

ANALISIS STRATEGI E-CHANNEL PT. BANK RAKYAT INDONESIA DI REGIONAL OFFICE PADANG

¹ Olin Nofita ² Syafrizal ³ Fajri Adrianto

^{1,2,3} Department of Magister Management, Universitas Andalas

Correspondent author: syafrizal@eb.unand.ac.id

Padang, 25173, Indonesia

Abstract

The aim of this research is to analyze the e-channels strategy of Bank BRI Regional Padang. Analysis was carried out using the business model canvas (BMC) and SWOT analysis. In this research, 3 informants were taken from within the company. The research stages begin with the Business Model Canvas and SWOT, problem identification, data collection, data analysis, interpretation of results and conclusions. Through the analysis described above, the results obtained show that Bank BRI has implemented the Business Model Canvas. Based on the results of the SWOT matrix, 14 alternative strategies were obtained that Bank BRI Regional Office Padang could choose in an effort to improve e-channel. After carrying out the SWOT analysis, further development was carried out by adding additions to each element of the 9 BMC blocks to produce a new business model canvas on the BRI Bank e-channel. The limitations of this research are limited to only using the Business Model Canvas analysis method and SWOT analysis. It is recommended to use the analysis method using QSPM to get better results. The informants in this research only focused on informants who came from within the company. It is recommended that further research include informants from external parties such as the OJK.

Keywords: Analysis Strategy; Business Model Canvas; E-Channel; SWOT Analysis

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi e-channels Bank BRI Regional Padang. Analisis dilakukann dengan business model canvas (BMC) dan Analisis SWOT. Pada penelitian ini diambil 3 orang informan yang berasal dari internal perusahaan. Tahapan penelitian diawali dengan Business Model Canvas dan SWOT, identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis data, interpretasi hasil dan kesimpulan. Melalui analisis yang telah dijelaskan di atas, diperoleh hasil bahwa Bank BRI telah menerapkan Business Model Canvas. Berdasarkan hasil matrik SWOT didapatkan 14 strategi alternatif strategi yang dapat dipilih oleh Bank BRI Regional Office Padang dalam upaya peningkatan e-channel. Setelah dilakukan analisis SWOT, selanjutnya dilakukan pengembangan dengan adanya tambahan pada masing-masing elemen 9 blok BMC sehingga menghasilkan business model canvas baru pada e-channel Bank BRI. Keterbatasan penelitian ini terbatas pada hanya menggunakan metode analisis Business Model Canvas dan analisis SWOT, disarankan menggunakan metode analisis dengan menggunakan QSPM untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Informan pada penelitian ini hanya berfokus pada informan yang berasal dari internal perusahaan. Disarankan penelitian selanjutnya dengan menambahkan informan yang berasal dari pihak eksternal perusahaan seperti OJK

Kata Kunci: Analysis Strategy; Business Model Canvas; E-Channel; SWOT Analysis

PENDAHULUAN

Pertumbuhan dan kemajuan teknologi, informasi, dan ilmu pengetahuan membawa perubahan yang sangat besar pada industri bisnis terutama di industri perbankan. Salah satu inovasi penerapan teknologi terbaru dalam bidang keuangan adalah *financial technology* (FinTech) (Ferilli et al., 2024). Fintech mulai dikenal oleh masyarakat Indonesia dipicu oleh serbuan teknologi dari luar negeri pada masa tahun 80-an hingga 90-an. Peningkatan pertumbuhan FinTech di Indonesia pun sangat terbantu berkat keterbukaannya bank dan pemerintah (Ilahi et al., 2020).

Trend perkembangan Digital banking di Indonesia berdasarkan informasi yang penulis peroleh dari Databoks (2023) terkait dengan data Bank Indonesia menyampaikan bahwa sepanjang bulan April 2023 nilai transaksi digital banking di Indonesia mencapai angka Rp.4.264,8 triliun yang berarti bahwa hamper Rp. 4,3 kuadriliun. Berdasarkan klasifikasi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) nilai tersebut sudah mencakup berbagai transaksi digital banking seperti internet banking, SMS/mobile banking dan phone banking.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ho et al., (2020) yang menyatakan bahwa dengan adanya inovasi pada digital banking dapat membantu mengurangi masalah dan hambatan dalam sistem layanan perbankan manual. Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank komersial di Indonesia yang saat ini melakukan transformasi untuk merubah *positioning* sebagai bank tradisional dengan ribuan kantor cabang menjadi bank digital yang unggul dan kompetitif (BRI, 2021). Pandemi covid berdampak pada transformasi BRI pada tahun 2021 yang difokuskan pada dua area utama yaitu *digital* dan *culture*. Hal ini pun merubah visi BRI menjadi *The Most Valuable Banking Group in Southeast Asia and Champion of Financial Inclusion*. Sehingga BRI dapat melayani masyarakat dengan memberikan akses keuangan yang lebih mudah, cepat dan terjangkau. (BRI,2022). Perangkat e-Channel adalah perangkat elektronik yang dapat digunakan untuk transaksi perbankan baik secara tunai maupun non tunai yang terdiri dari ATM, CRM, SSB, perangkat EDC, phone banking dan perangkat e-channel lainnya yang ditetapkan. Di BRI sendiri perangkat e-channel terdiri dari BRImo, Qlola, ATM BRI, Mini ATM BRI, Brizzi, EBuzz, QRIS, Digital CS, EDC dan BRILink. (BRI, 2022).

Menurut Sihotang dan Hudi (2023) perkembangan teknologi informasi yang semakin maju telah memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam beraktifitas. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk adalah salah satu bank yang berada dalam industri perbankan yang juga menyediakan layanan digital banking dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dengan tujuan untuk meningkatkan layanan jasa kepada nasabah. BRI memiliki tiga (3) super Apps yang cukup familiar di Masyarakat yaitu mesin ATM/EDC BRI, BRI Mobile Banking (BRImo) dan Qris.

Berdasarkan laporan tahunan PT.BRI diperoleh informasi kinerja dari aplikasi BRIMo yang ditampilkan pada tabel 1 dibawah :

Tabel 1. Kinerja BRIMo tahun 2022 dan 2023

Kinerja BRIMo	2022	2023	Persentase yoy %
Jumlah User (Dalam juta)	23,8	31,6	32,6
Jumlah Transaksi Finansial (Dalam juta)	1.825,40	3.088,80	69,2
Transaction Value (Dalam triliun)	2.669,10	4.158,80	55,8

Sumber :Annual Report BRI

Sebagai salah satu perwakilan wilayah di Sumatera Barat dan Jambi, BRI Regional Office Padang memiliki fokus utama pada e-channel BRI yang menghasilkan fbi terbesar diantaranya BRIMo, EDC dan BRILink. Adapun pencapaian dari echannel tersebut dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 2. Persentase User dan yang melakukan transfer melalui Aplikasi BRIMO di Kota Padang tahun 2023

Bulan	User BRIMo	Transfer melalui BRIMO	Persentase User dan yang melakukan transfer
Januari	1.417.331	6.077.744	4,29
Februari	1.449.975	11.561.349	7,97
Maret	1.489.027	18.104.815	12,16
April	1.513.835	24.976.977	16,50
Mei	1.571.355	32.259.514	20,53
Juni	1.609.651	40.085.744	24,90
Juli	1.644.536	48.035.466	29,21
Agustus	1.697.718	55.944.860	32,95
September	1.738.886	64.373.517	37,02
Oktober	1.780.376	73.007.080	41,01
November	1.815.966	82.051.713	45,18
Desember	1.850.124	91.701.894	49,57

Sumber : BRI Padang

Tabel 1.2 juga menunjukkan bahwa jumlah user BRI Mobile banking dan jumlah nasabah pengguna BRIMO di kantor wilayah Padang yang melakukan transaksi terus meningkat sepanjang bulan selama tahun 2023. Sejalan dengan peningkatan jumlah user nasabah pengguna aplikasi Brimo, hal ini juga dapat diartikan bahwa setiap nasabah yang membuka rekening Tabungan Bank BRI memiliki keinginan atau berminat untuk mendaftarkan diri sebagai pengguna BRI Mobile Banking.

Tabel 3. Jaringan E-Channel BRI 5 tahun Terakhir

Jaringan E-Channel	2019	2020	2021	2022	2023
EDC	204.386	198.785	203.027	497.976	664.801
BRIMO	-	-	-	23,8	31,6
BRILink	422.160	504.233	503.151	627.012	740.818
Total	227.436	221.531	224.954	519.903	686.28

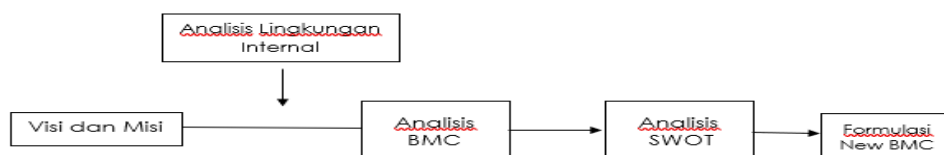
Sumber :Annual Report BRI

Dari tabel 3 di atas terdapat 3 jenis e-channel BRI dengan jumlah jaringan selama 5 tahun terakhir mulai dari tahun 2019 hingga 2023. Diperoleh informasi dari ke 3 macam jaringan tersebut, ATM mengalami penurunan setiap tahunnya, hal ini dapat disebabkan oleh beberapa dari permintaan pasar dan juga keputusan internal dari Bank BRI. EDC dan CRM mengalami kenaikan jumlah setiap tahunnya yang disebabkan oleh permintaan pasar dan BRILink mengalami pertumbuhan setiap tahunnya.

BRI di Regional Office Padang memanfaatkan fenomena cashless serta tidak adanya Alfamart dan Indomart di Sumatera Barat merupakan peluang BRI untuk dapat mendorong transaksi di e-channel BRI khususnya BRILink. Langkah awal yang dapat dilakukan untuk memetakan arah strategis adalah dengan pemahaman dan analisis yang mendalam terkait lingkungan eksternal terutama kondisi persaingan di dalam industri, serta 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 bagaimana posisi perusahaan saat ini melalui analisis kekuatan dan kelemahan (Adilla et al., 2023).

METODE

Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif kualitatif. Objek penelitian atau unit analisis dalam penelitian ini adalah unit bisnis layanan e-channel (EDC, BRImo dan BRILink) PT. Bank Rakyat Indonesia kantor wilayah Padang, Sumatera Barat. Penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek atau objek penelitian. Penelitian ini menggunakan purposive sampling yaitu dengan memilih sample berdasarkan kebutuhan penelitian dan informan merupakan pihak dari perusahaan yang memahami kondisi perusahaan yang diteliti. Teknik purposive sampling merupakan Teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu sehingga diperoleh 3 orang informan pada penelitian ini, yaitu : bagian RTC, IT dan bagian RDS.. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, Forum Group Discussion (FGD) dan studi literature. Tahapan penelitian diawali dengan Business Model Canvas dan SWOT, identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis data, interpretasi hasil dan kesimpulan. Selanjutnya kerangka penelitian ditampilkan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan analisis, maka diperoleh elemen-elemen yang diterapkan pada bisnis model Canvas e-channel Bank BRI Regional Office Padang. Selanjutnya bisnis model canvas e-channel Bank BRI ditampilkan pada Gambar 2.

Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners <ul style="list-style-type: none"> - Agen BRILink - Merchant-merchan EDC - BRI IT - Beringin Gigantara - PCS - PVC 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> - Operasi jasa (Service) 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> - Brand Image - Trust - Service Quality 	Customer Relationship: <ul style="list-style-type: none"> - Dedicated personal assistance - Co creation - Self service - Automated service 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> - Segmented 	
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> - Intellectual - Physical financial - Human resource 		Channels <ul style="list-style-type: none"> - Branding media sosial - Media elektronik - Media cetak - Sponsorship 		
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> - Fix Cost <ul style="list-style-type: none"> ➢ Gaji karyawan ➢ Pembayaran pajak - Variabel Cost <ul style="list-style-type: none"> ➢ Biaya OPEX ➢ Biaya CAPEX 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> - Simpanan - Pinjaman - Fee Base Income 			

Gambar 2. Business model Canvas e-channel Bank BRI

Dari gambar 2 diperoleh informasi mengenai 9 elemen bmc e-channel Bank Bri yaitu: *Customer Segmented* BRI mengarah pada nasabah mikro, nasabah ritel dan korporasi (segmented). Value Proposition atau Proposisi nilai BRI adalah *brand image*, *trust*, dan *service quality*. *Channels* BRI adalah melakukan branding menggunakan media sosial, media elektronik, media cetak dan menjadi *sponsorship* pada event-event tertentu. Bank BRI memberikan promo dan menerapkan *dedicated personal assistance*, *co creation*, *self service* dan *automated services* sehingga perusahaan dapat menjaga hubungan baik dengan customer secara personal. *Revenus Streams* pada Bank BRI adalah simpanan, pinjaman dan *fee base income*. *Key resources* yaitu *intellectual*, *physical*, dan *human resources*. *Key resources* Bank BRI dari jenis *intellectual* perusahaan memiliki *brands*, pengetahuan dan *database* pelanggan, teknologi yang digunakan saat produksi yang merupakan komponen yang penting dalam membuat model bisnis yang kuat. *Key activities* BRI adalah operasi jasa yang meliputi layanan perbankan dan digital. *Key partnership* Bank BRI adalah agen BRILink dan merchant-merchan EDC, BRI IT, Beringin Gigantara, PCS dan PVC. *Cost structure* Bank BRI terdiri atas *fix cost* dan *variable cost*. *Fix cost* terdiri atas gaji karyawan dan pembayaran pajak. *Variable cost* terdiri atas biaya OPEX dan CAPEX.

Setelah dilakukan analisis BMC, selanjutnya peneliti melakukan SWOT analysis bersama informan melalui FGD dengan memetakan apasaja yang menjadi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang e-channels Bank BRI Regional Office Padang. Dari FGD diperoleh 22 item yang menjadi *strengh*t, 8 item *weakness*, 7 *Opportunity* dan 6 *threats*. Tahap selanjutnya adalah pemberian skor pada IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*).

Tabel 4. Skor IFE

Faktor Internal			
Kekuatan (Strength)	Bobot	Rating	Skor
1. Satu satunya merk Indonesia yang masuk Brand Finance Global 500.	0,042	4	0,167
2. Memiliki unit kerja terbanyak	0,028	4	0,111
3. Memiliki Satelit (Brisat)	0,028	3	0,083
4. Mendukung <i>cashless community</i>	0,042	5	0,208
5. BRIMO menjadi <i>mobile banking</i> yang paling banyak diunduh dan mendapat review positif	0,042	4	0,167
6. Agen laku pandai milik BRI (AgenBRILink) terbanyak	0,028	4	0,111
7. Tampilan BRIMO Menarik	0,042	5	0,208
8. Banyak Promo menggunakan BRIMO	0,028	5	0,139
9. Fitur <i>mobile banking</i> lengkap.	0,028	5	0,139
10. <i>Top Up e- money</i>	0,028	4	0,111
11. Transaksi mudah dan Cepat menggunakan BRIVA	0,028	4	0,111
12. Dapat Tarik dan setor tunai tanpa kartu	0,042	4	0,167
13. Telepon Call Center bebas pulsa.	0,042	4	0,167
14. EDC dengan mode terbaru.	0,042	4	0,167
15. Dapat membeli tiket kereta api dengan BRIMO	0,028	3	0,083
16. BRIMO sebagai the best aplikasi keuangan	0,028	3	0,083
17. <i>Bayar QRIS di BRIMO</i> pakai kartu kredit.	0,028	3	0,083
18. Setiap merchant EDC berkesempatan menang hadiah mobil.	0,028	4	0,111
19. Mutasi rekening di <i>mobile banking</i>	0,028	3	0,083
20. Dapat buka rekening di BRIMO dari luar negeri.	0,028	4	0,111
21. Memiliki Agen BRilink sampai ke daerah yang terisolir	0,028	3	0,083
22. Jenis EDC yang terupdate (android) dan bermacam kartu baik master card, visa, jcb dan gpn dari bank manapun.	0,028	4	0,111
TOTAL			2,806
Kelemahan (Weakness)	Bobot	Rating	Skor
1. Buzzer berita negatif yang banyak	0,028	2	0,056
2. Kurang dilakukan maintance di galeri ATM CRM	0,042	1	0,042

3. Sinyal EDC lemah di beberapa lokasi	0,042	2	0,083
4. Penggunaan e-channel dari nasabah yang belum menyeluruh	0,028	2	0,056
5. Jaringan sering offline	0,042	2	0,083
6. Menjadi target social engineering (soceng)	0,042	2	0,083
7. Fasilitas e-channel yang belum sebanding dengan jumlah nasabah	0,042	1	0,042
8. Biaya agen BRlink yang belum terstandar	0,028	1	0,028
TOTAL	1		0,472

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Dari perhitungan hasil evaluasi faktor internal kekuatan (S) dan kelemahan (W) maka diperoleh nilai : Kekuatan (S) + Kelemahan (W) = 2,806 + 0,472 = **3,278** faktor yang paling dominan dalam faktor IFAS terhadap aspek kekuatan adalah Bank BRI mendukung cashless community dan tampilan BRIMO yang menarik dengan nilai skor adalah 0,208.

Tabel 5. Pembobotan Faktor Eksternal

Faktor Eksternal				
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Signifikansi	Bobot	Rating	Skor
1. Melakukan Kerjasama dengan lembaga Fintech	2	0,059	4	0,235
1. Kebijakan Bank Indonesia tentang UMKM Go Digital	2	0,059	4	0,235
2. Perubahan perilaku masyarakat yang memanfaatkan <i>smartphone</i>	3	0,088	5	0,441
3. Perubahan pola transaksi	3	0,088	5	0,441
4. Paguyuban Agen Brilink mulai menjamur	2	0,059	3	0,176
5. Pertumbuhan demografi di Indonesia ataupun di Sumatera Barat yang didominasi oleh gen Z	3	0,088	5	0,441
6. Media investasi	2	0,059	3	0,176
Total				2,147
Ancaman (<i>Threats</i>)				
1. Vendor e-channel yang berasal dari eksternal perusahaan	3	0,088	2	0,176
2. Kebocoran data nasabah	3	0,088	2	0,176
3. Serangan siber (<i>Soceng</i>)	3	0,088	2	0,176
4. Demografi penduduk kesulitan dalam akses internet	2	0,059	2	0,118
5. Pelayanan dan jenis fasilitas dan pesaing yang beragam	2	0,059	1	0,059
6. Regulasi BI terkait biaya admin transfer antar bank	2	0,059	1	0,059
7. Munculnya mesin EDC Fintech seperti Hausjo (1 EDC untuk semua Bank)	2	0,059	1	0,059
TOTAL	34	1		0,824

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Dari perhitungan hasil evaluasi faktor eksternal peluang (O) dan ancaman (T) maka diperoleh nilai: peluang (O) + ancaman (T) = 2,147 + 0,824 = **2,971**. faktor yang paling dominan dalam faktor EFAS terhadap aspek peluang adalah melakukan kerjasama dengan lembaga Fintech dan Kebijakan Bank Indonesia tentang UMKM Go Digital dengan masing-masing skor 0,235.



Gambar 3. Matrik IE

Berdasarkan hasil dari matrik IE di atas menunjukkan bahwa Bank BRI berada pada sel IV yang berarti Bank BRI memiliki alternatif strategi tumbuh dan membangun. Strategi yang sesuai dengan kondisi ini lebih baik menggunakan strategi bertahan (*hold*) yang tidak secara agresif melakukan berbagai keputusan investasi yang ofensif dan *maintain* berupa *market penetration, market development, dan product development* atau strategi terintegrasi seperti *backward integration, forward integration, dan Horizontal Integration*.

Penggunaan SWOT dalam perumusan strategi adalah sebagai tools analisis lanjutan dalam menentukan dan mengembangkan alternatif yang tepat. Matrik SWOT dengan menuliskan peluang dan ancaman pada sisi vertikal dan kekuatan serta kelemahan pada sisi horizontal. Berdasarkan hasil matrik SWOT didapatkan 14 strategi alternatif strategi yang dapat dipilih oleh Bank BRI.

Upaya pengembangan ini dilakukan dengan cara menutup kelemahan dan memperkecil resiko atau ancaman perusahaan pada analisis SWOT sebelum ini. Sehingga diperoleh business model canvas baru untuk Bank BRI. Selanjutnya new business model canvas baru E-Channel Bank BRI ditampilkan pada Gambar 4.

Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners <ul style="list-style-type: none"> - Agen BRILink - Merchant-merchan EDC - BRI IT - Beringin Gigantara - PCS - PVC - Universitas - Rumah Sakit - E-commers 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> - Operasi jasa (Service) - Platformnetwork 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> - Brand Image - Trust - Service Quality - Performance - Newness - Desain - Convenience/usability 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> - Dedicated personal assistance - Co creation - Self-service - Automated service - Comunities 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> - Segmented - Multi-side platform 	
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> - Intellectual - Physical resource - Financial resource - Human resource (programmer prohiired) 		Channels <ul style="list-style-type: none"> - Branding media sosial - Media elektronik - Media cetak - Sponsorship - Awareness - Influencer - BRI Work 		
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> - Fix Cost <ul style="list-style-type: none"> > Gaji karyawan > Pembayaran pajak - Variabel Cost <ul style="list-style-type: none"> > Biaya OPEX > Biaya CAPEX 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> - Simpanan - Pinjaman - Fee Base Income - Biller agregato 			

Gambar 4. New Business Canvas

Dari Gambar 4 ditemukan bahwa terdapat beberapa tambahan elemen pada masing-masing blok yang ditandai dengan warna biru.

Bank BRI secara tidak langsung sudah menerapkan konsep *business model canvas* dalam melaksanakan bisnisnya ditandai dengan adanya sembilan blok *business model canvas* yaitu: *Customer Segments* Bank BRI Regional Office Padang adalah *segmented* yaitu terdiri atas konsumen mikro, ritel dan korporasi. *Value Proposition* Bank BRI adalah *brand image, trust dan service quality*. *Channels* Bank BRI adalah branding melalui media social, media elektronik, media cetak dan melalui sponsorship. *Customer Relationships* Bank BRI adalah *dedicated personal assistance, co-creation, self-service dan automated service*. *Revenue Streams* Bank BRI adalah simpanan, pinjaman dan *Fee base income*. *Key Resources* Bank BRI adalah *intellectual, physical resource, finance resource dan human resource*. *Key Activities* Bank BRI adalah *service* *Key Partners* Bank BRI adalah Agen Brilink, Merchant-merchant EDC, BRI IT, Beringin Gigantara, PCS dan PVC. *Cost Structures* adalah fix cost yang terdiri gaji karyawan dan pembayaran pajak. *Variable cost* yang terdiri atas biaya OPEX dan CAPEX. E-channel Bank BRI berada pada sel IV yang berarti Bank BRI memiliki alternatif strategi tumbuh dan membangun.

Berikut ini adalah 14 strategi e-channel berdasarkan matriks SWOT yang dapat dilakukan oleh bank BRI : Menggandeng fintech untuk melengkapi produk seperti security dan e-commerce, Melakukan mapping pipeline nasabah yang belum menggunakan BRIMO dan belum memiliki kartu ATM, Memberikan promo-promo menarik kepada merchant-merchant besar seperti Budiman Swalayan, Orenji, Pusat Buah dan beberapa fnb,

Menedukasi dan menggaet Gen Z dengan melakukan kerjasama dan sosialisasi di Universitas dan sekolah di Sumatera Barat, Memperluas jaringan *e-channel* BRI secara menyeluruh, Memberikan pendampingan pada petugas agen BRILink dalam membentuk dan berperan aktif dalam mengelola paguyuban agen BRILink (BRILinkkers), Peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan dengan melakukan pelatihan terkait dengan produk-produk *e-channel*, Melakukan kerja sama dengan influencer untuk menggunakan produk *e-channel* BRI, Membuat program Mimbar (MemBRIMOkan Sumbar), Menedukasi nasabah tentang bahaya soceng dan selalu mengingatkan nasabah terkait dengan keamanan PIN ATM ataupun password BRIMO, Melakukan Mapping pada daerah-daerah potensial, Melakukan pertumbuhan dana yang dihimpun dari Agen BRILink dengan program-program menarik, Memperkuat kerjasama dengan vendor provider untuk jaringan internet yang lebih kuat dan Mengelola fungsi literasi keuangan kepada masyarakat yang menjadi sasaran bisnis BRILink.

Setelah dilakukan analisis SWOT terhadap *Business Model Canvas* maka dilakukan pengembangan dengan cara menutup kelemahan dan memperkecil resiko sehingga diperoleh BMC yang baru yaitu, pada *Customer Structure* ditambahkan *multiside platform*, pada *Value Proposition* ditambah dengan meningkatkan *performance*, *newness*, *desain* dan *convenience/usability*, pada *Channels* dengan menambahkan *awareness*, *influencer* dan *BRI Work*, pada *Customer Relationship* dengan menambahkan *communities*, pada *Revenue Stream* dengan menambahkan *biller aggregator*, pada *Key Resources* dengan menambahkan *programmer prohiored* pada *Human Resource*, pada *Key Activities* menambahkan *platform/network*, pada *Key Partner* dengan menambahkan Universitas, Rumah Sakit dan *e-commerce*.

Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu terbatas hanya menggunakan metode analisis *Business Model Canvas* dan analisis SWOT dan Informan pada penelitian ini hanya berfokus pada informan yang berasal dari internal perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Regional office Padang. Adapun saran penulis untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode analisis dengan menggunakan QSPM untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dan menambahkan informan yang berasal dari pihak eksternal perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Regional office Padang seperti OJK dan lain sebagainya.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari kalimat tersebut adalah bahwa Bank BRI telah menerapkan konsep *Business Model Canvas* dalam operasionalnya di Regional Office Padang, mencakup sembilan blok utama seperti segmen pelanggan, proposisi nilai, dan sumber pendapatan. Analisis SWOT mengidentifikasi 14 strategi *e-channel* yang dapat diimplementasikan untuk memperkuat

bisnis, termasuk kemitraan dengan fintech, promosi, dan edukasi nasabah. Pengembangan Business Model Canvas yang baru menambahkan elemen-elemen untuk mengatasi kelemahan dan mengurangi risiko. Penelitian ini terbatas pada analisis BMC dan SWOT dengan informan internal, dan disarankan untuk penelitian berikutnya menggunakan metode QSPM dan melibatkan informan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adilla, M., Rahman, H., & Ma'ruf. (2023). Pengembangan Model Bisnis Layanan Mobile Banking PT. Bank Nagari menggunakan Business Model Canvas. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5, 606–613. <https://doi.org/10.37034/infec.v5i2.562>
- Agnesia, N. I., & Ardianto, H. (2022). Pemasaran Produk E-Channel Di Masa Pandemi Covid-19 Pada Bank Jatim Karanggeneng Lamongan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 1 (3), 262–279. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i3.5487>
- Annisaa, Riayu, P., & Susanto, R. (2016). Penerapan M-Banking Dalam Meningkatkan Jasa Dan Layanan Perbankan Di Pt. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Siteba. 1–23.
- Barbara, C., Cortis, D., Perotti, R., Sammut, C., & Vella, A. (2017). The european insurance industry: A pest analysis. In *International Journal of Financial Studies* (Vol. 5, Issue 2). <https://doi.org/10.3390/ijfs5020014>
- BRI. (2021). Digitalisasi: Go Smaller, Go Shorter, Go Faster. *Bank Rakyat Indonesia*.
- Budiman, H., Seminar, K. B., & Saptono, I. T. (2020). Formulasi Strategi Pengembangan Digital Banking (Studi Kasus Bank Abc). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(3), 489–500. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.489>
- Bueno, L. A., Sigahi, T. F. A. C., Rampasso, I. S., Leal Filho, W., & Anholon, R. (2024). Impacts of digitization on operational efficiency in the banking sector: Thematic analysis and research agenda proposal. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100230. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2024.100230>
- Chaira, R., Lukman, S., & Lukito, H. (2023). Analisis Strategi Bisnis PT. Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5, 1035–1040. <https://doi.org/10.37034/infec.v5i3.689>
- Databoks. (2023). *Transaksi Digital Banking di Indonesia Tumbuh 158% dalam 5 Tahun Terakhir*. Katadata.Co.id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/07/05/transaksi-digital-banking-di-indonesia-tumbuh-158-dalam-5-tahun-terakhir>
- Djuraeva, L. (2021). Importance of the Innovative Business Models for the Future Success of the Company. *SHS Web of Conferences*, 100, 01013. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110001013>
- Ferilli, G. B., Palmieri, E., Miani, S., & Stefanelli, V. (2024). The impact of FinTech innovation on digital financial literacy in Europe: Insights from the banking industry. *Research in International Business and Finance*, 69(July 2023), 102218. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102218>
- Heiets, I., Oleshko, T., & Leshchinsky, O. (2020). Airline-within-Airline business model and strategy: Case study of Qantas Group. *IFAC-PapersOnLine*, 56(C), 96–109. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.09.012>
- Ho, J. C., Wu, C. G., Lee, C. S., & Pham, T. T. T. (2020). Factors affecting the behavioral intention to adopt mobile banking: An international comparison. *Technology in Society*, 63(August), 101360. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101360>
- Ilahi, R., Tanjung, A. R., & Basri, Y. (2020). Analisis Strategi PT Bank BRI TBK dalam Menghadapi Financial Teknologi. *Jurnal Akuntansi*, 9(1), 90–102.
- Juliyani, R., & Yusuf, A. (2022). Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kepercayaan dimediasi Tingkat Kepuasan Konsumen pada PT . Japfa Comfeed Indonesia , TBK Cabang Makassar. *YUME: Journal of Management*, 5(2), 385–405. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.345>
- Khan, M. R., Pervin, M. T., Arif, M. Z. U., & Hossain, S. M. K. (2024). The impact of technology

- service quality on Bangladeshi banking consumers' satisfaction during the pandemic situation: Green development and innovation perspective in banking service. *Innovation and Green Development*, 3(2), 100120. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100120>
- Mărăcine, V., Voican, O., & Scarlat, E. (2020). The Digital Transformation and Disruption in Business Models of the Banks under the Impact of FinTech and BigTech. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 294–305. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0028>
- Ni, L., Chen, X., Gong, X., Ai, M., Xiong, M., Tao, X., Hu, Y., Li, J., & Zhang, S. (2022). Patent information analysis of TCM prescription for the treatment of diabetes based on patent analysis and SWOT model. *Phytomedicine Plus*, 2(3), 100307. <https://doi.org/10.1016/j.phyplu.2022.100307>
- Niemand, T., Rigtering, J. P. C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Maalaoui, A. (2021). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European Management Journal*, 39(3), 317–326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.008>
- OJK. (2022, November 22). *Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan Tahun 2022*. OJK. <https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/Survei-Nasional-Literasi-dan-Inklusi-Keuangan-Tahun-2022.aspx>
- Peng, Y. (2021). TikTok's Business Model Innovation and Development - Porter's Five Forces Model, Business Model Canvas and SWOT Analysis as Tools. *Proceedings of the 1st International Symposium on Innovative Management and Economics (ISIME 2021)*, 185(Isime), 482–489. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210803.066>
- Risti, R., Lukman, S., & Adrianto, F. (2023). Analisis Business Model Canvas pada Perusahaan Ready Mix Concrete PT XYZ. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5, 801–806. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i3.639>
- Rombe Yusuf. (2020). Strategi Meningkatkan Kualitas Layanan Melalui Digitalisasi Jasa Perbankan Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Pusat Jakarta Pusat. *Ekonomika*, 4(2), 34–44.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
- Shifa Fathima, J. (2020). Challenge Management of Banking Services – with Special Reference to Virtual Banking Service Challenges. *Shanlax International Journal of Management*, 7(3), 57–66. <https://doi.org/10.34293/management.v7i3.1620>
- Sihotang, L., & Hudi, I. (2023). Penerapan M-Banking Dalam Meningkatkan Jasa, Layanan Perbankan Di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru Sudirman. *Jurnal Akuntansi AKTIVA*, 4(2), 106–114. <https://doi.org/10.24127/akuntansi.v4i2.4831>
- Stauropoulou, A., Sardianou, E., Malindretos, G., Evangelinos, K., & Nikolaou, I. (2023). The effects of economic, environmentally and socially related SDGs strategies of banking institutions on their customers' behavior. *World Development Sustainability*, 2(February), 100051. <https://doi.org/10.1016/j.wds.2023.100051>
- Zedadra, O., Guerrieri, A., Jouandeau, N., Seridi, H., Fortino, G., Spezzano, G., Pradhan-Salike, I., Raj Pokharel, J., The Commissioner of Law, Freni, G., La Loggia, G., Notaro, V., McGuire, T. J., Sjoquist, D. L., Longley, P., Batty, M., Chin, N., McNulty, J., TVERSK, K. A. A., ... Thesis, A. (2019). The Role of Government Support For Innovation and Performance of SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14.