UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR PUSTAKA

Ali Hasan. (2008). *Manajemen Pemasaran dan Marketing.* Bandung : CV. Alfabeta

Bank Indonesia. (2021). e-Money Transaction Annual Report 2021. Available on https://www.bi.go.id/id/statistik/ekonomi-keuangan/ssp/_layouts/15/download.aspx?SourceUrl=https://www.bi.go.id/id/statistik/ekonomi-keuangan/ssp/Lists/Uang%20Elektronik%20Transaksi/Attachments/13/Jumlah_Transaksi_Uang_Elektronik_Beredar_2021.pdf [Accessed on November 9, 2022]

Cravens, David W. dan Piercy, Nigel F. (2013). *Strategic Marketing*, edisi 10, New York: McGraw Hill

Cristea, Adina. (2014). Positioning Strategies for Obtaining and Sustaining Competitive Advantage. *Internasional Journal of Economic Practices and Theories*, Vol. 4, No. 5

David, F. R. (2015). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, (13th Edition). London: Prentice Hall Internasional

Djaslim Saladin, (2003). *Intisari Pemasaran*. Penerbit Linda Karya, Bandung.

G. Syarifudin and S. Kosasi, "Perancang Aplikasi Point Of Sale Dalam Pemesanan Menu Restoran," *Semin. Nas. Teknol. Inf. dan Multimed*. 2015.

Griffin RW. (2005). *Management (eighth edition)*. Indian adaptation. Biztantra, New Delhi

J. Sugihartono, K. I. Satoto, and E. D. Widianto, "Pembuatan Aplikasi Point of Sale Toko Cabang Perusahaan Torani Menggunakan Framework CodeIgniter," *Jurnal Teknologi dan Sistem Komputer*, vol. 3, no. 4, pp. 445-455, Oct. 2015.

Koesworo, Y., Muljani, N., & Ellitan, L. (2019). *Fintech in the industrial revolution era 4.0. Internasional Journal of Research Culture Society*, 3(9), 1-4.

Kotler, Phillip dan Keller, Kevin Lane. (2016). *Manajemen Pemasaran*, edisi 12 Jilid 1 & 2. Jakarta: PT. Indeks.

Kotler, Phillip dan Keller, Kevin Lane. (2018). *Manajemen Pemasaran*, edisi 12 Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks.

Kriyantono, Rachmat. (2008). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Porter ME. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Thompson, *et al.* (2019). Crafting & Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases. Twenty-First Edition. *McGraw-Hill Education*, New York.

Yuarita, T. G., & Marisa, F. (2017). "Perancangan Aplikasi Point Of Sales (Pos) Berbasis Web Menggunakan Metode Siklus Hidup Pengembangan Sistem". *Jurnal Teknologi & Manajemen Informatika*.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR LAMPIRAN

1. Transkrip Wawancara

Nama : Ibu Dinie Yulia Manahera

Jabatan : *Director of Finance*

Transkrip Wawancara 1

Q:	Siang Bu Dini perkenalkan nama saya Desiree Isaac Jacub, mau izin untuk wawancara, untuk kebutuhan tesis mengenai strategi positioning apa sih yang dimiliki oleh Mitra Transaksi Indonesia di bisnis payment gateway. Pertama, di penelitian ini saya mau meneliti mengenai faktor eksternal sama internal terlebih dahulu yang mempengaruhi Yokke!. Pertama mau membahas tentang eksternal nya dulu nih. Untuk eksternal itu sendiri kan terbagi menjadi enam dimana saya akan memulai dengan membahas tentang faktor politik. Menurut Bu Dini sendiri, sebenarnya ada ga sih faktor politik dari pemerintah yang berpihak di bisnis payment gateway yang menguntungkan atau ada juga tidak kebijakan politik yang kurang menguntungkan saat ini untuk Yokke?
A:	Kalau politik kayaknya sih sejauh ini belum mempengaruhi bisnis *Payment Gateway* ya, karena kalau *payment gateway* kan sebetulnya *unregulated* dimana secara *pricing* masih belum seperti EDC *Offline* dimana kita masih bebas bermain dan mencari peluang di situ. Banyak pemain di dalam bisnis ini *lets say* swasta jadi pemerintah *impact* nya masih kecil dan bahkan belum ada untuk bisnis *payment gateway*.
Q:	Tapi kalau untuk EDC nya?
A:	Oh karena *payment gateway* itu bisa juga *offline* ya, kalau untuk EDC pun sebenarnya kalau saya perhatikan juga tidak terlalu ya, lebih ke arah BI sebagai regulator bagaimana mendefined regulasi untuk *payment* bisnis kan ya. Jadi kalau *as we all know*, kalau yang *offline* kan dari sisi bank nya pun sebagai *issuing* dibatasin MDR yang bisa di *charge* ke *merchant*. Sehingga dengan di batasin itu tentunya mempanggaruhi potensi pendapatan buat kita di Yokke! sebagai pemroses pembayarannya itu sendiri. Mungkin bukan politik, tapi karena sudah *regulated room* untuk kita manuver di *payment processing* itu sendiri ada batesan. Tapi untuk *online* masih banyak seharusnya ruang atau kesempatan buat pemain untuk *explore*.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Q:	Kemarin kan sempat ada pandemi, pada saat pandemi tersebut ada tidak sih secara tiba-tiba pemerintah memberikan kebijakan tambahan untuk bisnis yang Yokke! sedang jalani?
A:	Tidak ada sih, selama pandemi kebijakan dari pemerintah kan lebih terkait penyelamatan bisnis ya. Penyelamatan perusahaan-perusahaan yang terimpact terhadap Covid terutama perusahaan yang memiliki utang ke bank. Hal itu didasari akibat pemerintah mencegah agar bisnis yang punya utang tersebut tetap *survive* dan mampu melunaskan utangnya. Jika perusahaan tersebut tidak dapat membayarkan utangnya akan memiliki impact terhadap *performance* bank yang di utangi oleh perusahaan tersebut. Penuruan *performance* bank dapat mengakibatkan potensi sistemik ke industri perbankan. Kalau terkait *payment* itu sendiri, menurut saya tidak ada, justru dengan Yokke! sedang mengembangkan *Payment Gateway online* akan menghadirkan *opportunity* yang lebih tinggi di dalam bisnis. Hal tersebut juga didasari karena konsumen saat ini sudah banyak melakukan transaksi secara *online*.
Q:	Kalau dari faktor ekonomi dimana saat ini Indonesia sudah masuk ke dalam era *digital*. Dengan segala sesuatunya sudah *digital*isasi, apakah mempengaruhi daya beli konsumen untuk Yokke! sendiri?
A:	Konsumen Yokke! ini kan *business to business* dimana terbagi menjadi dua yaitu *member bank* dan *merchant*, kalau saya melihatnya karena kondisi pihak yang men *generate revenue* untuk Yokke! itu adalah bank sebenarnya posisi Yokke! diuntungkan. Sehingga during pandemi pun secara keuangan tidak mempengaruhi Yokke! karena buyer kita itu adalah bank dimana bisnis bank lebih stabil jika dibandingkan bisnis lainnya. Sehingga tidak ada gangguan untuk kita bisa menjalankan bisnis kita dan bank juga demand nya tetap ada. Meskipun pertumbuhan EDC pada saat pandemi tidak signifikan tapi EDC yang exisiting masih menghasilkan revenue untuk Yokke!. Jadi itu yang kita jaga selama pandemi karena hal itu masih mendukung berjalannya perusahaan kita.
Q:	Meskipun bisnis Yokke! cenderung stabil karena kliennya berupa bank, akan tetapi di lain sisi Indonesia pada saat itu tetap mengalami resesi ekonomi. Apakah ada pengaruhnya dengan bisnis Yokke! itu sendiri?
A:	Industri yang kita *serve* itu *retail*, dimana resesi itu kan terasa jika *consumers spending* nya menurun. Di negara lain mungkin *case* nya seperti itu seperti Amerika, akan tetapi di Indonesia datanya *consumers spending* nya justru malah meningkat. Hal tersebut

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	memberikan keuntungan atau *advantage* bagi bank. Sehingga kita sebagai perusahaan yang bergerak di bawah bank tidak terlalu terpengaruh. Mungkin dari sisi bank *concern* nya klien mereka yang bergerak di *wholesale* yang memang terdampak dari pandemi. Akan tetapi untuk *retail business*, bank yang kita *serve* tidak ada gejolak yang berarti atau penurunan yang signifikan.
Q:	Untuk faktor sosial akan terkait dengan pola hidup masyarakat Indonesia. Pada saat ini, Yokke! kan bergerak di bidang teknologi dimana masyarakat saat ini lebih cenderung melakukan transaksi dengan cara cashless dan ditambah lagi dengan banyaknya apikasi *online shop* yang menciptakan lingkungan yang konsumtif di masyarakat. Apakah hal tersebut mempengaruhi bisnis Yokke? Di sisi lain apakah akan mempermudah MTI untuk mendapatkan investor atau justru MTI butuh pengeluaran yang lebih besar jika melihat kompetitor yang semakin banyak?
A:	Untuk konteks sosial budaya dimana berkaitan dengan pola hidup masyarakat, jika berbicara mengenai konteks *digital* dimana konsumen mulai *shifting* transaksi melalui online, kita akan mendapatkan impact terutama dari *Payment Gateway online*. Berbicara mengenai produk Yokke! *Payment Gateway online* saat ini belum full mengudara, sehingga jika proses Payment Gateway online sudah diselesaikan maka Yokke! akan mendapatkan impact nya. Tapi untuk saat ini selama *Payment Gateway online* masih belum selesai, kita belum mendapatkan pengaruh secara langsung dari pola hidup masyarakat *cashless*. Untuk dari segi permodalan saat ini Yokke! di posisi yang cukup aman.
Q:	Untuk faktor teknologi dimana produk Yokke! sebenarnya ada yang unik di pasar dan ada produk yang tergolong terlambat masuk ke dalam pasar. Dimana dengan kondisi tersebut Yokke! sudah memiliki banyak kompetitor. Menurut Bu Dini itu sendiri, dari segi teknologi Yokke! apakah unggul atau justru tertinggal jika dibandingkan dengan kompetitor?
A:	Kalau menurut aku belum ada kompetitor yang *head to head* atau *apple to apple* dengan Yokke!. Kenapa? Karena *scope* kita lebih besar. Kompetitor kita mungkin ada tapi di *part* tertentu. Jadi misalnya kalau di sisi *front end* EDC nya ada *wirecut* kompetitor kita. Tapi *wirecut* tidak punya *acquiring processor. Wirecut* tetap harus *connect* ke bank nya terlebih dahulu. *While we can have our own* kan, kita udah punya sendiri sehingga bank dalam menjalankan bisnis *acquiring* tidak butuh investasi hanya cukup colok ke kita *simply* nya seperti itu. Kalau berbicara mengenai *digital product*, POS,

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	yes kompetitor kita udah banyak yang lebih maju tapi hanya dari segi POS tapi again untuk seluruh proses *payment* belum ada yang seperti Yokke!. Sehingga dapat dibilang belum ada perusahaan sejenis yang memberikan jasa dari depan hingga ke belakang. Jadi menurut aku itu *competitive advantage* yang Yokke! punya, sehingga tinggal menyisakan pertanyaan bagaimana Yokke! bisa menjual semua itu dengan benar. Menjual dan men-*deliver resource* yang kita punya dengan *service* yang memuaskan *customer* kita. Itu yang menurut aku menjadi *challenge* nya Yokke!.
Q:	Untuk faktor lingkungan sendiri, dimana teknologi sudah semakin beragam, pada akhirnya Yokke! akan tetap memfokuskan diri tetap di dalam bisnis *payment* atau kedepannya akan mengembangkan produk sesuai dengan kebutuhan pasar saja?
A:	Pasti akan mengembangkan produk sesuai kebutuhan namun *scope* nya tetap di sekitar *payment.* Sebagai contoh pada kondisi saat ini dimana kita menambahkan akan berusaha terus untuk menambahkan fitur yang mampu men-*generate revenue* bagi Yokke! dimana demand nya ada dan selama masih dalam batasan *payment.* Tapi misal pasar sedang butuh diluar *scope* nya *payment* sih sepertinya kita tidak akan ke arah sana dimana kita kembali ke *core* kita saja.
Q:	Untuk faktor hukum dimana Yokke! ini adalah perusahaan setengah BUMN setengah swasta, bisa dikatakan Yokke! bergerak dibawah BUMN. Apakah ada ketentuan hukum yang mengatur Yokke! terutama dalam bidang *payment gateway*? Dan Adakah peraturan hukum yang kemudian dibuat oleh pemerintah sejalan dengan semakin banyaknya produk atau jasa yang bergerak di bidang *payment gateway*? Sebagai contoh dimana transportasi online pada awalnya tidak memiliki landasan hukum, namun seiring dengan berjalannya waktu dan bertambahnya pengguna transportasi online dalam jumlah yang besar, pemerintah segera menciptakan pertaruan untuk mengatur harga sehingga menciptakan persaingan sehat dengan transportasi konvensional.
A:	Sebenarnya bukan hukum yang mengatur langsung perusahaan kita, akan tetapi lebih ke mengikuti peraturan BI yang kita harus patuhi terkait izin dan ruang geraknya apa aja kita *refer* ke peraturan BI. Kalau hukum *as in* undang-undang sepertinya sih tidak ada. Untuk peraturan hukum yang kemudian dibuat seiring berjalannya waktu sih karena semakin banyaknya perusahaan di *payment gateway* kalau yang aku tau hanya di *guide* cara main utamanya saja dimana sudah tertera di dalam peraturan BI tadi. Kita ini kan punya *license payment gateway*, nah *license payment gateway* itu kan punya turunan apa saja yang harus kita atuhi dimana kita bermain disana.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Q:	Tadi kan sudah dari faktor eksternal. Sekarang beralih ke faktor internal dimana di dalamnya terdapat sumber daya fisik, sumber daya keuangan, asset teknologi, dan sumber daya organisasi. Untuk pertama, sumber daya fisik, menurut Bu Dini kemampuan perusahaan dari segi sumber daya fisik apakah fasilitasnya sudah memadai dan menunjang perusahaan atau belum?
A:	*So far* memadai namun karena pertumbuhan pegawai yang masih sangat cepat dimana kita saat ini baru menambah gedung dengan menganalisa *capacity planning* penambahan berapa ratus pegawai. Gedung baru sudah *live*, langsung kurang lagi karena *recruitment*-nya tiap bulan masih sangat banyak dimana perusahaan masih butuh banyak SDM baru. Bisa dibilang cukup memadai dengan catatan nambah *space* bukan menjadi halangan buat perusahaan jika berbicara mengenai gedung akan tetapi hal ini dibantu dengan kebijakan perusahaan menerapkan wfa (*work form anywhere*) sehingga menghasilkan perusahaan lebih hemat dalam penambahan *space* dan *space* yang sudah ada saat ini cukup. Kalau dari segi fasilitas sih seharusnya mudah-mudahan sudah memadai ya, tidak kekurangan tapi mungkin masih ada *room for improvement*.
Q:	Untuk fisik sudah, nah untuk keuangan itu sendiri apakah modal pada Yokke! sudah cukup untuk menunjang perusahaan? Dimana perusahaan yang bergerak di bidang teknologi butuh biaya yang cukup besar untuk pengembangan teknologinya.
A:	Sampai hari ini Yokke! masih memiliki modal yang cukup. Jika berbicara mengenai *equity* sih cukup ya, karena kita juga sudah mulai menghasilkan laba selama 3 tahun terakhir. Kita masih punya banyak tabungan untuk membiayai operasional sehari-hari. Jika *one day* kita butuh dana untuk *invest* di teknologi baru, *to my knowledge* seharusnya kita masih punya dana nya sendiri akan tetapi kalau kita butuh dana yang lebih besar lagi kita dapat melakukan *fund raising. Knowing* kita sekarang *parent company* hanya satu (Mandiri) dan memang secara positioning Yokke! dianggap strategis di mata *parent company* kita pasti di support. *So we can raise fund when we needed*, yang penting jelas penggunaannya untuk apa dan *return*-nya jelas juga. Berapa persen *Return of Investment* di tahun kapan.
Q:	Untuk dari asset teknologi, menurut Bu Dini apakah asset teknologi yang dimiliki oleh perusahaan saat ini sudah memadai dan menunjang?
A:	Kalau menurut aku *personally* meskipun *I don't know* secara teknisnya tapi *in my view we can have a better platform, better* dalam hal ini bukan dalam konteks yang saat ini jelek akan tetapi lebih ke arah aku melihat *nature* kerja kita itu masih kurang optimal.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	Dimana saat ini sistem kita itu saling berkaitan sehingga untuk pengembangan akan sulit. *If we can have* untuk melakukan pengembangan secara terpisah kita dapat menghemat pengeluaran. Dengan sistem yang lebih baik juga pastinya akan membuat perusahaan akan lebih efisien dalam sumber daya manusia. Hal tersebut juga dapat meminimalisir resiko, meskipun impact-nya secara finansial saat ini belum ada akan tetapi bukan berarti menutup kemungkinan akan terjadi resiko finansial kedepannya. Saat ini kita juga sedang mengusahakan membuat beberapa proses menjadi otomasi dimana kita sedang melakukan *develop automation* dengan menggandeng pihak ketiga dalam prosesnya.
Q:	Selanjutnya untuk faktor sumber daya manusia, menurut Bu Dini sumber daya manusia yang dimiliki oleh Yokke! apakah sudah memadai atau belum? Apakah sumber daya manusia sudah sesuai dengan kebutuhan dari masing-masing divisi?
A:	Kalau dari sudut pandangku sudah, *at least* dengan kita bisa mencapai posisi saat ini di bisnis kita, artinya itu hasil dari *support* dari sumber daya manusia yang ada. Pasti *resource* saat ini sudah bisa mendukung dan menopang operasional bisnis Yokke!. Tapi *knowing* klien kita nambah, dimana dulu hanya *serve* satu bank dan sekarang tidak hanya *serve* bank saja ya dapat dikatakan kita lagi dalam fase menemukan titik *balance* baru. Kalau dari sudut pandang jumlah sdm, *in term of workload, in term of* cara kita menjalankan *project,* itu sebenarnya hal-hal yang menyebabkan kita selalu kurang orang. Oleh karena itu kita support dengan menambahkan orang. Kita juga perlu menganalisa titik optimum penambahan orang sehingga tidak terjadi *over capacity* untuk sumber daya manusia perusahaan dimana akan menghindari perusahaan dalam *lay off* karyawan. Hal tersebut juga bersinggungan dengan upaya perusahaan akan menerapkan otomasi di kedepannya. Saat ini kita juga menerapkan gabungan antara perekrutan karyawan permanen dengan pengambilan karyawan *outsource* dimana apabila terjadi *over capacity* kita bisa mengurangi dari pihak *outsource* nya.
Q:	Untuk eksternal dan internal sudah, selanjutnya masuk ke pertanyaan berikutnya, dimana penelitian ini menggunakan *tools* salah satunya berupa *Porter's Generic Competitive Strategies.* Dimana *Porter's Generic Competitive Strategies* memiliki fungsi untuk menganalisa berjalannya perusahaan kedepannya agar lebih optimal dan bagaimana membuat perusahaan memiliki *competitive advantage. Porter's Generic Competitive Strategies* sendiri dibagi menjadi tiga yaitu *low cost strategy,*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	differentiation strategy, dan *focus strategy.* Kalau menurut Bu Dini dari ketiga jenis yang tadi, Yokke! lebih menggunakan strategi apa?
A:	Menurut aku sih arahnya lebih ke diferensiasi ya, dimana kita *the only one* perusahaan yang punya *acquiring process* sendiri dimana konteksnya kita bukan perusahaan non-bank. Tidak murah investasi untuk *acquiring process. It will take a lot of resource and time* untuk kompetitor kita *established the same.* Jadi aku melihatnya *at least* arah kita saat ini menjadi perusahaan yang unik.
Q:	Menurut Bu Dini dengan terpilihnya strategi diferensiasi, apakah strategi ini sudah teraplikasikan dengan baik untuk mencapai target penjualan Yokke?
A:	*Yes and no* sih. *Yes* nya karena kita sudah bisa *generate* sampai ke profitability saat ini. Artinya kita udah bisa mandiri dalam menjalankan *operation* kedepannya. Untuk *no* karena perusahaan kita saat ini belum mencapai *break even point*. Kita masih butuh waktu dan perusahaan masih butuh *more revenue* dimana kita sudah tidak bisa hanya mengandalkan dari klien yang sudah ada saat ini saja karena kita sudah mencapai titik maksimal untuk *revenue* yang bisa kita dapatkan dari mereka. Kita harus cari klien baru yang dapat men-*generate revenue* yang *as big as* klien sebelumnya, dimana itu menjadi *challenge* juga bagi kita.
Q:	Oke baik brarti dengan strategi ini memang berarti Yokke! bertujuan untuk mendapatkan *revenue* yang lebih tinggi dan unggul dibandingkan dengan kompetitor. Berdasarkan dengan keterangan Bu Dini sebelumnya jika ada produk Yokke! yang unik serta unggul di pasar dan ada produk Yokke! yang memang telat masuk ke dalam pasar. Menurut Bu Dini dengan kondisi tersebut bagaimana Yokke! mengatasi persaingan di dalam pasar?
A:	Ya jadi kalau yang sudah unggul dalam konteks *acquiring business* kita, menurut aku kita pr nya adalah *provide service* yang lebih memuaskan. Karena untuk klien itu sendiri apabila sudah jadi member bank kita, *switch* ke *other place lets say one day* ada yang punya *acquiring* sendiri bakal susah banget. Jadi sepertinya tidak akan mungkin berpindah *unless service* kita jelek. Karena *effort*-nya mereka untuk *switching* itu besar dan mahal. *That's why* untuk produk yang sudah unggul ini, menurut aku cara kita agar usaha kita stabil dan *growing* ya *service* nya perlu kita *improve*. *Service* ini kan dari sisi *operation*, dari sisi bagaimana kita *deliver project*, dari sisi cara jaga sistem agar tidak ada *downtime*, itu hal-hal yang menurut aku perlu kita jaga di Yokke!. Klo untuk produk yang tertinggal contoh POS, dimana udah banyak *players*-nya di pasar, kemarin

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	aku sempat *discuss* dengan tim bisnis bahwa untuk produk ini approachnya akan *bulk acquisition* tidak bisa retail satu-satu. Kalau akuisisi satu-satu akan terjadi perang harga dengan kompetitor yang sudah ada terlebih dahulu sehingga harga termurah yang nanti akan menang dengan anggapan semua fitur dan teknologinya seimbang. *Bulk acquisition* dimana kita mencari yang punya ekosistem contoh kita *approach* ke salah satu pengelola bandara dimana pengelola bandara itu bisa dikatakan sebagai *landlord* atas *merchant-merchant* yang ada disitu dan dia ada konsep *share revenue* dengan para *merchant* nya. Kita dapat *convince* pengelola bandara atas product kita karena mereka juga butuh rekonsiliasi *revenue* dari semua *merchant*-nya, sehingga Yokke! berhasil mendapatkan semua merchant yang terdapat di bandara untuk menggunakan produk POS Yokke!. Intinya kita mencari satu jaringan *merchant* kita langsung dapet sekitarannya. Memang dengan cara itu kita tidak bisa serta merta menjadi nomor satu dan memang kita tidak *aiming* ke arah sana, tp *at least* kita membantu menopang perusahaan dan berkontribusi terhadap performance keuangan Yokke! secara keseluruhan.
Q:	Berikutnya masuk ke *tools* berikutnya dimana pada penelitian kali ini kegiatan perusahaan akan dibagi menjadi aktifitas primer dan aktifitas sekunder. Dimana di dalam aktifitas primer terdiri dari *inbond logistic, operations, outbond logistic, marketing & sales,* dan *services.* Menurut Bu Dini untuk Yokke! ini sendiri dari lima rantai nilai tersebut mana yang memiliki *cost* paling tinggi?
A:	*Inbond logistic* kalau menurut saya dimana di dalamnya itu terdapat EDC sebagai biaya paling besar untuk perusahaan.
Q:	Jika *inbond logistic* menjadi sektor yang paling tinggi *cost* nya, menurut Bu Dini bagaimana perusahaan dapat mengatasi *cost* yang tinggi tersebut?
A:	*Managing in and out* untuk EDC tersebut dimana konsep kita kan mencari barang kemudian kita lempar ke member bank. Waktu barang itu masuk dan waktu pada saat barang itu di *deploy* sebisa mungkin tanpa adanya *idle time* sehingga menghindari perusahaan dalam kondisi memiliki *stock* produk berlebih. *Stock* dalam hal ini adalah *stock* produk barang yang sudah dibayarkan oleh klien. Walaupun sebenarnya memiliki *cost* yang besar akan tetapi produk tersebut bisa langsung menghasilkan *revenue*. Selain itu kita sebenarnya tidak menutup kemungkinan untuk mencoba vendor yang menawarkan *supply* teknologi baru untuk *support* produk-produk kita dengan harga yang lebih murah. Namun itu semua kembali lagi tergantung dari member bank kita

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	mau atau tidak menggunakan teknologi tersebut, karena kita kan men-*supply* berdasarkan *demand* yang ada. Kita tetap *provide that option*, tapi selama member bank tidak berminat ya buat apa kita *provide* toh kan mereka juga yang bayar.
Q:	Kan tadi sudah berdasarkan *cost* terbesar, kalau menurut Bu Dini dari lima rantai nilai tersebut yang memiliki kualitas terbaik untuk berjalannya perusahaan itu apa dibandingkan dengan yang lainnya?
A:	Menurut aku sih *so far operation* ya, karena kuncian bisnis kita kan disitu juga. *Again* kalau kita tidak bisa *manage* SLA, tidak bisa *manage complaint*, pasti akan berpengaruh terhadap bisnis kita terutama dari segi reputasi. *So far* dengan segala keterbatasan Yokke! dimana otomasi belum ada dan yang lainnya, operation kita dapat meng-handle pihak-pihak yang secara langsung menggunakan produk dari Yokke!. Jadi itu yang membuat kita terus dipercaya untuk mendapatkan bisnis baru.
Q:	Menurut Bu Dini jika semua rantai nilai yang ada tersebut digabung apakah dapat membuat Yokke! memiliki *competitive advantage* di dalam pasar?
A:	Masih perlu improvement dimana yang butuh *improvement* terutama dari cara kita untuk *delivery project* dimana *timeline* kita saat ini seringkali tidak *ontime*.
Q:	Tadi sudah dari *primary activities*, selanjutnya dari *supporting activities* dimana di dalamnya terdapat *firm infrastructure, human resource, technology development* dan *procurement.* Menurut Bu Dini dari ke empat rantai nilai tersebut, rantai nilai apa yang memiliki peran paling penting dalam memberikan *support* terhadap *primary activities*?
A:	Menurut aku kombinasi antara *technology development* dengan *human resource*. Kedua itu merupakan faktor paling penting dalam mendukung *primary activities.*
Q:	Kalau untuk *firm infrastructure* itu sendiri di dalam Yokke! menurut Bu Dini apakah sudah cukup untuk menunjang berjalannya perusahaan? Jika belum kira-kira apa yang perlu untuk diperbaiki?
A:	Kalau menurut aku sudah bisa men-*support* akan tetapi balik lagi *room for improvement* nya masih ada. Sebagai contoh proses bisnis dapat dibilang sebagai part of perangkat untuk berjalannya perusahaan. Dimana selama kita berpegang dengan SOP yang sudah ditetapkan maka perusahaan akan berjalan dengan baik dan lancar. Kalau untuk struktur organisasi atau manajemen sejauh ini sih tidak ada *issue* ya.
Q:	Selanjutnya untuk *technology development* yang sudah dilakukan saat ini oleh Yokke! apakah sudah berjalan efektif atau belum?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

A:	*Effective to run the business* sih sudah tapi mungkin dapat lebih efektif lagi *once* pengerjaan project lebih tertata.
Q:	Meskipun untuk supporting perusahaan saat ini yang paling penting saat ini berupa *technology development* dan *human resource*, akan tetapi tiap perusahaan pasti tetap ada dari segi *procurement*. Menurut Bu Dini, *procurement* perusahaan saat ini apakah sudah optimal dan bagaimana *procurement* dalam membantu perusahaan untuk unggul?
A:	Kalau dari sisi *procurement* kalau yang aku lihat sudah cukup untuk membantu *operation* perusahaan. Mungkin *challenge*-nya di *procurement* itu *library* pembandingnya kalau makin banyak mungkin secara *impact* bagi perusahaan akan memberikan *cost efficiency* atau *product advancement.* Karena perusahaan ini *technology based*, *knowledge* tim *procurement* terhadap barang-barang ini belum di level yang sangat baik. Jadi itu yang menjadi *challenge* kita.
Q:	Oke sekian Bu Dini, terima kasih atas waktunya untuk di wawancara.
A:	Oke sama-sama.

Nama : Bapak Richard Ariezki Firman Kusuma

Jabatan : Department Head Porduct

Transkrip Wawancara 2

Q:	Pagi Mas Ki, mau wawancara untuk keperluan tesis, jadi mungkin bisa langsung jump in aja kali ya. Jadi ini kan tesisnya mengenai strategi positioning dari Yokke!. Nah untuk strategi positioning ini kan perusahaan pasti ada faktor eksternal sama internalnya nah pertama sih dari faktor eksternalnya terlebih dahulu ya untuk Yokke! ini tapi sebelumnya Mas Ki mungkin bisa perkenalkan diri dulu maksudnya Mas Ki sebagai apa gitu.
A:	Oke, *thank you*. Nama saya Richard Ariezki Firman Kusuma, dan di Yokke! ini saya sebagai *Departemen Head* dari *Online Channel Product*.
Q:	Oke, berarti langsung aja ya untuk pertanyaannya. Untuk yang faktor eksternal ini kan ada lima ya. Ada faktor politik, ada ekonomi, ada sosial, ada teknologi, ada lingkungan. Nah untuk yang pertama itu kan ada faktor politik. Untuk faktor politik sendiri itu ada gak sih faktor politik dari pemerintah yang kira-kira berpihak nih sama bisnisnya

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	Yokke! yang bergerak di *payment gateway* ini maupun POS. Itu ada gak sih faktor politik yang menguntungkan Yokke?
A:	Kalau sebagai BUMN berarti kalau bisa dibilang di sini ya. Sebenernya sih secara perusahaan di bawah BUMN menguntungkan ya, karena kan kita emang diarahkan juga ya oleh punya belakangnya ini yang mendukung kita itu adalah BUMN ya. Eh *sorry* ini tentang BUMN atau COVID?
Q:	Tentang yang pertama dulu pak mengenai *payment* dimana ada atau tidak faktor politik yang mempengaruhi Yokke!.
A:	Oh, faktor politik ya. Kalau secara faktor politik, gak tau sih ini *relatable* apa enggak ya politik itu kan sebenarnya kan mungkin yang ada hubungannya kan apakah dengan birokrasi pemerintah ataupun dengan politik yang lagi berjalan saat ini yang kayak partai politik atau apa ini kalau yang terkait partai politik udah pasti kan kita enggak cuman kan kalau dari sisi pemerintahan yang sekarang sedang berjalan saat ini kan kita pun juga kita sebagai anak usaha dari perusahaan BUMN ya dan which is kita pun juga di kalau dari strateginya juga sih kita ngeliat sebelum-sebelumnya itu kita dimajuin sebagai salah satu unit usaha di BUMN yang akan dikembangkan untuk bisa dipergunakan ataupun di efektifkan lah untuk bisnis-bisnis dari BUMN jadi emang kita pun punya satu keuntungan sih ya jadinya ya untuk kita bisa mengembangkan bisnis dan usaha kita.
Q:	Berarti untuk dari segi politiknya sendiri itu sebenarnya lebih ngikut ke BUMN-nya gitu ya?
A:	Jadi emang ada dukungan dari BUMN lah, BUMN kan juga besarkan banyak gitu ya. Jadi emang salah satu itu kita bisa diuntungkan juga sih di posisi kita ini.
Q:	Berarti untuk berikutnya ini kira-kira ada gak sih perubahan kebijakan dari pemerintah misalkan dengan hadirnya pandemi ditambah lagi maksudnya Indonesia ini kan sudah masuk ke era *digital* ya itu kira-kira ada gak sih kebijakan-kebijakan dari pemerintah yang mengaruhi Yokke!.
A:	Ya mungkin kan kalau kebijakan pemerintah ya, kalau kebijakan pemerintah itu mungkin lebih ke arah sama sih kayak tadi ya, arahan dari BUMN kan pasti ya, dari atasnya pasti kan banyak kan juga kalau dilihat dari *starting* dari kemarin pandemi sampai sekarang ini banyak perusahaan, banyak yang melakukan *digital*isasi sistemnya ya baik untuk dari sistem di internal ya BUMN ataupun kementerian-kementerian yang lainnya gitu kan ada juga yang sampai mereka *digital*isasi sampai ke proses

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	pembayarannya gitu nah itu ada nilai plus juga disitu karena kan seiring dengan karena ada COVID dan juga *digital*isasi dilanjut dengan *digital*isasi sehingga gak sedikit juga banyak yang mengarahkannya itu ke kita untuk melakukan *support digital*isasi mereka itu.
Q:	Jadi lebih *demand*-nya jadi lebih banyak gitu ya?
A:	Betul, dengan adanya Covid-19 Lebih terbuka lah kita jadinya.
Q:	Tapi kalau dari sisi sebalik, ada nggak sih kebijakan politik yang kira-kira kurang menguntungkan? Apalagi dengan misalnya ada Covid kan ada perubahan juga. Maksudnya sebelum Covid dan setelah Covid tuh, ada nggak sih yang kira-kira kurang menguntungkan buat bisnisnya Yokke?
A:	Kalau impact dari kebijakannya ya berarti bukan impact dari Covid-nya ya?
Q:	Dua-duanya. Jadi misalkan kebijakan untuk Yokke! gitu. Misalkan dari sebelum yang adanya Covid nih, oh ini kira-kira kurang menguntungkan nih dari politik pemerintah nih terus dengan adanya misalkan pandemi Covid kan berarti kebijakan ini ada perubahan-perubahan kan nah itu kira-kira ada nggak yang perubahan baru ini yang juga kira-kira kurang menguntungkan gitu.
A:	Sebenarnya sih mungkin sama kayak bisnis-bisnis lain ya waktu Covid, dimana kemarin kan ada kebijakan pemerintah untuk pembatasan kegiatan gitu. Dimana saat ini kan Yokke! ini masih banyak bergantungnya ke *offline transaction*-nya berupa EDC, jadinya banyak perusahaan-perusahaan dan banyak usaha-usaha yang kita salurkan EDC-nya dari Yokke! pasti berkurang kan karena kan *offline transaction* waktu itu terbatas dan pastinya menyebabkan menurunnya penggunaan EDC. Makanya kita juga sempat kena juga sih waktu itu imbas dari Covid yang lagi tinggi-tingginya dan dengan ada pembatasan-pembatasan kegiatan dari pemerintah itu pasti bisnisnya menurun cuman waktu itu emang kita itu sempet nyari solusi lain lah mungkin kayak berpindah ke *online transaction* gitu dimana kan tadi *related* sama pertanyaan sebelumnya juga barengan dengan Covid itu kan banyak *digital*isasi yang dilakukan gitu, jadi kita coba ikut serta untuk ikut ke dalam barisan juga. Sehingga kita dapat masuk untuk men-*support digital*isasi itu.
Q:	Berarti justru dengan adanya pembatasan-pembatasan itu malah menghadirkan bisnis dan lini baru.
A:	Betul

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Q:	Kalau itu dari politik, kalau misalkan dari faktor ekonomi nih kan tingkat daya beli konsumen dimana di Indonesia ini setelah pandemi kan ekonomi terpengaruh ya akibat ada resesi gitu kan, nah itu kira-kira pengaruh untuk penjualannya produk MTI itu sendiri seperti apa ya? Apakah mengurangi atau justru malah dengan adanya covid ini malah menjadi meningkat?
A:	Oke, jadi kalau mungkin pertamanya sih efek pertama pasti awal-awal covid itu kan emang berkurang ya karena kan transaksinya banyak yang di *offline transaction*. *Even* yang di *merchant-merchant online* pun juga banyak yang sempat kena *impact* juga, cuman *rebound*-nya itu mungkin di pertengahan pada saat pandemi kali ya jadi udah mulai dengan adanya *new normal* dan lain-lainnya itu *impact* lumayan, abis itu cukup bisa *rebound* naik lagi. Nah terakhir kan setelah Covid itu kan udah mulai banyak orang yang belanja lagi atau tingkat daya belinya sudah mulai meningkat tuh. Cuman abis itu kan muncul resesi ekonomi, ada sih sedikit banyak *impact* yang emang kita rasakan, dimana kita kan bergantung sama *merchant* ya, *merchant* kan dibagi kedalam *offline* atau *online*. Kalau *offline* mungkin banyak transaksi-transaksi di merchant yang menjual kebutuhan tersier pasti agak menurun ya tapi kalau melihat dari apa yang terjadi di lapangan sih penurunannya gak terlalu signifikan dan drastis sih.
Q:	Tapi di tengah-tengah Covid terutama yang terjadi di awal-awal ya, apa banyak merchant yang tiba-tiba berhenti menggunakan produk itu atau misalkan dari pihak Yokke-nya memberikan keringanan gitu?
A:	Sebenarnya sih yang kita jual kan banyak dan kita ini lebih men-*support merchant-merchant* untuk EDC dan juga ya mungkin *online channel*-nya ataupun *payment gateway*-nya ya. Sebenarnya sih tidak sampai berhenti, kalau dilihat sih mungkin gak berhenti total ya tapi mungkin ada waktu dimana yang biasanya ada transaksi kemudian jadi kosong sama sekali gitu transaksinya. Kalau berhenti sih tidak paling hanya transaksinya aja yang menurun. Dengan pembeli yang berkurang pasti kan toko-toko *offline* juga banyak yang berkurang.
Q:	Terus selanjutnya itu kan Yokke! ini kan merupakan perusahaan yang lebih ke B2B bukan untuk perorangan ya. Klien-klien MTI itu sendiri kan sebagian besar kan bank ya, dimana bisnis bank pada masa resesi itu kan sebenarnya cenderung stabil lah dibandingkan dengan bisnis-bisnis lain. Akan tetapi dari segi individualnya itu malah justru banyak yang terdampak ekonominya menjadi sulit pada saat resesi. Kalau dari sudut pandang tersebut ada tidak *impact*-nya terhadap Yokke?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

A:	Kalau ngeliat, sebenarnya betul kita kerjasama dengan sebagai partner utamanya. Akan tetapi kan kita juga mewakili bank dalam menyalurkan servisnya bank itu kepada *merchant* dari bank tersebut. Karena kita sebagai penyalur dari bank, dimana bisnis kita ini sangat *relate* dengan transaksi, jadi apabila jumlah transaksi yang dilakukan dari sisi *merchant* terjadi penurunan pada saat awal pandemi maka secara tidak langsung akan terdapat *impact* tidak hanya kepada bank nya saja tapi termasuk kita. Seperti efek domino aja sih semuanya. Pasti akan terkena *impact* juga ke kita.
Q:	Berarti dengan pengurangan daya beli masyarakat ada pengaruhnya ya walaupun sebenernya ini perusahaannya B2B?
A:	Betul, karena kan emang kita kan *servicing*-nya bank, tapi bank itu kan perpanjangan tangannya untuk ke *merchant* itu adalah kita. Jadi memang benar-benar bisnisnya itu *rely* ke transaksi yang terjadi di sisi *merchant.* Karena *merchant*-nya memang agak sedikit goyah lah transaksinya, pasti akan *impact* juga sih.
Q:	Oke berarti itu untuk ekonominya, berikutnya saya mau tanya mengenai faktor sosial dan budaya nih. Nah kan pola hidup masyarakat sekarang ini semuanya sudah serba *digital*, ditambah lagi dengan pola hidup masyarakat yang semakin lama semakin konsumtif. Hal tersebut mempengaruhi gak sih bisnis Yokke! ini di saat bisnis Yokke! ini kan sebenernya B2B dan tidak menyasar langsung ke masyarakat?
A:	Walaupun B2B tapi kita kan ada efeknya juga selama *main business* kita kan *payment* ya, *payment* kan ada macam-macam, ada *offline* sama *online payment*. Kita *servicing* bank-nya dari sisi men-*support merchant* di belakang untuk *offline* dan *online payment.* Nah itu pasti ada *switching* juga sih waktu tengah-tengah pandemi dimana untuk transaksi *offline*-nya turun, tapi *online*-nya naik. Terakhir-terakhir waktu pandeminya udah mau berakhir dan di akhir pandemi itu *offline*-nya naik lagi. Jadi harusnya kan kita juga agak imbang sih antara yang *online* dan *offline* gitu. Dan kalau memang melihat *digital*isasi memang *merchant*-nya bank itu banyak berupa *merchant* yang sering dikunjungi oleh *customer* yang menyebabkan peningkatan. Kita tidak hanya sekedar B2B ke bank, dimana kedepannya kita selain B2B sebenarnya juga akan *direct* ke *merchant* untuk online payment gateway dan juga *service-service* lainnya yang memang langsung kita *attach* ke *merchant*.
Q:	Berarti sementara sembari menuju kesana, diperbagus terlebih dahulu untuk B2B nya ini. Tadi sudah dari pola hidup, selanjutnya masyarakat itu kan pola hidup semakin *digital* dimana Indonesia sudah masuk ke era *digital*isasi. Ditambah saat ini masyarakat

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	cenderung untuk menggunakan segala pembayaran menggunakan dengan non-tunai. Dengan pola hidup seperti tersebut apakah juga mempengaruhi Yokke! dalam mendapatkan investor atau justru malah Yokke! membutuhkan pengeluaran yang lebih besar dari dalam perusahaan disaat kompetitor semakin banyak dan butuh pengembangan teknologi.
A:	Di satu sisi di awal kan Yokke! kan perusahaan yang bergerak sebagai *aquiring host*-nya bank. Dari hal tersebut kita dapat katakan kita akan berkembang seiring dengan berkembangnya bank tersebut. Kalau berbicara mengenai kedepannya dimana kita akan *servicing* langsung ke *merchant* memang kita butuh modal dan investor untuk mengembangkan sistem kita agar lebih berkembang ke depannya. Sehingga bisa kita dapat berkembang lagi.
Q:	Berarti dengan kondisi tersebut saat ini sudah banyak kah investor-nya atau masih dalam upaya penambahan investor baru?
A:	Saat ini kita berdiri di bawah bank, dengan kondisi saat ini dimana kita segala kebutuhannya masih di *support* oleh bank di belakang kita untuk masalah investor, untuk memberikan permodalan sebenarnya sudah cukup. Dengan kita bermain di bisnis *payment* juga kedepannya akan memudahkan kita untuk mendapatkan investor.
Q:	Oke untuk faktor sosial dan budaya sudah. Selanjutnya untuk faktor teknologi, dimana teknologi Yokke! ini yang sebelumnya sudah dibahas kita sudah masuk ke era *digital*isi, banyak perusahaan teknologi saat ini yang sudah berkembang pesat dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga secara tidak langsung akan membuat Yokke! itu sendiri ikut untuk terus mengembangkan teknologinya dimana Yokke! adalah perusahaan berbasis teknologi. Nah untuk produk Yokke! itu sendiri saat ini apakah sudah memiliki teknologi yang unggul jika dibandingkan dengan kompetitor atau justru tertinggal?
A:	Di satu sisi kan karena kita memiliki produk yang unik dimana kita sebagai *acquiring processing* dan juga kita sedang mengembangkan bisnis lain dalam melakukan *supporting merchant.* Kita sebagai *acquiring processing* kita dapat dikatakan tidak punya saingan karena memang itu produk unik kita. Akan tetapi produk yang sedang kita kembangkan untuk *supporting merchant,* memang diluar itu sudah cukup banyak ya kompetitornya yang sudah lebih dahulu masuk ke bidang bisnis tersebut. Oleh karena itu, kita sebenarnya sedang mencoba masuk ke dalam bisnis tersebut karena kita punya *market* kita sendiri dan kita tau kebutuhannya seperti apa jadi kita akan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	menempatkan produk kita unik dibandingkan kompetitor lain. Jika dibilang sulit sih ya sulit, karena mereka kan sudah lebih dahulu. Akan tetapi kita mencoba memberikan sesuatu yang belum diberikan oleh kompetitor, untuk sekarang kita mencoba menyamakan *service* dan fitur yang bagusnya dari kompetitor dan untuk kedepannya akan dikembangkan lebih baik lagi.
Q:	Jadi untuk sementara sedang di matangkan sisi uniknya baru kemudian terjun untuk menyusul teknologi dari kompetitor.
A:	Betul, kita menyamakan dulu dengan mereka dari apa yang sudah kita punya sekarang.
Q:	Untuk berikutnya itu ada faktor lingkungan, dimana seiring dengan lingkungan industri *digital* sudah semakin beragam. Apakah mempengaruhi Yokke! dalam mengembangkan produk dimana Yokke! akan berfokus pada bisnis *payment* saja atau kedepannya akan membuat produk mengikuti kebutuhan pasar?
A:	Memang kita berangkat dari industri *payment basic*-nya, pastinya kita akan berfokus pada sesuatu yang terkait dengan *payment*. Pengembangan produk masih akan seputar *payment* dan tidak akan berpindah terlalu jauh klasifikasinya. Untuk inovasi kita tetap mengikuti kebutuhan pasar yang masih *related* dengan *payment* karena itu merupakan keahlian utama dari kita juga.
Q:	Misalkan ada bank yang melakukan *request* kepada kita untuk mengembangkan produk keluar dari jalurnya, apakah Yokke! akan tetap pada jalurnya atau mencoba untuk berinovasi berdasarkan permintaan tersebut?
A:	Kalau melihat strategi dari manajemen sih kita mungkin tidak akan terlalu jauh dalam berinovasi. Mungkin kita akan lihat terlebih dahulu dari apa yang mereka ajukan kepada kita untuk *support* mereka apakah masih masuk ke dalam koridor kita sebagai *payment* atau tidak. Karena kita kan juga terikat dengan aturan-aturan dan izin dimana kita sebagai perusahaan bergerak di bidang apa. Jadi selama masih ada *related* dengan *payment industry* kita sih bisa dipenuhi *propose* tersebut. Mungkin kalaupun ada tuntutan membuat produk yang diluar keahlian kita, biasanya kita akan kerjasama dengan pihak lain yang memang lebih ahli di bidang tersebut dan kita hanya mengisi dari segi *payment*-nya. Sehingga kita saling mengisi lah.
Q:	Oke, selanjutnya untuk faktor hukum, dimana yang tadi sudah dijelaskan dimana Yokke! masih bergerak di bawah BUMN, ada tidak ketentuan hukum yang mengatur Yokke! terutama dalam mengembangkan bisnis di bidang *payment*?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

A:	Kalau aturan hukumnya itu kan kita mengikuti aturan Bank Indonesia karena kita *related* dengan pembayaran dan regulatornya itu banyaknya ke Bank Indonesia. Itu mungkin koridor hukum yang mengatur untuk bisnisnya Yokke!. Dan kalau aturan hukumnya pasti aturan-aturan yang diterapkan BI untuk lembaga-lembaga penunjang pembayaran atau sistem pembayaran dengan sebutan PJP, Penyedia Jasa Pembayaran.
Q:	Apakah ada aturan hukum yang bertambah dengan seiring bertambahnya bisnis *digital* dalam koridor *payment*?
A:	Untuk bisnis *payment* ini kan sudah lama ya, kalau tidak salah di tahun 2016 sudah ada aturan yang mengatur mengenai *payment gateway* ini. Jadi memang sudah diatur dari sebelumnya oleh karena itu kita mengikuti aturan tersebut. Kita mendapatkan *license* untuk *payment gateway* juga salah satunya dengan mengikuti aturan yang sudah ada. Misalkan kedepannya ada perkembangan *digital* yang baru pasti akan beriringan dengan berkembangnya aturan. Seperti saat ini sudah mulai banyak pembayaran *cross border*, dimana saat ini *cross border* berupa transaksi kartu berbasis internasional yang sudah kerjasama dengan visa dan mastercard, saat ini sesuai dengan kondisi saat ini dimana GPN bisa atau tidak digunakan di luar negeri. Itu salah satu contoh *case* yang pasti akan mendapatkan aturan hukum baru. QRIS juga belum lama ini aturannya dibentuk. Banyak standarisasi yang di munculkan oleh pemerintah berdasarkan kondisi sekarang. Untuk *payment gateway* seperti standarisasi API, itu juga salah satu contoh aturan yang dibuat oleh regulator terkait yang ada *impact*-nya terhadap *payment gateway*. Semua ini dibuat untuk membuat persaingan sehat dan secara *industry* menjadi aman serta *proper*.
Q:	Selanjutnya dari faktor internal dimana salah satunya berupa sumber daya fisik, apakah Yokke! dari segi sumber daya fisik seperti fasilitas sudah menunjang perusahaan dimana kondisi lapangan saat ini seperti kursi untuk karyawan masih terbatas.
A:	Kalau dari segi sumber daya fisik sebagian sudah memadai secara tempat seperti kita sudah memiliki kantor, namun masih bisa di *improve* seperti tadi contohnya dari segi kursi karyawan. Seiring dengan berjalannya waktu, bisnis ini kan akan terus berkembang dimana kita pasti butuh pegawai yang lebih banyak, nantinya akan dipertimbangkan juga dengan apakah tempat yang sekarang dapat menampung karyawan tersebut. Hal itu sebenarnya saat ini diatasi ini dengan penerapan konsep *hybrid* dengan sebagian ada yang wfh dan sebagian ada yang wfo. Kemarin kita juga

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	baru melakukan ekspansi gedung kantor baru merupakan salah satu faktor penunjang dari Yokke! untuk sumber daya fisik.
Q:	Nah kemudian kalau dari segi asset teknologi, apakah asset teknologi yang sudah dimiliki perusahaan sudah memiliki kualitas yang mumpuni atau belum untuk menunjang segala bentuk pengembangan produk dan kebutuhan operasional perusahaan? Karena yang kita tahu bahwa Yokke! ini kan bergerak di bidang teknologi.
A:	Kalau teknologi untuk menunjang *main business* kita sih sudah cukup memadai tapi tetap butuh *improvement* kedepannya terkait untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dari sitem kita. Jadi kalau ada pengembangan agar lebih stabil dan lebih cepat dalam prosesnya. Itu sih yang kita butuhkan kedepannya. Karena sebagai contoh untuk seputar produk *payment* sudah cukup memadai akan tetapi untuk produk yang kita kembangkan sebagai *value added service* seperti aplikasi YOS yang berbasis *web* kita masih butuh penambahan *server.*
Q:	Terakhir untuk faktor internal ini ada sumber daya manusia dimana setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia untuk menunjang perusahaan. Menurut pendapat Mas Kiki, sumber daya manusia yang ada apakah sudah memenuhi kebutuhan perusahaan dan kalau dilihat dari cara mengelola sumber daya manusia ke dalam divisi di dalam perusahaan sudah optimal atau belum?
A:	Dari pendapat saya sih jika kita mau berkembang kedepannya kita pasti butuh sumber daya manusia yang lebih banyak untuk men-*support* kegiatan perusahaan. Kalau dari sisi operasional perusahaan jumlah orang dapat nantinya mungkin dapat diganti dengan sistem. Tapi kalau saat ini seperti pada saat kita mau mengerjakan *project* kita seringkali kekurang *resource* orang untuk *achieve* target.
Q:	Jadi yang perlu ditambahkan itu hanya dari segi kuantitasnya saja atau dari segi kualitasnya juga?
A:	Untuk saat ini dari segi kualitas dalam menunjang sudah cukup memadai tapi untuk kita berkembang lagi kuantitas yang disertai dengan kualitas sudah pasti diperlukan sehingga kita tidak asal nambah. Untuk standar kualitas sendiri kita kan juga punya kualifikasinya sendiri sesuai dengan kebutuhan saat ini baik dari segi pengalaman yang direkrut seperti apa maupun dari segi keahlian lebih untuk membantu tim.
Q:	Tadi sudah dibahas mengenai faktor eksternal dan internal. Di penelitian ini saya menggunakan dua *tools* berupa *porters generic* dan *porter value chain.* Pertama saya mau membahas mengenai *porters generic* dimana *tools* ini berfungsi untuk

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	menganalisa kinerja perusahaan kedepannya agar berjalan optimal dan menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam *porters generic* ini terbagi menjadi tiga yaitu *low cost strategy, differentiation strategy,* dan *focus strategy.* Menurut pandangannya Mas Ki, Yokke! menggunakan apa dari ketiga strategi tersebut?
A:	Kalau menurut pendapat saya sih lebih gabungan ya antara ketiganya dimana saat ini dari segi *low cost strategy* kita sedang berusaha untuk menekan biaya operasional kita sehingga produk yang kita tawarkan ke dalam pasar lebih murah. Salah satunya itu ya bagaimana kita kedepannya akan mencoba memaksimalkan sumber daya manusia dengan sistem dari perusahaan kita untuk menekan *cost.* Untuk diferensiasi itu sendiri kan memang kita salah satu daya jualnya adalah keunikan sebagai perusahaan yang menawarkan jasa *acquiring* ditambah dengan produk-produk *value added* gitu. *Differantiation* ini juga yang menjadikan *base business* kita menjadi kuat dan membedakan dengan yang lainnya. Dan untuk *focus* memang seperti yang sudah dijelaskan tadi kita memang akan berjalan tidak akan jauh dari koridor *payment.*
Q:	Berarti dengan menggunakan ketiga strategi tersebut secara tidak langsung menjadi faktor Yokke! mencapai target penjualan ya?
A:	Betul
Q:	Yokke! yang tergolong sebagai perusahaan baru ini bagaimana perusahaan mengatasi persaingan di dalam pasar karena meskipun produknya tergolong unik dari satu *part* tapi di *part* lain seperti POS Yokke! sebenarnya terhitung terlambat masuk ke dalam pasar.
A:	Oke, untuk mengatasinya sebenarnya kita mengandalkan jaringan Yokke! yang sudah luas tersebar di seluruh Indonesia. Hal tersebut yang menjadi nilai tambah kita bahwa kita menunjukkan *support* dari Yokke! ini sudah mencakup seluruh Indonesia. Jadi kita pun masuk ke dalam pasar bukan tanpa strategi yang asal aja gitu ya, tapi kita mempertimbangkan bahwa kita sudah punya *network* yang lumayan luas dan ada dari sisi bisnisnya sudah banyak kenal dengan *merchant* ataupun *partner* yang bisa kita ajak kerjasama. Itu menjadi salah satu cara kita untuk menanggulangi persaingan dengan kompetitor kita di luar sana.
Q:	Untuk selanjutnya masuk ke dalam *porter value chain,* dimana di dalamnya terbagi menjadi dua yaitu *primary activities* dan *supporting activities.* Pertama akan membahas mengenai *primary activities* dimana menurut *porter value chain* terbagi ke dalam lima yaitu *inbond logistic, operations, outbond logistic, marketing & sales,* dan *services.*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	Menurut Mas Ki untuk beberapa tahun ke belakang dari lima rantai nilai tersebut mana yang memiliki *cost* tertinggi?
A:	Kalau saya melihatnya yang memiliki *cost* tertinggi adalah *operations, inbond logistic,* dan *services.* Untuk *inbond* kan memang saat ini kita butuh untuk *supply hardware* dari *supplier* untuk menunjang produk kita baik dari EDC maupun pengembangan teknologi penunjang sehingga nantinya kita dapat salurkan produk keluar. Dan untuk menghasilkan produk-produk tersebut kita membutuhkan sumber daya manusia yang banyak untuk menunjang berjalannya *operations* perusahaan. Selain itu dimana Yokke! ini kan bentuk *service*-nya bukan hanya sekedar mengontrol produk *existing* tapi juga menawarkan *value added service* dalam bentuk aplikasi yang mempermudah transaksi *merchant* dengan tujuan menjaga *merchant* semakin *engage* dengan kita. *Value added service* itu kan juga butuh biaya yang tidak sedikit untuk pengembangannya tapi dengan harapan kedepannya akan memberikan balik ke kita lebih besar dari yang dikeluarkan.
Q:	Kalau menurut Mas Ki dengan yang tadi sudah disebutkan mengenai rantai nilai dengan *cost* terbesar bagaimana Yokke! dapat mengatasi hal tersebut?
A:	Mungkin kalau dari sisi *inbond logistic* itu merupakan *cost* yang pasti gabisa kita turunkan lagi, dimana semakin berkembangnya produk kita terutama dari meningkatnya *demand, cost*-nya akan semakin banyak juga pasti. Salah satu yang dapat kita lakukan untuk menekan biaya adalah tentu dengan memastikan *product* yang kita buat harus tepat guna. Sehingga akan meningkatkan *revenue* kita dari sana, jika kita hanya membuat akan tetapi tidak terpakai justru malah jadi *cost* yang berat karena butuh biaya tambahan untuk penyimpanan.
Q:	Misalkan kedepannya operasional perusahaan akan menuju ke arah *automation*, dimana sebelumnya Mas Ki bilang dimana kita butuh pegawai tambahan untuk perusahaan. Menurut Mas Ki lebih menguntungkan mana diantara menambah kuantitas pegawai atau seharusnya kita mengeluarkan modal untuk *automation*?
A:	Kita perlu melihat mana *cost* yang lebih tinggi kedepannya. Menurut saya sih harusnya semuanya berjalan bersamaan, karena dengan adanya *automation* itu sendiri nantinya akan mengurangi jumlah pegawai untuk operasional perusahaan. Tapi perlu diperhatikan jika *automation* ini nantinya untuk membantu pekerjaan pegawai yang sudah ada dan sudah pasti bukan digunakan sebagai alat yang dapat merancang apalagi menyelesaikan *project* dari perusahaan. Jadi kita tetap butuh penambahan kuantitas

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	sumber daya manusia dengan tetap membuat *automation* kedepannya untuk membantu kinerja pegawai.
Q:	Kalau dari *inbond* sendiri kan menurut Mas Ki dimana biaya *hardware* sudah tidak bisa ditekan ya, dengan semakin tingginya *demand* berarti kebutuhan *hardware*-nya akan semakin tinggi juga. Untuk mengatasi *cost* dari *inbond* itu misal dari segi fitur produk apakah jika mengurangi fitur dari produk yang ditawarkan dapat memangkas *cost*? Karena dengan fitur yang banyak pasti *maintenance* fitur tersebut juga akan memakan biaya yang banyak.
A:	Kita perlu mendata apa saja fitur yang paling banyak dibutuhkan oleh *customer*. Tapi perlu diperhatikan juga berapa banyak *revenue* yang kita dapatkan dari menjual fitur tersebut. Disaat kita mengembangkan fitur di dalam produk, itu perlu dua sisi yang perlu dilihat dari berapa banyak yang mau pakai dan berapa banyak yang bisa kita hasilkan dengan adanya fitur tersebut.
Q:	Dari lima rantai nilai yang sudah dijelaskan tadi, menurut Mas Ki rantai nilai mana yang memiliki kualitas terbaik dibandingkan dengan yang lainnya?
A:	Kalau di kita sih mungkin yang tadi ya, karena kita sudah punya *network*-nya yang luas, mungkin masuknya antara *operation* atau *service*.
Q:	Kira-kira kalau menurut Mas Ki dari lima rantai ini jika digabungkan apakah dapat menjadikan Yokke! unggul di pasar?
A:	Bisa, terutama dari *differentiation* yang menyebabkan kita menjadi unik itu lah yang dapat menciptakan *competitive advantage* untuk kita di dalam pasar.
Q:	Terakhir nih Mas Ki sebelum udahan, kan tadi sudah ya dari segi *primary activities,* sekarang masuk ke dalam *supporting activities.* Dimana *supporting activities* ini dibagi menjadi empat yaitu *firm infrastructure, human resource, technology development,* dan *procurement.* Dari keempat rantai nilai tersebut dalam beberapa tahun ke belakang. rantai nilai apa yang memiliki peran paling penting dalam mendukung *primary activities* Yokke?
A:	Masih nyanmbung dengan yang sebelumnya karena dengan adanya yang lima tadi kan akan relate dengan *firm infrstrcuture* dimana dengan sumber daya yang sudah kita miliki, kita butuh arahan untuk membawa perusahaan harus bergerak seperti apa, itu salah satu yang rantai nilai yang penting. Ditambah dengan kita merupakan perusahaan dengan *technology base* yang sudah pasti sangat mengandalkan *technology development* yang baik.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Q:	Berdasarkan yang sudah ada saat ini apakah *firm infrstructure* sudah berjalan dengan baik?
A:	Arahan manajemen sebenarnya sudah *clear* kita harus bagaimana. Mungkin yang perlu diperhatikan lebih adalah bagaimana mengelola *jobdesc* antar unit di dalam Yokke! karena memang saat ini masih banyak kegiatan yang tumpang tindih dan oper-operan dari segi pekerjaan. Sehingga kedepannya kita dapat lebih berkembang lagi sebagai perusahaan.
Q:	Kalau berdasarkan kondisi yang sudah ada, *technology development* seperti apa sih yang sudah dilakukan oleh perusahaan dan sudah efektif atau belum?
A:	Pengembangan teknologi kalau dibilang efektif sih belum ya. Dimana jika kita ingin maju memang kita masih butuh *support* untuk membuat teknologi kita lebih optimal. Pengembangan teknologi yang optimal diperlukan sehingga kita tidak tertinggal dari pasar dan lebih *sustain* serta dapat terus bersaing dengan kompetitor.
Q:	Terakhir nih Mas Ki, kan tadi sudah sempat disinggung mengenai pihak ketiga atau *procurement*, apakah saat ini Yokke! masih dalam tahap mencari pihak ketiga yang lebih baik sehingga dapat menekan *cost* atau bagaimana?
A:	Memang di dalam pasar sebagai contoh pengadaan EDC memang ada yang lebih murah, dan kedepannya perusahaan pasti akan mencoba mencari EDC dengan teknologi yang sama tapi dengan harga yang lebih murah. Tapi balik lagi semua tergantung kebutuhan klien kita yang dimana merupakan bank selaku pemberi dana, teknologi apa yang ingin mereka pakai. Sejauh ini sih secara teknologi yang sudah ada, klien kita sih sudah cukup puas.
Q:	Sekian Mas Ki, terima kasih sudah mau di wawancara.
A:	Sama-sama.

Nama : Ibu Kenthi Wirawati Larasati

Jabatan : *Department Head of Strategy*

Transkrip Wawancara 3

Q:	Siang Mbak Ken perkenalkan nama saya Desiree Isaac Jacub, mau izin untuk wawancara, untuk kebutuhan tesis mengenai strategi positioning apa sih yang dimiliki oleh Mitra Transaksi Indonesia di bisnis payment gateway. Pertama, di penelitian ini

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	saya mau meneliti mengenai faktor eksternal sama internal terlebih dahulu yang mempengaruhi Yokke!. Pertama mau membahas tentang eksternal nya dulu nih. Untuk eksternal itu sendiri kan terbagi menjadi enam dimana saya akan memulai dengan membahas tentang faktor politik. Adakah faktor politik pemerintah yang berpihak kepada bisnis payment gateway maupun POS yang menguntungkan MTI (Yokke!)?
A:	Menurut saya memang ada faktor politik yang turut mempengaruhi dalam penguatan *positioning* Yokke sebagai PG maupun POS. Hal ini tidak bisa dipungkiri karena salah satu partner usaha Yokke adalah HIMBARA dan kementrian BUMN. Jadi program pemerintah atau BUMN bisa dibilang akan berpengaruh terhadap Yokke. Contoh, di 2020 Yokke ditunjuk sebagai *solution provider* untuk penyaluran dana bansos ke Agen HIMBARA. Yokke pun tak lama setelah itu ditunjuk sebagai *solution provider* untuk penyedia POS bagi *segment micro*.
Q:	Apakah ada perubahan kebijakan terutama akibat hadirnya pandemi COVID 19 ditambah dengan fakta bahwa Indonesia sudah memasuki era *digital*? Dan adakah kebijakan politik yang kurang menguntungkan bagi MTI (Yokke!) baik sebelum dan sesudah adanya pandemi COVID 19 ditambah dengan memasukinya era *digital*?
A:	Untuk kedua pertanyaan ini saya jawab secara bersamaan ya. Pada dasarnya, kebijakan politik atau pemerintah pasti akan memiliki dampak bagi Yokke. Mengapa? Karena Yokke merupakan perusahaan terdaftar di Indonesia, dan memiliki kewajiban dan tanggung jawab untuk patuh terhadap peraturan Bank Indonesia sebagai *Payment Gateway* berizin BI dan sebagai Penyedia Jasa Pembayaran di Indonesia. Nah, dalam hal ini, Yokke memiliki kewajiban untuk membantu mensukseskan dan merealisasikan tanda kutip *Blueprint* Sistem Pembayaran Indonesia 2025, program dari Bank Indonesia. Nah, Covid-19 pada dasarnya makin menjadikan pentingnya penyegeraan dan realisasi *Blueprint* Sistem Pembayaran Indonesia, terutama untuk pembarayan non tunai. Hal ini dikarenakan dalam *Blueprint* tersebut, Sistem baru dalam sistem pembayaran yang dimaksud adalah sistem pembayaran elektronik atau *e-payment* dimana sistem ini menggunakan teknologi *digital* untuk melakukan transaksi keuangan dengan cepat, mudah, dan aman. Oleh karenanya, jika dilihat dari projek-projek yang dikembangkan oleh Yokke atas permintaan *Member Acquirer* Yokke, kebanyakan adalah projek-projek untuk menambah acceptance pembayaran elektronik.
Q:	Selanjutnya bagaimana tingkat daya beli atau demand konsumen terhadap produk dari MTI (Yokke!) semenjak Indonesia sudah memasuki era *digital*, apakah meningkat atau

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	stagnan? Apakah resesi pada awal 2020 akibat pandemi Covid 19 mengurangi penjualan atau justru sebaliknya?
A:	Bisa dikatakan, karena *urgency* untuk mempercepat pengembangan sistem pembayaran non tunai yang disebabkan oleh *social distancing* pada masa covid-19, Yokke mendapatkan peningkatan projek untuk mengakomodir pengembangan *acceptance* non tunai di *merchant* dari *member acquiring* Yokke. Hal ini dikarenakan juga dari peningkatan permintaan dari *merchant member acquiring* Yokke terhadap jumlah *acceptance* pembayaran non tunai, baik untuk domestik maupun *crossborder*. Contoh, integrasi QRIS *crossborder* untuk mengakomodir peningkatan turis karena restriksi turis telah diangkat dimana sebelumnya di tutup untuk mengantisipasi penyebaran Covid-19.
Q:	Dengan sebagian besar pasar dari MTI adalah perusahaan bukan perorangan, pelambatan pertumbuhan ekonomi yang dirasakan tingkat individual apakah mempengaruhi MTI (Yokke!) meskipun target pasarnya B2B dan sebagian besar klien dari MTI merupakan bank yang cenderung stabil meskipun terdapat resesi jika dibandingkan bisnis lainnya?
A:	Menurut saya perlambatan pertumbuhan ekonomi dan daya beli perseorangan tidak secara langsung tidak berdampak pada MTI. Karena, sebagai *payment gateway* dan *technical acquiring*, salah satu market kami adalah untuk *serving multi acquiring*. Nah, umumnya dari yang saya lihat, *member acquiring* Yokke saat ini memiliki program sendiri yang berfungsi memastikan bahwa target transaksi dan *sales volume* yang ditargetkan tetap tercapai, meskipun dalam kondisi perlambatan ekonomi dan daya beli masyarakat. Sejauh ini, tranksaksi yang diproses untuk *member acquiring* Yokke tidak terlihat berkurang meskipun pertumbuhan ekonomi disinyalir melambat di tahun ini.
Q:	Apakah pola hidup masyarakat dimana segalanya sudah serba *digital* ditambah dengan pola hidup konsumtif sangat mempangaruhi bisnis MTI (Yokke!)?
A:	Menurut saya ya, tapi secara tidak langsung. Kenapa? Karena Yokke sebagai *payment gateway* dan *technical acquiring serving member acquiring* Yokke. *Acquiring* sendiri umumnya memiliki peranan untuk menyediakan layanan pembayaran yang dapat mengakomodir pola hidup masyarakat Indonesia dalam hal penerimaan dan pemprosesan transaksi non tunai. Jadi, jika sekarang pola hidup masyarakat Indonesia beralih menjadi non tunai dan konsumtif, maka *member acquiring* Yokke akan meminta Yokke untuk mengembangkan *payment acceptance* baru yang dapat

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	mengakomodir hal tersebut. Contoh, *payment acceptance crossborder*, *tap to pay*, QRIS, e-*money* dan *acceptance* berbasis non tunai lainnya.
Q:	Dengan semakin tingginya kebutuhan masyarakat akan pembayaran cashless, apakah akan mempermudah MTI untuk mendapatkan investor atau justru MTI butuh pengeluaran yang lebih besar jika melihat kompetitor yang semakin banyak?
A:	Mempermudah untuk mendapatkan investor, menurut saya tidak. Karena investor seyogyanya ketika memutuskan untuk *invest* dalam suatu perusahaan tidak hanya melihat dari *trend* pasar, tapi juga mempertimbangkan posisi perusahaan tersebut di *industry*, *kapabilitas*-nya dan *value* proposisi dari layanannya. Mungkin lebih tepatnya, daripada "lebih mudah" mendapatkan investor, lebih sesuai jika disebut "menjadi lebih menarik" untuk dilirik oleh Investor. Kenapa? *Well*, karena secara positioning perusahaan di industry belum ada perusahaan seperti Yokke yang merupakan *payment gateway* dan *digital solution provider* tapi juga memiliki *core expertise* sebagai *technical acquiring*. *Pools of partners* yang dimiliki Yokke pun menarik, seperti *member acquiring* Yokke dimana HIMBARA dan BUMN lainnya menjadi mayoritas di dalamnya.
Q:	Kalau untuk faktor teknologi dimana perkembangan teknologi dewasa ini begitu cepat, untuk produk-produk MTI (Yokke!) itu sendiri apakah sudah memiliki teknologi yang lebih unggul jika dibandingkan dengan kompetitor, atau justru saat ini MTI masih dengan kondisi tertinggal jika dibandingkan kompetitor?
A:	Yang saya pahami, cuma Yokke sih *payment gateway* yang memiliki *technical acquiring system* dan dapat menyediakan solusi *digital* juga. Jadi ya, bisa dikatakan Yokke unggul dalam hal *processing* pembayaran non tunai, di tambah lagi Yokke memiliki POS Omni-Channel dan solusi *digital* eKYC terpadu untuk *value added service*-nya.
Q:	Seiring dengan lingkungan industri *digital* yang semakin beragam dan inovatif, apakah mempengaruhi MTI (Yokke!) dalam mengembangkan produk? Apakah MTI (Yokke!) akan memfokuskan diri sebagai perusahaan yang bergerak di bidang payment gateway saja atau kedepannya akan membuat produk mengikuti sesuai kebutuhan pasar?
A:	*Well*, karena kemampuan Yokke! yang saya jelaskan sebelumnya, bisa dikatakan *both*. Saya melihat Yokke! akan fokus pada payment yang dilengkapi dengan *value added services* atau produk dimana kedua hal ini akan dikembangkan mengikuti kebutuhan pasar.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Q:	Sebagai perusahaan yang bergerak di bawa BUMN, apakah ada ketentuan hukum yang mengatur MTI (Yokke!) terutama dalam bidang *payment gateway*? Dan Adakah peraturan hukum yang kemudian dibuat oleh pemerintah sejalan dengan semakin banyaknya produk atau jasa yang bergerak di bidang *payment gateway*? Sebagai contoh dimana transportasi *online* pada awalnya tidak memiliki landasan hukum, namun seiring dengan berjalannya waktu dan bertambahnya pengguna transportasi *online* dalam jumlah yang besar, pemerintah segera menciptakan pertaruan untuk mengatur harga sehingga menciptakan persaingan sehat dengan transportasi konvensional.
A:	Kedua pertanyaan ini saya jawab secara bersama ya. Terkait ketentuan hukum, pasti ada, karena Yokke memiliki izin beroperasi sebagai PG dari BI. Diantaranya PBI No. 18 tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Pemrosesan Transaksi Pembayaran , PBI No. 19 tahun 2017 tentang Gerbang Pembayaran Nasional (*National Payment Gateway*), PBI No. 20 tahun 2018 tentang Uang Elektronik, PADG No. 24 tahun 2022 tentang Implementasi Standar Nasional *Quick Response Code* dan masih banyak lainnya. Lebih lanjut, karena terkait dengan pemprosesan transaksi, maka Yokke juga memiliki kewajiban untuk patuh terhadap PBI No. 22 tahun 2020 tentang Perlindungan Konsumen.
Q:	Tadi kan sudah dari faktor eksternal. Sekarang beralih ke faktor internal dimana di dalamnya terdapat sumber daya fisik, sumber daya keuangan, asset teknologi, dan sumber daya organisasi. Untuk pertama, sumber daya fisik, menurut Mbak Ken apakah kemampuan perusahaan dari segi sumber daya fisik dan fasilitas sudah cukup memadai dan menunjang perusahaan?
A:	Menurut saya sih sudah cukup, meskipun ruang untuk peningkatan dan perbaikan selalu ada demi peningkatan layanan maupun secara perusahaan juga.
Q:	Apakah modal dari perusahaan sudah cukup kuat untuk menunjang perusahaan? Dimana dalam perusahaan yang bergerak di bidang teknologi memerlukan biaya yang cukup besar untuk pengembangan produk?
A:	Menurut saya cukup, manajemen *cash flow* di Yokke cukup kuat sehingga memastikan Yokke memiliki cukup dana untuk pengembangan produk-produk.
Q:	Apakah teknologi yang sudah dimiliki oleh perusahaan baik dalam *server*, *management dashboard*, dan lain sebagainya sudah memiliki kualitas yang mumpuni untuk menunjang segala bentuk pengembangan produk serta kebutuhan operasional perusahaan?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

A:	Ya, karena kami mengupayakan yokke dapat memberikan layanan yang terbaik bagi *partner*, baik dalam hal akuisisi, *maintenance* hingga penanganan komplain secara baik dan terpadu.
Q:	Setiap perusahaan kan tidak akan berjalan dengan semestinya tanpa sumber daya manusia yang memadai. Apakah sumber daya manusia dari perusahaan saat ini sudah memadai sesuai kebutuhan perusahaan? Bagaimana mengelola sumber daya manusia pada perusahaan saat ini sehingga berjalan dengan optimal di masing-masing divisi baik dari segi mengelola yang sudah ada di dalam perusahaan maupun dalam perekrutan sdm baru?
A:	Menurut saya sih sudah memadai. Meski demikian, saya melihat Yokke selalu melihat selalu ada ruang untuk peningkatan kualitas sumber daya. Hal ini terlihat pada program-program pengembangan talenta yang dilakukan di Yokke, mulai dari program pelatihan, pembangunan *team building*, dan lain sebagainya.
Q:	Oke tadi sudah dari faktor eksternal dan internal. Selanjutnya akan masuk ke dalam *tools* berupa *Porters Generic*, dimana *tools* ini membagi strategi perusahaan ke dalam tiga jenis yaitu *Low Cost Strategy*, *Differentiation Strategy*, dan *Focus Strategy*. Berdasarkan tiga jenis yang sudah dipaparkan, strategi apa yang digunakan oleh Yokke!?
A:	Menurut saya, dari ketiganya, Yokke lebih menggunakan *Diffferentiation Strategy*. Mengapa demikian? Untuk menjawab pertanyaan ini, ada baiknya saya menjelaskan tentang riwayat produk atau layanan Yokke serta *product positioning*-nya. Begini, Yokke itu ingin masuk ke pasar *serving* banyak bank di industri *acquiring*. Nah pemain dengan posisi ini biasa dikenal dengan *payment gateway* atau PG di pasar. Namun, untuk *serving* banyak bank, pasti harus ada satu bank dulu dong yang kita *serve*. Nah saat itu, yang saya ketahui, Bank Mandiri-lah yang memberikan kesempatan itu bagi Yokke. Bisa dikatakan Bank Mandiri sebagai *member acquiring* pertama Yokke. Makanya di tahun 2018, Yokke! masuk ke pasar dengan mengambil *positioning* sebagai *technical acquiring company*, sebelum kemudian di tahun 2020, Yokke! resmi beroperasi sebagai PG dan *serving multi acquiring*. Nah, apa itu *technical acquiring company*? Secara mudah, *technical acquiring company* adalah perusahaan pendukung sistem pembayaran, yang bertugas untuk mendukung perusahaan berizin *acquiring* yang tergabung dalam *member acquiring* Yokke, untuk melakukan *part* akuisisi *merchant* untuk *member acquiring* Yokke!, Pemprosesan transaksi hingga Layanan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	Pembayaran ke *merchant member acquiring*. Sebagai *Technical Acquiring*, Yokke masuk ke pasar dengan pemprosesan transaksi untuk *offline channel* atas *member acquiring* Yokke yang saat itu Mandiri. *Offline channel* di sini maksudnya adalah *touch point* agar *merchant member acquiring* Yokke dapat menerima pembayaran non tunai (kartu) secara tatap muka oleh konsumen akhir. Setelah sukses *serving* the 1st Member, Yokke kemudian resmi beroperasi seabgai BI-*licensed Payment Gateway* atau disingkat BI-Licensed PG di 2020 dan *serving multi acquiring*. *Point* inilah yang kemudian menjadi keberlanjutan dari strategi differensiasi Yokke. Mengapa? karena berbeda dengan PG lainnya, Yokke juga memiliki kemampuan sebagai *technical aquiring* dan *digital solution provider company*. Hal ini dapat dilihat dari *value added service* yang ditawarkan Yokke untuk *acquirer* atau *merchant* secara langsung, seperti YokkeBiz. YokkeBiz merupakan layanan POS. Kenapa POS? Karena POS adalah salah satu *strategy* bisnis untuk meningkatkan layanan dari sisi *subscription* kepada *merchant* dimana langsung *direct* ke *merchant* tanpa *acquirer*, dan ketika dihubungkan dengan PG Yokke atau dengan *member acquiring* Yokke, Yokke dapat meningkatkan frekuensi transaksi. Dengan kata lain, YokkeBiz, menjadi salah satu kanal atau biasa disebut dengan *pipeline* Yokke yang tidak hanya untuk ekspansi layanan, tapi juga dalam hal pemprosesan transaksi. Secara *positioning*, Yokke! semakin dekat ke target pengguna, yaitu pedagang, pengusaha, maupun bank, dimana dengan penempatan ini, Yokke! memiliki kontrol lebih dalam hal peningkatan transaksi frekuensi yg menjadi salah satu model bisnis Yokke! secara holistik.
Q:	Berdasarkan penjelasan Mbak Ken bahwa strategi yang digunakan oleh Yokke! adalah *differentiation strategy*, mengapa strategi tersebut yang menjadi pilihan dari Yokke?
A:	Karena jika Yokke! tetap memposisikan dirinya hanya sebagai *technical acquiring company*, Yokke! merupakan bagian dari *member acquiring* Yokke, dimana untuk *onboarding process*, *risk acceptance criteria merchant*-nya serta jumlah transaksi yang diproses, serta *share* MDR nya bergantung dari program yang diselenggarakan oleh *member acquiring* Yokke! tersebut untuk menggalakkan jumlah *transaction frequency* maupun *sales volume*. Namun, dengan melakukan differensiasi strategi, Yokke! memiliki fleksibilitas dan ruang gerak yang cukup leluasa untuk berkompetisi di industri pemprosesan keuangan dan dengan keunikan tersendiri.
Q:	Bagaimana strategi pilihan tersebut dapat teraplikasikan secara baik untuk mencapai target penjualan?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

A:	Untuk memenuhi target penjualan berbasis transaksi, biasanya *pipepline* produk atau layanan yang bersifat *value added* dan dapat dihubungkan atau di *bundle* dengan proses pembayaran, akan dihubungkan ke *core* layanan yokke, yakni *acquiring processing*. Dengan cara ini, setiap *transaction frequency* dari *pipeline* seperti YokkeBiz dan PG, berfungsi sebagai *amplifier* untuk pemenuhan pendapatan berbasis transaksi frekuensi.
Q:	Apa yang menjadi faktor penentu konsumen memilih produk dari Yokke!?
A:	Mari kita samakan dulu bahwa konsumen dari sudut pandang Yokke! ada dua. Kenapa? karena Yokke! posisinya di tengah-tengah antara *acquiring* dengan *merchant* atau pedagang. Pertama dari sudut pandang konsumen adalah *acquiring*. Nah, dari sudut pandang *acquiring*, menurut saya Yokke! menjadi menarik, karena Yokke! sebagai PG dan penyedia layanan pemprosesan transaksi memilik *member acquirer* yang beragam, mulai dari HIMBARA maupun Non Himbara. Contohnya di layanan *offline channel* atau EDC. Yokke! menawarkan solusi EDC sharing dimana dengan satu EDC, dapat menerima pembayaran lebih dari satu *acquirer*, kepada *acquiring*, mekanisme ini dapat memberikan penghematan hingga lebih dari 60% biaya operasional EDC dibanding jika masing-masing *acquiring approach* ke pedangang. Yang kedua dari sudut pandang konsumen adalah pedagang. Sebelumnya, jika suatu pedagang ingin agar toko mereka dapat menerima lebih dari satu Acquiring, mereka harus pasang lebih dari satu EDC. Dengan Yokke! dan *member acquring* yang tergabung di dalamnya, Pedagang hanya cukup memasang satu *acquiring*. Lebih lanjut, baik kepada *acquiring* maupun pedagang, pemsangan hingga perawatan EDC yang terpasang juga sudah tergabung dalam layanan yang ditawarkan Yokke! ke *acquiring* maupun pedagang. Sehingga keribetan dan prosedur panjang yang sebelumnay dirasakan oleh Pedagang dapat diatasi secara efektif, di saat yang samapun, layanan *acquiring* kepada *merchant* juga membaik karena penanganan komplainnya lebih efektif diselesaikan. Nah, kalo dari penjelasan saya ini, faktor penentu bagi Yokke! adalah fleksibilitas dan efektifitas layanan dalam mengatasi kendala dan kebutuhan konsumen.
Q:	Bagaimana Yokke! mengatasi persaingan dari kompetitor dimana saat ini status produk Yokke! di dalam pasar terdapat produk yang tergolong sebagai produk baru seperti EDC dan terdapat produk yang tergolong terlambat masuk ke dalam pasar seperti YokkeBiz dan YokkeBiz Lite?
A:	Menurut saya, Yokke! sejauh ini mengatasi persaingan usaha dan layanan dengan cara seperti ini dimana pertama Yokke akan memberikan porsi yang cukup signifikan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	terhadap HIMBARA dan kementrian BUMN. Kenapa begitu? Karena Yokke! bisa di bilang satu-satunya, sejauh ini, yang memiliki hubungan kerjasama dan layanan serta keterlibatan yang cukup tinggi terhadap program-program pembayaran non tunai yang dirilis oleh HIMBARA atau Kementrian BUMN. Dengan cara ini, Yokke! *securing* and *streghthening position as solution provider of* HIMBARA. *A strategy that is quiete distinctive, if i may say so*. Contoh dimana Yokke! mengembangkan aplikasi untuk agen bansos HIMBARA, Yokke! ditunjuk sebagai *official* POS *provider* untuk *micro segment* oleh kementrian. Kedua Yokke! ini sangat adaptif terhadap perkembangan *digital*, terutama fitur atau layanan yang dapat diintegrasikan kepada *existing* atau *core* layanan Yokke!. Sebagai contoh integrasi Yokke! EKYC untuk efisiensi proses *onboarding merchant member acquiring* pada masa itu dimana belum ada *face recognition,* Yokke! sudah bisa *support*. Terkahir dimana Yokke! terbuka pada penyediaan solusi dengan fokus pada kemudahan pengembangan di sisi *partner*, *partner* disini meliputi *acquiring* maupun *merchant*. Suatu *strategy* yang seringkali dihindari oleh banyak pemain, sehingga Yokke secara cepat dapat masuk ke pasar meskipun sebagai pemain baru.
Q:	Bagaimana Yokke! Mencapai *sustainable competitive advantage* dengan menggunakan strategi terpilih?
A:	Yokke! meskipun baru beranjak 5 tahun, tapi terlihat melangkah kedepan dengan pasti ringkasnya karena Yokke! *always keep updated with the industry, and what partner's need as well as continues to evolve while focusing to provide the most effective solution for partner.*
Q:	Untuk *Porters Generic* sudah selanjutnya masuk ke dalam *tools* berikutnya berupa *Porters Value Chain Analysis* dimana dalam setiap perusahaan pasti memiliki *Value Chain Analysis* dimana di dalamnya terdapat *Inbond Logistic, Operations, Outbond Logistic, Marketing & Sales,* dan *Service*. Untuk beberapa tahun ke belakang, dari 5 rantai nilai yang sudah disebutkan, rantai nilai mana yang memiliki *cost* tertinggi?
A:	Menurut saya *operations, inbond logictics* dan *outbond logistics* menjadi komponen rantai yang memiliki komponen *cost* tertinggi. Hal ini dengan pertimbangan pertama Yokke! memberikan layanan *full managed service* kepada *member acquiring* Yokke!. Dimana untuk hal ini, operasional baik *offline* dan *online channel* menjadi tanggungan Yokke. Mulai dari rental EDC hingga distribusi EDC ke *merchant*. Kemudian yang kedua untuk integrasi sistem dari suatu *member acquiring* ke Yokke! *acquiring system,*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	dibutuhkan pengembangan yang berkelanjutan. Oleh karenanya, atas setiap peningkatan layanan *acquiring*, serta projek baru, membutuhkan *cost* operasional yang cukup tinggi. Terutama jika dibutuhkan infrastruktur sistem baru atas permintaan pengembangan tersebut.
Q:	Apa yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi *cost* yang besar tersebut dari sudut pandang Mbak Ken?
A:	Dari sudut pandang saya, Yokke! melakukan filter pada saat permintaan pengembangan, seperti yang pertama berupa melakukan *checkup* potensi pendatan dan *cost* pengembangan yang muncul. Berikutnya adalah menetapkan standarisasi jumlah *project* yang membutuhkan kustomisasi terlalu besar. Dan yang terakhir adalah mengkombinasikan *differentiation strategy* dengan *focus strategy*, sehingga strategi bisnis lebih terarah dan cost pun dapat direncanakan secara lebih strategis.
Q:	Berdasarkan 5 rantai nilai yang sudah dipaparkan, rantai nilai apa yang menurut Mbak Ken memiliki kualitas terbaik dari perusahaan dibandingkan lainnya?
A:	Menurut saya, yang memiliki kualitas terbaik adalah *operation*. Kenapa? Karena meskipun sebagai *payment gateway*, *opportunity* yang datang awalnya adalah sebagai *technical acquiring company*. Dimana, sebagai *technical acquiring company*, Yokke! menguasai proses operasional yang lebih utama kepada *offline channel*, sehingga dengan vendor maupun dengan *acquiring* EDC Yokke! sudah memiliki hubungan relasi yang lebih kuat.
Q:	Bagaimana upaya perusahaan untuk mengurangi *cost* tanpa menurunkan kualitas produk yang ditawarkan atau bahkan kualitas produk justru meningkat?
A:	Menurut saya, dengan pembentukan *demand management*, selain bertugas untuk melakukan *assessment* terhadap prioritasi *project* atau produk yang akan di kembangkan di satu tahun, pembentukan unit ini juga merupakan salah satu upaya perusahaan memastikan *cost* operasional dan pengembangan tetap efektif.
Q:	Nilai tambah seperti apa yang dapat diberikan ke dalam produk atau layanan dari Yokke! kepada konsumen?
A:	Yang membedakan Yokke! dengan PG lainnya adalah nilai tambah Yokke kepada konsumen dalam hal ini konsumen sebagai *acquirer* maupun pedagang adalah penciptaan pemprosesan transaksi yang mudah, *update*, dan *cost efective* sebagai *technical acquiring*.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Q:	Apakah lima rantai nilai yang dimiliki oleh Yokke! Dapat menciptakan keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitor?
A:	Menurut saya saat ini yang *dominant* bagi Yokke! ada tiga rantai nilai *operation, inbond,* dan *outbond* karena dengan ketiga rantai nilai tersebut sudah cukup membuat Yokke! punya posisi yang unik di pasar. Ditambah dengan dua rantai nilai lainnya menjadikan Yokke sebagai *technical acquiring* dan *digital solution provider company* yang unggul di dalam pasar.
Q:	Untuk yang *primary activities* sudah. Nah di dalam setiap perusahaan untuk mendukung *primary activities* terdapat *supporting activities* yang membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif dimana di dalam terdapat *Firm Infrastructure*, *Human Resource Management*, *Technological Development*, dan *Procurement*. Untuk beberapa tahun ke belakang, dari 4 rantai nilai yang sudah disebutkan, rantai nilai mana yang memiliki peran paling penting dalam mendukung *primary activities*?
A:	Menurut saya *human resources* and *technological development* memiliki peranan penting di sini. Mengapa demikian? Karena Yokke! adalah perusahaan berbasis IT yang menawarkan solusi pembayaran. Oleh karenanya tidak dapat berjalan dengan visi yang besar, jika tidak didukung dengan *human resource* yang baik dan *technology development* yang adaptif pula. Meskipun, banyak hal sekarang seringkali di otomasi, tapi untuk menciptakan sistem terotomasi dan ter-*update* sesuai dengan kebutuhan, makan perlu *human resources* yang kompeten dan adaptif juga.
Q:	Apakah *Firm Infrastructure* perusahaan sudah baik dalam menunjang tujuan perusahaan dari sudut pandang Anda? Jika belum apa yang harus diperbaiki?
A:	Secara infrastruktur, saat ini menurut saya sudah menunjang visi bisnis Yokke! sebagai PG maupuan *technical acquiring*, terlihat dari lisensi yang Yokke! miliki, termasuk kualifikasi ISO secara perusahaan. Namun, jika Yokke! ingin ekspansi bisnis dan diferensiasi bisnis lainnya, maka mungkin re-*assessment* terhadap *firm infrastructure* perlu dilakukan agar dapat mendukung secara sinergis ekspansi dan diferensiasi bisnis lainnya.
Q:	Bagaimana perusahaan melakukan manajemen sumber daya manusia dalam menunjang tujuan perusahaan?
A:	Saya kurang berkompeten untuk menjawab hal ini. Tapi kalau dari yang saya alami sebagai *Department Head*, peningkatan kualitas SDM bisa dilihat dari banyaknya

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	ragam aktivitas dan program yang diselenggarakan *Human Resources Department* untuk meningkatkan solidaritas antar tim, antar unit kerja maupun antar direktorat, pelatihan untuk personel dalam suatu unit kerja, *awards* atau lomba untuk mendorong karyawan agar memberikan ide dengan *mindset* pertumbuhan dan perbaikan kinerja perusahaan.
Q:	Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang teknologi, Yokke! sudah pasti memiliki sumber daya untuk melakukan pengembangan teknologi. Berdasarkan aktual di lapangan, Technology Development seperti apa yang sudah dilakukan perusahaan dan seberapa efektif itu berjalan?
A:	Untuk arena ini, saya hanya bisa menjawab dari apa yang saya pahami, karena area *technological development* di Yokke! saya kurang terlibat. Namun, menurut saya, *technological development* yang dilakukan di Yokke! dapat dicontohkan dari perbaikan sistem intranet dan *tools* yang digunakan sebagai media untuk bekerja dan berkerja sama misal implementasi Microsoft 365, *hybrid events planning, integrated project monitoring* dalam bentuk *web Redmine,* pengembangan produk oleh vendor untuk efektivitas waktu pengembangan, dan sebagainya.
Q:	Bagaimana Yokke! mengatur *Procurement* perusahaan agar berjalan dengan optimal dan bagaimana *Pocurement* perusahaan dapat membantu Yokke! dapat unggul di dalam pasar?
A:	Berdasarkan dari apa yang saya pahami, *procurement* di Yokke! memiliki peran penting dalam memberikan rekomendasi, memfilter dan memastikan bahwa hanya vendor-vendor yang memiliki *expertise* yang sesuai dengan kebutuhan Yokke! RFP dan *Scope of Work* (SOW) yang dapat mendaftar dan mengajukan penawaran. *Departement* ini membantu proses seleksi vendor secara lebih terorganisir dan strategis, memastikan bahwa *cost* efisiensi juga tetap terjaga dengan kualitas layanan SOW yang baik. Bisa dikatakan, dengan *procurement department* di Yokke, proses penunjukan vendor pengembangan produk, dan penyediaan EDC menjadi lebih cepat dan terorganisir dengan baik.
Q:	Oke sekian Mbak Ken untuk wawancaranya, terima kasih sudah meluangkan waktu.
A:	Oke sama-sama

Nama : Bapak Andy Ibnu Sina

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Jabatan : *Assistant Manager of Product*

Transkrip Wawancara 4

Q:	Apakah pola hidup masyarakat dimana segalanya sudah serba *digital* ditambah dengan pola hidup konsumtif sangat mempangaruhi bisnis MTI (Yokke!)?
A:	Untuk dapat terus berkembang di industri ini, Yokke! harus dapat memenuhi kebutuhan dari pasar dan menjadi solusi dibidang *digital payment*. Dengan adanya pergerakan atau perubahan *lifestyle* dari konsumen terutama di daerah perkotaan akan sangat mempengaruhi bisnis MTI kedepannya.
Q:	Seiring dengan lingkungan industri *digital* yang semakin beragam dan inovatif, apakah mempengaruhi MTI (Yokke!) dalam mengembangkan produk? Apakah MTI (Yokke!) akan memfokuskan diri sebagai perusahaan yang bergerak di bidang *payment gateway* saja atau kedepannya akan membuat produk mengikuti sesuai kebutuhan pasar?
A:	Pergerakan kebutuhan pasar yang semakin dinamis mewajibkan Yokke harus dapat terus beradaptasi agar dapat bertahan di industi *payment* dengan terus menciptakan inovasi dan bisnis baru berbasis *payment*.
Q:	Sebagai perusahaan yang bergerak di bawa BUMN, apakah ada ketentuan hukum yang mengatur MTI (Yokke!) terutama dalam bidang payment gateway?
A:	Ketentuan hukum perusahaan dan bisnis mengikuti peraturan payment gateway yang diatur dan diawasi oleh Bank Indonesia (BI).

Nama : Ibu Wanodya Bangun Pertiwi

Jabatan : *Manager of Talent Acquisition*

Transkrip Wawancara 5

Q:	Apakah kemampuan perusahaan dari segi sumber daya fisik dan fasilitas sudah cukup memadai dan menunjang perusahaan?
A:	Secara fasilitas gedung sebenarnya sudah cukup baik namun memang butuh beberapa *improvement* untuk beberapa sisi. Seperti kedepannya butuh penambahan ruangan *meeting* guna memfasilitasi meeting *offline* dengan pihak luar secara optimal. Kalau dari segi penempatan sdm kita sih sempat ada di fase kekurangan kursi bekerja, akan tetapi per tahun ini kita sudah berhasil menambah gedung baru untuk menampung

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	tambahan sdm kita yang terus bertambah seiring dengan terus meningkatnya *demand* dari banyak divisi untuk menambah anggota. Meskipun sudah tidak pandemi juga kita tetap menerapkan kebijakan WFA (*Work From Anywhere*) untuk mengatasi *overload capacity* di kantor.
Q:	Setiap perusahaan tidak akan berjalan dengan semestinya tanpa sumber daya manusia yang memadai. Apakah sumber daya manusia dari perusahaan saat ini sudah memadai sesuai kebutuhan perusahaan? Bagaimana mengelola sumber daya manusia pada perusahaan saat ini sehingga berjalan dengan optimal di masing-masing divisi baik dari segi mengelola yang sudah ada di dalam perusahaan maupun dalam perekrutan sdm baru?
A:	Kalau dibilang sudah memadai sih sudah memadai ya untuk saat ini. Tapi sekarang ini kan Yokke! lagi berkembang terus dengan cepat jadi pastinya akan butuh sumber daya manusia baru secara terus-menerus. Biasanya pengelolaan sumber daya manusia ini akan tergantung dari masing-masing divisinya itu sendiri. Tiap divisi yang mau melakukan *expand* tim pasti butuh orang baru, Nah dari kebutuhan itu biasanya dari *head* divisi tersebut akan melakukan *request* dan memberikan informasi kepada kita sebagai tim HR untuk melakukan pencarian dan seleksi pegawai yang tepat untuk mengisi *slot* yang dibutuhkan oleh divisi tersebut. Seleksi pegawai baru ini sumbernya macam-macam bisa dari *apply* ke perusahaan kita bisa juga *recommend* dari pegawai Yokke!. CV calon pegawai baru itu nantinya akan kita serahkan ke divisi terkait, jika sudah oke bisa lanjut untuk sesi wawancara-nya. Bisa juga calon pegawai itu di rekomendasikan ke divisi lain apabila *experience* dari calon pegawai itu lebih cocok untuk divisi lain.

Nama : Bapak Irwansyah Fansury

Jabatan : *Group Head of E-Commerce & Digital Business*

Transkrip Wawancara 6

Q:	Selamat siang Pak Irwan, perkenalkan saya Desiree Isaac Jacub. Mau izin untuk wawancara untuk kepentingan tesis mungkin bisa langsung ke pertanyaanya ya. Jadi penelitian ini tentang *Strategy Positioning*, di dalam penelitian ini meliputi penelitian mengenai faktor lingkungan internal dan eksternal. Masuk ke pertanyaan pertama

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	dimana di dalam faktor eksternal ada faktor politik, untuk faktor politik itu sendiri ada tidak faktor politik dari pemerintah yang sampai saat ini berpihak untuk bisnis *payment gateway* yang menguntungkan Yokke! atau justru ada yang tidak atau kurang menguntungkan untuk Yokke? Kalau dari sudut pandang Pak Irwan itu seperti apa?
A:	Oke kita definisiin dulu ya, definisi politik itu bukan terus konotasinya negatif, definisi politik adalah lebih ke arah positif dimana melihatnya begini, pemerintah ini punya banyak BUMN berbasis bank, semua bank HIMBARA lah namanya seperti itu. Saat ini bank HIMBARA ini *fighting*-nya kan masing-masing *let's just say* Mandiri, BNI terus ada BTN, dan bank-bank lainnya dimana mereka sekarang punya infrastrukturnya masing-masing, ada *EDC* masing-masing, kalau kita dateng ke *merchant* itu ada berapa macem *EDC* tuh, berarti dibelakangnya ada *payment gateway* dan ada *acquiring process* dimana masing-masing bank punya, sama seperti semua industri bahwa *future* bahkan juga tentang infrastruktur itu harus *sharing* karena kalau tidak *cost benefit*-nya tidak ada. Sama lah seperti *telehost* sekarang, semua BTS juga *sharing* di semua *provider*, kalau semuanya bangun BTS apa tidak jadi hutan BTS ini EDC? Sama seperti bank, proses *acquiring* disatuin supaya *fight*-nya adalah *fight* ke *consumer*, ngebangun produk yang bagus bukan *fight* mempersiapkan infrastruktur masing-masing, jadi kalau apakah ada benefit politik? Ada dalam artian ke arah positif supaya infrastruktur biaya pemerintahan, biaya penyediaan itu jauh lebih murah.
Q:	Berarti kalau misalkan dia nanti ujung-ujung kan jadi satu ya, maksudnya kan pasti infrastrukturnya masih ada yang masing-masing nih.
A:	Masih, lagi proses, lagi proses *on the way*.
Q:	Berarti kalau misalkan mereka udah terlanjur bikin masing-masing disaat semuanya udah jadi satu, itu infrastrukturnya gimana?
A:	Ya infrastruktur itu kan kalau proses *acquiring*, nanti semuanya akan dimulai di *merge* jadi satu *operation center* untuk proses *acquiring*. Kemudian kalau *payment gateway* kan juga masih banyak ya, *payment gateway* itu kan gak mungkin di unifikasi juga karena *payment gateway* ini kan banyak sekali pemainnya nih. Selama ini pemerintah tidak melakukan hal-hal yang negatif sama sekali ke industri *payment gateway* tapi lebih ke meregulasi aja. Pada akhirnya nanti yang disatukan kan proses *acquiring*-nya, kemudian EDC nya.
Q:	Berarti untuk kebijakan yang hadir akibat ada pandemi itu ada atau tidak ya?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

A:	Oh ada dong, kebijakannya sudah ada, adanya pandemi, ketika kita ngeliat pandemi kan bisnisnya *shift* ke *online* semua kan. Makanya kemudian kita punya *online acquiring*, *which is* untuk *online acquiring* ini semakin dipercepat integrasinya karena adanya pandemi. Karena ya transaksi di *online* penggunaannya sangat pesat daripada di *offline*. *Offline* ini kita berbicara mengenai transaksi EDC menggunakan kartu.
Q:	Berarti itu kan dari pihak Yokke! nya untuk menghadapi si COVID ini, tapi kalau dari sisi pemerintahnya ada nggak sih faktor politik yang muncul akibat adanya COVID-19?
A:	Ya pemerintah hanya minta bagaimana caranya transaksi *online* lebih cepat di satukan. Makanya kita punya *acquiring online* ini.
Q:	Oke, oke. Lanjut berarti ke faktor keduanya ya. Menurut Pak Irwan bagaimana tingkat daya beli atau *demand* konsumen terhadap produk dari Yokke!. Semenjak Indonesia ini kan sekarang sudah masuk ke era *digital*. Nah itu apakah meningkat atau stagnan? Nah, dimana Indonesia itu sendiri dengan adanya pandemi ini kan muncul resesi di awal 2020 ya. Apakah kondisi tersebut mengurangi penjualan Yokke! atau justru malah meningkatkan penjualan?
A:	Gini, kita lihat dulu nih. *Overall picture* dari *payment trends*. *Payment Trends* di Indonesia itu CAGR-nya sekitar 17-20%. Dimana itu menunjukkan pertumbuhan rata-rata per tahun sampai tahun 2025. Pas pandemi turun sedikit. Hanya di saat pandemi saja ya, setelah itu dia balik lagi ke atas. Jadi pertanyaannya adalah, ketika dari *demand* konsumen turun, *demand* nya MTI ini kan, *actually*, kita kan bukan B2C, kita ini kan B2B. Jadi apakah turun? Iya, itu turun ketika pandemi sesuai dengan *payment trends*. Tapi begitu itu turun dan sudah *recover* maka semua akan balik lagi. Walaupun sekarang jauh lebih kenceng di sisi *online*-nya.
Q:	Berarti secara tidak langsung karena Yokke! ini lebih ke B2B berarti lebih stabil ya meskipun ada resesi?
A:	Oh iya, ini lebih stabil karena ya kita kan makan yang ada aja.
Q:	Berarti misalkan dari tingkat individual ekonominya menurun apakah Yokke! tidak terlalu terpengaruh?
A:	Apakah Yokke! ikut menurun? Pasti, di Covid saya rasa ikut menurun. Karena total transaksi pembayaran itu kan turun. Yokke! dibayarkan per-transaksi kan *plus* MDR *sharing* kan. Ya kalau total Indonesia aja turun, pasti Yokke! turun lah.
Q:	Tapi tidak terlalu signifikan begitu ya?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

A:	Sesuai *trend*-nya mungkin ya, waktu itu kan turunnya minus 5%-nya *year on year* ya. Jadi mungkin segituan juga sih.
Q:	Nah untuk faktor berikutnya ini dimana sekarang semuanya sudah serba *digital*. Dimana pola hidup masyarakat ini kan sudah semakin *digital*, ditambah lagi masyarakat semakin konsumtif dengan semakin banyak aplikasi-aplikasi *online* gitu. Secara tidak langsung akan meningkatkan jumlah. Sebenernya mempengaruhi tidak sih bisnisnya Yokke! kalau dari sudut pandang tersebut?
A:	Gantian saya ada pertanyaan bagus buat kamu. Sadar tidak setiap tahun berapa banyak nilai uang beredar yang bertambah?
Q:	Semakin berkurang ya? Atau semakin meningkat?
A:	Sebentar, nilai uang naik setiap tahun dimana total kenaikan dunia dengan total kenaikan di Indonesia juga sama, yaitu 14%. Artinya kan, inflasinya tinggi semua kan? Jadi kalau ditanya sekarang, apakah semua sudah serba *digital*, apakah re-konsumsi naik? Pasti naik. Nilai uang dan jumlah uang bertambah. Nilai transaksi kita juga naik. Apakah semakin konsumtif? Iya. Aku rasa transaksi *payment* nggak akan pernah turun.
Q:	Oke, berarti karena transaksi ini semakin banyak dan sekarang sudah serba *digital* nih, berarti masyarakat semakin kesini, sudah makin *cashless* lah gitu.
A:	Ya, *agree*.
Q:	Nah, kira-kira kalau dari sudut pandangnya Yokke! dengan kondisi tersebut akan mempermudah tidak sih untuk mendapatkan investor? atau justru malah sebaliknya, dengan teknologi yang terus berkembang malah justru butuh biaya yang lebih besar untuk pengembangannya? Dimana sekarang kan kompetitor-kompetitor juga makin banyak ya.
A:	Melihatnya begini, bisnis EDC, bisnis *offline* EDC penggunaan kartu debit, kartu kredit, apapun itu tuh *declining*. Yang naik itu pasti *online*. *Which is* sekarang sudah semakin *cashless*. Balik lagi tadi CAGR-nya adalah 17-20% per tahun. Artinya sudah pasti transaksi akan naik kan. Walaupun *offline*-nya itu naiknya tipis, akan tetapi *online* naiknya akan jauh lebih cepat. Jadi, balik ke pertanyaan, apakah ini suatu kesempatan? Ya kesempatan banget. Bagaimanapun Yokke! ini kan BUMN. Jadi pasti kami akan diminta untuk membuat transaksi dari *bank-bank* Himbara ini menjadi lebih efisien baik dari biaya operasional hingga biaya-biaya lainnya.
Q:	Untuk faktor berikutnya, misalkan berbicara soal teknologi gitu. Kan sekarang dengan semakin banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang teknologi, kalau dari sudut

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	pandangnya Pak Irwan nih, kira-kira Yokke! itu sendiri sebenarnya sudah punya teknologi yang cukup belum sih untuk unggul dibandingkan kompetitor? Atau justru sekarang untuk di beberapa sisi itu sebenarnya teknologinya Yokke! masih tertinggal dari kompetitor? Kalau dari menurut pandangannya Pak Irwan bagaimana?
A:	Saya lebih cenderung milih kata netral dulu deh. Kenapa? Karena apakah kita paling bagus? Oh jelas tidak. Apakah paling canggih? Jelas tidak. Tapi kita cukup lengkap nih. Kita punya *acquiring host*, kita punya *payment gateway* kan. Kita punya *digital business, which is* POS, YOS, dan EKYC. Ketika kita ditanya gitu sendiri, apakah membuat produk mengikuti sesuai kebutuhan pasar. Oh iya, *payment gateway* atau fungsi *payment-payment* ini cuma satu bagian saja. Jadi Yokke! itu apa sih strateginya ke depan? Yokke! itu ke depan adalah satu solusi untuk semua kebutuhan *merchants* dan *partners*. Definisi *partners* kan berarti Bank, *Fintech* gitu. Kalau *merchants* kan berarti semua *merchants* lah mulai F&B atau *telco*.
Q:	Berarti maksudnya nanti ke depannya Yokke! itu sebenarnya tidak hanya sekadar, oh ini perusahaan *payment gateway* doang gitu?
A:	Oh enggak, *payment gateway* itu bener-bener cuma bagi sebagian kecil aja.
Q:	Oh berarti ini kayak cuma awalannya saja gitu ya?
A:	*Payment gateway* ini kan hanya salah satu lini bisnisnya saja dimana kalau dilihat sekarang Yokke! sudah punya beberapa lini bisnis.
Q:	Soalnya kemarin itu juga sempet nanya-nanya juga sama Mbak Kenthi. Dimana sebenarnya untuk *online payment gateway* kita ini kan masih dalam tahap pengembangan. Di sisi lain kita sedang menjalankan EDC *offline.* Menurut Mbak Ken BI ini menganggap EDC *offline* ini sebagai *payment gateway.*
A:	Disebutnya *payment gateway*? padahal itu kan salah satu *services* kan? Ya sudahlah definisinya *doesn't matter*. Tapi memahami bahwa kita punya bisnis EDC *sharing*, ditambah lagi di tempatku ada bisnis *acquiring host, online acquiring host*. Kemudian ada bisnis *payment gateway, online payment gateway*. Kemudian ada *digital business*-nya, POS, YOS, *and* EKYC. Kita lihat *vision future*-nya, ujungnya gimana? Ujungnya adalah misal bro Derie punya *merchants, merchants* apa aja deh terserah gitu ya. Anggap saja punya *dealer* mobil agar lebih mudah. Ketika orang datang, ketika bro Derie melihat, orang mau bayar kan pasti akan butuh EDC satu. Atau jika nanti jualannya *online*, berarti butuh *payment gateway*, butuh *acquiring host online* kan? Tapi untuk bisa punya *interface* jualan *smooth*, kan ada POS-nya kan? Dimana

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	nantinya akan butuh semua dari kita. Belum lagi nanti misal butuh tambahan fitur untuk permodal. Nanti dalam POS-nya juga ada klik permodalan, dipinjamkan uang untuk modal muterin uang juga. *Do you see what I mean*? Ini akan jadi solusi untuk semuanya harusnya. *Payment gateway* itu hanya sepotong aja.
Q:	Oke sudah terbayang. Oke tadi kan sudah terkait faktor teknologi ya, berarti selanjutnya ke faktor hukum nih. Sekarang ini Yokke! kan perusahaan yang bergerak dibawah BUMN gitu kan, itu ada ga sih ketentuan hukum yang mengatur Yokke! terutama dari bidang *payment gateway*?
A:	Oh iya, *payment gateway* itu sendiri kan kita sudah dapet izin dari BI, OJK, semua ya, termasuk sertifikasi. *Technical*, infrastruktur, semua ada sertifikasinya benar-benar diatur secara *detail* ke dalam *rules*-nya.
Q:	Mau nanya ini sih, kemarin sempat *discuss* ya sama Bu Dini. Kalo ga salah sama Bu Dini. Bu Dini bilang untuk *license payment gateway* ini baru Yokke! gitu tapi gatau menurut dari sudut pandang Pak Irwan mungkin?
A:	Kalo diluar sebut saja DOKU, Midtrans, *payment gateway* lain ya ada DOKU, ada Midtrans, ada Infinitium, ada banyak banget lah. Dimana *payment gateway* mereka tidak punya *acquiring*, tidak punya izin *acquiring*, ga punya *service acquiring* juga.
Q:	Kemaren tuh sempet ngebahas sama Mas Kiki ya, cuman mungkin apa namanya.
A:	Masih bingung definisi *acquiring* sama *payment gateway* ya?
Q:	Iya mungkin Pak Irwan bisa lebih menjelaskan lagi. Jadi kemaren tuh sempet nanya sama Mas Kiki mengenai perusahaan kita karena kan bingung ya, maksudnya, jadi sempet bingung katanya Mas Kiki, misal dari *merchant*, *merchant* bikin transaksi, transaksi nanti ada yang *online* ada yang *offline*. Nah abis itu, dari yang *offline online* ini masuk lah ke *acquiring*. Dimana nanti katanya dia mecah nih masuknya ke *switching* atau *principal*. Soalnya kemarin sempat nanya mengenai batesan *acquiring* sama *payment* gateway itu apa?
A:	Oh gue paham maksudnya. Kita ngomongnya dipecah aja gini, ini *offline*. Ini *offline* ya, se-simple gue bikin yang *simple* aja ya. *Offline* kan ngerti ya ngomonginnya EDC ya, berarti kalo ngomongin EDC, EDC ini berarti di *merchants* ya EDC nya di toko orang. Habis itu dia proses transaksi dong, anggap dia pake kartu kredit atau kartu debit, bebas lah, ini dia pakai agar kita gampang ngomongnya dia pake CC aja kartu kredit gitu aja deh. Nah CC ini kan langsung nge-*direct*-nya ke *acuquiring* dulu. *Acquiring* ini apa sih? *acquiring* ini yang *issued* yang punya proses *acquiring*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	merchants. Dia ini yang *actually* ngerekrut atau mengakomodir sisi *merchants*. Makanya sebutannya *acquiring*. *Merchants* punya rekening bank di *acquiring*, Mandiri kah, BNI kah, ini bank, *acquiring*. Nah dari sini ini ada transaksi dari *acquiring* akan dimasukin ke *brand network. Network* tuh kalau kita kenalnya ini VISA, Mastercard gitu-gitu. Ini VISA contoh ini MCC Mastercard, nah dari *acquiring* di *crosscheck* dulu, eh ini CC lu bener ga sih transaksinya begini? Nah dari CC kita lari ke *issuer*. *Issuer, network* dan *acquiring* ini yang akan melakukan pengecekan, oh ini bener *correct network*-nya, Setelah itu diteruskan kembali ke EDC-nya bahwa transaksinya *correct acquiring* dan akan di *approve*, ini *offline, simple*. Di proses *offline* itu tidak butuh PG, *offline* itu tidak butuh PG karena EDC itu kan *direct cost-to-cost* langsung koneksi komunikasinya dari mesinnya. Ini gue *simplify* ya, semuanya gue *simplify*. *Online* mau contohnya apa? *debit online, direct debit*, QRIS, *e-wallet* sebut aja. Berarti kita pakenya Traveloka biar gampang, ini web. Dia milih produk lalu untuk lanjut pembayaran dia pilih menggunakan CC. Masukin nomer kan? masukin CVV, masukin gitu-gitu kan. Dari step itu kemudian di arahkan dulu ke *payment gateway*-nya. PG akan mengatur komunikasi antara kita sebagai *acquiring*-nya dengan *brand network*. Dia akan ngecek kesini lagi juga ke *issuer* yang nerbitin kartunya. Baru dari sini di *approve* oleh *issuer* kemudian di kembalikan ke PG. Baru PG *approve*, begitu PG *approve* udah duitnya dipotong, dibayar ke Traveloka. Ini *I'm simplifying this a lot*. Kalo lo butuh *e-book*-nya buat membaca paham nanti gue *share*.
Q:	Yang penting urutannya dulu sih. Soalnya kemaren itu sempet *discuss* sama Mba Ken, Mba Ken itu sempet *mention* kalau misalkan kita itu beda dari kompetitor dimana kita itu kan menyediakan jasa *technical acquiring*.
A:	*Acquiring* ini kan biasanya di bank. Nah sekarang kalau seandainya Mandiri punya *acquiring* sendiri, terus BNI punya sendiri gitu kan. Pake dua ini dulu deh dan kita punya beberapa. Nah sekarang kita menyediakan jasa *acquiring*, artinya Mandiri tidak perlu punya sendiri, BNI tidak perlu punya sendiri, OCBC tidak perlu punya sendiri. Semua lewat kita aja, satu *sharing* untuk semua, se-*simple* itu.
Q:	Yang tadi sudah dikatakan di awal itu ya?
A:	Iya, *acquiring* ini kan sekarang *sharing*. Sekarang kita menyediakan *acquiring* untuk bank-bank dan kita sekarang juga sedang terus mengembangkan POS beserta *web*-nya. Ibaratnya, proses *acquiring* sebelumnya ada di bank masing-masing tapi sekarang

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	"udah deh lewat kita aja semua" jadi hanya perlu bayar satu *account*, satu server, satu *device*.
Q:	Terus kalau misalkan yang dibilang *switching* dan *principal* itu apa?
A:	*Principal* nama lainnnya adalah *network* atau *brand network.* Jadi sama aja sebutannya ada *network* ada *principal*. Nah *switcher* ada di dalamnya cuman saya tidak punya *capabilities* buat jelasin detail kerjanya *switcher* karena saya hanya *familiar* dengan *proncipal*.
Q:	Kalau dari segi peraturan, ada ga sih peraturan dari pemerintah yang misalkan contohnya seperti Gojek. Transportasi *online* kan pada awalnya belum ada nih, terus tiba-tiba membludak banyak, tiba-tiba pemerintah baru turun tangan untuk memberikan aturan baru, kalau untuk bisnis seperti kita ada tidak?
A:	Oh tidak, bisnis kita ini *payment* kan, industri tertua di dunia ini, udah berapa ribu tahun *payment* ini ada, jadi sudah *heavily regulated.* Kalau ngomongin Gojek iya baru kemarin ada *right sharing* gitu. Tapi tidak untuk *payment*, kalau *payment* sudah ada regulasi, udah jauh sebelum kakek kita lahir.
Q:	Oke kalau untuk internal, kira-kira menurut Pak Irwan itu modal dari perusahaan Yokke! Itu sudah cukup kuat belum sih untuk menunjang perusahaan? Dimana maksudnya perusahaan teknologi itu kan butuh biaya yang cukup besar untuk pengembangan produk gitu.
A:	Oke, kalau kita ngomong *financial stand point* ya, *I would say* Yokke! itu stabil banget karena bagaimana pun kita kan *serving* 100% semua proses transaksinya Mandiri. *Card acquiring, online acquiring*. BNI masuk, bank-bank lain juga masuk semua. BRI juga nanti join sama kita. BNI ada, BRI juga ada disini. Kalau nanya apakah kita stabil atau tidak? Kalau cuman masalah uang, *I don't think it's an issue from capital point of view.* Oke, *lets say* kita butuh "A" buat *expanding* perusahaan, ya dari segi uangnya ada, tapi masalahnya adalah apakah "A" ini dibutuhkan sekarang atau kah ini bisa di *invest* nanti, itu aja.
Q:	Sekarang berarti ke metode yang satunya lagi, yang *porter's generic*. Soalnya kalau bagian yang lain seperti sumber daya fisik meliputin bangunan dan fasilitas dari narsum-narsum lain sudah dijelaskan. Nah untuk yang *porter's generic* ini kan dia terbagi jadi tiga, ada *low cost strategy*, ada *differentiation strategy*, ada *focus strategy*. Nah menurut Pak Irwan sendiri sebenernya Yokke! Itu lebih pake strategi yang mana sih?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

A:	Pertama-tama dulu nih, gue kalau liatin *porter's* nih dari dulu, *I can understand the point of focus, differentiation, low cost* tapi sebenarnya setiap *company* pasti punya masing-masing bagian itu, hanya lebih *heavy* kebagian yang mana saja. Kalau sekarang Yokke! ini *focus strategy* karena kita *core competencies*-nya kan *acquiring*, *payment gateway*, dan POS, *payments industry* lah. Kita itu *focus strategy* tapi kenapa kita *focus strategy*? kenapa kita ngelakuin *focus* itu? supaya kita bisa *delivering low cost*, kalau kita tidak bisa *low cost* ngapain bank-bank itu ke kita kan.
Q:	Kalau menurut Pak Irwan, penerapan *focus strategy* ini sebenarnya udah teraplikasikan secara baik belum sih di Yokke! untuk mencapai target penjualan?
A:	*Rating* satu sampe sepuluh, *I would say* sekitar enam setengah sampai tujuh. Kenapa? ya kita sekarang fokus di *acquiring* tapi *actually project* yang kita lakukan itu kan banyak banget, jadi ketika ngomong *focus strategy, then you need to be really good at what handful of projects, handful of capabilities*, sementara disini saya liat fokusnya masih agak kemana-mana. Ketika saya tanya balik ke kamu mengenai POS, langsung bisa *define* tidak POS itu untuk siapa?
Q:	Masih belum jelas.
A:	*That's my point*. Kalau *you're going to be a really focus strategy then it need to drill down and up to that smaller level*.
Q:	Soalnya yang saya lihat sejauh ini kan kita sebenarnya masih bergerak di B2B, sementara POS itu kan harusnya lebih ke B2C.
A:	B2B dong, kan ke *merchants*. *Merchants* itu kan bisnis.
Q:	Oh karena target pasar kita bukan yang kayak cafe-cafe gitu ya?
A:	Loh cafe-cafe juga. Tapi cafe kan bisnis, cafe kan usaha kan. Definisi B2C itu pengunjung yang datang ke cafe, nah itu *end user*-nya apalagi kalo ngomong B2C. B2B itu selama, selama bro Derie ini datengnya ke pelaku usaha juga bukan ke pengguna akhir, kayak sekarang saya minum teh botol, ya itu B2B.
Q:	Soalnya selama ini nangkepnya kalau misalkan kayak cafe-cafe gitu udah dianggep sebagai *consumer*-nya kita sebagai pemilik produk gitu karena dia yang menggunakan.
A:	Loh, dia *consumer* tapi sebutannya tetep B2B. Dia bener *consumer* kita tapi dia B2B.
Q:	Tapi emang POS kita langsung ke cafe-cafe gitu?
A:	Oh iya dong, *cafe*, *carwash*, F&B. Kita punya tiga ratus ribuan kali *merchants*.
Q:	Untuk yang ini ya, YokkeBiz?
A:	Iya.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Q:	Soalnya kemaren kayak agak kecampur-kecampur gitu karena lagi megangnya YokkeBiz Lite.
A:	YokkeBiz Lite kan harusnya kayak anak tangga ya. YokkeBiz Lite dipake *merchants* yang kurang *advance*, yang bisnisnya masih kecil, yang mungkin cuma butuh nyatet di whatsapp itu YokkeBiz Lite.
Q:	Oke, oke. Berarti kalau dari sudut pandangnya Pak Irwan nih, kira-kira faktor penentunya konsumen itu milih produk dari Yokke! tuh apa sih?
A:	Sebentar, ini definisi konsumen kalo kita bank, *Fintech*-nya sebutnya *partners*. Kalau konsumen saya akan nyebutnya produk-produk lainnya selain *acquiring*, selain *payment gateway*. Ya itu kan *merchants-merchants* itu. Kenapa mereka milih kita ya karena *at this point* YokkeBiz bisa nyelesain masalah-masalah mereka buat pencatatan, buat ya *point of sales* lah penjualan itu bisa, itu kenapa mereka milih kita. Kemudian kita produk EKYC gitu-gitu kan dan EKYC kita itu juga canggih, EKYC kita ini salah satu yang paling canggih di *market* walaupun kita juga di *backup* ya sama *vendor* juga gitu ya tapi kita salah satu yang paling canggih, itu alasannya. Kalo kenapa bank sama *partners* milih kita? ya tadi alasan gimana caranya *cost* mereka jadi lebih rendah.
Q:	Sebenarnya POS kita itu, menurut Pak Irwan, terlambat tidak sih masuk ke pasar?
A:	Tidak. Melihatnya tuh gini, *market* itu kayak *cycle*, kayak roda aja. Tahun ini *statistically* setiap tahun ada berapa ratus ribu pelaku bisnis baru dan ada berapa ratus ribu pelaku bisnis bangkrut atau keluar dari Yokke!. Berbanding lurus juga dengan pelaku bisnis yang sedang merintis usahanya. Ya jadi, *actually there's no such thing as late* ya kalau ngomongin POS. Adopsi POS total terhadap *Indonesian market* aja masih *under* 20% dari semua pelaku bisnis jadi masih jauh banget. *Digital*isasi UMKM yang enam puluh juta UMKM itu juga masih berapa ratus ribu doang yang make. Jadi masih banyak lahan yang bisa kita ambil.
Q:	Berarti tadi menurut Pak Irwan, kita itu sebenarnya tidak cuma satu doang strateginya, untuk saat ini lebih besar di *focus strategy* dulu nih tapi *differentiation* dan *low cost*-nya tetap berkaitan dan berperan. Nah kira-kira menurut Pak Irwan tuh dengan strategi-strategi yang sudah dilakukan Yokke! dari ketiga itu, kira-kira Yokke! bisa tidak sih untuk unggul di pasar?
A:	Wow, unggul di pasar, apakah bisa? bisa, tapi balik lagi. Kalau ngomong bisa saya tipikal orang yang punya pandangan *optimism in long term, skepticism in short term*. Banyak banget *issue* yang harus dibereskan dahulu kan. Mulai dari *people*, *process*,

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	focus studies sendiri. Terlalu banyak waktu yang dibutuhkan kalau Yokke! sampai bisa nge-*solved* semua *issue* ini. *Simple*-nya, *talent* kita harus punya *standard digital talent* yang *able to think critically, able to identify problem properly,* kemudian *solving the problem* ya, kita bisa menang. Tapi kalo Yokke! tidak bisa *fighting this internal problem* dulu, ya itu lebih *hard* sih.
Q:	Berarti intinya dari SDM-nya dulu ya?
A:	SDM tuh di semua tempat berpengaruh.
Q:	SDM apa infrastruktur-nya sebenarnya juga masih kurang menunjang?
A:	Kalo saya melihat begini ya. Saya selalu ngomong dari 10P (*positioning, product, place, price, process, people,* dll) nah gitu-gitu. Infrastruktur sekarang cukup oke. Tapi, *what is the actual business drivers*? *What is the actual business drivers*?
Q:	SDM.
A:	Betul SDM, sebagai contoh bro Derie kenapa ada disini? Karena motivasimu ingin jadi orang sukses, kuliah S2 mengerjakan *thesis*. *It's the same with our* SDM. Kalau SDM kita "Enggak! gue maunya maju, gue maunya *achieved*, gue maunya pinter, gue mau bikin *company* ini maju, gue mau belajar terus". Ya maju *company*-nya. Namun kalu yang saya lihat belum semuanya seperti itu. *That kind of thing* itu *be solved* dulu lah. Tidak bilang yang seperti itu berarti jelek ya, cuma aku bilang *that's the one of problem that meant to be solved*.
Q:	Ok, berarti lanjut ke *porter* selanjutnya ya. *Porter* selanjutnya ini kan *value chain analysis*, Pak Irwan kayaknya harusnya sudah mengenal lah. Kan di bagi 2, ada *primary activities* sama *supporting*. Nah, masuk ke *primary* dulu. Tiap perusahaan itu pasti kan punya *value chain analysis* ya. Untuk *primary*-nya itu sendiri ada *inbound logistic*, ada *operation*, ada *outbound logistic*, ada *marketing & sales*, ada *service*. Nah, menurut Pak Irwan sendiri dari beberapa tahun ke belakang ini, dari 5 rantai nilai tersebut. Rantai mana sih yang punya *cost* paling tinggi di Yokke!?
A:	*Cost* paling tinggi di Yokke!, bentar *let me think. I think for now, cost* paling tingginya buat Yokke! ada di *operation* sih.
Q:	Kenapa?
A:	Ya penyediaan infrastrukturnya ini. Kemudian kita ini kan *heavy on* IT ya. IT *cost development*, server, *license*, ya semuanya ini kan buat nentuin *operation*. Ya paling tinggi di situ. Kalau *marketing* sama *sales* itu belum digerakin optimal karena kita juga belom *fully good in the operation part*.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Q:	Kalau begitu misalkan, *operation* nih paling tinggi. Nah, kalau menurut Pak Irwan nih, perusahaan untuk mengatasi *cost*-nya itu harusnya gimana sih kalau dari sudut pandangnya Pak Irwan?
A:	Ya, tadi balik ke 10P nya dulu (*Product, place, price, positioning, promotion, place,* dll). Prosesnya dulu aja nih dibenerin. P-nya tadi kan berdiri sudah cukup beberapa saat lah ya disini. *You can see the process* ya, *quite birocratic*. Ini *step by step*-nya kok gini banget. *This kind of thing* harus dibenerin. *Thinking* kita ini kan masih yang ya birokrasi kan. *I would say* kita gak cukup *agile* lah untuk beresin *operation* ini.
Q:	Lanjut berarti dari 5 rantai tersebut nih kan tadi udah berdasarkan *cost* yang paling tinggi. Tapi kalo menurut Pak Irwan, dari 5 rantai itu yang mana sih rantai yang menurut Pak Irwan yang memiliki kualitas terbaik di perusahaan jika dibandingkan dengan yang lain.
A:	Oh ini kan saling berkaitan ya. *Marketing & sales* juga gak bisa jualan kalau produknya gak bagus. *Service* kita juga. Ya.. *so it's really tough for me to say on this one* karena semuanya saling terkait. Buat saya jadi semuanya *fair* aja sih, semua benar-benar terkait. Saya tidak bisa bilang juga "Oke, *marketing & sales* kita jagoan karena target *achieved*". Ya tidak juga.
Q:	Karena saling berkaitan.
A:	Iya.
Q:	Apakah dengan Yokke! menurunkan *cost*-nya, kualitas produk Yokke! akan ikut menurun atau bagaimana?
A:	Tidak. Seperti yang tadi saya bilang. Benerin P yang bagian proses dulu. Begitu prosesnya dibikin *simplify*, begitu dibuat cepat, *cost* otomatis akan turun dong. Karena kan *man hours, man distributors* semua turun kan.
Q:	Iya betul. Ok, berarti lanjut ke yang *supporting*. *Supporting* itu kan ada 4. Ada *firm infrastructure*, ada *human resource*, ada *technological development*, sama *procurement*. Nah, dari 4 nilai itu menurut Pak Irwan peran yang paling penting untuk men-*support primary activities* apa?
A:	Saat ini? Saat ini *technological development* yang paling penting.
Q:	Ok. Meskipun misalkan Pak Irwan bilangnya *technological development* gitu. Tapi dari segi rantai nilai yang lain tetep ada kan?
A:	Iya.
Q:	Nah, untuk *firm infrastructure* tuh sebenernya udah baik belom sih?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

A:	Dua yang paling penting saat ini adalah *human resource management* sama *technological development*. *Firm infrastructure* sudah ada, dan *i would not say bad, but i would not say excellent also*. *Average* aja, *so so* aja. *Procurement* ya *as is* ajalah. *Procurement* kita juga lama banget gitu prosesnya *for everything*. Memahami BUMN gitu kan. Jadi ya kalau jawaban saya untuk nge-*wrap up* pertanyaan ini, *human resource* sama *technological development important* banget. *Firm infrastructure* nya disini udah ada, cuman ya *average* aja. *Procurement* juga ya *average* aja.
Q:	Ok.. ya sekian terima kasih
A:	*Thank you*, ya!

2. Rekapitulasi Kuesioner SPACE *Matrix*.

Strategy Positioning		**Nilai**						**Total**
		Dinie Yulia Manahera	**Kenthi Wirawati Larasati**	**Richard Ariezki Firman Kusuma**	**Andy Ibnu Sina**	**Wanodya Bangun Pertiwi**	**Irwansyah Fansury**	
Internal								
***Competitive Advantage* (CA)**								
1	Produk dan jasa yang dihasilkan oleh PT. Mitra Transaksi Indonesia (Yokke!) terkenal akan kualitas produknya	4	4	4	4	4	3	**23**
2	Merchant serta konsumen yang menggunakan produk dan jasa dari Yokke! memiliki tingkat loyalitas yang tinggi	5	4	4	5	4	4	**26**

UNIVERSITAS GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3	PT. Mitra Transaksi Indonesia (Yokke!) saat ini sudah menjadi *market leader* dalam *payment gateway* dan POS (*point of sales*)	2	2	3	3	3	2	**15**
4	Yokke! memiliki difrensiasi produk yang tinggi	4	4	3	3	4	3	**21**
5	Harga produk dan jasa yang ditawarkan oleh Yokke! mampu bersaing di dalam pasar dan terjangkau	4	4	4	4	4	4	**24**
6	Yokke! sudah mampu membangun sistem produk dan jasa secara mandiri sehingga memiliki daya jual yang lebih dibanding pesaing	4	4	4	4	4	3	**23**
Internal								**Total**
***Financial Strength* (FS)**								
1	PT. Mitra Transaksi Indonesia memiliki modal yang cukup dan kuat dalam menopang operasi bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.	5	4	3	5	4	4	**25**
2	Hutang perusahaan masuk ke dalam kategori yang wajar dan tidak berisiko tinggi.	5	4	3	3	3	4	**22**

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3	Arus kas yang baik di dalam PT. Mitra Transaksi Indonesia.	5	4	3	3	3	4	**22**
4	PT. Mitra Transaksi Indonesia mampu dalam menghasilkan *Return of Investment* (ROI).	5	4	4	3	4	4	**24**
5	Memiliki akses pembiayaan perusahaan yang mudah.	5	4	4	4	4	4	**25**
6	PT. Mitra Transaksi Indonesia memiliki tingkat likuiditas yang sangat baik.	5	5	3	4	4	4	**25**
Eksternal								**Total**
***Environmental Stability* (ES)**								
1	Persaingan yang tinggi dalam industri *payment gateway* dan *point of sales*	5	4	4	3	4	4	**24**
2	Era *digital* di Indonesia memaksa perusahaan untuk terus berinovasi dalam teknologi	5	4	4	5	5	5	**28**
3	Pendatang baru dari lini bisnis yang sama akan sulit bersaing dengan pemain lama	3	4	4	2	4	3	**20**
4	Tingginya dukungan pemerintah dalam pengembangan produk *digital*	4	4	4	4	4	4	**24**
5	Produk dari Yokke! memiliki peminat yang	3	4	4	3	4	3	**21**

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi positioning pt. Mitra transaksi indonesia (yokke!) di bisnis payment gateway dalam upaya menghadapi era digital
Desiree Isaac Jacub, Rangga Almahendra, Dr., S.T., M.M.
Universitas Gadjah Mada, 2023 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	cukup besar di dalam pasar							
6	Pandemi Covid-19 mempengaruhi penjualan dan pengembangan produk dari Yokke!	2	4	4	4	4	4	**22**
Eksternal								**Total**
***Industrial Strength* (IS)**								
1	Yokke! memiliki tingkat produktivitas yang tinggi dari para tenaga kerjanya	4	4	4	3	3	3	**21**
2	Yokke! mampu mengelola aset perusahaan secara efisien	4	4	3	2	4	3	**20**
3	Yokee! mampu mengelola biaya operasional perusahaan secara efisien	4	4	3	2	4	3	**20**
4	Penjualan atas produk dan jasa perusahaan meningkat secara signifikan setiap tahunnya	5	4	4	4	4	4	**25**
5	Kemampuan *economies of scales* perusahaan yang tinggi	5	4	4	3	4	3	**23**
6	*Revenue* perusahaan lebih tinggi jika dibandingkan dengan rata-rata *revenue* perusahaan sejenis (*payment gateway* dan *point of sales*)	4	4	3	3	3	3	**20**