bisa diterapkan langsung pada perusahaan maka termasuk pada riset aplikasi *(applied research).* Tipe penelitian deskriptif bertujuan untuk menjelaskan strategi apa yang digunakan untuk meningkatkan *volume* jasa layanan transaksi elektronik di Alfamart.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan campuran kualitatif dan pendekatan kuantitaf. Karena keduanya digunakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (Rangkuti 2011 : 35) digunakan modelnya pendekatan secara langsung melalui fokus grup dan wawancara mendalam. Peneliti melakukan diskusi dengan peserta sebanyak 8 – 23 orang yang terdiri dari *Manager* area dan koordinator area, *supervisor* yang

untuk membahas isu dan masalah strategi peningkatan *volume* jasa layanan transaksi elektronik di Alfarmart Kotabumi secara kontinyu sejak tahun 2017. Dalam Fokus Grup ini didapatkan kategori-kategori. Sedangkan wawancara mendalam dilakukan kepada masing- masing setiap peserta fokus grup agar lebih mendapatkan data yang komprehensif.

Moleong (2014) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Fuad dan Nugroho, (2014:54) mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian yang dilakukan tidak bersifat mengukur ataupun mengakumulasikan suatu hal yang terjadi dengan menggunakan angka. Penggunaan pendekatan kualitatif ini sangat tepat karena bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran sehingga target tidak tercapai dan untuk mengetahui strategi peningkatan *volume* jasa layanan transaksi di perusahaan ritel Alfamart Cabang Kotabumi dilihat dari 4 analisis SWOT.

Sedangkan pendekatan kuantatif digunakan untuk menentukan di posisi mana strategi yang harus diambil adalah saat melakukan penentuan bobot setiap variabel dalam *matrix* eksternal dan internal. dan pada saat menentukan rating pada varieabel – variabel penelitian. Selain itu untuk mendapatkan data primer peneliti menggunakan kuisioner kepada konsumen dengan pertanyaaan – pertanyaan terstruktur dan alternatif jawaban yang telah ditentukan, yaitu menggunakan pertanyaan skala Likert. Dari hasil jawaban kuisioner tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif karena memperoleh data yang bisa di ukur dan dianalisis berupa angka-angka.

3.3 Jenis Data

Pada tahap pengumpulan data , penelitian menggunakan data eksternal perusahaan dan data internal perusahaan sebagai data skunder.

1. Data Primer

   Sugiyono (2014) mengatakan data primer ialah data yang berasal dari sumber pertama. Dalam penelitian ini data primer didapatkan melalui wawancara langsung dengan informan yang ditentukan dari keterkaitan informan dengan masalah penelitian. Menurut Moleong (2014) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Wawancara yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menggunakan panduan wawancara serta catatan - catatan wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur.

Wawancara terstruktur merupakan wawancara yang dilakukan terhadap subyek atau narasumber yang telah mengetahui makna dan tujuan dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti yang nantinya dilakukan kepada Konsumen Alfamart Cabang Kotabumi. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang pertanyaan tidak disusun terlebih dahulu dengan kata lain sangat tergantung dengan keadaan atau subyek yang dilakukan kepada Kepala Toko Alfamart Cabang Kotabumi, Asisten Kepala Toko Alfamart Cabang Kotabumi, Kasir Toko Alfamart Cabang Kotabumi dan Pramuniaga Toko Alfamart Cabang Kotabumi. Wawancara pada penelitian ini dilakukan kepada beberapa informan yang sebelumnya telah ditentukan melalui teknik *purposive sampling*. Informan yang dipilih dianggap dapat memberikan sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Sugiyono (2014) mengatakan data sekunder adalah data yang sudah tersedia sehingga dapat diperoleh dengan mudah dan cepat. Sumber data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari pemberitaan dari artikel *online,* jurnal ilmiah, berita di media baik cetak maupun *online* dan sumber resmi yang berkaitan strategi peningkatan volume dari jasa layanan transaksi di perusahaan ritel Alfamart Cabang Kotabumi. Selain itu data skunder juga didapat dengan melakukan observasi, Moleong (2014) observasi adalah sutau proses melihat, mengamati, dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pengamatan langsung dilapangan. Observasi dilakukan dengan mengamati

proses pelaksanaan strategi peningkatan pendapatan dari jasa layanan transaksi di perusahaan ritel Alfamart Cabang Kotabumi. Selain itu data skunder juga dildapatkan dari dokumentasi, Patton dalam Emzir (2011:65) dokumentasi didefinisikan sebagai bahan dan dokumen tulis lainnya atau catatan program, publikasi, laporan resmi, catatan haraian pribadi, surat-surat, foto, dan tanggapan tertulis untuk survei. Data terdiri dari kutipan dokumen-dokumen yang diambil dengan cara mencatat dan mempertahankan konteks.

3.4 Perancangan Sampel

Perancangan sampel (Mahrinasari 2017: 21) merupakan tahap proses pemilihan sampel dan jumlah sampel. Pada penelitian ini metode yang digunaan adalah non probability sampling, yakni teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dengan cara purposife sampling yaitu dengan pertimbangan tertentu. Pada penelitian ini sampel yang dipilih adalah :

1. Kepala Toko Alfamart Cabang Kotabumi sebanyak 28 orang
2. Asisten Kepala Toko Alfamart Cabang Kotabumi sebanyak 16 orang
3. Kasir Toko Alfamart Cabang Kotabumi sebanyak 32 orang
4. Pramuniaga Toko Alfamart Cabang Kotabumi sebanyak 10 orang
5. Konsumen Toko Alfamart Cabang Kotabumi sebanyak 24 orang

3.5 Fokus Penelitian

Menurut Moleong (2014) fokus penelitian adalah pilihan masalah yang dijadikan pusat perhatian atau sasaran orientasi kajian. Fokus penelitian memberikan

batasan dalam studi dan batasan dalam pengumpulan data sehingga dalam pembatasan ini peneliti fokus memahami masalah-masalah yang menjadi tujuan penelitian. Adapun fokus dalam penelitian ini yaitu: peningkatan *volume* jasa layanan transaksi elektronik di perusahaan ritel Alfamart Kotabumi. Lingkungan usaha yang mempengaruhi transaksi jasa layanan elektronik di perusahaan ritel Alfamart Kotabumi, strategi atau implementasi strategi yang lebih tepat yang dapat diberikan untuk meningkatan volume jasa layanan transaksi elektronik di perusahaan ritel Alfamart Kotabumi.

Lokasi penelitian adalah tempat atau wilayah dimana penelitian dilakukan guna mendapatkan informasi dan data-data yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Penetapan lokasi dalam penelitian ini adalah ditentukan dengan sengaja (*purposive*). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan di ritel Alfamart Cabang Kotabumi yang terletak di Lampung Utara.

3.6 Teknik Pengolahan Data

Setelah data yang diperoleh dari hasil wawancara dan studi dokumen terkumpul, maka tahapan selanjutnya ialah melakukan pengolahan data guna menyeleksi data yang berhasil digali dari informan. Adapun kegiatan pengolahan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Editing* Data

   Editing yaitu teknik mengolah data dengan meneliti kembali data yang diperoleh dari hasil wawancara dan studi dokumen agar menghidari kekeliruan dan kesalahan. Pada penelitian ini, peneliti melakukan proses pengolahan data

dengan melakukan *editing* terhadap data hasil wawancara dan dokumen yang berkaitan dengan strategi peningkatan pendapatan dari jasa layanan transaksi di perusahaan ritel Alfamart Cabang Kotabumi dilihat dari 4 analisis SWOT guna memastikan bahwa data yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan.

2. Reduksi dan klasifikasi data, Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2014) mendefinisikan reduksi data sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Pada penelitian ini reduksi data dilakukan dengan analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.
3. Interpretasi Data

   Interpretasi data merupakan upaya untuk memperoleh arti dan makna yang lebih mendalam dan luas terhadap hasil penelitian yang sedang dilakukan. Interpretasi data pada penelitian ini merupakan penarikan kesimpulan dari hasil wawancara dan studi dokumentasi.
4. Penarikan simpulan, langkah terakhir dalam analisis data menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2014) adalah melakukan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2014) penarikan kesimpulan atau verifikasi adalah kegiatan pembuatan kesimpulan dalam bentuk narasi atas kategori dan pola tertentu menurut pandangan informan. Penarikan kesimpulan pada penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan analisis dari berbagai hasil wawancara kepada berbagai

pihak dan studi dokumen dari berbagai sumber yang berhubungan dengan strategi alfamart cabang Kotabumi. Peneliti menggunakan kesimpulan agar data yang tersaji dapat berfokus pada inti masalah sehingga memudahkan pembaca dalam memahami hasil penelitian.

3.7 Analisis dan Pilihan Strategis

Analsis dan pilihan strategi yaitu melakukan pencarian untuk meentukan tindakan altlernatif yang paling menungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan, visi,misi perusahaan (Freed dan David 2015 : 167) melibatkan pembuatan keputusan subjektifitas berdasarkan informasi objektif. Proses membuat dan memilih strategi, banyaknya alternatif dan tindakan strategis yang mungkin dilakukan menjadi pertimbangan penelitian untuk memilih seperangkat strategis alternatif yang paling memungkinkan untuk dikembangkan dalam perusahaan, langsung bisa dimanfaatkan, tentunya dengan dengan mempertimbangkan biaya, keuntungan dan kerugianya.

3.8 Alat Analisis SWOT

3.8.1 Tahap Input

Informasi yang di di turunkan dari matriks-matriks ini memberikan input informasi dasar untuk matriks tahap pencocokan dam pembuatan keputusan yang akan dijelaskan selanjut nya. Alat input mensyaratkan penyusun strategi untuk mengkuantifikasi secara *subjective* selama tahap-tahap proses awal proses formulasi strategi. Membuat keputusan kecil dalam matriks input terkait

kepentingan relatif faktor internal dan eksternal meungkinkan penyusun strategi membuat dan mengevaluasi strategi alternatif secara lebih efektif. Penilaian intuitif yang baik selalu di butuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang sesuai.

3.8.2 Tahap Pencocokan

Strategi terkadang didefinisikan sebagai pencocokan yang di buat organisasi antara sumber daya internal, kemampuan, dan kesempatan serta resiko yang di ciptakan oleh faktor eksternal nya. Tahap pencocokan kerangka kerja formulasi strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan dalam berbagai urutan: Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks *Grand Strategy*. Alat ini bergantung pada informasi yang di turunkan dari tahap input untuk mencocokan kesempatan dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Pencocokan *(Matching) internal* dan eksternal adalah faktor kesuksesan penting dan merupakan kunci untuk secara efektif membuat strategi alternatif yang sesuai.

3.8.3 Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu manager mengembangkan empat tipe strategi: *Strategy Strength - Opportunities (SO), Strategy Weaknesses – Opportunities (WO), strategy Strength – Threats (ST), dan strategy Weakness – Threat (WT).* Mencocokan faktor internal dan eksternal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik, serta tidak ada satu set pun pencocokan

terbaik. Guna membuat suatu rencana harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal.

Analisis faktor – faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weaknesses*) yang terdapat pada organisasi itu. Sedangkan analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui peluang (*opportunities*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*threats)* yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan, analisis untuk mengetahui *strength, weaknesses, opportunities* dan *threats* sering disebut analisis SWOT yang merupakan singkatan dari keempat hal tersebut (Gitosudarmo, 2008:36). Guna mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dialami, maka dapat disusun suatu rencana atau strategi yang mencangkup tujuan yang telah ditentukan, rencana strategi tersebut kemudian dimasukkan ke dalam rencana operasional yang mencantumkan adanya target yang harus dicapai. Kemudian rencana operasional itu dimasukkan ke dalam satu satuan uang yang menjadi anggaran operasional.

Konsep dasar pendekatan SWOT tampaknya sederhana, yaitu apabila perusahaan dapat mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi perusahaan dan mengetahui peluang (*opportunities*) dari luar organisasi yang menguntungkan, serta ancaman (*threats*) di dalam organisasi yang merugikan organisasi atau perusahaan. (Salusu, 2008:35) tentang matriks SWOT menggunakan beberapa strategi,yaitu :

1. Strategi S.O (*Strength – Opportunities*) yaitu memanfaatkan peluang yang ada dengan keunggulan organisasi.

2. Strategi S.T (*Strength – Threats*) yaitu memobilisasi beberapa keunggulan untuk mencapai sasaran.
3. Strategi W.O (*Weaknesses – Opportunities*) yaitu memilih faktor mana yang dipacu dan faktor mana yang ditunda.
4. Strategi W.T (*Weaknesses – Threats*) yaitu perlu kehatian atau kewaspadaan dalam mencapai sasaran.

Tujuan pemilihan strategi adalah untuk menjamin ketepatan pencapaian sasaran. Suatu rancangan strategi dapat dipilih untuk menutup kesenjangan dalam mencapai sasaran. Sifat kesenjangan itu sendiri juga sangat situasional. Kalau kesenjangan akibat prestasi di masa lampau yang sangat buruk yang mungkin dilakukan dan bila kesenjangan itu besar sebagai akibat dari peluang lingkungan yang diharapkan, maka akan lebih tepat bila dilakukan ekspansi (Kurniawan dan Hamdani, 2008:70). Menurut Thompson dan Strickland (2008:97), analisa SWOT adalah simpel tetapi merupakan alat bantu yang sangat kuat untuk memperbesar kapabilitas serta mengetahui ketidak efisienan sumber daya perusahaan. Kesempatan pasar dan ancaman eksternal untuk masa depan agar lebih baik lagi, analisis SWOT memberikan informasi untuk membantu dalam hal mencocokkan perusahaan, sumber daya dan kemampuan untuk menganalisa kompetitif lingkungan di mana bidang perusahaan itu bergerak. Informasi tersebut dibuat berdasarkan perumusan strategi dan seleksi.

1. Kekuatan */ Strength*

   Sebuah kekuatan perusahaan adalah sumber daya dan kemampuan yang dapat

digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan *competitive advantage.*

2. Kelemahan / *Weaknesses.*

   Kelemahan adalah sesuatu yang menyebabkan satu perusahaan kalah bersaing dengan perusahaan lain. Dalam beberapa kasus, kelemahan bagi suatu perusahaan mungkin merupakan suatu kekuatan bagi perusahaan lainnya.

3. Peluang / *Opportunities*

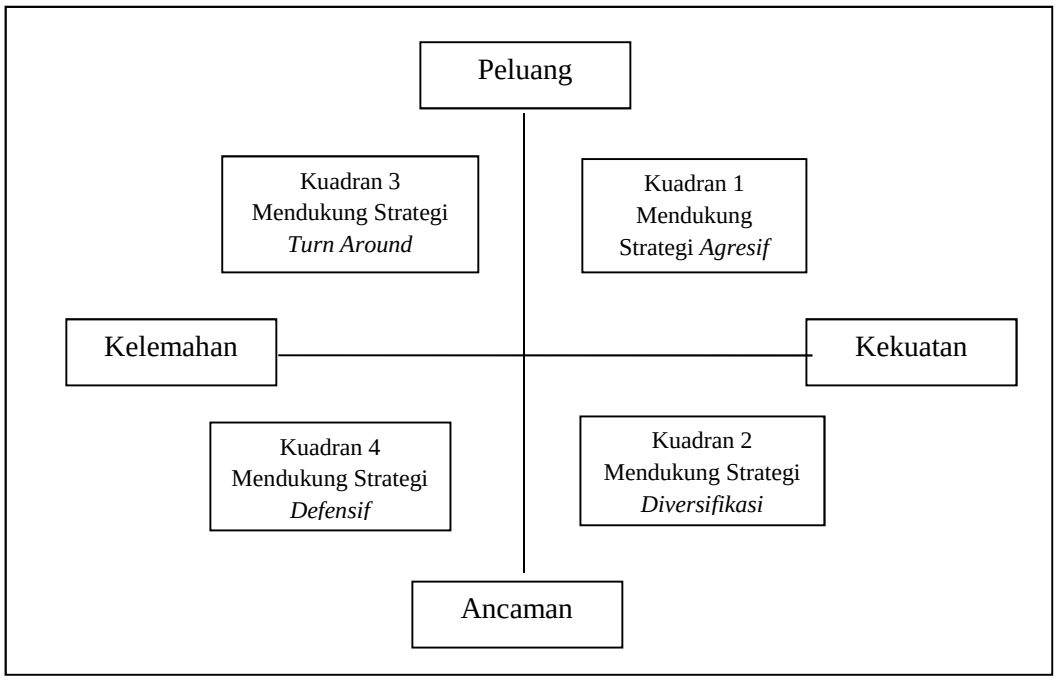
   Analisis lingkungan eksternal. Dapat membuahkan peluang baru bagi sebuah perubahan untuk meraih keuntungan dan pertumbuhan.

4. Ancaman / *Threats*

   Perubahan dalam lingkungan eksternal juga dapat menghadirkan ancaman bagi perusahaan.

Sebuah perusahaan tidak selalu harus mengejar peluang yang menguntungkan karena dengan mengembangkan "*competitive advantage"* dalam beberapa kasus, perusahaan dapat mengatasi kelemahannya dengan cara mempersiapkan diri untuk meraih kesempatan yang pasti. Metode analisa SWOT Matriks memanfaatkan secara maksimal kekuatan internal berupa sumber daya dan pengalaman untuk mencapai target. Tetapi seiring perubahan kebutuhan manusia dan pertumbuhan tekhnologi yang sudah beralih dari konvensional ke digital, metode analisa SWOT *Matrix* tersebut mulai ditinggalkan. Sebab kekuatan *(internal)* belum tentu dapat memenuhi peluang pasar dengan baik dan mampu menghadapi tekanan atau tantangan.

Menurut David (2006:288) matriks *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) merupakan perangkat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: *Strategi SO (Strength - Opportunities), Strategi WO (Weaknesses - Opportunities), Strategi ST (Strength - Threat), dan Strategi WT (Weaknesses - Threat).* Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapt menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2006: 83). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan alat analisis SWOT yaitu faktor internal untuk menentukan kekuatan, kelemahan dan faktor eksternal untuk menentukan peluang dan ancaman. Dengan analisis ini, kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), yang merupakan faktor internal dapat diidentifikasi, begitu pula peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*), yang merupakan faktor eksternal. Diagram dari analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1
Diagram analisis SWOT
Sumber : Rangkuti (2006)

Berdasarkan gambar 3.1 diatas strategi diambil berdasarkan posisi strategi didalam kuadran. Kuadran pada diagram analisis SWOT terbagi menjadi empat sebagai berikut :

- Kuadran I (Mendukung Strategi Agresif / positif,positif) :

  Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan, bisnis, maupun strategi pemasaran memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan kesempatan yang ada. Posisi ini menandakan sebuah perusahaan yang kuat dan berpeluang, strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*) ataupun dengan rekomendasi strategi progesif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan

untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

- Kuadran II (Mendukung Strategi Diversifikasi / positif,negatif) :

  Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan, bisnis, maupun strategi pemasaran masih memiliki kekuatan dari segi internal. Posisi ini menandakan sebuah perusahaan yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda perusahaan akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, perusahaan disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

- Kuadran III (Mendukung Strategi Turn Around / negatif,negatif) :

  Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Posisi ini menandakan, sebuah perusahaan yang lemah namun sangat berpeluang. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih besar atau dengan cara mengubah strategi, artinya perusahaan disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja perusahaan.

- Kuadran IV (Mendukung Strategi Defensif / negatif,positif) :

  Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Posisi ini menandakan sebuah perusahaan yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah strategi bertahan, artinya kondisi internal perusahaan berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya perusahaan disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

  Untuk menentukan di posisi manakah strategi yang harus diambil maka terlebih dahulu harus dilakukan analisis faktor internal dan eksternal :

  - Analisis faktor internal dan eksternal

    Analisis faktor internal dapat dilakukan menggunakan matriks IFE, sedangkan analisis faktor eksternal dapat dilakukan dengan menggunakan matriks EFE (Rangkuti, 2006). Tahap pertama yang harus dilakukan dalam menyusun matriks IFE dan EFE ialah dengan mendaftarkan semua kekuatan dan kelemahan pada matriks IFE serta semua peluang dan ancaman pada matriks EFE.

  - Penentuan bobot setiap variabel

    Menurut Rangkuti (2006), penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan analisis faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen atau pakar dengan metode *Paired Comparison*. Menurut

Rangkuti (2006) metode *Paired Comparison* ialah metode yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu eksternal dan internal. Penentuan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2, 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah

1 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal.

2 = Jika indikator horizontal sama pentingnya dengan indikator vertikal.

3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal.

Bentuk penilaian pembobotan faktor strategis eksternal dari pemasaran Alfamart cabang Kotabumi dapat dilihat pada Tabel 3.1, sedangkan bentuk penilaian pembobotan faktor strategis internal dari pemasaran Alfamart cabang Kotabumi dapat dilihat pada Tabel 3.2. Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah keseluruhan variabel menggunakan rumus :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^{n} X_i}$$

Keterangan :

a_i = bobot variabel ke-i

X_i = nilai variabel ke-i

n = jumlah variabel

i = 1, 2, 3, ...n

Tabel 3.1
Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal

Faktor Strategis Eksternal	A	B	C	Total
A				
B				
C				
Total				

Sumber : Rangkuti (2006)

Tabel 3.2
Penilaian bobot faktor strategis internal

Faktor Strategis Internal	A	B	C	Total
A				
B				
C				
Total				

Sumber : Rangkuti (2006)

- Penentuan peringkat (*rating*)

  Penentuan peringkat atau *rating* dilakukan oleh pihak - pihak terkait seperti staf Alfamart cabang Kotabumi terhadap variabel-variabel dari hasil analisis situasi pemasaran Alfamart cabang Kotabumi. Menurut Rangkuti (2006), perhitungan *rating* untuk masing – masing faktor dilakukan dengan cara memberikan skala 1 (*poor*) hingga 4 (*outstanding*) berdasarkan pengaruh faktor – faktor tersebut terhadap kondisi pemasaran Alfamart cabang Kotabumi. Untuk matriks EFE, skala peringkat yang digunakan yaitu :

  1 = rendah, respon kurang

  2 = sedang, respon rata-rata

  3 = tinggi, respon diatas rata-rata

4 = sangat tinggi, respon superior

Untuk matriks IFE, skala peringkat yang digunakan yaitu :

1 = sangat lemah

2 = lemah

3 = kuat

4 = sangat kuat

- Pembobotan

Selanjutnya untuk nilai dari pembobotan dikalikan dengan peringkat pada tiap faktor dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk memperoleh total skor pembobotan. Hasil pembobotan dan *rating* akan ditampilkan dalam matriks berdasarkan analisis lingkungan dan situasi obyek wisata dengan bentuk seperti pada Tabel 3.3 dan 3.4.

Tabel 3.3

Matriks *External Factor Evaluation*

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	*Rating*	Skor
Peluang : 1. .. Ancaman : 1. ..			
Total			

Sumber : David (2013)

Tabel 3.4
Matriks *Internal Factor Evaluation*

Faktor Strategis Internal	Bobot	*Rating*	Skor
Kekuatan : 1. .. Kelemahan : 1. ..			
Total			

Sumber : David (2013)

- Pembuatan Tabel SWOT

  Keterkaitan faktor eksternal dan internal dapat digambarkan dalam bentuk matriks SWOT seperti tercantum dalam Tabel 3.5. Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman dapat dihadapi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi berdasarkan perumusan beberapa alternatif strategi. Penentuan peringkat terhadap alternatif strategi pemasaran Alfamart cabang Kotabumi dilakukan berdasarkan nilai – nilai hasil penjumlahan bobot dari masing–masing unsur yang terkait dengan masing–masing strategi.

Tabel 3.5
Matriks SWOT

IFAS / **EFAS**	**Kekuatan *(Strength)*** **1) Menentukan 5–10 faktor – faktor kekuatan internal**	**Kelemahan (*Weakness)*** **2) Menentukan 5–10 faktor – faktor kelemahan internal**
Peluang *(Opportunity)* 3) Menentukan 5-10 faktor – faktor peluang eksternal	Strategi SO Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman *(Threat)* 4) Menentukan 5–10 faktor – faktor ancaman eksternal	Strategi ST Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2006)

Keterangan :

IFAS : *Internal Strategic Factors Analysis Summary*

EFAS : *External Strategic Factors Analysis Summary*

Perankingan terhadap alternatif strategi peningkatan volume jasa layanan transaksi elektronik dilakukan berdasarkan nilai hasil penjumlahan bobot dari masing-masing unsur yang terkait dengan masing-masing strategi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

1. Hasil penelitian ini menunjukkan peningkatan *volume* jasa layanan transaksi elektronik Alfamart Kotabumi memiliki kekuatan dan kelemahan sebagai berikut :

   a. Layanan transaksi elektronik Alfamart Kotabumi memiliki kelebihan berupa Alfamart memiliki kartu member (Ponta) dengan berbagai kemudahan seperti satu aplikasi *etrans* berbagai transaksi, program promosi yang banyak, tidak diperlukannya modal untuk pembelian barang, adanya dana tampungan dan *fee income* atas hasil transaksi seperti pembayaran multifinance, dan didukung oleh banyaknya jaringan Alfamart 13.865 toko dan kerjasama lebih dari 700 vendor feebase.
   b. Layanan transaksi elektronik Alfamart Kotabumi memiliki kelemahan berupa terlalu banyak alat pembayaran, kurangnya sarana promosi standar kurangnya sosialisasi dan informasi ke masyarakat, gangguan jaringan, kurangnya kemampuan dan pengetahuan personel toko, lambatnya penanganan konsumen dan konektivitas masih labil.

2. Hasil penelitian ini menunjukkan pemasaran layanan transaksi elektronik Alfamart Kotabumi menghadapi peluang dan ancaman sebagai berikut :
   a. Layanan transaksi elektronik Alfamart Kotabumi menghadapi peluang berupa produk yang sangat bervariasi, pertumbuhan layanan transaksi

online, bertambahnya variasi produk jual dari sisi penjualan transaksi elektronik ini, program promosi yang sangat banyak, *database* konsumen yang besar sebagai acuan untuk identifikasi perilaku konsumen, bertambahnya *outlet* alfamart, lokasi outlet mudah dijangkau, kerjasama dengan *market* tradisional (warung kelontong, rombong), dan kerjasama dengan pemerintah daerah untuk melakukan transaksi seperti PBB atau Pam.

b. Layanan transaksi elektronik Alfamart Kotabumi menghadapi ancaman berupa pesaing purna jual retail semakin kompleks, banyaknya *retailer* di *marketshare online*, kompetitor mempunyai promo menarik, belanja online dengan biaya kirim gratis, amortisasi dan penyusutan makin meningkat, koneksi tidak maksimal dibanding competitor, banyak bermunculan warung rombong bekerjasama dengan brilink, *late respon* oleh pihak ketiga/vendor saat komplain konsumen yang diajukan oleh personil ke *call center E-Services,* kehilangan kepercayaan konsumen mengakibatkan hilangnya potensi meningkatkan sales toko (std dan *impulse buying*), tingkat kriminal *online* semakin meningkat bagi masyarakat yang awam akan teknologi, *provider online* yang menjamur, kehilangan kepercayaan dari konsumen jika transaksi *e-service* sering gagal */ time out / error* (jaringan lemah).

3. Analisis dengan menggunakan SWOT didalam penelitian ini memberikan hasil bahwa alternatif strategi dalam pemasaran layanan transaksi elektronik Alfamart Kotabumi berdasarkan bauran pemasaran berada pada kuadran 3. Kuadran 3 pada matriks SWOT menunjukkan strategi dalam pemasaran

Layanan transaksi elektronik Alfamart Kotabumi sebaiknya mengikuti alternatif strategi *turn over*.

5.2 Saran

Berdasarkan adanya peluang dari perubahan perilaku konsumen didalam memilih metode pembayaran dengan dukungan teknologio dan jaringan koneksi yang dimiliki oleh vendor, maka hasil penelitian ini menghasilkan tiga alternatif strategi yang dapat dijadikan saran dalam pengembangan pemasaran layanan transaksi elektronik Alfamart Kotabumi yaitu :

1) Alfamart Kotabumi disarankan untuk meningkatkan *value* yang dimiliki layanan transaksi elektronik Alfamart Kotabumi agar pelanggan tidak beralih kepada produk substitusi, seperti :
   - Memperbaiki jaringan koneksi atau mengganti *provider* untuk kelancaran dalam bertransaksi elektronik
   - Mengupdate dan melakukan peremajaan di aplikasi sistem pendukung atau software untuk mempermudah konsumen dalam mengakses aplikasi
   - Penambahan produk layanan, mulai dari *payment point, remittance*, *e-wallet*, tiket transportasi, hiburan, dan pertunjukan.
   - Aktifitas promosi inovasi,kreatif antara *fee based* income dengan promosi produk seperti bundling promo, PWP dan insentif reward untuk personil toko.
   - Peningkatan produktivitas karyawan
     - Perbaikan proses bisnis dengan *training* dan *coaching* karyawan

- Program peningkatan kompetensi karyawan melalui training secara berkala maupun khusus dan program *people clinic* untuk bekal keterampilan dalam pelayanan pelanggan.
- Percepatan penggunaan aset dan program pelatihan terkait IT untuk mendukung operasional di gerai / toko

- Mengoptimalkan saluran digital dalam mengembangkan ruang lingkup lingkungan konsumen dan meningkatkan efektifitas program, melalui media sosial *line*, *twitter*, *facebook*, etc
  - Kerjasama keanggotaan (*co-members)* antara *members* Aku Alfamart dengan Ponta (*membership loyalty company)* dari Jepang.
  - Program *loyalty* konsumen dengan berbasis kebutuhan konsumen.
  - Mengoptimalkan penawaran promo dan info promo melalui poster, *banner*, media social.

2) Alfamart Kotabumi disarankan untuk melakukan *Community Based Marketing*, seperti:

- memberdayakan komunitas di lingkungan toko seperti kelompok arisan member ponta, kelompok posyandu, kelompok UMKM,dll. Dalam hal ini departemen marketing bisa membuat program-program yang menarik seperti program PWP (*Purchase with purchase)* dan membuat *event-event* di acara komunitas tersebut.
- Optimalkan kemitraan dalam pembukaan toko, kerjasama dengan institusi, perorangan dan perusahaan lain

3) Alfamart Kotabumi disarankan untuk menambah titik layanan melalui pembukaan gerai atau toko baru seperti :

- Pertumbuhan melalui penetrasi ke pasar baru
  - Pembukaan gerai baru dan Percepatan jadwal pembukaan gerai.
- Pertumbuhan melalui pengembangan pasar
  - Survey potensi pasar baru seperti OBA (Outlet Binaan Alfamart)
  - Format toko baru, toko *stock point*, Alfa Kiosk,dll

DAFTAR PUSTAKA

Ali, J.Mohamed and L.Vijaya Gopalan. 2018. E-Wallet Payment: Swot Analysis from Customer Perception. *International Journal of Recent Research Aspects ISSN: 2349-7688*, Special Issue: Conscientious Computing Technologies, April 2018, pp. 155-158 © 2018 IJRRA All Rights Reserved.

Assauri, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Rajawali Pers.

Berman dan Evans. 2010. *Retail Management*. 12 th. Edition. Jakarta : Pearson.

David, Fred R. 2013. *Strategic Management, Concepts & Cases*. UK : Pearson Education Limited.

David, Meredith E., David, Forest R., and David, Fred R. 2016. *The Quantitative Strategic Planning Matrix : a new marketing tool*, 4488(April).

Diasa, Rara Djadjataruna. 2018. *Studi Formulasi Strategi Bersaing Jasa Pendidikan Pada Rara Diasa Fashion*. Tesis Pascasarjana Magister Manajemen. Universitas Lampung.

Djatmiko, Yayat Hayati. 2008. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Effendy, Onong Uchjana. 2007. *Ilmu Komunikasi (Teori dan Praktek)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Emzir. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta. Rajawali. Pers.

Fauzi, Muchammad. 2015. Manajemen Strategik. Semarang : CV. Karya Abadi Jaya.

Fuad, Anis dan Kandung Sapto Nugroho. 2014. *Panduan Praktis Penelitian. Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Gitosudarmo, Indrito. 2008. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Pertama, Cetakan Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Grant, Stewart. 2006. *Sukses Manajemen Penjualan*. Jakarta : PT Glora Aksara Pratama.

Hassan, Seyed Mohammad, Amir Jahanshahi Sistani and R. Satya Raju. 2014. Top Online Shopping E-companies and their Strength and Weakness. *Research Journal of Recent Sciences* Vol. 3(9), 102-107, September (2014). ISSN 2277-2502.

Hawkins, DI.dan Mothersbaugh DL. 2013. *Consumer Behaviour : Building Marketing Strategy*. USA : McGraw Hill.

Jasfar, Farida. 2012. *9 Kunci Keberhasilan Bisnis Jasa*. Jakarta : Salemba Empat.

Joshi, Priyanka. 2017. Cashless Economy : A Swot Analysis. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities* Vol. 7, No. 3, March 2017, pp. 1477-1485. ISSN 2249-7315.

Kasmir. 2004. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Kotler, Philip and Keller, Kevin. 2012. *Marketing Management*. Prentice Hall; 14th Edition

Kurniawan dan Hamdani. 2008. *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*. Yogyakarta : Pressindo.

Laporan Tahunan (Annual Report) 2016. PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk. (AMRT , 2015)

Laporan Tahunan (Annual Report) 2015. PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk. (AMRT , 2016)

Levy, Michael and Weitz, Barton A. *2012*. *Retailing Management*. New York : McGraw Hill.

Lupiyoadi, Rambat. 2013. *Manajemen Pemasaran Jasa Berbasis Kompetensi*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.

Magretta, Joan. 2014. *Understanding Michael Porter*. Yogyakarta : Andi.

Mintzberg, Henry. 2007. *Tracking Strategies : Toward a General Theory*. New York : Oxford Univercity Press Inc.

Moleong. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Murti, Sumarni. 2002. *Manajemen Pemasaran Bank*. Edisi Kelima Revisi. Yogyakarta: Liberty.

Pearson, McLeod. 2008. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta : Salemba.

Peter dan Olson. 2013. *Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran*. Edisi. Kesembilan. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Porter, Michael P. 2001. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industry dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.

Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Salar, Menekse and Orkide Salar. 2013. Determining pros and cons of franchising by using swot analysis. *2nd World Conference on Design, Arts and Education DAE-2013*.

Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan. Organisasi Non Profit*. Jakarta : Grasindo.

Singh, P.Tina. 2017. Organised Retailing- A SWOC Analysis. International Journal of Research in Management & Business Studies (IJRMBS 2017). Vol. 4 Issue 3 (SPL 2) Jul. - Sept. 2017. ISSN : 2348-6503 (Online).

Solomon, Michael. 2015. *Consumer Behaviour (Buying, Having and Being)*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif , Kuatitatif dan R&D)*. Bandung : Alberta.

Suryana. 2006. Kewirausahaan. Jakarta: PT Salemba Empat.

Tanuraharjo, Hans Harischandra. 2015. The Effects of Forces Driving Industry Competition and Distinctive Capabilities on the Competitive Strategy and Its Implication on Business Performance of Minimarket Network in Indonesia. *American Journal of Economics* 2015, 5(2): 74-81DOI: 10.5923/c.economics.201501.05

Thompson, A. A., JR., and Strickland, A., J. 2005. *Strategic Management Concept and Cases*. New York : Mc Graw-Hill.

Tjiptono dan Chandra. 2012. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: ANDI

Visa. 2018. *Consumer Payment Attitudes*. PT Visa Worldwide Indonesia.

Artikel ini telah tayang di Kompas.com dengan judul "Perilaku Pembayaran Konsumen, Pilih Tunai atau Nontunai?", https://money.kompas.com/read/2019/03/29/091700526/perilaku-pembayaran-konsumen-pilih-tunai-atau-nontunai-?page=all.

Penulis : Ambaranie Nadia Kemala Movanita

Editor : Sakina Rakhma Diah Setiawan

Vermaat dan Shelly Cashman. 2007. *Discovering Computers: Menjelajah Dunia. Komputer Fundamental*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Infotek.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. 2012. *Strategic management and business policy: Concepts*.13th ed. USA : Pearson / Prentice Hall.

Wong, Jony. 2010. *Internet Marketing for Beginners.* PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

Zakhra, Aminatus dan Lailatul Komariyah. 2011. Analisis Sistem Online Payment Point (SOPP) Dalam Peningkatan Pendapatan PT POS Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan. *Jurnal Elektronik Universitas Islam Madura*.