

## FORMULASI STRATEGI DIVISI MERCHANT BUSINESS GROUP PT. BANK CIMB NIAGA, TBK

Oleh : Faras Zulina Ayunani\*

---

### ABSTRACT

*The development of transactions in Indonesia shows good progress and almost all transactions used have been carried out non-cash. People like to use Card-Based Payment Instruments (APMK) to make transactions at merchants or stores. At the same time, the banking industry saw opportunities in the situation, so the bank also provided facilities to process card transactions. PT. Bank CIMB Niaga, Tbk as one of the acquiring banks in Indonesia must have a good strategy to deal with competition among other acquiring banks.*

*This study aims to analyze the opportunities and threats faced by the Merchant Business division of PT. Bank CIMB Niaga, Tbk, also to show the strengths and weaknesses faced to improve the ratings of the business merchants of PT. Bank CIMB Niaga, Tbk in the acquiring industry. Next is to formulate and identify which strategies should be applied in the business merchant division of PT. Bank CIMB Niaga, Tbk.*

*The data collection technique for this research is by conducting a study from the Merchant Business of PT. Bank CIMB Niaga, Tbk, starting from library studies and direct investigations in the field (Kueisoner, documentation and interviews). The method used for data analysis uses five porter strength analysis for external environmental analysis and porter value chain analysis for internal environment analysis. Then, from the results of internal and external analysis will be arranged into the matrix EFE and IFE. The results of internal and external analysis are combined using the SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) matrix to select the dominant factors that significantly influence the merchant business division. For strategy formulations, the SWOT Matrix, Internal-External Matrix, and Grand Strategy matrix are used. Finally, to determine the strategy that will be implemented, the QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) matrix is ??used.*

*The results of this study indicate that there are several strategies that must be implemented within five years. In the first year, the business merchant division of PT. Bank CIMB Niaga, Tbk must run a product development strategy. In the second and third year, the market development strategy must be carried out, and in the fourth and fifth years must carry out market penetration strategies.*

*Keywords: Model Five Porter strength, Porter Value Chain, External Factor Evaluation (EFE), Internal Factor Evaluation (IFE), SFAS Matrix, SWOT Matrix, IE Matrix, Grand Strategy Matrix, QSPM Matrix*

---

### PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian Indonesia saat ini sangat pesat dan memberikan peranan bagi kelancaran lalu lintas kegiatan perekonomian Indonesia. Hal tersebut dibuktikan dengan dinamisnya pergerakan pasar yang semakin kompetitif dan diikuti perilaku konsumen yang mulai terbiasa menggunakan media pembayaran berupa uang

plastik. Saat ini, transaksi keuangan sering menggunakan uang plastik dalam proses pembayaran di toko-toko. Untuk mempermudah akses pembayaran transaksi tersebut maka bank melihat peluang bisnis jasa transaksi tersebut dengan menyediakan fasilitas alat pembayaran yang disebut *Electronic Data Capture (EDC)*. Bank yang

memfasilitasi transaksi bisnis tersebut dinamakan *Acquiring Bank*.

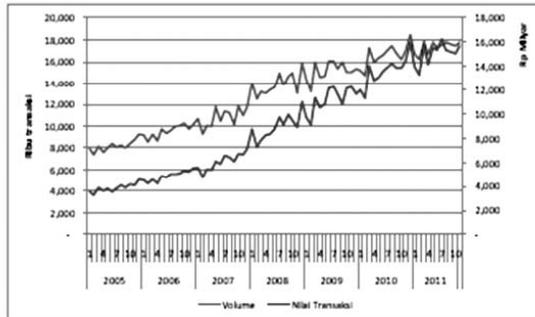
*Merchant* sangat memegang peranan penting dalam pertumbuhan bisnis kartu kredit. Jumlah *merchant* di Indonesia yang menerima transaksi dengan kartu kredit di Indonesia saat ini lebih dari 60.000 *merchant* dengan perkiraan sales volume *merchant* mencapai Rp.16.000 Milyar tahun 2011 hanya untuk pembelian dengan kartu kredit visa (Sumber: Bank Indonesia). Selain itu transaksi dengan kartu di Indonesia sudah semakin aman, karena kartu kredit yang beredar di Indonesia sudah dilangkapi dengan *chip* dan pada awal tahun 2015 nanti BI menetapkan bahwa setiap transaksi dengan kartu kredit harus menggunakan 6 digit pin (*pin based*)

---

\* Dosen Sekolah Tinggi Manajemen IMMI

dan tidak menggunakan tanda tangan lagi (Peraturan BI Nomor 14/2/PBI/2012 dan Surat Edaran Nomor 14/17/DASP).

Gambar 1.1  
 Perkembangan Volume dan Nilai Transaksi Kartu Kredit



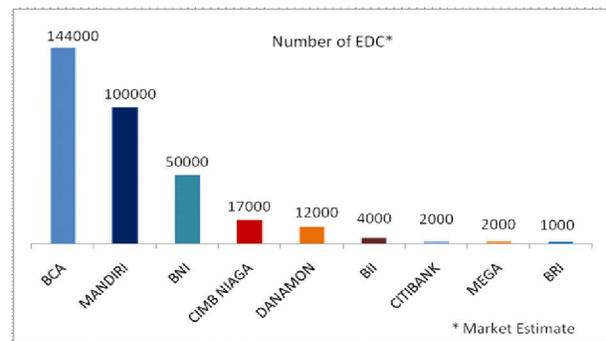
Perkembangan Volume dan Nilai Transaksi Kartu Kredit

Sumber Bank Indonesia (Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran)

Bidang *acquiring business* saat ini juga sedang menjadi perhatian Bank Indonesia, dimana pada tahun 2014 ini Bank Indonesia mencanangkan Gerakan Nasional Non Tunai atau *Cashless Society*, untuk meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap penggunaan instrumen non tunai, sehingga berangsur-angsur terbentuk suatu komunitas atau masyarakat yang lebih menggunakan instrumen non tunai khususnya dalam melakukan transaksi atas kegiatan ekonominya. Selain itu, Bank Indonesia juga mengeluarkan Surat Edaran BI No. 14/ 17 /DASP perihal Perubahan atas Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 11/10/DASP perihal Penyelenggaraan Kegiatan Alat Pembayaran dengan Menggunakan Kartu (APMK), dimana surat edaran ini bertujuan untuk meningkatkan keamanan bertransaksi dengan APMK dengan mewajibkan seluruh pengguna kartu kredit memiliki 6 digit pin untuk bertransaksi di mesin EDC. Dengan adanya pertauran ini tentunya dibutuhkan koordinasi dari divisi kartu kredit dan merchant business agar pada tahun 2015, transaksi menggunakan kartu kredit di mesin EDC tetap dapat berjalan dengan lancar.

Posisi PT. Bank CIMB Niaga, Tbk saat ini di pasar, khususnya di *acquiring business* yaitu menempati posisi ke-empat dari posisi jumlah merchant dan jumlah EDC nya. Oleh karena itu, PT. Bank CIMB Niaga, Tbk harus melakukan strategi yang komprehensif untuk meningkatkan posisinya di pasar, khususnya di segmen *acquiring bank*.

Gambar 1.2  
 Peringkat Bank Acquiring di Indonesia



Sumber: Data Internal PT. Bank CIMB Niaga, Tbk

Dari grafik diatas dapat dilihat bahwa saat ini yang menempati tiga besar adalah hal jumlah EDC dan jumlah merchant adalah tiga bank besar yaitu BCA, Mandiri dan BNI. PT. Bank CIMB Niaga, Tbk sendiri berada di posisi keempat. Hal ini merupakan tantangan bagi PT. Bank CIMB Niaga, Tbk untuk menaikkan jumlah merchant dan jumlah EDC di pasar persaingan bank *acquiring*. Apalagi untuk menghadapi bank-bank besar contohnya bank BCA yang sudah mendapatkan penghargaan sebagai bank dengan jumlah unit terpasang EDC dan merchant terbanyak di Indonesia dalam ajang rekor bisnis yang diselenggarakan oleh Tera Foundation bekerjasama dengan Harian Seputar Indonesia dan didukung Frontier Consulting Group dengan lebih dari dengan jumlah EDC 144 ribu EDC dan lebih dari 123 ribu merchant. (sumber: Tempo,2012).

Dengan banyaknya *acquiring bank* yang ada di Indonesia tersebut, tentunya akan banyak menimbulkan persaingan diantara bank-bank tersebut, dimana pemilik *merchant* pasti akan membandingkan dari segi tingkat bunga (*Merchant Discount Rate*), pelayanan, serta kecepatan transaksi sehingga bank tersebut harus menyusun strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan nilai bagi konsumen (*value to costumer*) agar dapat bersaing dengan *acquiring bank* lainnya. Tantangan bagi *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk juga ditambah dengan adanya kebijakan antara bank-bank BUMN yang mengeluarkan EDC Link yang merupakan Kerjasama ini merupakan sinergi konkret bank BUMN. Dalam kerjasama ini, ketiga bank akan mengembangkan aplikasi EDC, *back office* dan *complaint handling*, serta pelaksanaan *joint program loyalty* dari kartu debit dan kredit (Sumber: Kompas.com).

PT. Bank CIMB Niaga, Tbk sebagai salah satu Acquiring bank, PT. Bank CIMB Niaga, Tbk menyadari bahwa *merchant business* merupakan suatu produk perbankan yang memiliki peluang besar bagi bisnis perbankan saat ini dimana saat ini transaksi perdagangan dan bisnis sangat cepat dan kompleks, serta pergerakan uang dari perdagangan sangat cepat dan mereka membutuhkan layanan pendukung dari perbankan dalam mendukung kegiatan transaksi mereka sehari-hari, ditambah lagi saat ini masyarakat lebih sering menggunakan uang plastik dan *electronic money* dalam melakukan pembayaran di merchant. Saat ini, divisi merchant PT. Bank CIMB Niaga, Tbk juga telah melakukan perubahan strategi mulai dari perubahan policy, pricing dan inovasi produk. Tetapi, beberapa *acquiring bank* lainnya juga sudah melakukan strategi serupa, sehingga PT. Bank CIMB Niaga, Tbk melalui divisi *Merchant Business Group* (MBG) harus melakukan strategi yang komprehensif dan implementatif sehingga dapat bersaing dengan *acquiring bank* lainnya dan menaikkan peringkat PT. Bank CIMB Niaga, Tbk dalam bisnis *acquiring*.

## KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Strategi menurut Fred David (2011) dapat didefinisikan sebagai sebuah seni dan pengetahuan dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan – keputusan diantara fungsi – fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Wheelen & Hunger (2003) , “Manajemen Strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang”.

Dalam membuat strategi perusahaan diperlukan analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan secara tidak langsung dan diluar kontrol top management. Analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan analisis *five forces model* yaitu dengan mengamati lingkungan industri dengan memperhatikan lima kekuatan yaitu :

1. Ancaman pendatang baru
2. Kekuatan tawar-manawar pemasok
3. Kekuatan tawar-menawar pembeli
4. Ancaman produk pengganti
5. Persaingan diantara perusahaan yang ada

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategi internal (*strength and weakness*) dimana faktor-faktor tersebut dapat digunakan untuk mendapatkan

keuntungan (*advantage*) dari kesempatan (*opportunities*) ketika menghindari ancaman (*threats*). Faktor internal perusahaan meliputi sumber daya dan kapabilitas dan sebagian dari kapabilitas tersebut berperan penting dalam pengembangan kompetensi inti perusahaan (Hitt, 1999:87).

Kompetensi inti sebuah perusahaan muncul dari dua sumber daya yang saling melengkapi. Pertama, sumber daya yang terdiri dari *tangible resources* (tanah, bangunan, perlengkapan) dan *intangible resources* (merek, reputasi, pengetahuan teknologi). Kedua, kapabilitas yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan sumberdayanya dengan produktif.

Analisis lingkungan internal yang dilakukan mencakup analisis sumber daya yang dimiliki perusahaan serta analisis pada aktivitas rantai nilai (*value chain*) perusahaan.

Suatu cara menganalisa untuk menciptakan keunggulan daya saing suatu perusahaan yang diperkenalkan oleh Michael E. Porter (1985) adalah dengan analisis *Value Chain*. Analisis ini berguna untuk mengidentifikasi aktifitas-aktifitas yang potensial menciptakan nilai (*value-creating potential*). Rantai nilai menguraikan aktivitas perusahaan menjadi aktifitas-aktifitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang ada. Dalam konsep ini, kegiatan perusahaan dibagi dalam lima kegiatan utama dan empat kegiatan pendukung yaitu :

1. Aktivitas Utama (*Primary activities*)  
Aktivitas utama terdiri dari aktivitas logistik masuk, operasional, logistik keluar, pemasaran, dan pelayanan (*services*)
2. Aktivitas Pendukung (*Support Activities*)  
Aktivitas pendukung terdiri dari pengadaan, pengembangan teknologi, manajemen SDM, dan infrastruktur perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal dan internal dapat dikategorikan sebagai tahap input dalam menganalisis strategi yang dilakukan perusahaan. Untuk menganalisis lingkungan eksternal digunakan Matriks EFE dan untuk menganalisis Faktor internal digunakan matriks IFE. Analisis EFE matriks menghasilkan sejumlah peluang dan ancaman yang harus dimanfaatkan dan dihadapi oleh divisi *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk. Analisis IFE akan mengukur kekuatan dan kelemahan divisi *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk. Analisis SFAS akan melengkapi kedua informasi diatas dengan menggabungkan kedua faktor eksternal

dan internal, kemudian memilih faktor mana yang dominan dan sangat mempengaruhi perusahaan.

Selanjutnya dalam tahap formulasi dimana digunakan Matriks SWOT, Matriks Internal-Eksternal, dan Matriks Grand Strategi, dan kemudian perumusan strategi yang akan digunakan perusahaan dengan matriks QSPM. Penulis melakukan analisis SWOT untuk menyusun empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Matriks IE akan menghasilkan keunggulan bersaing yang akan dilakukan sehingga pada akhirnya menentukan Grand Strategi untuk menciptakan strategi bersaing total yang harus dijalankan perusahaan. Matriks QSPM digunakan sebagai alat untuk memilih alternatif strategi divisi *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk.

## METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif ini bersifat deskriptif bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan karakteristik variabel yang berkenaan dengan fenomena yang diteliti dalam suatu situasi. Metode deskriptif digunakan untuk menjelaskan bagaimana strategi-strategi Divisi *Merchant Business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk dalam bersaing dengan *Merchant* dari bank lain.

Pengumpulan data dalam penelitian ini berupa survei langsung di divisi *merchant business* CIMB Niaga. jenis dan sumber data yang digunakan dalam penulisan penelitian ini yaitu menggunakan data primer seperti wawancara langsung dengan tim *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk, team *product development merchant business*, team *merchant processing department*, team *merchant service* serta mengumpulkan data dan dokumen internal divisi *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk seperti, jumlah edc dan *merchant* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk, *fee based income* yang didapat dari divisi *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk, kualifikasi karyawan di divisi *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk, Pelatihan yang telah diikuti karyawan divisi *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk, dan teknologi yang digunakan di produk *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk.

Selain data primer, penulis juga menggunakan data sekunder seperti data yang diperoleh dari literatur-literatur kepustakaan seperti buku, majalah perbankan, media tulis serta media elektronik yang berkaitan dengan penulisan jurnal ini. Selain itu penulis juga melihat situs-situs internet dari bank pesaing, website Bank Indonesia, data perkembangan teknologi transaksi menggunakan kartu, peraturan BI, dan data lainnya.

Setelah mendapatkan data-data yang diperlukan kemudian data tersebut dianalisis menggunakan konsep Fred. R. David dengan melewati tiga proses yaitu pertama Tahap input (*input stage*). Di dalam tahap input ini, digunakan matriks EFE dan IFE dengan memberikan bobot dan skoring antara 1 sampai 4 pada faktor eksternal dan faktor internal.

Tahap kedua yaitu tahap pencocokan (*matching stage*) dengan menggunakan Matriks SWOT, Matriks Internal Eksternal (IE), Matriks *Grand Strategy*. Dari hasil tahap pencocokan ini masing-masing menghasilkan strategi yang akan digunakan sebagai alternatif strategi yang akan dipilih untuk strategi akhir.

Tahap terakhir yaitu tahap output dimana di tahap ini akan dipilih dari beberapa alternatif strategi. Pemilihan strategi yang digunakan tersebut menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix/QSPM*). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Analisis lingkungan eksternal

Setelah dianalisis hasil lingkungan eksternal melalui tingkat persaingan dalam industri, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, ancaman pendatang baru, dan ancaman produk pengganti, maka peluang dan ancaman yang dihadapi oleh divisi *merchant business* CIMB Niaga dan dibuat dalam matriks EFAS, maka dapat dilihat bahwa Total EFAS Divisi *Merchant Business* adalah 2.97. Menurut David (2000) nilai tersebut berada di atas angka rata-rata yaitu 2,5 yang berarti faktor strategi eksternal divisi *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk dapat dikategorikan cukup kuat. Hal ini menunjukkan bahwa posisi eksternal divisi *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk dapat memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman.

Faktor-Faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
Peraturan pemerintah mengenai Gerakan Nasional Non Tunai/Cashless Society	0.15	4	0.60
Bertambahnya jumlah pengusaha di Indonesia dan makin berkembangnya ekonomi kreatif dan emerging market	0.07	3	0.21
Perkembangan produk rekening ponsel CIMB Niaga yang mengharuskan transaksi menggunakan mesin EDC	0.05	3	0.15
Tingginya kegiatan transaksi di sector UMKM	0.05	3	0.15
Berkembangnya perekonomian dan perdagangan di Indonesia yang berdampak pada penambahan jumlah merchant di Indonesia, baik dari dalam negeri maupun luar negeri	0.10	4	0.40
Adanya call center khusus merchant di 14042 yang memudahkan pihak negeri	0.03	2	0.06
Berkembangnya bisnis kartu kredit yang membutuhkan media transaksi EDC untuk bertransaksi	0.05	3	0.15
Perkembangan Teknologi	0.05	3	0.15
Berkembangnya program promo atau discount di merchant yang menarik masyarakat untuk bertransaksi menggunakan kartu di mesin EDC	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>			2.02

Faktor-Faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
danya join EDC antara tiga bank BUMN yaitu Mandiri, BNI dan BRI yang dikenal dengan EDC Link	0.15	2	0.30
Bertambahnya jumlah Bank Acquiring di Indonesia	0.15	2	0.30
Adanya produk pengganti untuk transaksi pembayaran seperti E-Money, Mobile Banking maupun Internet Banking	0.05	3	0.15
Masih adanya masyarakat awam yang ragu bertansaksi menggunakan kartu	0.05	4	0.20
<b>TOTAL</b>	1.00		0.95
<b>TOTALEFAS</b>			2.97

### B. Analisis Lingkungan Internal

Analisis Internal yang digunakan untuk menganalisis lingkungan didalam divisi merchant business PT. Bank CIMB Niaga, Tbk adalah analisis value chain, yaitu analisis yang mengidentifikasi faktor-faktor strategi internal (strength and weakness) dimana faktor-faktor tersebut dapat digunakan untuk mendapatkan keuntungan (advantage) dari kesempatan (opportunities) ketika menghindari ancaman (threats). Dari hasil analisis lingkungan internal maka didapatkan Kekuatan dan Ancaman Divisi MBG PT. Bank CIMB Niaga, Tbk dan dibuat didalam tabel IFAS sebagai berikut :

Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
Satu-satunya merchant yang memiliki kerjasama dengan jaringan prima (jaringan milik BCA)	0.10	4	0.40
Memiliki MDR yang bersaing	0.07	3	0.21
Memiliki dedicated Merchant Business Officer untuk membangun relasi dengan merchant	0.05	4	0.20
Memiliki diferensiasi produk merchant, yaitu EDC, E-Commerce dan recurring	0.07	3	0.21
Memiliki produk terbaru yaitu Mobile Point of Sale (M-Pos)	0.10	3	0.30
Memiliki Bundling program dengan Giro dan Kartu Kredit serta Kartu Debet	0.06	4	0.24
Memiliki SLA kerja yang relative cepat	0.05	2	0.10
Identitas CIMB Niaga yang sudah dikenal sebagai Bank dengan inovasi teknologi perbankan yang canggih	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>			1.81

Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kelemahan			
Ketersediaan EDC yang kurang	0.10	2	0.20
Kurangnya koordinasi antara divisi di merchant business CIMB Niaga	0.07	2	0.14
Regulasi yang terlalu ketat di dalam internal divisi merchant business CIMB Niaga melebihi regulasi di Bank lain untuk pengajuan EDC	0.05	3	0.15
Publisitas/komunikasi tentang produk merchant business masih sedikit	0.08	2	0.16
Pelatihan-pelatihan untuk staf Divisi merchant business masih kurang	0.07	3	0.21
Promosi Bank Pesaing semakin gencar	0.05	1	0.05
Adanya Turnover karyawan yang tinggi di divisi Merchant Business CIMB Niaga	0.03	3	0.03
<b>TOTAL</b>	1.00		1.00
<b>TOTAL IFAS</b>			2.81

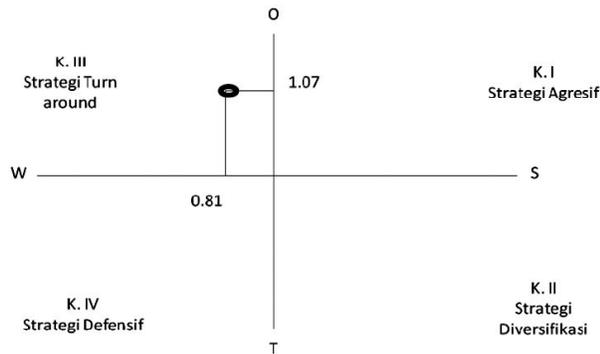
Dari hasil analisis IFAS tersebut dapat dilihat bahwa total score untuk faktor internal di divisi merchant Business PT. Bank CIMB Niaga, Tbk yaitu sebesar 3.41 dimana skor tersebut >2.50 sehingga posisi internal PT. Bank CIMB Niaga, Tbk dapat dikatakan kuat untuk bersaing di business acquiring perbankan. Keunggulan terbesar yang dimiliki dari divisi merchant business PT. Bank CIMB Niaga, Tbk bila dilihat pada tabel diatas yaitu PT. Bank CIMB Niaga, Tbk adalah satu-satunya bank yang bekerjasama dengan jaringan prima (jaringan BCA), dimana EDC bank lain tidak dapat digunakan untuk kartu BCA, tetapi PT. Bank CIMB Niaga, Tbk bisa digunakan untuk kartu jaringan prima (BCA). Kekuatan lainnya yaitu PT. Bank CIMB Niaga, Tbk sudah memiliki produk Mobile Point of Sale (M-PoS) dimana produk ini memiliki banyak keunggulan dibanding EDC, dan tidak semua bank acquiring memiliki produk ini. Di Indonesia baru dua bank acquiring yang mengeluarkan produk ini yaitu BNI dan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk. sementara itu, untuk kelemahan, PT. Bank CIMB Niaga, Tbk yaitu ketersediaan EDC yang kurang dari vendor, sehingga menyebabkan pemasangan EDC menjadi tertunda karena ketersediaan EDC yang masih kurang.

Selain itu kelemahan lainnya yaitu kurangnya pelatihan terhadap staf Divisi Merchant Business yang masih kurang.

Setelah menganalisis faktor internal dan eksternal, kemudian hasilnya dianalisis dengan matriks SFAS (Strategic Factors Analysis Summary). Matriks SFAS adalah analisis dengan membandingkan antara faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Analisis SFAS dilakukan dengan menggabungkan faktor eksternal dan faktor internal, kemudian memilih faktor – faktor yang dominan yang sangat mempengaruhi perusahaan.

### C. Analisis Matriks SWOT

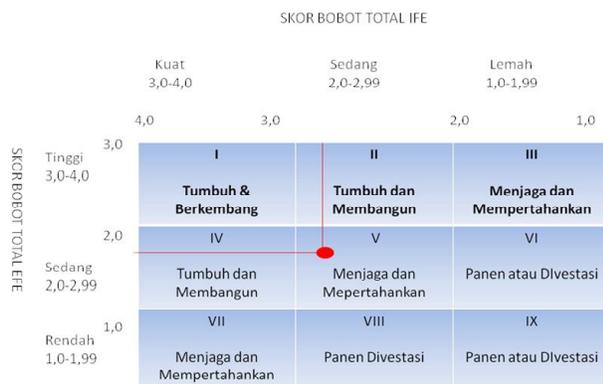
Setelah faktor-faktor internal dan eksternal diklasifikasikan, kemudian dibuat matriks SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan yang akan dipakai sebagai dasar untuk memformulasikan alternatif strategi perusahaan. Dari hasil selisih didapat (0.81, 1.07), kemudian diplotkan pada diagram analisa SWOT sehingga didapat seperti gambar



Pada analisis SWOT diatas, dapat dilihat bahwa posisi perusahaan berada di kuadran III, dimana strategi yang sebaiknya dilakukan adalah strategi turn around dan strategi WO, dimana strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan yang terdapat di luar.

### D. Analisis Matriks Internal-Eksternal

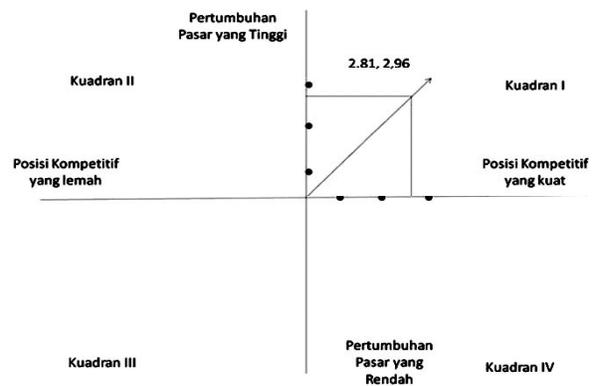
Berdasarkan hasil perhitungan evaluasi faktor eksternal (EFE) dan evaluasi faktor internal (IFE) diperoleh skor total EFE sebesar 2.98 dan skor IFE sebesar 2.81. dari skor tersebut jika ditampilkan dalam gambar maka akan menghasilkan posisi perusahaan pada kuadran lima



Pada gambar diatas terlihat bahwa divisi *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk berada di kuadran lima, dimana strategi yang harus dijalankan adalah strategi menjaga mempertahankan melalui penetrasi pasar dan pengembangan produk.

### D. Analisis Matriks Grand Strategy

Dari hasil analisis matriks *grand strategy*, terlihat bahwa saat ini posisi divisi *merchant business* CIMB Niaga berada pada posisi kuadran I yang berarti bahwa perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang – peluang eksternal yang ada, sehingga perusahaan akan bersaing menggunakan strategi – strategi bisnis yang agresif. Ketika organisasi pada Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat menjadi strategi yang efektif. Bila perusahaan pada Kuadran I terlalu berkomitmen pada pada suatu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit. Sesuai penjelasan tersebut, strategi yang sebaiknya dijalankan bila dilihat dari kondisi divisi *merchant business* PT. Bank CIMB Niaga, Tbk saat ini adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.



### E. Pembobotan Dimensi Analytical Hierarchy Process.

*Analytical Hierarchy Process* memberikan bobot bagi dimensi yang penting dalam pengambilan keputusan. Ada empat hal yang dilihat dalam dimensi analisis AHP yaitu faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*). Dari hasil pembobotan diatas dapat dilihat bahwa bobot terbesar dari dimensi kekuatan adalah dimensi jaringan dan teknologi M-PoS. Bobot terbesar dari dimensi kelemahan adalah persediaan EDC dan pelatihan untuk karyawan divisi *merchant business*. Bobot terbesar dari dimensi peluang adalah peraturan pemerintah (Bank Indonesia) tentang APMK serta penambahan jumlah merchant. Sedangkan bobot terbesar untuk dimensi ancaman adalah bertambahnya pesaing dalam *acquiring business* dan EDC Link gabungan dari tiga bank BUMN.

	Dimensi	Bobot	Dimensi	Bobot
Strength	Jaringan	0.40	Peraturan Pemerintah Jumlah Pengusaha dan perkembangan Ekonomi	0.61
	Rate	0.21	Perkembangan Produk	0.15
	Relationship	0.20	Volume Transaksi	0.15
	Produk	0.21	Penambahan Jumlah merchant	0.40
	Teknologi M-Pos	0.30	Ceruk Pasar	0.06
	Program	0.24	Perkembangan Kartu Kredit	0.15
	Services Level Agreement	0.10	Perkembangan Teknologi	0.15
	Identitas Perusahaan	0.15		
Weakness	Persediaan EDC	0.20	Promo kartu kredit di Merchant	0.15
	Kurangnya koordinasi	0.14	EDC Link	0.30
	Regulasi	0.15	Bertambahnya pesaing	0.30
	Pemasaran/Publisitas	0.16	Produk Pengganti Masyarakat awam yg belum mengerti penggunaan kartu/EDC	0.15
	Pelatihan	0.21		0.20
	Promosi	0.05		
	Turnover karyawan	0.09		
Jumlah	2.81	Jumlah	2.98	

### F. Matrik QSPM

Dari hasil analisis menggunakan matriks SWOT, IE dan *Grand Strategy*, diperoleh tiga alternatif strategi yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar. Strategi ini adalah strategi intensif, karena dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada (David, 2011). Untuk melihat strategi mana yang harus diprioritaskan terlebih dahulu, digunakan matriks QSPM

Dari tiga alternatif strategi yang ada, setelah diseleksi menggunakan matriks QSPM, dapat dilihat dari nilai TAS bahwa strategi pengembangan produk adalah strategi yang sebaiknya dipilih diantara alternatif strategi lainnya. Hasil skor TAS menunjukkan strategi pengembangan produk yaitu sebesar 7.14 dimana hasil tersebut lebih besar dari hasil skor TAS alternatif strategi yang lain dimana skor strategi penetrasi pasar sebesar 6.89 dan strategi pengembangan pasar sebesar 7.04. Hal ini menunjukkan bahwa divisi *merchant business* saat ini harus terus berupaya melakukan pengembangan produk. Setelah melakukan pengembangan produk barulah kemudian fokus ke pengembangan pasar, setelah itu baru melakukan penetrasi pasar.

No	Faktor-Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi					
			Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Peluang							
2	Peraturan pemerintah mengenai Gerakan Nasional Non Tuma/ cashless society	0.13	3	0.45	4	0.60		4 0.60
3	Bertambahnya jumlah pengusaha di Indonesia dan makin berkembangnya ekonomi kreatif dan emerging market	0.07	3	0.21	4	0.28		4 0.28
4	Perkembangan produk rekening posel PT. Bank CIMB Niaga. Tbk yang mengharuskan transaksi menggunakan mesin EDC	0.05	3	0.15	4	0.20		3 0.15
5	Tingginya kegiatan transaksi di sektor UMKM	0.05	3	0.15	4	0.20		4 0.20
6	Berkembangnya perekonomian dan perdagangan di Indonesia yang berdampak pada penambahan jumlah merchant di Indonesia, baik dari dalam negeri maupun luar negeri	0.10	4	0.40	4	0.40		4 0.40
7	Adanya call center khusus merchant di 14042 yang memudahkan pihak merchant.	0.03	3	0.09	3	0.09		2 0.06
8	Berkembangnya bisnis kartu kredit yang membutuhkan media transaksi EDC untuk bertransaksi	0.05	4	0.20	4	0.20		4 0.20
9	Perkembangan Teknologi	0.05	3	0.15	4	0.20		3 0.15
10	Berkembangnya program promo atau discount di merchant yang menarik masyarakat untuk bertransaksi menggunakan kartu di mesin EDC	0.05	3	0.15	3	0.15		3 0.15
11	Ancaman							
12	Adanya join EDC antara tiga bank BUMN yaitu Mandiri, BNI dan BRI yang dikenal dengan EDC Link.	0.15	4	0.60	4	0.60		4 0.60
13	Bertambahnya jumlah bank acquiring di Indonesia	0.15	4	0.60	4	0.60		4 0.60
14	Adanya produk pengganti untuk transaksi pembayaran seperti E-Money, Mobile Banking maupun internet banking.	0.05	3	0.15	3	0.15		3 0.15
15	Masih adanya masyarakat awam yang ragu bertransaksi menggunakan kartu	0.05	3	0.15	3	0.15		2 0.10
16	Kekuatan							
17	Satu-satunya merchant yang memiliki kerjasama dengan jaringan prima (jaringan milik BCA)	0.10	4	0.40	3	0.30		3 0.30
18	Memiliki MDR yang bersaing	0.07	4	0.28	3	0.21		3 0.21
19	Memiliki dedicated Merchant Business Officer untuk membangun relasi dengan merchant	0.05	3	0.15	3	0.15		3 0.15
20	Memiliki diferensiasi produk merchant yaitu EDC. E-Commerce dan Recurring	0.07	3	0.21	4	0.28		4 0.28
21	Memiliki produk terbaru yaitu Mobile Point of Sale (M-Pos)	0.10	3	0.30	4	0.40		4 0.40
22	Memiliki bundling program dengan Giro dan Kartu Kredit serta kartu debit	0.06	3	0.18	3	0.18		3 0.18
23	memiliki SLA kerja yang relatif cepat	0.05	4	0.20	3	0.15		3 0.15
24	Identitas PT. Bank CIMB Niaga. Tbk yang sudah dikenal sebagai bank dengan inovasi teknologi perbankan yang canggih	0.05	3	0.15	4	0.20		3 0.15

	Kelemahan						
25	Ketersediaan EDC yang kurang	0.10	4	0.40	4	0.40	4
26	Kurangnya koordinasi antara divisi di merchant business PT. Bank CIMB Niaga, Tbk	0.07	4	0.28	3	0.21	3
27	Regulasi yang terlalu ketat di dalam internal Divisi merchant business PT. Bank CIMB Niaga, Tbk melebihi regulasi di bank lain untuk pengajuan EDC	0.05	4	0.20	3	0.15	3
28	Publikitas /komunikasi tentang produk merchant business masih sedikit	0.08	3	0.24	3	0.24	4
29	Pelatihan-pelatihan untuk staf divisi merchant business masih kurang	0.07	3	0.21	3	0.21	3
30	Promosi Bank Pesaing Semakin Gencar	0.05	3	0.15	3	0.15	4
31	Adanya Turnover karyawan yang tinggi di divisi Merchant Business PT. Bank CIMB Niaga, Tbk	0.03	3	0.09	3	0.09	3
32	TOTAL	2.00	6.89			7.14	7.04

Strategi yang harus dilakukan dalam lima tahun kedepan yaitu pada tahun pertama strategi pengembangan produk harus dilakukan oleh divisi merchant business CIMB Niaga yaitu : pengembangan produk M-POS, pengembangan E-Commerce dan pengadaan mesin EDC CIMB Niaga. kemudian pada tahun kedua dan ketiga divisi merchant business CIMB Niaga memfokuskan pada pengembangan pasar dengan cara Pengembangan Jumlah Merchant yang bekerjasama dengan EDC PT. Bank CIMB

Niaga, Tbk, Penambahan Tenaga Pemasaran dan Direct Sales EDC PT. Bank CIMB Niaga, Tbk, serta Distribution Channel Divisi Merchant Business PT. Bank CIMB Niaga, Tbk, dan Menggunakan Pemasaran M-Pos. Pada tahun ke-empat dan kelima, strategi yang harus dilaksanakan PT. Bank CIMB Niaga yaitu Strategi penetrasi pasar, dimana strategi tersebut terdiri dari strategi program merchant, Strategi Pengelolaan Keluhan Merchant, dan Strategi pengiklanan produk merchant.

Strategic Action	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Pengembangan Produk	■				
Pengembangan Pasar		■			
Penetrasi Pasar				■	

Sumber: Diolah

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis strategi melalui input, proses dan output, maka ditemukan formulasi strategi bersaing divisi merchant business yang harus dilaksanakan strategi yang berbeda dan fokus setiap

tahunnya yaitu strategi pengembangan produk, strategi pengembangan pasar dan strategi penetrasi pasar. Strategi yang dijalankan setiap tahunnya harus dipantau dan dilihat kontribusinya bagi perkembangan divisi merchant business CIMB Niaga. Kemudian agar strategi tersebut dapat berjalan dengan lancar, divisi CIMB Niaga juga harus melakukan beberapa merchant business hal untuk perbaikan internal dan eksternal untuk dapat meningkatkan daya saing diantara acquiring business

## SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, ada beberapa saran yang diajukan penulis yaitu:

- a. Saran untuk Divisi Merchant Business CIMB Niaga
  1. Memperbaiki kelemahan internal yang ada didalam divisi merchant business seperti kurangnya ketersediaan EDC, Regulasi yang terlalu ketat, kurangnya publisitas dan pemasaran produk merchant business CIMB Niaga untuk meningkatkan daya saing diantara acquiring business.
  2. Meminimalisir ancaman yang dihadapi oleh divisi merchant business CIMB Niaga seperti masuknya pesaing baru, adanya produk pengganti, dan sebagainya untuk meningkatkan peluang untuk bersaing di bisnis acquiring
  3. Divisi MBG disarankan untuk menjalankan strategi Pengembangan Produk pada tahun pertama, strategi pengembangan pasar di tahun kedua dan ketiga, serta strategi penetrasi pasar di tahun ke-empat dan kelima.
- b. Saran untuk pembaca  
 Bagi pembaca yang akan meneliti lebih lanjut diharapkan dapat meneliti lebih lanjut mengenai faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi daya saing acquiring business di bidang perbankan serta dapat menjabarkan lebih dalam mengenai persaingan acquiring business di antara bank acquiring di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III. 2003. *Strategic Management Concepts and cases, 13th ed*, Mc.Graw-Hill, United States of America.
- Dahlan, Siamat. 2005. *Manajemen Lembaga Keuangan Kebijakan Moneter dan Perbankan*. Cetakan 5. Jakarta: Lembaga

- Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- David, Fred. 2011. *Strategic Management*. Edisi 12, Buku , Alih Bahasa : Dono Sunardi, Jakarta: Salemba Empat
- Feryansyah Risnadi. 2012. *Analisis Strategi Bersaing Kartu Kredit PT. Bank Mega Tbk*. Thesis Program Studi Magister
- Manajemen Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Hitt, Michael A., Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2002. *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*. Buku 2. Jakarta : Salemba Empat
- Hitt, Michael A., Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat
- Ismail Solihin. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Erlangga.
- Kjos, Ann. 2007. *The Merchant Acquiring Side of the Payment Card Industry : Structure, Operations, and Challenges*. Philadelphia : Federal Reserve Bank Of Philadelphia.
- Kotler, P. (2005). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 11, Jilid 1. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Laporan Tahunan PT. Bank PT. Bank CIMB Niaga, Tbk, Tbk Tahun 201
- Laporan Tahunan PT. Bank PT. Bank CIMB Niaga, Tbk, Tbk Tahun 2013
- Laporan Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia Tahun 2012
- March Research Specialist. 2012. *Studi Pasar Kartu Kredit di Indonesia 2012*. Jakarta: PT. MARS Indonesia
- Peraturan Bank Indonesia Nomor. 10/8/PBI/2008 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 7/52/PBI/2005 tentang Penyelenggaraan Kegiatan Alat Pembayaran Dengan Menggunakan Kartu
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. 2008. *Manajemen Strategis 10*. Salemba Empat, Jakarta
- Porter, Michael E. 1991. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sapti Murtiningsih. 2004. *Analisis Perkembangan Bisnis Kartu Kredit Untuk Penetapan Strategi Pengembangan Bisnis Kartu Kredit Bank Niaga*. Tesis Program Studi Magister Management Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Umar, Husein. 2008. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Wheelen T.L., dan J.D., Hunger. 2003. *Manajemen Strategis*. Edisi 2, Alih Bahasa : Julianto Agung. Yogyakarta : Andi Wheelen, T.L., dan J.D., Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. Edisi 13, New Jersey: Prentice Hall.
- [www.akki.or.id](http://www.akki.or.id)
- [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)

