

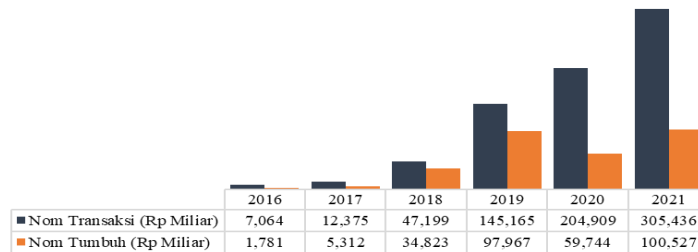
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan informasi yang terjadi secara masif telah mengubah gaya hidup masyarakat dan aktivitas perusahaan, aktivitas ekonomi dan sosial masyarakat. Perubahan tersebut membawa masyarakat ke situasi baru yang dikenal dengan revolusi industri 4.0 yaitu suatu zaman yang dicirikan dengan berkembangnya inovasi teknologi seperti *Internet of Things (IoT)*, *Cloud Computing*, *Artificial Intelligence (AI)*, dan *Machine Learning* (OJK, 2021). Transformasi digital merupakan inti pokok dari revolusi industri 4.0, dimana pada era ini semua perusahaan dituntut memikirkan kembali tentang model bisnis saat ini dan inovasi tentang perubahan model bisnis kedepannya (Bouwman, Nikou & de Reuver, 2019). Pandemi Covid-19 yang masuk ke Indonesia sejak awal tahun 2020 juga turut mendorong terjadinya perubahan pola perilaku masyarakat, tidak hanya dalam interaksi sehari-hari, tetapi juga dalam kegiatan ekonomi mereka antara lain dengan mengurangi *cash transaction* untuk mengurangi risiko penularan virus dan beralih menggunakan uang elektronik (*cashless payment*). Hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan nilai transaksi uang elektronik pada tahun 2021 (Bank Indonesia, 2022) yang dijabarkan pada Gambar 1.1.

Nilai Transaksi Uang Elektronik 2016-2021



Gambar 1.1 Nilai Transaksi Uang Elektronik 2016-2021

Disrupsi teknologi dan pandemi Covid-19 dengan cepat mengubah industri keuangan dan menuntut mereka untuk terus beradaptasi serta melakukan percepatan digital. Bank dihadapkan pada pergeseran dari bentuk layanan interpersonal tradisional ke layanan keuangan digital. Teknologi digital semakin menjadi standar di sektor perbankan memberikan peluang bagi bank untuk memanfaatkannya (Niemand, Rigtering, Kallmünzer, Kraus, & Maalaoui, 2021). Konsep bisnis yang awalnya memberikan pelayanan secara langsung di kantor cabang, telah berubah dengan adanya layanan berbasis digital dengan mengedepankan kebutuhan nasabah yang mengharapkan tersedianya layanan perbankan yang cepat, mudah, dan dapat diakses kapan saja dan dimana saja (Filotto, Caratelli, & Fornezza, 2021). Layanan tersebut dapat diberikan dengan menggunakan perangkat (*device*) teknologi dan aplikasi sebagai *delivery channel* seperti *mobile banking*, *internet banking*, *e-wallet*, dan *sms banking* (Santoso, 2020). Layanan *digital banking* tidak hanya memberikan manfaat dan kemudahan bagi nasabah, tetapi juga dapat memberikan efisiensi bagi bank sekaligus menjadi peluang untuk mengoptimalkan layanan atau hubungan dengan pelanggan (Niemand et al., 2021). Motivasi paling umum untuk mengadopsi teknologi

digital adalah untuk mendapatkan pelanggan baru, mengurangi biaya keseluruhan, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan kualitas produk dan layanan, dan mengembangkan sesuatu yang baru (Stalmachova, Chinoracky, & Strenitzerova, 2022).

Otoritas Jasa Keuangan sebagai lembaga pengawas pelaksanaan kegiatan sektor jasa keuangan di Indonesia turut mendorong dan mendukung transformasi digital tersebut dengan menerbitkan POJK Nomor 12/POJK.03/2018 tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum. Disamping itu, OJK juga menerbitkan *Blue Print* Transformasi Digital Perbankan untuk mendorong inovasi dan perubahan konsep bisnis perbankan dimasa depan. *Blue print* tersebut disusun dengan mengedepankan prinsip kesimbangan antara inovasi digital perbankan dengan aspek kehati-hatian agar bank terus dapat bertumbuh dalam rentang kinerja yang sehat (*prudent, safe and sound banking*), serta mampumemicu perbankan nasional memiliki daya tahan (*resillience*), berdaya saing dan berkontribusi dalam mendorong pertumbuhan perekonomian di Indonesia.

Otoritas Jasa Keuangan juga menyebutkan bahwa Indonesia masih memiliki potensi penyerapan arus digitaliasi yang terlihat dalam tiga aspek yaitu peluang digital, perilaku digital dan transaksi digital. Peluang tersebut antara lain dilihat dari jumlah potensi demografi yang dimiliki oleh Indonesia, dimana berdasarkan data yang dirilis oleh *We Are Social* Januari 2023 yang diakses tanggal 11 Februari 2023, penetrasi pengguna internet di Indonesia telah mencapai 212,9 juta jiwa atau 77,0% dari total populasi, meningkat sekitar 10 juta jiwa atau 5,2% dari

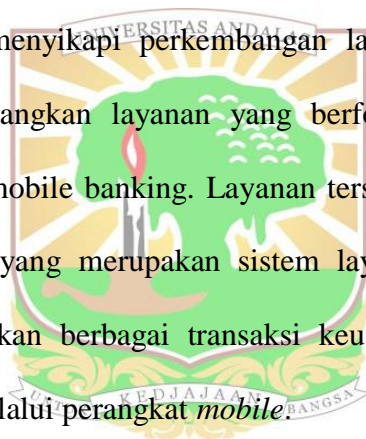
Januari 2022. Data tersebut menunjukkan bahwa penggunaan layanan digital terus berkembang di Indonesia.

Disrupsi teknologi telah mendorong perbankan di Indonesia untuk mempertimbangkan layanan berbasis digital sebagai bagian dari strategi bisnis mereka (PWC, 2018). Untuk meningkatkan daya saing melalui peningkatan kenyamanan nasabah, banyak bank dan lembaga keuangan aktif mengembangkan produk baru dari perbankan elektronik (Ho, Wu, Lee, & Pham, 2020). Di Indonesia, perbankan terus berlomba-lomba dan bersaing dalam mengembangkan inovasi layanan berbasis digital seperti **Jago** yang merupakan aplikasi finansial dengan prinsip *life-centric*; **AlloBank** yang merupakan bank digital dengan konsep *superapps*; **Jenius** yang diluncurkan BTPN mengusung konsep *life finance*; **Livin'** dan **Kopra** yang diluncurkan oleh Bank Mandiri; **BRImo** yang merupakan gabungan dari layanan *mobile banking*, *internet banking* dan uang elektronik telah diluncurkan Bank BRI; dan layanan **yap! (Your All Payment)** sebagai alat pembayaran non tunai milik Bank BNI. Bank Pembangunan Daerah (BPD) turut bertransformasi dalam memberikan layanan dengan konsep digital, antara lain Bank Jatim yang meluncurkan **Jconnect** sebagai aplikasi *mobile banking*, dan Bank BJB yang meluncurkan **bjbDigi** sebagai aplikasi untuk mengakses berbagai macam layanan perbankan elektronik dan digital.

Perkembangan teknologi informasi juga memicu munculnya penyedia jasa keuangan berbasis teknologi informasi (*financial technology*) yang memberikan inovasi baru dalam bisnis jasa keuangan. Jumlah *fintech lending* per Maret 2023 telah mencapai 102 perusahaan yang menawarkan layanan *peer to peer (P2P)*

lending(OJK, 2023) serta berbagai jenis sistem pembayaran lainnya seperti OVO, DANA, LinkAja, dan lainnya. Hal tersebut turut mendorong terjadinya persaingan di industri jasa keuangan dan mendorong para penyedia jasa keuangan untuk memberikan layanan yang berkualitas dan bernilai tambah kepada nasabah.

PT. Bank Nagari sebagai salah satu Bank Pembangunan Daerah (BPD) dengan saham mayoritas dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Barat juga turut berinovasi dalam menyikapi perkembangan layanan perbankan berbasis digital dengan mengembangkan layanan yang berfokus kepada *multichannel delivery* berupa layanan *mobile banking*. Layanan tersebut dikenal dengan nama Nagari Mobile Banking yang merupakan sistem layanan berbasis digital yang digunakan untuk melakukan berbagai transaksi keuangan yang dapat diakses langsung oleh nasabah melalui perangkat *mobile*.



Tabel 1.1 Nominal Transaksi melalui *Delivery Channel*

Tahun	Perbankan Nasional		Nagari Mobile Banking		Share Nagari Mobile Banking thd Perbankan Nasional	
	Volume	Nilai Transaksi (Rp Juta)	Volume	Nilai Transaksi (Rp Juta)	Volume	Nilai Transaksi
2019	2,360,094,118	3,522,491,380	3,254,213	1,276,208	0.14%	0.04%
2020	3,427,100,921	4,770,122,279	9,882,889	3,569,246	0.29%	0.07%
2021	5,534,245,009	7,730,864,958	6,592,493	6,892,067	0.12%	0.09%
2022	8,354,936,883	9,995,238,547	10,457,230	10,843,777	0.13%	0.11%

Sumber data: Bank Indonesia dan data internal PT. Bank Nagari (diolah)

Pada Tabel 1.1. diatas dapat dilihat bahwa jumlah transaksi masyarakat menggunakan *mobile banking* di Indonesia terus meningkat. Hal yang sama juga terjadi di PT. Bank Nagari, dilihat dari jumlah transaksi menggunakan Nagari Mobile Banking yang terus meningkat dalam tiga tahun terakhir. Dimana

peningkatan signifikan terjadi pada tahun 2021 yang tumbuh hingga Rp3,32 triliun atau 93,10% dari tahun 2020. Disamping itu, *share* transaksi Nagari Mobile Banking terhadap perbankan nasional juga mengalami peningkatan sejak pertama kali diluncurkan pada tahun 2019 yaitu dari 0,04% menjadi 0,11% pada tahun 2022. Hal ini menandakan bahwa transaksi melalui Nagari Mobile Banking juga diminati oleh masyarakat.

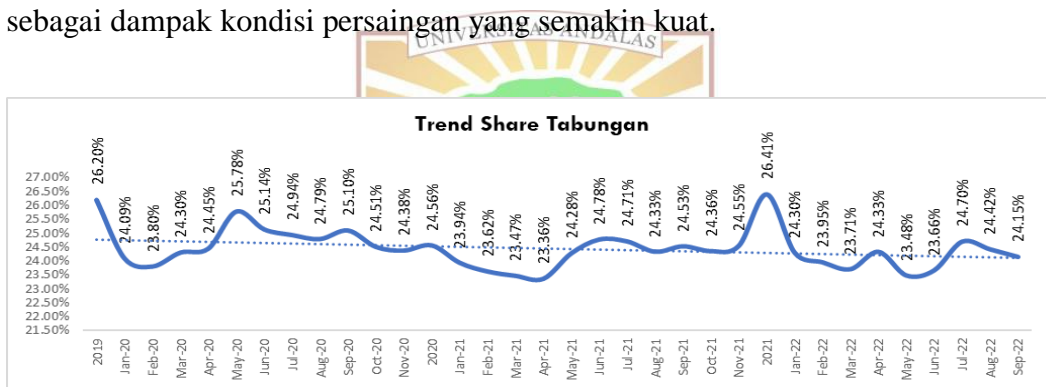
Tabel 1.2 Perkembangan Layanan Nagari Mobile banking

Rincian	2021	2022
User Nagari Mobile Banking	149,155	221,442
Jumlah Nasabah Tabungan	1,029,524	1,350,848
Rasio jumlah <i>user</i> terhadap Nasabah Tabungan	14.49%	16.39%
User yang Bertransaksi menggunakan Nagari Mobile Banking	83,543	120,523
Rasio <i>user</i> yang bertransaksi terhadap total <i>user</i> Nagari Mobile Banking	56.01%	54.43%

Tabel 1.2 juga menunjukkan bahwa rasio jumlah *user* Nagari Mobile banking terhadap jumlah nasabah tabungan juga terus meningkat dari 14,49% pada tahun 2021 menjadi 16,39% pada tahun 2022 sejalan dengan peningkatan jumlah nasabah Tabungan. Hal ini juga dapat diartikan bahwa setiap nasabah yang membuka rekening Tabungan juga memiliki keinginan atau berminat untuk mendaftarkan diri sebagai pengguna Nagari Mobile Banking. Namun, rasio jumlah nasabah yang bertransaksi menggunakan Nagari Mobile Banking terhadap total *user* adalah sebesar 54,43%. Hal ini menandakan bahwa masih ada separuh dari total *user* yang belum bertransaksi menggunakan Nagari Mobile Banking.

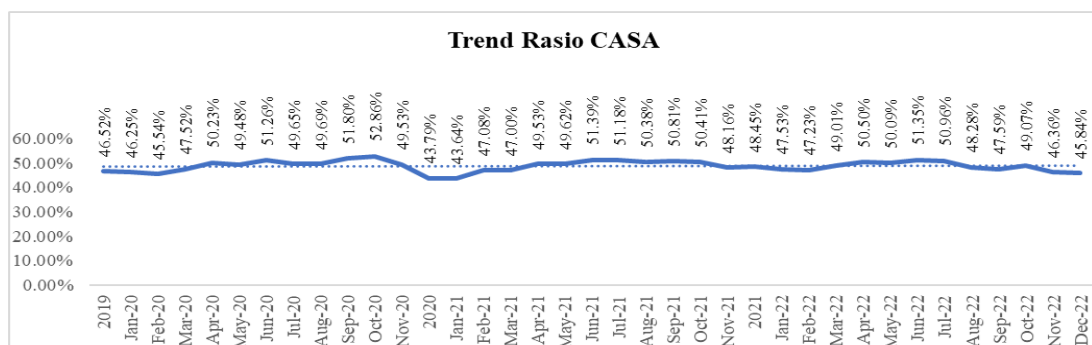
Layanan Nagari Mobile Banking juga bertujuan untuk meningkatkan jumlah Tabungan sebagai jenis dana berbiaya murah sekaligus upaya untuk

meningkatkan rasio CASA (*Current Account Saving Account*) terhadap total Dana Pihak Ketiga yang dihimpun dari masyarakat. Namun, *trend market share* PT. Bank Nagari terhadap Perbankan di Sumatera Barat yang ditunjukkan pada Gambar 1.2 cenderung datar di kisaran 24% jika dilihat dari posisi November 2018 (saat aplikasi diluncurkan) sampai dengan September 2022. Hal ini menandakan bahwa terjadi pergeseran Tabungan ke bank lain di Sumatera Barat sebagai dampak kondisi persaingan yang semakin kuat.



Gambar 1.2 Trend Market Share Tabungan Bulanan PT. Bank Nagari terhadap Perbankan di Sumatera Barat

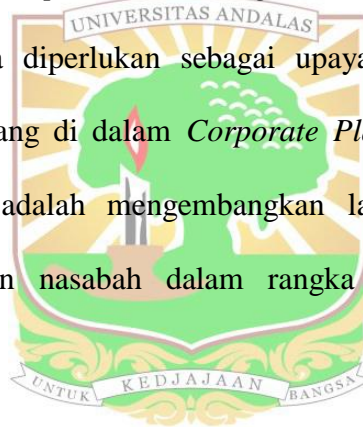
Gambar 1.3 menunjukkan bahwa rata-rata CASA (*Current Account Saving Account*) PT. Bank Nagari masih cenderung datar di kisaran 48% sejak tahun 2019 atau satu tahun setelah layanan Nagari Mobile Banking diluncurkan hingga akhir tahun 2022.



Sumber data: Data Statistik Perbankan Indonesia OJK dan Data internal PT. Bank Nagari (diolah)

Gambar 1.3 Perkembangan Rasio CASA PT. Bank Nagari

Untuk itu, dalam rangka menghadapi persaingan bisnis perbankan yang semakin dinamis akibat perubahan teknologi di era revolusi industri 4.0 serta dampak Covid-19 yang merubah pola perilaku dan konsep bisnis, PT. Bank Nagari perlu menyusun strategi kedepan agar mampu bertumbuh secara berkesinambungan dan menjadikan Nagari *Mobile Banking* sebagai salah satu produk yang merupakan *competitive advantage* PT. Bank Nagari. Disamping itu, penyusunan strategi juga diperlukan sebagai upaya untuk mencapai sasaran strategis bank yang tertuang di dalam *Corporate Plan* PT. Bank Nagari tahun 2022-2026, diantaranya adalah mengembangkan layanan *mobile banking* yang sesuai dengan kebutuhan nasabah dalam rangka mendukung terbentuknya ekosistem digital.



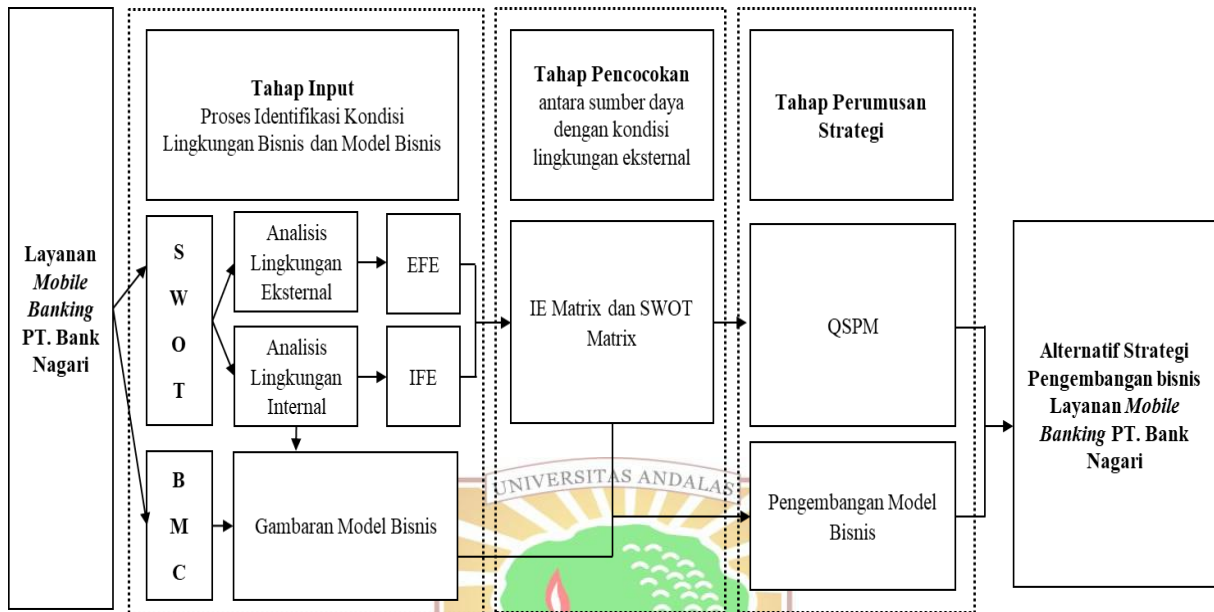
Langkah awal yang dapat digunakan untuk memetakan arah strategis adalah pemahaman dan analisis yang mendalam terkait lingkungan eksternal terutama kondisi persaingan di dalam industri, maupun lingkungan internal perusahaan khususnya sumber daya dan kemampuan inti perusahaan (Thompson, 2018). Kondisi lingkungan internal berupa kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) serta faktor eksternal berupa peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) kemudian dipetakan dalam bentuk matriks SWOT serta matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Analisis SWOT dapat memberikan gambaran tentang posisi perusahaan saat ini melalui analisis kekuatan dan kelemahan dan memberikan arahan kedepan dengan memanfaatkan peluang dan meminimalisir ancaman. Tahap selanjutnya adalah

melakukan perumusan alternatif strategi menggunakan *Internal External Matrix* (IE Matrix) untuk kemudian dianalisis lebih lanjut menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai alat untuk membantu dalam pengambilan keputusan strategi prioritas.

Pemahaman yang baik tentang lingkungan bisnis akan memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi atau bahkan mengembangkan model bisnis potensial kedepan (Osterwalder & Pigneur, 2010). *Business Model Canvas* merupakan sebuah metode pemetaan model bisnis yang memberikan gambaran tentang bagaimana perusahaan mampu memberikan nilai (*value proposition*) bagi para pelanggannya. Kerangka mode bisnis ini terdiri dari 9 (sembilan) elemen kunci *Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnership, dan Cost Structure*(Osterwalder & Pigneur, 2010).Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa *Business Model Canvas* dapat digunakan dalam mengidentifikasi model bisnis perusahaan serta mengembangkan model kerangka kerja yang berkelanjutan bagi perusahaan *Mobile Money Operator*(David-West et al., 2020); menemukan empat tipe model bisnis perbankan (*Socialist, Enabler, Facilitator, dan Financier*) yang ditentukan berdasarkan *key partner, key activities, dan customer segmentation*masing-masing bank (Hanafizadeh & Marjaie, 2021); mengembangkan konsep model bisnis bagi pariwisata (Strulak-Wójcikiewicz, Wagner, Lapko, & Hacia., 2020); mengevaluasi model bisnis *Finansial Service Agents* (FSA) di industri jasa keuangan di Nigeria (Iheanachor, David-West, & Umukoro, 2021); menemukan solusi dari permasalahan Gemalto *e-banking*

dengan merekomendasikan alternatif perbaikan model bisnis yang ada terutama pada *customer segment*, *channel*, dan *value proposition*(Geijer & Werner, 2014); serta mengidentifikasi model bisnis perbankan syariah di Turki (Orhan, 2018).

Adapun kaitan antara penetapan strategi dengan model bisnis adalah hasil analisis *Business Model Canvas* ini dapat membantu perusahaan mengidentifikasi pendekatan untuk pengembangan produk atau layanan, penyebaran, dan penetapan harga yang ditujukan untuk memenuhi proposisi nilai perusahaan sebagai salah satu acuan atau pertimbangan awal dalam menentukan strategi bisnis kedepan (Iheanachor et al., 2021). Disamping itu, keselarasan antara strategi dan model bisnis akan mendorong perusahaan mencapai *competitive profitability*, dimana strategi memberikan jawaban atas pertanyaan bagaimana sebuah perusahaan akan menang dalam persaingan (*win againts competitors*) dan mencapai *competitive advantage*, sementara model bisnis membantu perusahaan memenangkan pelanggannya (*win a customer*) dengan mengidentifikasi dan mengembangkan *value proposition* yang ringkas dan menarik yang akan memandu upaya perusahaan dalam menciptakan, menangkap, dan memberikan nilai kepada pelanggannya (Braun, Latham, & Cannatelli, 2019). Alur proses penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.4 yang menggambarkan secara ringkas tentang keterkaitan antara satu metode dengan metode lainnya yang digunakan dalam merumuskan strategi pengembangan unit bisnis layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari.



Gambar 1.4 Alur Singkat Proses Penelitian

Untuk itu, penelitian ini diharapkan dapat membantu PT. Bank Nagari dalam memetakan posisi layanan *mobile banking* yang dimiliki melalui analisis SWOT, serta dapat merumuskan model bisnis layanan *mobile banking* sebagai panduan dalam menjalankan bisnis berbasis digital. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategi bagi pengembangan layanan Nagari Mobile Banking, baik dari segi pengembangan fitur-fitur maupun dari aspek pendukung lainnya yang perlu ditingkatkan, seperti pemasaran, sumber daya manusia, dan aspek lainnya sehingga layanan tersebut dapat digunakan lebih sering oleh *user* yang ada, serta dapat mendorong keinginan masyarakat untuk menggunakan layanan Nagari Mobile Banking. Dalam jangka panjang, strategi yang disusun diharapkan dapat meningkatkan jumlah nasabah dan nominal Tabungan PT. Bank Nagari sebagai upaya dalam peningkatan rasio *CASA (Current Account Saving Account)* kedepannya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana posisi layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari berdasarkan analisis SWOT dan *Internal and External Matrix (IE Matrix)*?
2. Bagaimana model bisnis layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari saat ini menggunakan konsep *Business Model Canvas*?
3. Bagaimana alternatif model bisnis layanan *mobile banking* yang dapat digunakan oleh PT. Bank Nagari dengan mengintegrasikan hasil analisis SWOT dengan *Business Model Canvas*?
4. Bagaimana rekomendasi strategi yang dapat diimplementasikan untuk pengembangan layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari?



1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menentukan posisi layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari berdasarkan analisis SWOT dan *Internal and External Matrix (IE Matrix)*.
2. Mengidentifikasi model bisnis layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari saat ini menggunakan konsep *Business Model Canvas*.
3. Menyusun alternatif model bisnis layanan *mobile banking* yang dapat digunakan oleh PT. Bank Nagari dengan mengintegrasikan hasil analisis SWOT dengan *Business Model Canvas*.

4. Memberikan rekomendasi strategi yang dapat diimplementasikan untuk pengembangan layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari.

1.4 Manfaat Penelitian

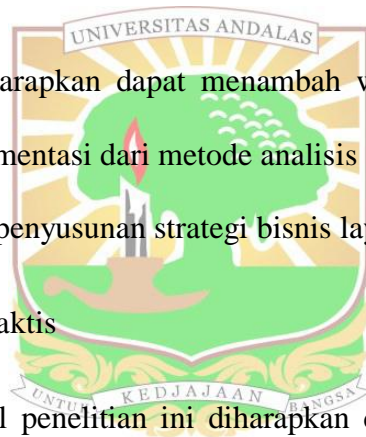
Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan rujukan tentang implementasi dari metode analisis SWOT dan *Business Model Canvas* sebagai dasar penyusunan strategi bisnis layanan *mobile banking*.

2. Manfaat manajerial/praktis

- a. Bagi penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana yang bermanfaat dalam mengimplementasikan pengetahuan tentang analisis SWOT dan teori *Business Model Canvas* dalam memahami model bisnis layanan *mobile banking* sehingga dapat menjadi pedoman dalam merumuskan strategi.
- b. Bagi peneliti berikutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai rujukan atau dasar penelitian lanjutan dalam rangka memperluas implementasi teori Analisis SWOT dan *Business Model Canvas* dalam penyusunan strategi bisnis.
- c. Bagi perusahaan, rumusan strategi yang direkomendasikan pada penelitian ini diharapkan dapat diimplementasikan sebagai upaya perbaikan kinerja



di masa yang akan datang. Disamping itu, metode *Business Model Canvas* ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan acuan dalam memahami model bisnis bagi layanan/produk yang telah ada sekaligus sebagai pertimbangan dalam penyusunan model bisnis suatu produk atau layanan yang akan dikembangkan oleh bank.

1.5 Batasan Masalah

Batasan penelitian ditujukan agar penelitian lebih terarah dan tidak meluas, maka ruang lingkup penelitian ini hanya mengacu kepada perumusan strategi untuk pengembangan bisnis layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan bertujuan agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan yang terdiri dari:

Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang pendahuluan yang merupakan suatu kerangka berpikir dalam penelitian yang terdiri dari tentang latar belakang penelitian, situasi yang berkembang dan permasalahan yang ingin diteliti beserta rumusan masalah yang dijelaskan dalam tujuan dan manfaat penelitian.

Bab II Tinjauan Literatur

Bab ini akan membahas teori dan studi literatur yang menjadi acuan penulis untuk meningkatkan pemahaman dan menentukan metode penelitian yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Literatur yang digunakan antara lain penjelasan mengenai layanan perbankan digital, analisis lingkungan eksternal dan

analisis lingkungan internal, Analisis SWOT dan *Business Model Canvas* sebagai teori dasar dalam penyusunan penelitian ini.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang tahap-tahap yang dilakukan untuk menyelesaikan penelitian. Tahapan tersebut dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian agar dapat berjalan secara sistematis dan terarah.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini memaparkan tentang analisis dan pembahasan terkait hasil penelitian dengan cara menjabarkan penjelasan secara logis berdasarkan teori yang dijelaskan pada Bab II, berikut dengan keterbatasan selama penelitian. Pada bab ini juga dipaparkan data-data dan asumsi yang digunakan dalam pengolahan data untuk mendapatkan hasil penelitian.

Bab V Penutup

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian beserta saran-saran yang diajukan sebagai dasar perbaikan untuk kepentingan perusahaan maupun pihak lain.

