

P-ISSN: 2655-9811, E-ISSN: 2656-1964

J. Feasible., Vol. 8, No. 1, Februari-Juli 2026 (31-39)

©2019 Pusat Inkubasi Bisnis dan Kewirausahaan

Universitas Pamulang (PINBIKUNPAM)

JURNAL ILMIAH

**FEASIBLE**

BISNIS, KEWIRAUSAHAAN &amp; KOPERASI

## ***Analisis Brand Positioning Digital Payment Berbasis Point of Parity dan Point of Difference***

**Sherry Novalia Fujiasti<sup>1\*</sup>, Hidya Indira Lastari<sup>2</sup>, Nazofatullidya<sup>3</sup>, Naafi Yudha Diputra<sup>4</sup>,  
Ikra Novar Rizqi<sup>5</sup>**

Program Studi Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung<sup>1,2,3,4</sup>

Program Studi Teknologi Rekayasa Informasi Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri<sup>5</sup>

sherry.novalia@polban.ac.id<sup>1\*</sup>, hidya.indira@polban.ac.id<sup>2</sup>,

nazofatullidya@polban.ac.id<sup>3</sup>, naafi.yudha@polban.ac.id<sup>4</sup>, ikra@ipdn.ac.id<sup>5</sup>

Received 01 Januari 2026 | Revised 15 Januari 2026 | Accepted 30 Januari 2026

\*Korespondensi Penulis

### ***Abstract***

*This study analyzes the brand positioning of Livin' by Mandiri in Indonesia's digital payment market, where core features have become increasingly standardized, and competition has shifted toward perceived value and user experience. A qualitative case study was conducted through in-depth interviews with five users who have used Livin' by Mandiri and other e-wallets for at least six months, complemented by internal interviews and document analysis. The data were analyzed using the 3C framework (customer, company, competitor) and mapped into points of parity (PoP) and points of difference (PoD). The findings show that Livin' by Mandiri's PoP lies in transaction security, core payment functions, and support for QRIS-based payments. Its strongest PoD lied from Bank Mandiri's institutional trust and end-to-end financial service integration, positioning Livin' by Mandiri as a "financial super-app". However, for everyday micro-transactions, e-wallets remain more preferred due to lighter user flows and more aggressive promotions, while Livin' by Mandiri's advanced features are not yet optimally utilized. Therefore, Livin' by Mandiri should sharpen its brand positioning as a "trusted financial super-app", simplify high-frequency transaction journeys, and strengthen education and personalization so that the value of integration becomes more relevant in daily use.*

**Keywords:** Brand Positioning; Digital Payments; Point of Difference; Point of Parity

### ***Abstract***

Penelitian ini menganalisis *brand positioning* Livin' by Mandiri di pasar pembayaran digital Indonesia di saat fitur inti makin terstandarisasi dan persaingan bergeser pada nilai yang dirasakan serta pengalaman pengguna. Studi kasus kualitatif dilakukan melalui wawancara mendalam pada lima pengguna yang memakai Livin' by Mandiri dan *e-wallet* lain minimal enam bulan, dilengkapi wawancara internal dan analisis dokumen. Data dianalisis dengan menggunakan kerangka 3C (*customer, company, competitor*) serta pemetaan *point of parity* (PoP) dan *point of difference* (PoD). Hasil menunjukkan bahwa PoP Livin' by Mandiri terletak pada keamanan transaksi, fungsi pembayaran inti, dan dukungan pembayaran dengan QRIS. Adapun PoD terkuat terdapat pada kepercayaan institusional Bank Mandiri dan integrasi layanan keuangan *end-to-end* yang memosisikan Livin' by Mandiri sebagai *financial super-app*. Namun, untuk transaksi mikro harian *e-wallet* tetap lebih dipilih karena alur yang lebih ringan dan promosi yang lebih agresif, sementara fitur lanjutan Livin' by Mandiri belum dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu Livin' by Mandiri perlu menajamkan *brand positioning* sebagai "*trusted financial super-app*", menyederhanakan alur transaksi berfrekuensi tinggi, serta memperkuat edukasi dan personalisasi agar nilai integrasi terasa relevan dalam penggunaan sehari-hari.

**Kata Kunci:** Pembayaran Digital; Point of Difference; Point of Parity; Positioning merek.



## PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara dengan populasi terbesar di dunia. Menurut data Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk Indonesia pada pertengahan tahun 2024 mencapai 281,60 juta (Badan Pusat Statistik, 2025a). Besarnya populasi ini didukung penetrasi perangkat dan konektivitas yang tinggi: 68,65% penduduk memiliki telepon seluler dan 72,78% telah mengakses internet pada 2024 (Badan

Pusat Statistik, 2025b). Indonesia juga tercatat sebagai salah satu negara dengan penetrasi seluler terbesar di dunia (Maharani et al., 2023). Kondisi ini memperluas peluang pertumbuhan layanan pembayaran digital, yang juga tercermin dari posisi Indonesia dalam penetrasi digital di kawasan ASEAN sebagaimana tercantum pada Tabel 1.

**Tabel 1. Penetrasi Digital Indonesia Tahun 2022**

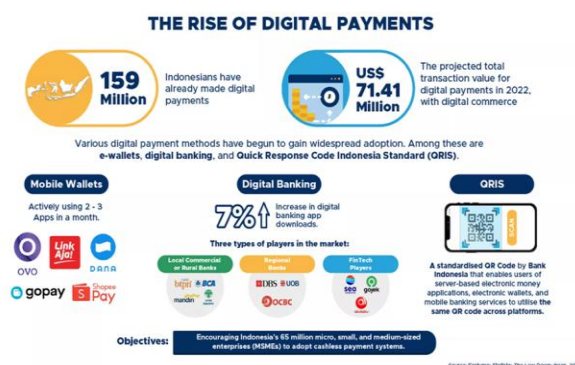
Negara	Populasi (juta)	Langganan Seluler (juta)	Pengguna Internet (juta)	Pengguna Sosial Media Aktif (juta)
Malaysia	32,98	1,28	0,9	0,92
Thailand	70,01	1,37	0,78	0,81
Filipina	111,8	1,4	0,68	0,82
Indonesia	277,7	1,33	0,74	0,69

*Sumber: (Maharani et al., 2023)*

Transformasi teknologi mendorong pergeseran sistem pembayaran dari tunai menuju nontunai yang lebih efisien dan fungsional (Ravikumar et al., 2019). Dalam beberapa tahun terakhir, nilai transaksi pembayaran digital menunjukkan tren peningkatan, dan pandemi Covid-19 mempercepat adopsi teknologi dalam aktivitas transaksi harian (Sunarjo et al., 2021). Pembatasan aktivitas selama pandemi turut mendorong pembayaran digital sebagai alternatif transaksi karena dapat dilakukan tanpa pertemuan langsung (Nurohman et al., 2022). Sejalan dengan tren tersebut, jumlah pengguna pembayaran digital di Indonesia diperkirakan telah mencapai 159 juta pengguna seperti terlihat pada Gambar 1.

Di Indonesia, layanan pembayaran digital dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori utama: (1) provider tele-komunikasi, seperti LinkAja; (2) sektor perbankan, seperti Sakuku by BCA, myBCA, BRImo, Jenius, Livin' by Mandiri, dan BYOND; serta (3) *startup fintech* seperti GoPay, OVO, DANA, dan Shopeepay. Survei Sharing Vision (2022) menunjukkan penggunaan QRIS dan *e-wallet* (GoPay, OVO, Shopeepay, dan DANA) masih mendominasi preferensi penggunaan (Sharing Vision, 2022), yang mengindikasikan bahwa bank perlu bekerja lebih keras untuk memperkuat posisi mereka di tengah kompetisi yang makin ketat.

Di sisi regulasi dan infrastruktur pembayaran, QRIS (*Quick Response Code Indonesian Standard*) yang diluncurkan pada 17 Agustus 2019 dan diberlakukan nasional mulai 1 Januari 2020, menjadi inovasi Bank Indonesia untuk memudahkan transaksi digital sekaligus mendorong transaksi nontunai dan inklusi keuangan, terutama pada UMKM. (Cahyono et al., 2024; Safitri & Fihartini, 2024). Standardisasi QRIS ini berimplikasi ganda, yaitu memperluas basis pengguna pembayaran digital sekaligus meningkatkan intensitas persaingan antarpemain, baik bank maupun fintech. Dalam konteks ini, pemahaman konsumen tentang kemudah-



*Sumber: (SIRCLO, 2022)*

**Gambar 1. Perkembangan Pembayaran Digital di Indonesia**

an dan manfaat QRIS dapat memengaruhi preferensi terhadap penyedia layanan (Safitri & Fihartini, 2024). Selain itu, ruang persaingan juga bergeser ke inovasi promosi, diskon, dan program loyalitas untuk mendorong frekuensi transaksi (Safitri & Fihartini, 2024).

Livin' by Mandiri merupakan aplikasi keuangan digital yang dikembangkan Bank Mandiri untuk merespons transformasi tersebut dan menyediakan layanan yang lebih efektif serta efisien bagi nasabah kapan pun dan di mana pun. Pertumbuhan kepemilikan *smartphone* dan akses internet turut memperbesar potensi pemanfaatan *mobile banking* (Alawiyah et al., 2023). Namun, di tengah persaingan yang semakin terstandarisasi pada fitur inti aplikasi pembayaran digital, bank tidak cukup hanya menyediakan kanal transaksi. Bank perlu memastikan aplikasinya memiliki posisi merek yang jelas dan relevan di benak konsumen.

Salah satu pendekatan strategis yang dapat digunakan adalah *brand positioning*, yakni proses mendesain penawaran dan citra untuk menempati posisi tertentu dalam benak target pasar (Kotler et al., 2022). *Positioning* ini menuntut kejelasan pada dua komponen yaitu kesetaraan kategori agar pembayaran digital layak untuk dipilih dan diferensiasi agar suatu pembayaran digital lebih dipilih dari yang lain. Kerangka yang umum dipakai adalah *point of parity* (PoP) dan *point of difference* (PoD). PoP merepresentasikan atribut dasar yang perlu dimiliki agar suatu layanan dianggap kompetitif, sedangkan PoD merupakan atribut pembeda yang kuat, positif, dan relatif sulit ditiru (Keller, 2013; Kotler et al., 2022). Dalam penelitian ini, PoP dan PoD dipakai sebagai kategori tematik untuk mengelompokkan temuan. PoP menggambarkan fitur atau pengalaman yang dipersepsikan "*wajib ada*" pada pembayaran digital, sedangkan PoD menggambarkan atribut yang paling membedakan Livin' by Mandiri dari alternatif pembayaran digital lainnya (Keller, 2013; Kotler et al., 2022).

Agar pemetaan PoP dan PoD tidak bias dari satu sudut pandang, penelitian ini menggunakan kerangka 3C (*customer, company, competitor*) yang menekankan kesesuaian kebutuhan pengguna, kredibilitas/kapabilitas perusahaan, serta

dinamika standar kategori dan ruang diferensiasi kompetitif (Ohmae, 1982; Palmatier & Sridhar, 2021; Sitorus et al., 2022). Kerangka ini juga sejalan dengan literatur *positioning* yang menekankan kompetisi, celah pasar, persepsi konsumen, diferensiasi, dan keunggulan kompetitif (Saqib, 2020).

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas perkembangan pembayaran digital, adopsi QRIS, dan perilaku penggunaan layanan keuangan digital. Namun, sebagian besar studi cenderung memposisikan aplikasi perbankan sebagai sistem teknologi (misalnya menekankan kenyamanan dan kemudahan), bukan sebagai merek yang perlu diposisikan secara strategis dalam lanskap persaingan yang didominasi *fintech*. Kajian yang secara spesifik menganalisis Livin' by Mandiri melalui pendekatan *brand positioning* berbasis PoP dan PoD dengan integrasi 3C masih terbatas. Karena itu, studi ini menawarkan kontribusi dengan menempatkan Livin' by Mandiri sebagai produk strategis berbasis merek dan memetakan secara lebih operasional atribut yang menjadi *kesetaraan kategori* (PoP) serta *pembeda utama* (PoD) sebagai dasar keputusan pemasaran, pengembangan fitur, dan komunikasi merek.

Sejalan dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi *point of parity* (PoP) dan *point of difference* (PoD) Livin' by Mandiri berdasarkan kerangka 3C (*customer, company, competitor*), serta merumuskan rekomendasi strategis untuk penajaman *positioning* yang tepat bagi Bank Mandiri guna meningkatkan relevansi Livin' by Mandiri bagi pengguna.

## METODE

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus kualitatif dengan fokus pada *brand positioning* Livin' by Mandiri dalam konteks pasar pembayaran digital Indonesia. Desain studi kasus dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena kontemporer dalam konteks nyata melalui beragam sumber bukti (Yin, 2018). Pendekatan kualitatif digunakan untuk menangkap pengalaman, persepsi, serta penilaian pengguna dan pihak internal terhadap

atribut merek secara lebih interpretatif (Creswell & Poth, 2018).

Informan penelitian adalah para pemangku kepentingan yang berkaitan dengan penggunaan dan pengelolaan Livin' by Mandiri, baik dari sisi internal bank maupun pengguna eksternal. Informan dipilih secara *purposive sampling* berbasis kriteria, yakni memilih partisipan yang paling mampu memberikan informasi relevan sesuai tujuan penelitian dan konteks kasus yang diteliti (Creswell & Poth, 2018; Patton, 2015). Informan internal dipilih karena memahami pengembangan dan pemasaran produk. Informan internal terdiri merupakan pegawai Bank Mandiri di divisi *Digital Product*, *Digital Transactional Banking*, dan *Branch Manager*. Adapun informan eksternal dipilih karena memiliki pengalaman penggunaan yang cukup untuk membandingkan Livin' by Mandiri dengan alternatif layanan pembayaran digital lainnya seperti *e-wallet* (GoPay, OVO, DANA, ShopeePay) maupun *mobile banking* bank lain. Total informan terdiri dari 3 informan internal dan 5 informan eksternal.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi terbatas pada alur penggunaan seperti UI/UX dan fitur yang relevan, serta analisis dokumen seperti materi promosi resmi, laporan industri, dan publikasi terkait. Panduan wawancara disusun berdasarkan kerangka 3C (customer, company, competitor) dan pemetaan *point of parity* (PoP) serta *point of difference* (PoD). Analisis data dilakukan dengan mengorganisasi hasil wawancara, observasi, dan dokumen ke dalam tema-tema berdasarkan konsep 3C, kemudian mengelompokkan atribut yang muncul sebagai PoP (atribut dasar) dan PoD (atribut pembeda utama) untuk merumuskan *brand positioning* Livin' by Mandiri serta rekomendasi penajaman *positioning* (Palmatier & Sridhar, 2021; Sitorus et al., 2022). Kredibilitas temuan diperkuat melalui triangulasi metode dan sumber berupa wawancara internal dan eksternal, observasi terbatas, dan dokumen.

## HASIL dan PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Berikut adalah temuan berdasarkan wawancara informan eksternal dan informan internal, observasi terbatas alur penggunaan, serta analisis dokumen. Temuan diorganisasi menggunakan kerangka 3C (customer, competitor, company), lalu disintesis menjadi pemetaan *point of parity* (PoP) dan *point of difference* (PoD).

### Analisis Konsumen (Customer Analysis)

Wawancara menunjukkan preferensi penggunaan aplikasi pembayaran digital bersifat situasional dan terutama dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kemudahan, keamanan dan kepercayaan, promo dan insentif, serta pengalaman antar muka pengguna (*User Interface*).

Livin' by Mandiri dipersepsikan memudahkan pengguna karena mengintegrasikan berbagai kebutuhan finansial dalam satu aplikasi. Seorang informan menegaskan, "*Kalau Livin' by Mandiri enakunya semua ada. Saya nggak perlu pindah aplikasi buat cek saldo, transfer, sampai bayar QRIS*" (Informan 2). Hal ini didukung oleh informan lainnya, dimana informan tersebut mengatakan "*Saya merasa bisa menggunakan Livin by Mandiri untuk kegiatan perbankan seperti transfer, top up e-wallet, dan pembayaran tagihan, juga transaksi pembayaran seperti belanja di merchant dan tenant menggunakan QRIS*" (informan 5). Namun, pada transaksi mikro harian, e-wallet dinilai lebih praktis karena alur lebih singkat, "*Buat jajan kecil, e-wallet masih lebih mudah, Livin' by Mandiri kadang langkahnya lebih banyak, harus login aplikasi terlebih dahulu*" (Informan 4).

Persepsi keamanan muncul kuat pada Livin' by Mandiri karena asosiasi institusi bank. Informan cenderung memprioritaskan Livin' by Mandiri untuk transaksi bernilai besar, "*Kalau nominal besar saya pasti pakai Livin' by Mandiri. Rasanya lebih aman karena langsung berhubungan dengan bank*" (Informan 1).

E-wallet lebih sering dipilih untuk transaksi kecil karena menawarkan manfaat ekonomis langsung. Informan menyatakan, "*E-wallet sering kasih cashback. Livin' by Mandiri jarang atau saya yang tidak tahu, jadi buat belanja kecil saya pilih e-wallet*" (Informan 3).



*E-wallet* dipersepsikan lebih sederhana dan intuitif, sementara *Livin' by Mandiri* dipandang lebih padat fitur sehingga terasa lebih kompleks bagi transaksi cepat. "*Livin' by Mandiri* fiturnya banyak tapi jadi agak penuh dan banyak fitur yang belum saya gunakan. *E-wallet* tampilannya lebih simpel" (Informan 5). Temuan ini sejalan dengan pengakuan informan bahwa fitur lanjutan *Livin' by Mandiri* belum dimanfaatkan optimal karena keterbatasan pemahaman dan minimnya dorongan eksplorasi.

Hasil dari analisis konsumen menunjukkan bahwa *Livin' by Mandiri* cenderung dipakai untuk kebutuhan finansial yang dianggap lebih serius seperti transfer dana, pembayaran tagihan, dan transaksi dengan nominal besar. Sementara *e-wallet* menjadi pilihan untuk transaksi mikro harian karena lebih cepat dan lebih menguntungkan dari segi promo.

### **Analisis Kompetitor (Competitor Analysis)**

Dalam penggunaan sehari-hari, *Livin' by Mandiri* paling sering dibandingkan dengan *e-wallet* seperti GoPay, OVO, DANA, ShopeePay serta *mobile banking* lain seperti BRImo dan BCA Mobile. *E-wallet* unggul di konteks transaksi mikro yaitu pada segi promosi, program loyalitas, dan alur yang ringan. Pengguna menyebut lebih sering membuka *e-wallet* untuk pembayaran cepat di merchant kecil karena insentif dan kemudahan. Beberapa informan menyampaikan bahwa mereka "*lebih sering membuka e-wallet daripada Livin' by Mandiri kalau bayar di toko atau kafe kecil, soalnya ada cashback atau voucher*" (Informan 2,3, dan 5).

Kompetisi antar *mobile banking* relatif setara pada fitur inti, dimana untuk layanan dasar seperti transfer, pembayaran tagihan, dan QRIS perbedaan antar aplikasi perbankan lebih dirasakan pada alur navigasi dan preferensi UI/UX (*user interface*/pengalaman antar muka), bukan pada ketersediaan fitur. Ini mengindikasikan bahwa pada level perbankan, fitur inti sudah menjadi standar kategori. "*Saya lebih nyaman menggunakan Livin by Mandiri dibanding mobile banking lain karena lebih mudah digunakan dan saya sudah hafal fitur-fitur aplikasinya*" (informan 1). Hal ini juga

didukung pernyataan lainnya, "*saya menggunakan livin' by Mandiri dan mobile banking lain, tetapi fitur transaksi mobile banking lain lebih sederhana dan cepat dalam bertransaksi*" (informan 4).

Analisis kompetitor memperlihatkan pasar yang sudah menuju pada standar-disasi atribut dasar seperti QRIS, transfer, *top up*, dan pembayaran tagihan dimiliki hampir semua pembayaran digital. Dengan demikian, kompetisi bergerak dari "*fitur apa yang ada*" menuju "*bagaimana pengalaman dan manfaat itu dirasakan*", terutama pada transaksi harian bernilai kecil.

### **Analisis Perusahaan (Company Analysis)**

Dari hasil wawancara internal, Bank Mandiri memposisikan *Livin' by Mandiri* sebagai "*super-app* keuangan" yang mengintegrasikan layanan *end-to-end*, tidak hanya untuk transaksi dasar tetapi juga untuk pengelolaan keuangan yang lebih luas. Kekuatan internal yang menonjol meliputi stabilitas sistem, infrastruktur, dan ekosistem Bank Mandiri yang luas, yang memperkuat persepsi andal dan aman, terutama untuk transaksi bernilai besar.

Namun, informan internal juga mengakui konsekuensi dari integrasi yaitu kelengkapan fitur berpotensi meningkatkan kompleksitas pengalaman pengguna jika tidak diimbangi desain dan komunikasi nilai yang adaptif. Selain itu, kapabilitas analitik untuk personalisasi dinilai masih memiliki ruang penguatan agar integrasi layanan tidak berhenti sebagai "*fitur yang banyak*", tetapi menjadi nilai yang relevan bagi pengguna.

### **Analisis Point of Parity (PoP) dan Point of Difference (PoD)**

Berdasarkan hasil temuan 3C, atribut *Livin' by Mandiri* dibagi menjadi atribut dasar (PoP) dan atribut pembeda (PoD). Pemetaan PoP dan PoD dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2. Pemetaan Atribut *Point of Parity* (PoP) dan *Point of Difference* (PoD) Livin' by Mandiri**

Dimensi	Atribut	Kategori	Dasar Analisis (3C)
Keamanan transaksi	Proteksi dana, regulasi bank	PoP	Customer & Company
QRIS & pembayaran inti	Transfer, QRIS, tagihan	PoP	Competitor
Integrasi layanan	tabungan, pembayaran, investasi	PoD	Company
Kepercayaan institusi	Reputasi Bank Mandiri	PoD	Customer
Personalisasi transaksi	Rekomendasi internal	PoD	Company

Sumber: data diolah peneliti (2025)

PoP Livin' by Mandiri yang menjadi atribut dasar agar layak bersaing dengan kompetitor mencakup: keamanan transaksi, fitur transfer dan pembayaran tagihan, ketersediaan QRIS dan *top-up e-wallet*, serta kemudahan instalasi dan akses aplikasi. Atribut ini umumnya juga dimiliki oleh *e-wallet* dan *mobile banking* lain sehingga tidak cukup menjadi sumber diferensiasi.

Adapun PoD Livin' by Mandiri yang menjadi atribut pembeda agar sistem pembayaran digital ini lebih dipilih dibanding kompetitornya meliputi: integrasi layanan keuangan *end-to-end* dalam satu aplikasi (*financial super-app*), reputasi serta kepercayaan institusional Bank Mandiri terutama untuk transaksi nominal besar, dan potensi personalisasi berbasis data transaksi.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika atribut dasar pembayaran digital telah terstandardisasi, keunggulan kompetitif Livin' by Mandiri tidak lagi efektif jika hanya bertumpu pada kelengkapan fitur inti. Pada fase ini, PoP berfungsi sebagai *entry ticket*, sedangkan PoD menjadi penentu kejelasan posisi merek di benak konsumen (Kotler et al., 2022). Hal ini menjelaskan mengapa Livin' by Mandiri sudah dirasa layak dari sisi keamanan, QRIS, dan transaksi dasar, tetapi belum otomatis menjadi pilihan utama untuk transaksi mikro harian, karena konteks mikro menuntut alur yang ringan dan manfaat ekonomis langsung (Humbani & Wiese, 2018; Lin et al., 2020).

Di sisi lain, PoD Livin' by Mandiri paling kuat terletak pada kepercayaan institusional dan integrasi *end-to-end* yang mengarah pada *positioning* sebagai *trusted financial super-app*. Temuan ini sejalan dengan literatur *super-app* dimana preferensi pengguna lebih menyukai mengelola berbagai aktivitas dalam satu aplikasi, selain itu sinergi layanan menjadi pendorong kemauan menggunakan layanan di dalam platform tersebut (Fang et al., 2024).

Temuan analisis konsumen memperlihatkan kepercayaan (*trust*) menjadi alasan utama pemilihan Livin' by Mandiri untuk transaksi bernilai besar. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kepercayaan pengguna terhadap layanan *mobile banking* yang diperkuat oleh persepsi keamanan memiliki pengaruh penting terhadap penerimaan dan penggunaan layanan, sementara persepsi risiko dapat melemahkan kepercayaan dan sikap penggunaan (Almaiah et al., 2023). Selain itu, keputusan konsumen dalam menentukan kanal transaksi dipengaruhi oleh persepsi risiko. Tingkat kepercayaan dalam hal ini kepercayaan terhadap institusi dapat menekan persepsi risiko dan pada akhirnya membentuk preferensi penggunaan kanal pembayaran (Alrawad et al., 2023).

Temuan analisis pesaing memperlihatkan *e-wallet* sulit menandingi kepercayaan institusional pada transaksi yang lebih sensitif/berisiko, tetapi unggul dalam pengalaman transaksi mikro. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa insentif finansial berpengaruh signifikan terhadap intensitas penggunaan dompet digital, khususnya pada transaksi bernilai kecil dan berfrekuensi tinggi (Febriyanti & Anshori, 2024).

Temuan analisis perusahaan menunjukkan integrasi layanan merupakan strategi inti produk, dimana Livin' by Mandiri diposisikan sebagai layanan keuangan *end-to-end* dalam satu aplikasi (*financial super-app*). Namun, terdapat beberapa hal yang perlu menjadi perhatian seperti integrasi layanan yang kaya dapat meningkatkan nilai fungsional, tetapi juga meningkatkan persepsi kompleksitas dan beban kognitif bila *user interface* tidak cukup adaptif (Homburg et al., 2017).

Temuan bahwa *e-wallet* lebih dipilih untuk transaksi mikro harian memperjelas bahwa kompetisi pada konteks ini ditentukan oleh kecepatan, kesederhanaan, dan kebiasaan.

Hasil dari 3C menunjukkan bahwa diferensiasi *Livin' by Mandiri* akan lebih efektif bila menguatkan posisi sebagai "*financial hub*" yang aman dan terintegrasi, bukan meniru kompetisi di pasar *e-wallet* yang bertumpu pada promo agresif (Verhoef et al., 2021). Oleh karena itu, penajaman *positioning* *Livin' by Mandiri* tidak cukup pada level *brand communication*, tetapi harus diwujudkan dalam pengalaman penggunaan, terutama pada fitur yang paling sering digunakan seperti pembayaran QRIS, transfer cepat, dan pembayaran tagihan. Selain itu *Livin' by Mandiri* perlu memastikan bahwa integrasi layanan tidak dipersepsikan sebagai kompleksitas, melainkan sebagai nilai yang relevan bagi pengguna. (Savitha et al., 2022)

Berdasarkan uraian di atas, statategi *brand positioning* yang dapat diterapkan pada *Livin' by Mandiri* meliputi:

1. Menajamkan *positioning* sebagai "*trusted financial super-app*" dengan menekankan komunikasi manfaat seperti kepercayaan institusional, integrasi layanan, efisiensi pengelolaan finansial.
2. Menyederhanakan alur pada transaksi berfrekuensi tinggi seperti alur login, pembayaran QRIS, dan transfer cepat agar *Livin' by Mandiri* lebih kompetitif pada konteks penggunaan harian.
3. Meningkatkan edukasi fitur yang ada pada aplikasi, serta personalisasi transaksi berbasis data.

## SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Livin' by Mandiri* telah memenuhi sebagian besar atribut dasar (*point of parity*) yang disyaratkan untuk bersaing pada kategori aplikasi pembayaran digital modern, terutama pada aspek keamanan, kelengkapan fungsi inti (transfer, pembayaran tagihan, QRIS), serta dukungan ekosistem perbankan.

Diferensiasi utama (*point of difference*) yang paling kuat dirasakan pengguna bertumpu pada kepercayaan perusahaan sebagai institusi perbankan dan integrasi layanan keuangan yang lebih

menyeluruh dibanding *e-wallet*. Pada transaksi mikro harian, *e-wallet* cenderung lebih dipilih karena pengalaman penggunaan yang lebih ringan dan dorongan promo/insentif, sementara *Livin' by Mandiri* lebih diposisikan sebagai aplikasi utama untuk transaksi yang dianggap lebih penting atau bernilai lebih besar.

Strategi *brand positioning* yang direkomendasikan adalah *Livin' by Mandiri* perlu lebih menekankan aspek kepercayaan institusional dan integrasi layanan dalam komunikasi pemasaran yang lebih sederhana dan relevan. *Livin' by Mandiri* juga perlu menyederhanakan alur transaksi yang sering digunakan seperti QRIS, transfer cepat, dan pembayaran tagihan, sambil memperkuat edukasi fitur yang lebih adaptif untuk meningkatkan pemanfaatan fitur yang ada. Penajaman *positioning* ini, bersama dengan pendekatan personalisasi dan pengembangan ekosistem transaksi mikro, dapat membantu *Livin' by Mandiri* lebih sering dipilih dalam transaksi sehari-hari dan meningkatkan daya saingnya di pasar yang semakin kompetitif.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, seperti ukuran sampel yang terbatas pada sejumlah kecil informan yang tidak sepenuhnya mencerminkan keragaman demografi pengguna di seluruh Indonesia. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel pengguna dari berbagai latar belakang dan wilayah untuk memberikan gambaran yang lebih representatif. Selain itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai penerapan personalisasi transaksi berbasis data transaksi dalam aplikasi keuangan digital untuk mengidentifikasi cara yang efektif dalam meningkatkan relevansi dan kepuasan pengguna.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alawiyah, A., Fajar Basori, Y., & Purwanti, D. (2023). Efektivitas pelayanan online menggunakan *Livin' by Mandiri* di PT Bank Mandiri area Sukabumi. *Decision: Jurnal Administrasi Publik*, 2(2), 14–21. <https://doi.org/10.23969/decision.v5i01.5892>
- Almaiah, M. A., Al-Otaibi, S., Shishakly, R., Hassan, L., Lutfi, A., Alrawad, M., Qatawneh, M., & Alghanam, O. A. (2023). Investigating the role of



- perceived risk, perceived security and perceived trust on smart m-Banking application using SEM. *Sustainability*, 15(13), 9908. <https://doi.org/10.3390/su15139908>
- Alrawad, M., Lutfi, A., Almaiah, M. A., & Elshaer, I. A. (2023). Examining the influence of trust and perceived risk on customers intention to use NFC mobile payment system. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100070. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100070>
- Badan Pusat Statistik. (2025a). *Jumlah penduduk menurut kelompok umur dan jenis kelamin, 2024*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/3/WVcoMGEyMXBkVFUxY25KeE9HdDZkbTQzWkVkb1p6MDkjMyMwMDAw/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin--ribu-jiwa-.html?year=2024>
- Badan Pusat Statistik. (2025b). *Statistik Telekomunikasi Indonesia 2024*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/assets/publication/2025/08/29/beaa2be400eda6ce6c636ef8/statistik-telekomunikasi-indonesia-2024.html>
- Cahyono, D., Fahrudin, R., Alwiyah, & Sinclair, A. (2024). Pentingnya edukasi dalam mengatasi keamanan data mobile banking di Indonesia. *Jurnal MENTARI: Manajemen, Pendidikan dan Teknologi Informasi*, 3(1), 81–89.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design* (Fourth edition). SAGE.
- Fang, Y.-H., Liao, C.-H., & Li, C.-Y. (2024). Super app on demand: Exploring the impact of service synergy on willingness to use a new service. *Electronic Commerce Research and Applications*, 67, 101430. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2024.101430>
- Febriyanti, A. I., & Anshori, M. I. (2024). Using the QRIS BRI mobile payment method to increase profitability of MSMEs. *Indonesian Journal of Entrepreneurship and Startups*, 2(2), 75–86. <https://doi.org/10.55927/ijes.v2i2.10224>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Humbani, M., & Wiese, M. (2018). A cashless society for all: Determining consumers' readiness to adopt mobile payment services. *Journal of African Business*, 19(3), 409–429. <https://doi.org/10.1080/15228916.2017.1396792>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4. ed., global ed., Pearson international ed). Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (Sixteenth edition, global edition). Pearson.
- Lin, W. R., Lin, C.-Y., & Ding, Y.-H. (2020). Factors affecting the behavioral intention to adopt mobile payment: An empirical study in Taiwan. *Mathematics*, 8(10), 1851. <https://doi.org/10.3390/math8101851>
- Maharani, D. P., Romiza, N., Pasaribu, E., & Febriani, R. E. (2023). Pengaruh digital payment terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia: Analisis kawasan di Indonesia selama pandemi covid-19. *Ecoplan*, 6(2), 145–154. <https://doi.org/10.20527/ecoplan.v6i2.676>
- Nurohman, Y. A., Qurniawati, R. S., & Azhar, F. A. (2022). Pembayaran digital sebagai solusi transaksi di masa pandemi covid 19: Studi masyarakat muslim Solo Raya). *Among Makarti*, 15(2). <https://doi.org/10.52353/ama.v15i2.333>
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. McGraw-Hill.
- Palmatier, R. W., & Sridhar, S. (2021). *Marketing strategy: Based on first principles and data analytics*





- (Second edition). Bloomsbury Academic.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (Fourth edition). SAGE.
- Ravikumar, T., Suresha, B., Sriram, M., M, S., Rajesh, R., & Assistant Professor, CHRIST (Deemed to be University), Bangalore, India. (2019). Impact of digital payments on economic growth: Evidence from India. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12), 553–557.  
<https://doi.org/10.35940/ijitee.L3432.1081219>
- Safitri, A., & Fihartini, Y. (2024). The influence of perceived ease of use and security on QRIS usage decisions among the community in Lampung province. *ePaper Bisnis : International Journal of Entrepreneurship and Management*, 1(4), 189–198.  
<https://doi.org/10.61132/epaperbisnis.v1i4.145>
- Saqib, N. (2020). Positioning – a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), 141–169.  
<https://doi.org/10.1108/PRR-06-2019-0016>
- Savitha, B., Hawaldar, I. T., & Kumar K, N. (2022). Continuance intentions to use FinTech peer-to-peer payments apps in India. *Heliyon*, 8(11), e11654.  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11654>
- Sharing Vision. (2022). *Survey IT business outlook 2023 Sharing Vision: Tren pembayaran via QRIS dan cryptocurrency*.  
<https://sharingvision.com/insight/survey-sharing-vision-2022-tren-pembayaran-via-qris-dan-cryptocurrency/>
- SIRCLO. (2022). *Digital payment landscape in Indonesia*.  
<https://sirclo.com/featured-insights/article/exploring-indonesia-s-digital-payments-trends-in-the-e-commerce-landscape>
- Sitorus, S. A., Romli, N. A., Tingga, C. P., Sukanteri, N. P., Putri, S. E., Gheta, A. P. K., Wardhana, A., Nugraha, K. S. W., Hendrayani, E., Susanto, P. C., Primasanti, Y., & Ulfah, M. (2022). *Brand marketing: The art of branding*. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Sunarjo, W. A., Nurhayati, S., & Muhardono, A. (2021). Consumer behavior toward adoption of mobile payment: A case study in Indonesia during the COVID-19 pandemic. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 581–590.  
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO4.0581>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

