

PROCEEDING

NCAB

2017

NATIONAL CONFERENCE
ON APPLIED BUSINESS

"Creating a Business Leader: Challenges Faced by MM Program"

Held in UMY, on 16th of September, 2017

In Collaboration with:

Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia

Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana

Aliansi Program Magister Manajemen Indonesia



APMMI
ALIANSI PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN INDONESIA

PROCEEDING
The 1st NATIONAL CONFERENCE ON APPLIED BUSINESS
(The 1st NCAB) 2017

Kerjasama
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia,
Universitas Kristen Duta Wacana dan Aliansi Program Magister
Manajemen Indonesia (APMMI)

VOLUME I
Manajemen Strategi dan Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia dan
Organisasi

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
16 September 2017



PPS Penerbit
UMY Program Pascasarjana
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
PROCEEDING

**The 1st NATIONAL CONFERENCE ON APPLIED BUSINESS
(The 1st NCAB) 2017**

**Kerjasama
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia,
Universitas Kristen Duta Wacana dan Aliansi Program Magister
Manajemen Indonesia (APMMI)**

Volume 1, vi + 242 halaman, 210 x 297 mm

ISBN : 978-602-19568-8-5

Editor:

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Dr. Zaenal Arifin, M.Si

Dr. Perminas Pangeran, M.Si

Editor Tata Letak:

Musoli, S.E

Alief Setya Pertiwi, S.T

Desain Sampul:

Aditya Rahman Hafidz, S.Ikom

Penerbit :

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Cetakan Pertama, September 2017

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

APMMI (Aliansi Program Magister Manajemen Indonesia) secara aktif mendorong kerjasama baik regional, nasional dan internasional sehingga terbangun sinergi untuk meningkatkan kinerja program magister manajemen di Indonesia. Secara spesifik, APMMI memfasilitasi kerjasama penelitian dan publikasi antar program Magister Manajemen di Indonesia. Adapun bentuk dan metodologi penelitian yang dipublikasikan dalam prosiding ini bersifat lebih terbuka terhadap berbagai pendekatan peneliti dalam memotret fenomena bisnis di Indonesia. Dengan demikian karya ilmiah mendorong inovasi, *engagement* dan dampak pada industri.

Prosiding NCAB edisi pertama dalam payung APMMI ini adalah kumpulan hasil penelitian mahasiswa dan dosen di lingkungan Magister Manajemen yang dipresentasikan dalam even *1st National Conference On Applied Business (NCAB) 2017* yang diselenggarakan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada tanggal 16 September 2017. NCAB ini diinisiasi oleh Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY), Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia (UII) dan Magister Manajemen universitas Kristen Duta Wacana (UKDW).

Kehadiran prosiding ini merupakan bentuk tanggung jawab program Magister Manajemen dalam melakukan disseminasi karya ilmiah bagi masyarakat luas. Prosiding NCAB diharapkan dapat menjadi salah satu rujukan bagi peneliti di dalam negeri maupun di luar negeri dalam pengembangan studi bisnis di Indonesia. Dengan demikian APMMI mengucapkan apresiasi kepada Magister Manajemen UMY, UII dan UKDW dalam upaya aktif menciptakan suasana dan kualitas akademik yang semakin baik.

Walaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 16 September 2017

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Ketua Aliansi Program Magister Manajemen Indonesia (APMMI)
Bidang Riset dan Publikasi

DAFTAR ISI

Volume 1 : Manajemen Strategi dan Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi

Analisa Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kesehatan Bank Umum Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia

Elva Dian Pertiwi, Zaenal Arifin 1 - 14

Analisis Faktor-Faktor Kepemimpinan Direktur Keuangan Untuk Mendukung Peningkatan Kinerja Keuangan BUMN

Mochammad Yana Aditya, Heru Kurnianto Tjahjono 15 - 17

Strategi Peningkatan Pendapatan Dari Jasa Layanan Transaksi *Fee Based* Di Perusahaan Ritel Alfamart

Sudarman, Achmad Sobirin18 – 28

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Modal (Studi Kasus Perusahaan Sektor Pertambangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2009 - 2013)

Muhammad Arifuddin, Febby Erianto Nugroho, Muchacha Mufti Abadi29 – 38

Pengaruh Kualitas Layanan Kesehatan Dan Citra Merek Pada Loyalitas Pasien, Dengan Kepuasan Pasien Sebagai Pemediasi (Studi Di Bangsal Vip Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr R Soeharso Di Surakarta)

Tangkas Sibarani, Asri Laksmi Riani MS39 – 71

Analisis Pengaruh Kredibilitas Selebriti Endorser dan Kredibilitas Merek Terhadap Loyalitas Merek

Ari Purnama Agung, Solikhah, Bobby Aditia Putra Pamungkas72 – 80

Implementasi Gaya Kepemimpinan di Perusahaan Start Up (*The Implementation of Leadership Style in Start Up Company*)

Ginanjar Budhiraharja, Heru Kurnianto Tjahjono81 – 87

Manajemen Surat Wasiat Dalam Dokumen Aktif

Sugiyanto, Musoli88 – 93

Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pemenuhan Standar Pelayanan Minimal di SD Negeri Jetis

Warsana93 – 98

The Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship between Religiosity Value and Dysfunctional Behavior

Majang Palupi99 – 102

Pengaruh *Work Stress, Organizational Climate Dan Procedural Justice Terhadap Intention To Quit* Asn Pemda Diy Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi

Annas M Haifani J, Heru Kurnianto TJ, Nuryakin 103 – 107

Pengaruh *Career Justice* terhadap *IT Professional Turnover Intention* dengan Dimediasi *Employee Engagement*

Mohammad Ziad Anwar, Heru Kurnianto Tjahjono, Fauziyah 108 – 111

Pengaruh *Psychological Empowerment* dan *Procedural Justice Terhadap Employee Engagment* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening

Veri Widodo, Heru Kurnianto TJ, Nuryakin 112 – 116

Pengaruh Religiusitas, Professionalisme, Modal Intelektual Terhadap Kinerja Amil Baznas Dengan Motivasi Sebagai Intervening

Risang Winasis, Siswoyo Haryono, Fauziyah. 117 – 131

Pengaruh Keadilan Distributif Karir dan Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retaliasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada Pegawai Non PNS RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta

Aditya Citra Ibnu Sina, Heru Kurnianto Tjahjono. 132 – 141

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Deskriptif di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kulon Progo)

Agustina Dyah Saraswati. 142 – 151

Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Intervening Komitmen Organisasi

Hamzah Karim A, Aris Suparman Wijaya, Fauziyah. 152 – 162

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta)

Endah Tri Nursani. 163 – 170

Strategi Penempatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo

Mudopati Purbohandowo. 171 – 182

Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia Di UPT Puskesmas Semanu II Kabupaten Gunungkidul

Minto. 183 – 195

Strategi Reformasi Birokrasi Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo

Tri Omi Handayani. 196 – 205

Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Analisa Kebijakan Mutasi Pada Badan Pemeriksa Keuangan)

Yekti Murwani Rejeki. 206 – 216

Strategi Penempatan Tenaga Kerja Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Penempatan

Heri Darmawan. 217 – 229

Technology Accepted Model Analysis on E Learning Program in Economics Department

Hudiyanto. 230 – 236

Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Wawasan Tujuan Organisasi

Sri Sundari. 237 – 243

Harga Diri Dalam Organisasi, Efikasi Kolektif, dan Perilaku Ideal Kolektif Mempengaruhi Kesiapan Organisasi Untuk Berubah, Yang Dimediasi oleh Kepemimpinan Transformasional

Mikhriani. 244 – 267

Prospek Pengembangan Industri Ekonomi Kreatif : tantangan bagi Pengusaha Perempuan Industri Songket Palembang Di Kota Palembang

Trisninawati..... 268 – 276

Pengaruh *Religiousitas* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dimediasi oleh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja

Yuni Siswanti, Agus Haryadi..... 277 – 286

TEMA :

MANAJEMEN STRATEGI DAN BISNIS

Analisa Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kesehatan Bank Umum Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia

Elva Dian Pertiwi, Zaenal Arifin ~ 1

Analisis Faktor-Faktor Kepemimpinan Direktur Keuangan Untuk Mendukung Peningkatan Kinerja Keuangan BUMN

Mochammad Yana Aditya, Heru Kurnianto Tjahjono ~ 15

Strategi Peningkatan Pendapatan Dari Jasa Layanan Transaksi *Fee Based* Di Perusahaan Ritel Alfamart

Sudarman, Achmad Sobirin ~ 18

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Modal (Studi Kasus Perusahaan Sektor Pertambangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2009 - 2013)

Muhammad Arifuddin, Febby Erianto Nugroho, Muchacha Mufti Abadi ~ 29

Pengaruh Kualitas Layanan Kesehatan Dan Citra Merek Pada Loyalitas Pasien, Dengan Kepuasan Pasien Sebagai Pemediasi (Studi Di Bangsal Vip Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr R Soeharso Di Surakarta)

Tangkas Sibarani, Asri Laksmi Riani MS ~ 39

Analisis Pengaruh Kredibilitas Selebriti Endorser dan Kredibilitas Merek Terhadap Loyalitas Merek

Ari Purnama Agung, Solikhah, Bobby Aditia Putra Pamungkas ~ 72

Implementasi Gaya Kepemimpinan di Perusahaan Start Up (*The Implementation of Leadership Style in Start Up Company*)

Ginangjar Budhiraharja, Heru Kurnianto Tjahjono ~ 81

Manajemen Surat Wasiat Dalam Dokumen Aktif

Sugiyanto, Musoli ~ 88

Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pemenuhan Standar Pelayanan Minimal di SD Negeri Jetis

Warsana93 – 98

Strategi Peningkatan Pendapatan Dari Jasa Layanan Transaksi *Fee Based* Di Perusahaan Ritel Alfamart

Sudarman

Universitas Islam Indonesia
dkramawardhana@gmail.com

Achmad Sobirin

Universitas Islam Indonesia
achmad.sobirin@uii.ac.id

ABSTRACT

Rapid development in the economic sector and the increasing of income resulting arising consumption process by customer for both primary and secondary products. This condition creates the needs of media in transaction system or payment channel. Nowadays, many companies also run business payment service, one of them is Alfamart. As a retail company, Alfamart also provides services such as payment channel and purchasing for products & services outside their original trading goods with fee based income. This research discussed about strategy planning or what is the most suitable strategy that could be implemented and developed for increasing the revenue from fee based service transaction in Alfamart. The research has done in 3 steps, first is input stage with IFE and EFE methods, second is matching stage with IE and TOWS matrix method, and the last is decision stage with QSPM method. TOWS matrix resulted in mapping strategy which supported the strategy from IE matrix that resulted some elements or items from operational strategy for Alfamart. On the decision making step, the instrument used was QSPM and as a result market penetration with TAS (6,673), followed by market development strategy (6,275), and product development (6,051). Market penetration strategy become priority recommendation for fee based transaction service in Alfamart. From that strategy, the implementation will be describe to target strategy with Balance Scorecard concept.

Keywords : *fee based income, business strategy, market penetration, balance scorecard*

ABSTRAK

Meningkatnya kondisi perekonomian dan penghasilan masyarakat, memberi dampak meningkatnya konsumsi terhadap produk primer dan sekunder. Hal ini memicu adanya kebutuhan media untuk bertransaksi atau sebagai saluran pembayaran. Saat ini banyak perusahaan yang bergerak dalam bisnis jasa layanan pembayaran, diantaranya Alfamart. Alfamart merupakan salah satu perusahaan ritel yang melayani pembelian dan pembayaran produk dan jasa diluar barang dagangan atau layanan transaksi *fee based income*. Penelitian ini adalah membahas penentuan strategi atau implementasi strategi yang lebih tepat yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan pendapatan dari jasa transaksi *fee based* di perusahaan ritel Alfamart. Tahapan penelitian dilakukan dengan tiga tahapan, yaitu *input stage* dengan metode IFE dan EFE, *matching stage* dengan metode matriks IE dan TOWS, dan tahap *decision stage* yang dilakukan dengan metode QSPM. Berdasarkan matriks TOWS diperoleh pemetaan strategi

yang akan mendukung strategi dari matriks IE dengan menghasilkan beberapa elemen atau item strategi operasional yang dapat dilakukan Alfamart. Pada tahap keputusan dengan menggunakan alat analisis QSPM, diperoleh prioritas strategi, yaitu market penetration dengan TAS (6,673), diikuti strategi market development (6,257), dan product development (6,051). Strategi *market penetration* menjadi prioritas rekomendasi untuk jasa layanan *fee based* di Alfamart. Kemudian dari hasil strategi tersebut, implementasinya dijabarkan ke sasaran strategi dengan rumusan konsep *balance scorecard*

Kata kunci—*fee based income, strategi bisnis, market penetration, balance scorecard*

PENDAHULUAN

Semakin majunya perekonomian yang berakibat pada meningkatnya penghasilan masyarakat, memicu kebutuhan dalam bertransaksi atau pembayaran produk, baik secara tunai maupun kredit, dan saluran pembayaran pun berkembang, dari yang konvensional tunai menjadi pembayaran secara elektronik. Pembayaran elektronik pada dasarnya adalah upaya perusahaan, baik perbankan maupun non perbankan, untuk meningkatkan proses efisiensi dan kemudahan melakukan pembayaran. Namun terdapat permasalahan yang dihadapi oleh pelaku usaha saat ini, yakni keterbatasan perusahaan dalam menyediakan titik layanan saluran pembayaran. Inilah kemudian yang menjadi penghambat tersendatnya arus kas dari konsumen. Berdasarkan hal tersebut, beberapa perusahaan memilih menjalin kemitraan dengan penyedia jasa pembayaran atau *billing company* dengan alasan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan investasi membentuk titik layanan baru atau pembukaan cabang baru untuk melayani kebutuhan konsumennya. Dewasa ini fungsi lembaga intermediasi dalam transaksi pembayaran produk dan jasa tidak hanya dilakukan oleh perbankan, melainkan dilakukan juga oleh lembaga lain, seperti PT Pos, toko atau gerai ritel, unit koperasi dan sejenisnya. Bahkan saat ini, fungsi lembaga intermediasi dalam melayani kebutuhan saluran pembayaran untuk segala macam kebutuhan jasa layanan tersebut menjadi salah satu sumber pendapatan utama, seperti yang terjadi di industri ritel terutama jaringan mini market berjejaring, Alfamart dan Indomaret. Pendapatan dari imbal jasa (*fee based income*) untuk segala macam pembayaran kebutuhan rumah tangga, seperti pembayaran listrik, air, telepon, cicilan kredit, dan sebagainya, saat ini menjadi perhatian utama bagi pelaku bisnis di industri ritel mini market tersebut. Pendapatan dari imbal jasa (*fee based income*) dianggap bisa meningkatkan kinerja bisnis dan menopang profitabilitas. Seperti yang ditegaskan pada warta *online* ekonomi bisnis.com edisi 12 oktober 2015 dengan tajuk “**Kinerja Alfamart: Topang Profitabilitas dengan Fee Income**”, dikatakan bahwa pertumbuhan *fee income* akan bisa mempertebal margin laba bersih perusahaan.

Mengingat begitu penting dan diperhatikannya pendapatan dari jasa layanan transaksi *fee based*, sesuai informasi yang didapat dari Laporan Tahun (**Annual Report**) tahun 2016 PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk selaku pengelola jaringan ritel minimarket Alfamart. Dikemukakan bahwa perusahaan ritel minimarket Alfamart sangat fokus dalam mengoptimalkan “*value added services*” di gerai-gerai yang dimilikinya melalui kerjasama dengan pihak ketiga. Hal ini sesuai dengan tujuan perseroan untuk menjadikan gerainya sebagai “*gerai komunitas*”, dimana pelanggan dapat menikmati jasa layanan pembayaran dan transaksi elektronik lainnya dengan mudah, cepat dan waktu layanan yang lebih leluasa. Pengembangan ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan meningkatkan kunjungan (*traffic*) pelanggan ke gerai-gerai Alfamart melalui pengembangan dan pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas di bidang teknologi informasi yang masih bisa dioptimalkan (*idle capacity*), dimana tidak banyaknya penambahan biaya terkait pengembangan layanan pembayaran ini. Sehingga sangat tepat jika salah satu dari strategi bisnis perusahaan ritel Alfamart dalam upayanya meningkatkan pendapatan adalah dengan mengembangkan produk jasa layanan transaksi yang menghasilkan *fee based income*. Dalam penelitian ini akan dirumuskan dan dipaparkan bagaimana strategi

bisnis untuk meningkatkan transaksi layanan *fee based* berdasarkan analisis lingkungan perusahaan serta analisis internal eksternal, lalu dari hasil analisis tersebut dijabarkan bagaimana cara memantau perkembangan kinerja jasa layanan *fee based* tersebut dengan pendekatan konsep *balance scorecard*.

KAJIAN TEORI

Strategi untuk meningkatkan pendapatan merupakan bagian dari strategi bisnis perusahaan. Menurut Wheelen & Hunger (2012) strategi bisnis terdiri dari dua jenis strategi yaitu Menurut Wheelen & Hunger (2012), strategi bisnis terdiri dari dua jenis strategi, yaitu strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi kemitraan (*cooperative strategy*). Strategi dalam peningkatan transaksi *fee based* bisa menjadi suatu daya saing yang tinggi dan merupakan keuntungan dalam bersaing (*competitive advantage*). Upaya untuk meningkatkan transaksi *fee based* ini tidak bisa dilakukan sendiri tetapi harus menyertakan pihak lain atau mitra (*cooperative strategy*), seperti posisi Alfamart yaitu sebagai perantara bagi yang membutuhkan saluran pelayanan pembayaran.

Merujuk pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanurahrjo (2015) dalam jurnalnya *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* yang diterbitkan American Journal of Economics 2015, dimana disimpulkan bahwa ternyata pihak manajemen perusahaan jaringan minimarket di Indonesia dewasa ini cenderung belum mampu secara optimal memanfaatkan sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan dalam merancang strategi bersaing. Hal tersebut terindikasi dari produk dan harga jual yang ditawarkan di jaringan minimarket tersebut selama ini cenderung tidak berbeda dengan yang ditawarkan para pesaingnya.

Strategi bersaing yang unggul adalah upaya untuk mengkreasikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui *low cost strategies*, *differentiation strategies*, dan *speed based strategies* (Pearce & Robinson, 2013). Strategi bersaing memerlukan suatu proses manajemen strategi. Proses manajemen strategi terdiri atas tiga (3) tahapan yaitu perumusan strategi, penerapan strategi dan penilaian strategi. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal yang terus menerus berubah (Fred R. David, 2013).

Pandangan Berbasis Sumberdaya (*Resources Based View*) di Industri Ritel

Analisa sumber daya perusahaan dan posisinya dalam persaingan merupakan salah satu hal yang perlu dilakukan dalam pengembangan strategi dengan menggunakan teori RBV atau *resources based view* (Thompson et all, 2005). Pada tataran praktikal, analisa diawali dengan mempertanyakan seberapa baik strategi yang ada, kemudian melakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang ada di luar lingkungan perusahaan. Langkah berikutnya mengevaluasi apakah harga produk/jasa dan biaya sudah unggul dari para pesaing. Ketiga langkah diatas kemudian digunakan untuk menganalisis apakah perusahaan lebih kuat atau lebih lemah dari para pesaing. Dengan mengetahui posisi perusahaan terhadap pesaing dalam suatu industri, manajemen dapat menggunakan informasi tersebut untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang memerlukan perhatian, terutama bila strategi yang ada belum mampu menjawab perubahan yang terjadi di lingkungan luar, atau tidak dapat memanfaatkan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif.

Jika manajemen memutuskan untuk mengubah strategi yang ada, pertanyaannya adalah tindakan-tindakan (*actions*) apa saja yang diperlukan untuk mempromosikan pelaksanaan strategi dengan lebih baik. Afuah (2004) menawarkan pengelolaan sumber penghasilan (*sources of revenues*) dan sasaran pasar, bahwa keberhasilan strategi perusahaan dapat diukur dari nilai

kepuasan pelanggan yang tercermin dari berulangnya mereka membeli produk/jasa perusahaan. persoalannya, *value* yang diharapkan dari satu pelanggan ke pelanggan lainnya adalah berbeda. Oleh karenanya menjadi penting bagi perusahaan untuk memutuskan pelanggan atau kelompok pelanggan mana yang akan dijadikan sasaran layanan, serta seberapa banyak permintaan *value* mereka akan dilayani. Selain itu pada suatu sasaran pasar seringkali terdapat peluang untuk memperoleh lebih dari satu sumber pendapatan, dan tambahan *revenue* ini bahkan memberikan tingkat keuntungan yang lebih besar dari sumber utamanya. Dicontohkan penjual mobil, selain memperoleh keuntungan dari penjualan mobil juga mendapat tambahan penghasilan dari jasa perbaikan dan pemeliharaan yang memberikan tingkat keuntungan yang lebih besar dari penjualan mobil sebagai bisnis utamanya.

Teori **Resource Based View (RBV)** dikenali sebagai sebuah teori yang melihat kemampuan sumber daya internal perusahaan dalam mengeksploitasi sumber daya internal untuk memunculkan keunggulan bersaing. Sumber daya internal perusahaan yang terdiri dari semua aset, kapabilitas, kompetensi, proses organisasi, informasi, dan pengetahuan dapat dikendalikan oleh perusahaan guna mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan. Mengacu pada pendapat yang dikemukakan Ravi Vij (2015) dalam jurnalnya "*How Walmart Makes Money? Understanding Walmart Business Model*", diungkapkan bahwa Walmart sebagai pemimpin global dalam bisnis ritel dengan selalu unggul dalam harga dan *assortment* produk. Strategi Walmart yang legendaris dengan EDLC (*everyday low cost*) and EDLP (*everyday low prices*), menjadikan Walmart sebagai perusahaan terbesar di dunia dalam industri ritel. Namun dengan kondisi perkembangan zaman, lingkungan dalam bisnis ritel yang semakin dinamis tentunya membuat Walmart pun melakukan berbagai inovasi dan perbaikan proses bisnis untuk mempertahankan kinerja bisnisnya. Perubahan dalam lingkungan ritel dan perkembangan preferensi konsumen telah memaksa Walmart untuk berinovasi pada model bisnis yang dipimpin oleh proses strategi untuk mencari pendapatan (*source revenue*) dengan berdasarkan elemen biaya. Salah satu yang dilakukan oleh Walmart adalah penyediaan akses yang lebih mudah dalam berbelanja termasuk untuk belanja secara *online* dan pembayaran layanan jasa keuangan termasuk pembayaran asuransi dan layanan kesehatan, dengan elemen biaya investasi aset.

Fee Base Income

Menurut Lapoliwa dan Kuswandi (2000), *fee based income* merupakan tujuan dari pemberian jasa-jasa selain untuk mengembangkan pangsa pasar bank juga untuk meningkatkan pendapatan bank dalam bentuk komisi. Sedangkan *fee based income* menurut Kasmir (2004) adalah keuntungan yang didapat dari transaksi yang diberikan dalam jasa-jasa bank lainnya atau *spread based* (selisih antara bunga simpanan dengan bunga pinjaman).

Menurut SKAPI atau Standar Khusus Akuntansi Perbankan Indonesia (2004), pendapatan *fee based* adalah imbalan yang diperoleh bank dari pemberian komitmen dan jasa-jasa lain diluar hasil yang diperoleh bank dari penanaman aktiva produktif, seperti kredit dan surat berharga. Dari pengertian-pengertian yang dijelaskan diatas maka dapat disimpulkan *fee based income* adalah pendapatan provisi, *fee* atau komisi yang diterima bank dari pemasaran produk maupun transaksi jasa perbankan yang dibebankan kepada nasabah sehubungan dengan produk dan jasa bank yang dinikmatinya. Sedangkan di bisnis ritel, pengertian *fee based income*, yakni pendapatan yang berasal dari jasa layanan pembelian dan pembayaran barang dan atau jasa diluar barang dagangan. Sedangkan jasa-jasa layanan yang saat ini bisa dilayani di toko ritel mini market adalah sebagai berikut :

- a. Transaksi kebutuhan umum (*public utilities*), seperti tagihan listrik, air, TV berbayar, asuransi, BPJS Kesehatan;
- b. Transaksi *multi finance*, seperti cicilan kendaraan bermotor, elektronik furniture, KPR.
- c. Transaksi *financial service*, seperti remitansi (kirim uang dan penarikan uang), *branchless bank*, *e-money* (uang elektronik, berupa kartu debit, kartu kredit, kartu *prepaid*).

- d. Penjualan tiket (transportasi, pertunjukan), *voucher hotel, courier service*;
- e. Pembelian pulsa *game online*, dan lain sebagainya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dalam bentuk studi kasus di PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk pengelola jaringan ritel minimarket Alfamart, dengan kantor pusat (*Head Office*) di Jl MH.Thamrin No.9 Cikokol Tangerang dan Kantor Cabang (*Branch Office*) Klaten. Adapun metode penarikan narasumber untuk wawancara menggunakan teknik pengambilan tujuan (*purposive sampling*) dengan memilih secara sengaja sampel sebagai responden. Pemilihan yang menjadi responden adalah mereka yang secara struktur jabatan sangat berpengaruh terhadap kinerja dan operasional transaksi *fee based* di Alfamart, yakni *Director Business Development* dan *General Manager Business Development* di kantor pusat Alfamart serta *Branch Manager, Area Manager* dan *Chief of Store* atau kepala toko di bawah naungan kantor cabang atau *branch* Klaten yang membawahi wilayah DIY, Solo raya, Magelang, Temanggung, Salatiga, Ngawi, Pacitan dan sekitarnya.

Tahapan dalam penyusunan penelitian strategi peningkatan pendapatan dari jasa layanan transaksi *fee based* di Alfamart ini terdiri dari beberapa langkah, yaitu:

1. Mengetahui visi, misi, dan strategi perusahaan (*corporate strategy*) Alfamart dalam mencapai tujuan perusahaan. Pernyataan misi dan tujuan akan menjadi penuntun dalam melakukan tahap analisis selanjutnya agar strategi yang akan diterapkan mengarah pada pencapaian tujuan akhir perusahaan. Kemudian mengetahui lingkungan bisnis terkait produk jasa layanan *fee based* di Alfamart. Hal itu bertujuan untuk mengetahui strategi yang ingin dicapai Alfamart yang merupakan turunan dari strategi inti yang telah ditetapkan dalam rencana strategi perusahaan.
2. Mengidentifikasi faktor internal menjadi faktor kekuatan atau kelemahan, sedangkan faktor eksternal diidentifikasi menjadi faktor peluang maupun ancaman. Menurut Pearce dan Robinson (2011), analisis SWOT merupakan suatu cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*) intern perusahaan, serta peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Identifikasi tersebut dalam bentuk kuesioner penentuan kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman perusahaan beserta bobot dan ratingnya serta kuisoner pengambilan keputusan alternatif strategi dengan teknik Delphi..
3. Tahap penginputan atau *input stage*, yakni variabel internal yang telah dikelompokkan menjadi faktor kekuatan maupun kelemahan kemudian diringkas dan dijabarkan dalam matriks evaluasi faktor internal atau *Internal Factor Evaluation* (IFE), sedangkan variabel eksternalnya diringkas dalam matriks evaluasi faktor eksternal atau *Eksternal Factor Evaluation* (EFE).
4. Tahap pencocokan atau *matching stage*. Variabel yang telah diidentifikasi menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada tahap input, kemudian dianalisis dengan alat analisis berupa matriks TOWS dan matriks IE. Menurut Fred R. David (2013), Matriks TOWS (Kekuatan – Kelemahan – Peluang – Ancaman) adalah sebuah alat pencocokan yang penting dalam mengembangkan empat jenis strategi. Keempat strategi yang dimaksud adalah sebagai berikut:
 - a. Strategi SO (*Strengths - Opportunities*)
Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.
 - b. Strategi WO (*Weaknesses - Opportunities*)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
 - c. Strategi ST (*Strengths - Threats*)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

d. Strategi WT (*Weaknesses - Threats*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

Sedangkan matriks IE digunakan untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail. Parameter yang dihadapi dengan menggabungkan antara matriks IFE dan EFE yang menghasilkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan menggunakan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (Rangkuti, 2005). Matriks Internal Eksternal bermanfaat untuk memposisikan suatu strategi bisnis perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 (sembilan) sel dengan implikasi strategi yang berbeda sesuai posisi perusahaan dalam matriks. Matriks IE didasarkan pada 2 (dua) dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y.

- a. Pada sumbu x dari matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 menunjukkan posisi internal yang dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 menunjukkan posisi internal yang kuat. Begitu juga skor bobot EF.
 - b. Pada sumbu y. Sel I, II, IV termasuk ke dalam strategi tumbuh dan membangun (integrasi, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk). Sel III, V, VII termasuk ke dalam strategi menjaga dan mempertahankan (penetrasi pasar, pengembangan produk). Sel VI, VIII, IX termasuk ke dalam strategi panen atau divestasi (penciutan).
5. Tahap pengambilan keputusan atau *decision stage* dengan matriks QSPM untuk menentukan strategi mana yang paling tepat direkomendasikan kepada Alfamart sebagai *improvement* atau langkah perbaikan maupun pengembangan perusahaan. Menurut David et al (2016), dalam jurnalnya "*The Quantitative Strategic Planning Matrix: A New Marketing Tool*", mengungkapkan QSPM seharusnya digunakan dalam strategi pemasaran untuk menilai relativitas dari daya tarik strategi alternatif yang sedang dipertimbangkan. Selain membuat peringkat strategi untuk memperoleh daftar prioritas, QSPM juga dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak.
6. Setelah didapat strategi mana yang paling tepat sesuai hasil matriks QSPM, maka dilanjutkan dengan penjabaran ke sasaran strategi dengan rumusan konsep *balance scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (2000), definisi *balance scorecard* adalah suatu penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta inovasi dan pembelajaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil analisis lingkungan pada industri bisnis jasa layanan *fee based* di perusahaan ritel Alfamart, dapat diketahui sebagai berikut:

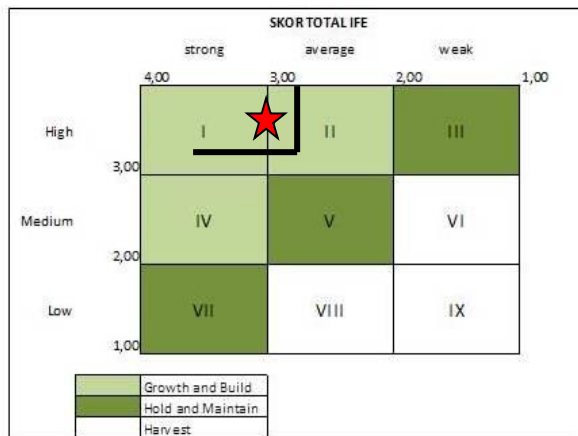
1. Pada lingkungan internal (Tabel 1), produk jasa layanan *fee based* Alfamart memiliki kekuatan dan kelemahan. Skor bobot matriks internal (IFE) : 3,094
2. Lingkungan eksternal (Tabel 1) produk jasa layanan *fee based* Alfamart berupa peluang dan ancaman. Skor bobot matriks external (EFE) : 3,376

Tabel 1. Matriks IFE dan EFE

No	Faktor Strategis	Bobot	Rating	Total Bobot x Rating	No	Faktor Strategis	Bobot	Rating	Total Bobot x				
STRENGTHS (Kekuatan)					OPPORTUNITIES (Peluang)								
S1	Memiliki jaringan toko yang luas (12.872 gerai) dengan 32 kantor cabang (Branch Office) yang tersebar di 17 propinsi	0,106	4	0,424	O1	Memiliki pasar/jumlah konsumen retail yang besar	0,072	3,6	0,258				
S2	Merupakan Top of Mind (TOM) sebagai perusahaan penyedia saluran pembayaran tagihan secara nasional	0,093	3,6	0,336	O2	Kepercayaan terhadap Alfamart sebagai perusahaan ritel terkemuka (<i>equity brand</i> tertinggi di minimarket)	0,072	3,6	0,258				
S3	Melayani lebih dari 140 produk jasa layanan <i>fee based</i> .	0,102	3	0,305	O3	Perkembangan IT yang semakin meningkat	0,068	3,6	0,246				
S4	Semua gerai (toko) telah terhubung secara online	0,102	3,8	0,386	O4	Ekspansi kredit dalam hal kemudahan kredit dan Jumlah perusahaan pembiayaan yang semakin meningkat	0,072	3,4	0,244				
S5	Lokasi yang strategis dan dekat dengan konsumen	0,106	4	0,424	O5	Daya beli dan tingkat konsumsi masyarakat naik dan terus meningkat	0,068	3,4	0,233				
S6	Memiliki market share terbesar di minimarket	0,097	3,4	0,331	O6	Potensi Jumlah mitra layanan <i>fee based</i> yang akan terus bertambah	0,072	3,6	0,258				
S7	Waktu layanan yang lebih leluasa	0,106	3,8	0,403	O7	Banyaknya pelanggan dari mitra yang belum melakukan transaksi <i>fee based</i> di Alfamart	0,075	3,2	0,240				
WEAKNESSES (Kelemahan)					O8	Penambahan titik layanan baru	0,072	3	0,215				
W1	Jaringan internet yang sering bermasalah (<i>offline</i>)	0,089	1,8	0,160	THREATS (Ancaman)								
W2	Kurang pengetahuan atas produk (<i>product knowledge</i>) jasa layanan <i>fee based</i>	0,068	1,6	0,109	T1	Tingkat persaingan yang tinggi	0,075	3,6	0,270				
W3	Pelayanan terhadap pelanggan (<i>customer service</i>) yang masih kurang.	0,062	1,8	0,112	T2	Intervensi pemerintah dalam pembuatan kebijakan.	0,072	3	0,215				
W4	Belum memiliki data base pelanggan	0,075	1,4	0,105	T3	Kemudahan masyarakat memperoleh produk substitusi	0,078	3,8	0,297				
Total				3,094	T4	Beralihnya mitra terhadap pesaing	0,068	3,2	0,219				
<p>Matriks IFE menghasilkan skor nilai bobot : 3,094</p> <p>Matriks EFE menghasilkan skor nilai bobot : 3,376</p> <p>= Matriks IE kuadran I</p>					T5	Munculnya pemain/pesaing baru dalam Industri jasa pembayaran	0,068	3,2	0,219				
					T6	Beralihnya masyarakat kepada pembayaran non tunai atau <i>non-cash payment</i> melalui alat komunikasi <i>gadget</i> , etc.	0,068	3	0,205				
					Total								3,376

3. Kombinasi nilai IFE (3,094) dan EFE (3,376) yang dipetakan pada matriks IE berada di **Kuadran I** (Tabel 2), hal ini menggambarkan posisi dari unit usaha perusahaan tersebut atau dalam hal ini usaha jasa layanan *fee based* di Alfamart berada pada masa tahap pertumbuhan dan pengembangan (*growth and build*). Implikasi strategi yang cocok bagi produk jasa layanan *fee based* di Alfamart dengan posisi kuadran I tersebut adalah strategi intensif yang terdiri dari penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*) dan pengembangan produk (*product development*).
4. Berdasarkan hasil analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), terlihat bahwa strategi *market penetration* memiliki nilai daya tarik atau *Total Attractive Score* (TAS) yang paling besar yaitu sebesar 6,673 diikuti oleh strategi *market development* sebesar 6,257 dan *product development* sebesar 6,051 (Tabel 2)

Tabel 2. Matriks IE dan QSPM



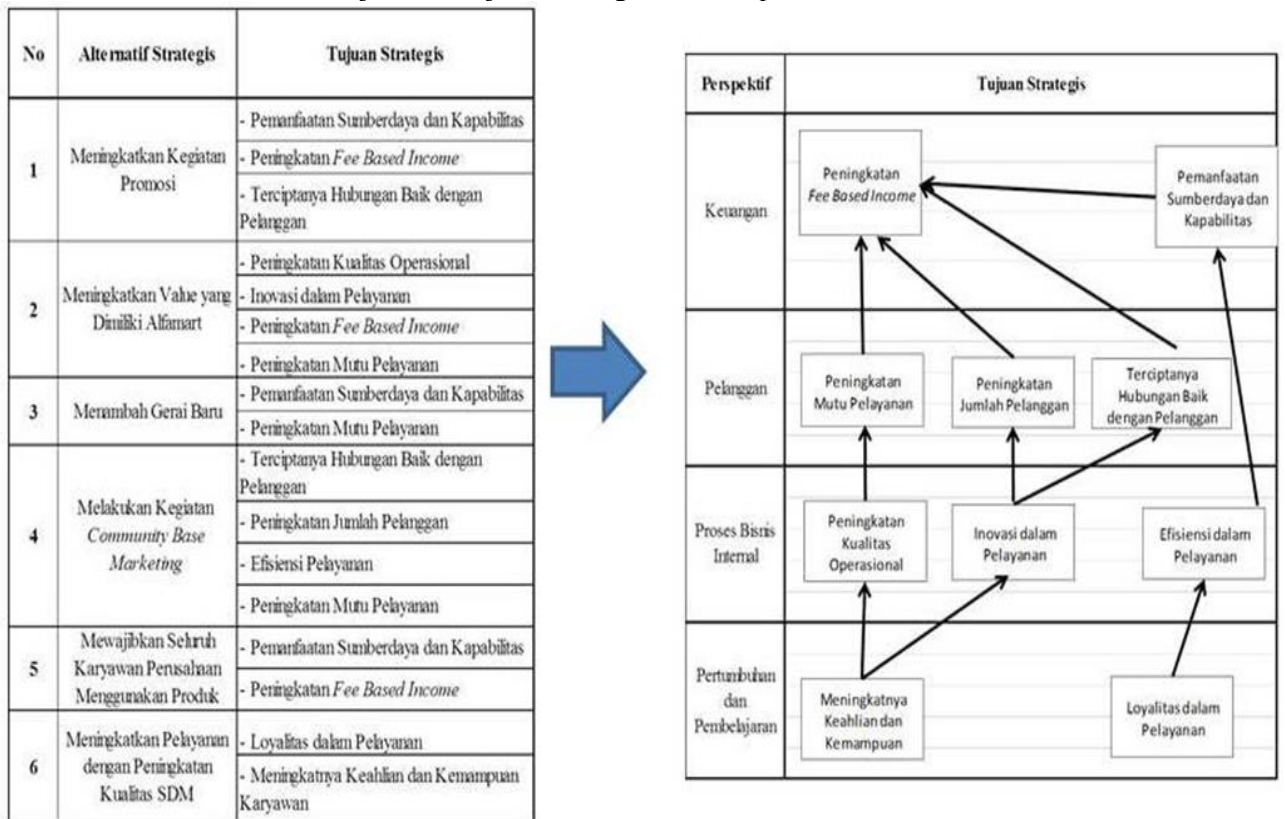
No	Strategy	TAS
1	Market Penetration	6,673
2	Market Development	6,257
3	Product Development	6,051

Tabel 3. Matriks TOWS

Matriks SWOT	TWS		
	STRENGTHS (Kekuatan)	WEAKNESSES (Kelemahan)	
OPPORTUNITIES (Peluang)	Tingkatkan kegiatan promosi untuk untuk menjangkau pasar layanan <i>fee based</i> yang besar	1,986 Meningkatkan pelatihan kepada staff toko terkait pelayanan dan <i>product knowledge</i>	0,6065
	Melakukan <i>community based marketing</i>	1,411 Meningkatkan penjualan dengan mewajibkan karyawan untuk menggunakan transaksi <i>fee based</i>	0,3630
	Menambah titik pelayanan dengan buka gerai Alfamart	1,345	
THREATS (Ancaman)	Tingkatkan value yang dimiliki Alfamart agar pelanggan tidak beralih kepada produk substitusi	1,729 Lakukan pengawasan atau quality control terhadap jaringan koneksi untuk meminimalisir terjadinya <i>offline</i>	0,6762
	Melakukan pemerikayaan produk layanan <i>fee based</i> dengan menambah cara bertransaksi berbasis <i>account</i> dan sinergi dengan membership Alfamart	1,320	

5. Implementasi strategi yang harus dibuatkan rancangan strateginya dari hasil QSPM yakni *market penetration* dan hasil dari matriks TOWS (Tabel 3), adalah :
 - a. Meningkatkan kegiatan promosi untuk menjangkau pasar yang lebih besar.
 - b. Meningkatkan *value* produk, agar pelanggan tidak berpindah ke produk substitusi.
 - c. Melakukan *community based marketing* atau pemasaran berbasis komunitas.
 - d. Menambah titik layanan melalui pembukaan gerai baru di lokasi yang potensial.
 - e. Mewajibkan seluruh karyawan untuk melakukan transaksi produk layanan *fee based* di Alfamart
 - f. Meningkatkan kualitas karyawan dalam melayani pelanggan.
6. Tindakan selanjutnya adalah menjabarkan rancangan strategi tersebut ke dalam tujuan strategi dan pembuatan peta strateginya sesuai konsep *balance scorecard* (Gambar 1).

Gambar 1. Penjabaran Tujuan Strategis ke konsep Balance scorecard



KESIMPULAN

1. Pendapatan dari jasa transaksi *fee based* ini menjadi salah satu sumber penghasilan (*sources of income*) Alfamart dari sektor yang bukan bisnis utama, hal ini membuktikan bahwa pemanfaatan sumberdaya (*resources*) yang masih tersedia dan belum dipakai secara optimal (*idle capacity*) sangat penting untuk dilakukan oleh para pelaku bisnis terutama yang berhubungan langsung dengan kebutuhan masyarakat, dimana dinamika perkembangan akan kebutuhan dan saluran pemenuhannya akan terus berkembang.
2. Berdasarkan tahapan analisis strategi maka diperoleh kesimpulan bahwa yang menjadi prioritas strategi dalam meningkatkan pendapatan dari jasa layanan transaksi *fee based* di Alfamart adalah strategi *market penetration*, dengan prioritas rekomendasi untuk dikembangkan pada layanan *fee based* Alfamart, sebagai berikut :
 - a. Meningkatkan kegiatan promosi untuk menjangkau pasar jasa layanan transaksi *fee based* yang besar, dengan memanfaatkan kapabilitasnya di bisnis ritel, dalam promosi bisa bersinergi dengan produk dagangan umum lainnya.
 - b. Meningkatkan *value* produk agar pelanggan pelanggan tidak berpindah kepada produk substitusinya.
 - c. Melakukan kegiatan *community based marketing* atau pemasaran berbasis komunitas, sesuai tujuan perseroan untuk menjadikan gerainya sebagai “gerai komunitas” atau dekat dengan pelanggan.
3. Perusahaan ritel, untuk mencapai tujuannya dalam meningkatkan pendapatan, memerlukan strategi bisnis berdasarkan lingkungan industri yang ada pada bisnis tersebut. Strategi bisnis tersebut juga harus efektif dalam memanfaatkan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas yang tersedia berdasarkan investasi atau elemen biaya yang keluar. Selain itu, adanya mitra

(*partner*) sangat dibutuhkan dalam perkembangan bisnis yang melayani kebutuhan umum konsumen.

SARAN

Penulis menyadari terdapatnya berbagai kekurangan dalam hasil penelitian ini, untuk itu diharapkan penelitian selanjutnya bisa meninjau kepada konsep strategi pemasaran dengan metode pendekatan lingkungan eksternal dan internal yang tertuang dalam matrik IFE dan EFE. Selanjutnya, dilakukan pembobotan dengan menggunakan konsep AHP (*analytical hierarchy process*) untuk menghasilkan *key factor*. Lalu pada tahap *matching stage*, dilakukan dengan menggunakan IE matriks, dan pengambilan keputusan dengan QSPM dan akhirnya dijabarkan lagi dalam bentuk perencanaan strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, Allan, 2004. *Business Model : A strategic Management Approach*. McGraw-Hill, New York.
- David, Fred R, 2013, *Strategic Management, Concepts & Cases*. Pearson Education Limited, England.
- Meredith E. David, Fred R. David & Forest R. David.,2016: The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool, *Journal of Strategic Marketing* 4488(April).
- IAI. 2004. *Standar Akuntansi Keuangan Per 1 Oktober 2004*. Jakarta: Salemba Empat
- Kaplan, Robert. S. S. & Norton, David. P., 2000, *Menerapkan Strategi menjadi aksi*, Balance Scorecard Penerbit Erlangga Jakarta.
- Kasmir, 2004.*Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*.Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Laporan Tahunan (*Annual Report*) 2016, PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk. (AMRT , 2016)
- Lapoliwa, N., dan Daniel S. Kuswandi. ,2000. *Akuntansi Perbankan*. Jakarta Institut Bankir Indonesia.
- Pearce, Jhon A, II dan Richard B. Robinson, Jr,2011, *Strategic Management: Strategic Formulation, Implementation and Controlling*. 12th edition, Chicago, IL : RD Irwin, Inc
- Pearce, John A. II, Richard B. Robinson, Jr., 2013, *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*, International Edition, McGraw Hill, Singapore
- Rangkuti, Freddy.,2005. *Strategi Promosi yang Kreatif & Analisis Kasus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Tanurahrjo, 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
- Thomson, A. A., JR., and Strickland, A., J., 2005. *Strategic Management Concept and Cases*, Mc Graw-Hill, New York
- Vij, Ravi.,2015. How Walmart Makes Money? Understanding Walmart Business Model view-source:<https://revenuesandprofits.com/author/rvij/page/5/>

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

<http://market.bisnis.com/read/20151012/192/481398/kinerja-alfamart-topang-profitabilitas-dengan-fee-income>