

## BAB V

### PENUTUP

#### 1.1 Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian dan hasil analisis yang dijabarkan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa proses pengumpulan data secara kualitatif melalui wawancara dan survei, serta metode analisis yang digunakan di dalam penelitian ini telah berhasil memenuhi proposisi penelitian yaitu:

- 1) Analisis SWOT dapat memetakan posisi PT. Bank Nagari baik dari segi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) sekaligus dapat menentukan alternatif strategi yang akan dilakukan dalam pengembangan bisnis layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari.
- 2) *Business Model Canvas* dapat menggambarkan dan mengidentifikasi model bisnis dari layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari.
- 3) Analisis SWOT dan *Business Model Canvas* dapat menentukan strategi, keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), tindakan operasional berikut dengan langkah kerja (*action plan*) yang akan dilakukan PT. Bank Nagari dalam menciptakan dan meningkatkan nilai serta mengembangkan bisnis layanan *mobile banking* yang dimiliki.

Metode pembobotan yang menggunakan *Pairwise Comparisons* berikut dengan proses perhitungan bobot menggunakan matriks penilaian yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, telah berhasil membantu peneliti dalam

menilai dan mengambil keputusan tentang Faktor dan Sub Faktor mana dari kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) yang lebih mempengaruhi jalannya bisnis layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari. Dimana, hasil analisis SWOT melalui analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE) menunjukkan bahwa Kekuatan (*Strength*) utama berdasarkan penilaian bobot tertinggi dari Nagari Mobile Banking adalah memiliki sistem teknologi dan sistem keamanan yang handal sesuai dengan standar OJK dan Bank Indonesia. Kelemahan (*Weakness*) utama adalah bank belum memiliki *big data* yang dapat menganalisis pola perilaku, keinginan dan kebutuhan nasabah. Hasil analisis *External Factor Evaluation* (EFE) menunjukkan bahwa Peluang (*Opportunity*) dengan bobot terbesar dari Nagari Mobile Banking adalah adanya Kebijakan BI tentang Sistem Pembayaran seperti BI FAST, QRIS, dan SNAP dalam rangka mendorong tercapainya sistem pembayaran yang cepat, murah, mudah, aman dan handal. Sedangkan sub faktor yang menjadi Ancaman (*Threats*) utama adalah meningkatnya risiko keamanan digital seiring dengan perkembangan digitalisasi.

Tahap pencocokan strategi menggunakan metode analisis Matriks *Internal External* (IE Matrix) yang dihitung berdasarkan nilai *Internal Factor Evaluation* (IFE) dengan skor terbobot sebesar 3,1707 dan *External Factor Evaluation* (EFE) dengan skor terbobot sebesar 2,7432 juga berhasil menemukan posisi layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari pada sel IV dengan jenis strategi *Grow and Build*. Adapun alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk posisi *Grow and Build* antara lain strategi integrasi yang mencakup *Backward*, *Forward*, atau

*Horizontal Integration*, dan strategi intensif yang mencakup *Market Penetration*, *Market Development*, dan *Product Development*.

Hasil analisis Matriks SWOT menghasilkan 15 (lima belas) alternatif strategi yang terdiri dari 5 (lima) strategi SO (*Strength-Opportunity*), 5 (lima) strategi WO (*Weakness-Opportunity*), 2 (dua) strategi ST (*Strength-Threats*), 3 (tiga) strategi WT (*Weakness-Threats*). Dimana strategi-strategi tersebut dikelompokkan menjadi 9 (sembilan) alternatif strategi yang akan dipilih menggunakan metode metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

Hasil identifikasi kondisi lingkungan internal menggunakan hasil analisis SWOT dan *Business Model Canvas* telah berhasil memetakan model bisnis yang sedang berjalan serta menemukan alternatif pengembangan model bisnis layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari. Dimana, pengembangan model bisnis Nagari Mobile Banking menggunakan *Business Model Canvas* dapat ditemukan beberapa perbaikan pada model bisnis yang ada yaitu pada blok ***Value Proposition*** dengan penambahan fitur-fitur pada Nagari Mobile Banking; blok ***Customer Relationship*** dengan penambahan metode *self service* berupa pembukaan rekening online, metode *dedicated personal assistance* bagi nasabah prioritas (asosiasi), *Automated service* yang dilakukan dengan menggunakan *big data analytic* untuk memahami kebutuhan nasabah, dan komunitas UMKM; blok ***Customer Segment*** yang berfokus kepada pada masyarakat dengan kelompok demografi usia produktif 25 s.d 54 tahun (generasi milenial) yang berprofesi sebagai karyawan muda, ASN, pelaku usaha UMKM); blok ***Channel*** dengan menambah *partner* seperti *influencer* atau selebgram, tokoh masyarakat, dan promosi di *event* yang

diikuti oleh generasi milenial; blok **Key Activities** dengan menambah kegiatan riset dan evaluasi layanan; blok **Key Partner** dengan menambah rekan dan melakukan kolaborasi bersama *Financial technology, e-commerce, e-wallet*, dan Perguruan Tinggi dalam pelaksanaan riset; blok **Key Resources** dengan menambah sumber daya berupa penggunaan *big data analytic*, rekrutmen *programmer* handal, dan tenaga penjual (*sales force*) berpengalaman; sementara blok **Cost Structure** dan blok **Revenue Streams** tidak mengalami pengembangan karena dinilai sudah cukup dengan model bisnis yang ada.

Hasil pengembangan model bisnis berdasarkan *Business Model Canvas* dan hasil perhitungan berdasarkan QSPM telah berhasil menemukan bahwa strategi prioritas utama yang perlu dijalankan dalam mengembangkan layanan Nagari Mobile Banking adalah dengan melakukan Pengembangan Fitur Nagari Mobile Banking dengan nilai *Total Attractive Score* tertinggi sebesar 6,9644. Adapun urutan strategi berikutnya yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kapasitas *programmer* dan sumber daya teknologi serta keandalan dan keamanan sistem teknologi (6,8001), melakukan kerjasama dan kolaborasi baik dari segi penyediaan sistem teknologi maupun kerjasama dengan *biller agregator* (5,8814), Mengembangkan bisnis berbasis komunitas (5.8656), mengimplemtasikan BI Fast dan SNAP (5,7985), melakukan riset dan evaluasi kebutuhan nasabah dan masyarakat (5,7374), menyusun rencana strategis dan program pemasaran serta merekrut tenaga penjual (5,6820), meningkatkan edukasi dan literasi karyawan, nasabah dan masyarakat tentang Nagari Mobile Banking (5,6493), serta meningkatkan koordinasi diantara unit kerja (5,0005).

## 1.2 Implikasi Penelitian

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

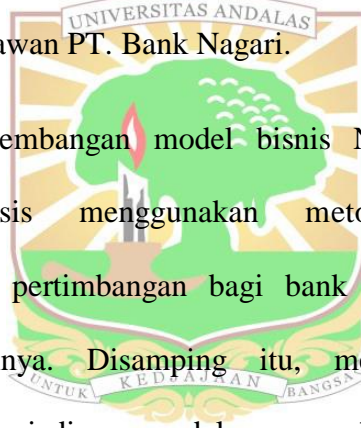
Bagi peneliti berikutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai rujukan atau dasar penelitian lanjutan dalam rangka memperluas implementasi teori Analisis SWOT dan *Business Model Canvas* dalam penyusunan strategi bisnis baik dalam bidang layanan digital perbankan maupun pada bidang bisnis lainnya. Dimana peneliti berikutnya dapat menggunakan metode pembobotan menggunakan *pairwise comparison* dapat dijadikan acuan dalam penentuan nilai skor sebagai langkah untuk mengurangi ketidakonsistenan dalam penentuan bobot pada saat melakukan analisis internal (*Internal Factor Evaluation*) dan analisis eksternal (*External Factor Evaluation*). Disamping itu, penggunaan kombinasi beberapa alat perumusan strategi seperti Matriks SWOT, *Internal External Matrix* (IE Matrix) serta *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dapat membantu peneliti berikutnya dalam merumuskan strategi yang lebih valid.

Bagi perusahaan, rumusan strategi yang direkomendasikan pada penelitian ini diharapkan dapat diimplementasikan sebagai upaya perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Adapun langkah awal yang dapat dilakukan oleh PT. Bank Nagari dalam mengembangkan layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari adalah melakukan *update* tampilan menjadi lebih menarik, sederhana, dan efektif dalam

memberi kemudahan transaksi bagi nasabah, serta mengimplementasikan BI FAST dan SNAP dalam rangka memberikan layanan yang cepat, mudah, murah dan aman bagi nasabah. Hal tersebut dilakukan dengan senantiasa meningkatkan kapasitas *programmer* dan sumber daya teknologi baik dari segi sistem, *software* dan *hardware* yang dimiliki sebagai upaya untuk meningkatkan keamanan dan keandalan sistem teknologi. Tahap selanjutnya adalah perlunya melakukan riset dan evaluasi secara komprehensif terhadap layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari baik secara internal maupun melibatkan pihak eksternal seperti lembaga penelitian atau perguruan tinggi untuk melihat bagaimana preferensi dan harapan nasabah tentang Nagari Mobile Banking. Disamping itu, riset mendalam juga perlu ditujukan pada nasabah-nasabah yang dinilai berpotensi dalam penghimpunan Tabungan tetapi mereka belum tertarik menggunakan Nagari Mobile Banking. Hal ini bertujuan agar PT. Bank Nagari mampu menggali alasan-alasan mereka dan mencoba untuk memenuhi kebutuhan mereka sebagai upaya peningkatan *user* dan frekuensi transaksi.

Tahap berikutnya yang perlu dilakukan adalah melakukan kerjasama dengan pihak penyedia sistem teknologi berupa *big data analytic* yang bertujuan untuk mempelajari pola transaksi nasabah, perilaku nasabah dalam menggunakan uang mereka, serta perilaku kebiasaan nasabah dalam membelanjakan uang mereka sehingga bank dapat memberikan promo yang berbeda-beda sesuai kesukaan dan minat mereka agar promo tersebut efektif dan bermanfaat bagi nasabah. Disamping itu, penggunaan *big data analytic* seperti *machine learning* dan *artificial intelligence* bertujuan untuk dapat menganalisis pola perilaku, keinginan

dan kebutuhan nasabah sebagai langkah dalam merumuskan strategi pemasaran yang lebih efektif dan efisien. Hal berikutnya yang perlu menjadi perhatian bagi PT. Bank Nagari dalam mengoptimalkan layanan Nagari Mobile Banking adalah meningkatkan edukasi dan literasi terutama bagi karyawan melalui pelaksanaan sosialisasi mengenai pemahaman Standar Operasional Prosedur, serta manfaat layanan tersebut bagi pertumbuhan pendapatan dan bisnis bank. Dimana, edukasi tersebut tidak hanya ditujukan kepada *Customer Service* atau tenaga *marketing* tetapi juga bagi seluruh karyawan PT. Bank Nagari.



Analisis terhadap pengembangan model bisnis Nagari Mobile Banking berdasarkan hasil analisis menggunakan metode *Business Model Canvas* diharapkan menjadi pertimbangan bagi bank dalam mengembangkan layanan tersebut kedepannya. Disamping itu, metode *Business Model Canvas* diharapkan dapat menjadi 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.

### **1.3 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dari penelitian ini adalah sulitnya mengumpulkan *Board of Director* bersama dengan Pemimpin Divisi dan Pemimpin Grup yang bertanggung jawab dalam pengembangan dan pengelolaan layanan Nagari Mobile Banking dalam satu forum *Focus Group Discussion* pada saat merumuskan rincian rencana strategi yang akan dilakukan. Hal ini mengingat kesibukan masing-masing pihak terutama *Board of Director* karena proses penelitian ini dilaksanakan pada akhir triwulan I yang merupakan triwulan evaluasi kinerja. Keterbatasan ini

menyebabkan proses perumusan strategi pada penelitian ini dilakukan oleh masing-masing *expert* sesuai dengan ketersediaan waktu mereka.

#### 1.4 Saran

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti menyarankan peneliti selanjutnya untuk melakukan *Focus Group Discussion* dengan mengumpulkan *Board of Director* bersama dengan Pemimpin Divisi dan Pemimpin Grup mulai dari proses pengumpulan data untuk analisis lingkungan internal dan eksternal, hingga proses perumusan rencana strategis yang akan dilakukan. *Focus Group Discussion* ini bertujuan agar peneliti dan informan memiliki sudut pandang yang lebih luas atau secara *bank wide* dalam memahami kondisi bisnis saat ini sebagai dasar untuk perumusan strategi kedepannya. Disamping itu, peneliti menyarankan agar peneliti berikutnya memanfaatkan layanan atau dukungan teknologi yang dapat membantu dalam proses pengetikan transkrip wawancara (Google Keyboard, Transcriber, Speechnotes, dan lainnya) agar proses pengetikan tidak membutuhkan waktu yang lama.