

Pengembangan Model Bisnis Layanan *Mobile Banking* PT. Bank Nagari menggunakan *Business Model Canvas*

Maharani Adilla^{1✉}, Hafiz Rahman², Ma'ruf³

¹Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas

^{2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas

maharaniadilla88@gmail.com

Abstract

Digital transformation has changed the pattern of transactions in society, thus encouraging banks to make digital-based services part of their business strategy. This encourages increased competition in the financial services industry. For that, PT. Bank Nagari needs to identify and develop a business model so that Nagari Mobile Banking services can become a competitive advantage. Where, a good understanding of the business environment will enable companies to evaluate or even develop potential business models going forward. The Business Model Canvas is a business model mapping method that can provide an overview of how a company is able to provide value (value proposition) for its customers. This business model framework consists of 9 (nine) key elements, namely Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, and Cost Structure. The results showed that the Nagari Mobile Banking service needed to develop the Value Proposition, Customer Relationship, Customer Segment, Channel, Key Activities, Key Partners, and Key Resources blocks, while the Cost Structure and Revenue Streams blocks did not experience development.

Keywords: Business Model, Business Model Canvas, Mobile Banking, Banking, Digital Transformation.

Abstrak

Transformasi digital telah merubah pola transaksi di masyarakat sehingga mendorong perbankan untuk menjadikan layanan berbasis digital sebagai bagian dari strategi bisnisnya. Hal ini mendorong meningkatnya persaingan di industri jasa keuangan. Untuk itu, PT. Bank Nagari perlu mengidentifikasi dan mengembangkan model bisnis agar layanan Nagari Mobile Banking dapat menjadi *competitive advantage*. Dimana, pemahaman yang baik tentang lingkungan bisnis akan memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi atau bahkan mengembangkan model bisnis potensial kedepan. *Business Model Canvas* merupakan sebuah metode pemetaan model bisnis yang dapat memberikan gambaran tentang bagaimana perusahaan mampu memberikan nilai (*value proposition*) bagi para pelanggannya. Kerangka model bisnis ini terdiri dari 9 (sembilan) elemen kunci yaitu *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership*, dan *Cost Structure*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa layanan Nagari Mobile Banking perlu melakukan pengembangan pada blok *Value Proposition*, *Customer Relationship*, *Customer Segment*, *Channel*, *Key Activities*, *Key Partner*, dan *Key Resources*, sementara blok *Cost Structure* dan *Revenue Streams* tidak mengalami pengembangan.

Kata kunci: Model Bisnis, Business Model Canvas, Mobile Banking, Perbankan, Transformasi Digital.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Transformasi digital telah merubah gaya hidup serta pola transaksi yang terjadi di masyarakat, dari transaksi yang dilakukan secara tunai beralih menjadi *cashless payment*. Hal tersebut dapat dilihat dari data Bank Indonesia yang menunjukkan peningkatan nilai transaksi uang elektronik dalam 5 (lima) tahun terakhir, baik dari segi posisi maupun jumlah pertumbuhan transaksi. Teknologi digital semakin menjadi standar di sektor perbankan dan memberikan peluang bagi bank untuk memanfaatkannya [1]. 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 [2].

Perkembangan layanan perbankan digital diawali dengan adanya layanan perbankan elektronik (*e-banking*) yaitu layanan yang mengacu kepada penggunaan internet sebagai jaringan *delivery channel* yang menyediakan fitur pembukaan rekening, transfer dana antar rekening yang berbeda, serta penyajian dan pembayaran tagihan elektronik [3]. Layanan tersebut dapat diberikan dengan menggunakan perangkat (*device*) teknologi dan aplikasi sebagai *delivery channel* seperti *mobile banking*, *mobile payment*, *internet banking*, *e-wallet*, dan *sms banking*. Dimana, *mobile banking* dapat digunakan untuk melakukan pemeriksaan saldo rekening, transaksi antar rekening, pembayaran tagihan [4]. Sementara, *mobile payment* merupakan layanan serbaguna yang memungkinkan konsumen untuk pembayaran produk, jasa dan tagihan melalui *smartphone* dengan menggunakan QR Code [5].

Motivasi paling umum untuk mengadopsi teknologi digital adalah untuk mendapatkan pelanggan baru, mengurangi biaya keseluruhan, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta mengembangkan sesuatu yang baru [6]. 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 karena dapat memberikan produk dengan biaya layanan yang lebih murah atau tanpa biaya yang signifikan [7]. Layanan perbankan digital juga memberikan keuntungan kepada nasabah dalam hal akses layanan 24 jam, kecepatan dan kemudahan transaksi [8]. Hal ini membuktikan bahwa layanan digital berpotensi meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan profitabilitas pelanggan [9].

Adanya dukungan OJK dalam mendorong transformasi digital melalui penerbitan POJK Nomor 12/POJK.03/2018 tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum, dan penerbitan *Blue Print* Transformasi Digital, serta adanya kenaikan potensi penyerapan arus digitalisasi di Indonesia yang ditunjukkan dengan jumlah penetrasi pengguna internet di Indonesia yang mencapai 212,9 juta jiwa atau 77,0% dari total populasi, atau meningkat sekitar 10 juta jiwa atau 5,2% dari Januari 2022 (data *We Are Social* Januari 2023 yang diakses tanggal 11 Februari 2023), telah mendorong perbankan di Indonesia untuk mempertimbangkan layanan berbasis digital sebagai bagian dari strategi bisnisnya untuk meningkatkan daya saing dan kenyamanan nasabah. Hal tersebut dapat dilihat dengan maraknya perbankan menciptakan layanan berbasis digital mereka, dan bahkan ada yang membentuk bank digital seperti Jago dan Allo Bank. 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 [10].

PT. Bank Nagari juga turut berinovasi dalam menyikapi perkembangan layanan perbankan berbasis digital dengan mengembangkan layanan *multichannel delivery* berupa layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari atau dikenal dengan sebutan Nagari Mobile Banking yang berfungsi untuk melakukan berbagai transaksi keuangan melalui perangkat *mobile*. Jumlah transaksi menggunakan Nagari Mobile Banking ini 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. Adapun salah satu tujuan PT. Bank Nagari meluncurkan Nagari Mobile Banking adalah untuk meningkatkan rasio CASA (*Current Account Saving Account*) atau rasio Giro dan Tabungan sebagai dana berbiaya murah terhadap total Dana Pihak Ketiga [11]. Namun, rasio CASA (*Current Account Saving Account*) terhadap total Dana Pihak Ketiga masih cenderung datar di kisaran 48% sejak tahun 2019 atau satu tahun setelah layanan Nagari Mobile Banking diluncurkan hingga akhir tahun 2022.

Untuk itu, PT. Bank Nagari perlu memiliki pemahaman yang baik tentang lingkungan bisnis yang memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi atau bahkan mengembangkan model bisnis potensial kedepan [12]. Dimana, model bisnis merupakan langkah-langkah dasar yang harus diikuti untuk menciptakan dan meningkatkan nilai perusahaan yang merinci transaksi spesifik dengan pelanggan dan mitra jaringan nilai lainnya dan mengoordinasikan sumber daya dan kemampuan yang diperlukan [13]. Model bisnis juga memberi gambaran bagaimana perusahaan menyediakan produk dan layanan kepada pelanggan dan memperoleh keuntungan dalam rantai nilai tertentu [14]. Model bisnis juga dapat 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 [15]. *Business Model Canvas* merupakan metode yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder yang dapat digunakan untuk memahami lingkungan bisnis sebagai dasar untuk memetakan dan mengembangkan model bisnis kedepan. Kerangka model 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* [16].

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa *Business Model Canvas* dapat digunakan menemukan empat tipe model bisnis perbankan (*Socialist, Enabler, Facilitator, dan Financier*) yang ditentukan berdasarkan *key partner, key activities, dan customer segmentation* masing-masing bank [17]; mengembangkan konsep model bisnis bagi pariwisata [18]; menemukan solusi dari permasalahan Gemalto eBanking dengan merekomendasikan alternatif perbaikan model bisnis yang ada terutama pada *customer segment, channel, dan value proposition* [19]; serta mengidentifikasi model bisnis perbankan syariah [20]. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan model bisnis layanan *mobile banking* yang dapat diimplementasikan dalam rangka menciptakan dan meningkatkan nilai layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini berupa studi kualitatif eksploratori berupa studi kasus (*case study*) dengan mengumpulkan informasi baik secara kualitatif maupun deskriptif tentang bisnis layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari. Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Adapun sumber data primer ini diperoleh dari hasil wawancara dan hasil survey, sementara data sekunder dikumpulkan melalui pengumpulan bahan referensi, seperti berupa laporan tahunan, laporan keuangan bank, data-data perkembangan pertumbuhan layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari. Metode wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur yaitu

wawancara yang dilakukan ketika sejak awal telah diketahui informasi apa yang diperlukan. Wawancara ini berfungsi untuk mengumpulkan data dan informasi tentang model bisnis layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari menggunakan *Business Model Canvas*. Jumlah informan dalam penelitian ini adalah 9 (sembilan) orang yang terdiri dari 5 (lima) orang jajaran direksi dan 2 orang pemimpin grup serta 2 (dua) orang perwakilan ASN untuk melihat bagaimana preferensi nasabah berikut dengan saran perbaikan layanan Nagari Mobile Banking kedepannya.

Metode pengumpulan data lainnya adalah menggunakan survey untuk melihat preferensi nasabah tentang Nagari Mobile Banking dengan metode pengambilan sampel berupa *non probability sampling* berdasarkan kemudahan (*convenience sampling*) yang merujuk kepada siapa saja yang dengan senang hati mau memberikan informasi. Besaran sampel minimal berjumlah 5 (lima) kali jumlah pertanyaan kuesioner, sehingga besaran sampel penelitian kuesioner ini adalah 110 responden atau 5 (lima) kali 22 (dua puluh dua) item pertanyaan.

Penelitian dimulai dengan mengidentifikasi model bisnis layanan *mobile banking* menggunakan *Business Model Canvas* untuk kemudian dikembangkan berdasarkan dengan hasil analisa lingkungan bisnis dan hasil survey preferensi nasabah

3. Hasil dan Pembahasan

Adapun model bisnis dari layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari berdasarkan hasil wawancara yang mengacu kepada 9 (sembilan) blok *Business Model Canvas*, dijabarkan pada rincian berikut yaitu *Customer Segment* menggambarkan sekelompok orang atau organisasi yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Segmen yang disasar dari layanan Nagari Mobile Banking ini adalah *mass market* yaitu semua nasabah baik yang sudah ataupun belum memiliki rekening Tabungan PT. Bank Nagari dengan usia minimal 17 tahun. Dimana, bagi masyarakat yang belum memiliki rekening Tabungan akan diminta untuk membuka rekening terlebih dahulu.

Value proposition merupakan kesatuan atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Layanan Nagari Mobile Banking ini pertama kali diluncurkan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang menginginkan kemudahan dan kecepatan dalam bertransaksi, serta memperkenalkan PT. Bank Nagari sebagai bank daerah yang juga memiliki layanan *mobile banking*. Disamping itu, Nagari Mobile Banking juga memiliki fitur-fitur antara lain dapat diakses melalui aplikasi mobile yang diunduh pada *playstore* (android) dan *appstore* (IOS); pembayaran atau transfer menggunakan QRIS; pembayaran tagihan dan pembelian pulsa; serta tarik tunai tanpa kartu melalui ATM Bank Nagari. Adapun empat fitur yang sering digunakan oleh user Nagari Mobile Banking berdasarkan hasil survey antara lain transfer antara rekening sesama Bank Nagari karena; transfer antar

bank; pembayaran tagihan handphone, internet, telpon atau PDAM; serta pembelian pulsa atau token listrik.

Hasil survei menunjukkan bahwa terdapat tiga keutamaan (*value proposition*) yang responden dapatkan dari Nagari Mobile Banking saat ini antara lain kemudahan dan kecepatan dalam bertransaksi; fitur yang mudah digunakan; serta kemudahan dalam memantau transaksi keuangan. Namun ada hal yang perlu menjadi pertimbangan bagi bank dalam pengembangan *value proposition* dari layanan Nagari Mobile Banking yaitu harapan nasabah tentang tampilan aplikasi agar dibuat menarik dan tidak membosankan. Adapun *value* yang menjadi pembeda dari layanan Nagari Mobile Banking dibandingkan perbankan adalah ketersediaan pembayaran biller lokal diantaranya pembayaran PDAM, PBB dan retribusi untuk semua Kabupaten dan Kota di Sumatera Barat, serta pembayaran biaya rumah sakit daerah yang ada di Sumatera Barat seperti. Kerjasama tersebut dilakukan sejalan dengan fungsi PT. Bank Nagari sebagai bank pengelola keuangan daerah. Dimana, fitur standar dari layanan Nagari Mobile Banking seperti melakukan transfer antara rekening dan antar bank, pembayaran tagihan, dan pembelian pulsa, sudah sama dengan yang dikembangkan oleh bank lain.

Channel menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan *customer segment* dan upaya yang dilakukan untuk memberikan *value proposition* bagi mereka. PT. Bank Nagari menggunakan jenis saluran (*channel types*) milik sendiri dalam rangka menyampaikan *value proposition* dari layanan Nagari Mobile Banking. Adapun metode yang digunakan dalam berkomunikasi dengan nasabah antara lain melalui penjelasan dari *Customer Service* di masing-masing Kantor Cabang, melakukan promosi di media sosial seperti Instagram, promosi di dalam kegiatan atau event-event promosi lainnya, sosialisasi oleh tenaga *marketing* (*sales person*) yang ada di Kantor Cabang, dan informasi dari *Call Centre* Bank Nagari. Adapun kegiatan pemasaran yang dilakukan antara lain memposting informasi tentang Nagari Mobile Banking di sosial media Instagram milik PT. Bank Nagari dengan akun @banknagari.co.id, informasi tata cara registrasi Nagari Mobile Banking, informasi tentang update fitur aplikasi, serta informasi yang berkaitan dengan promosi layanan. Disamping itu, bank juga memberikan informasi update fitur Nagari Mobile Banking melalui instagram antara lain pemberitahuan bahwa Nagari Mobile Banking telah menyediakan layanan pembayaran *e-commerce* seperti Tokopedia, serta Nagari Mobile Banking juga menyediakan pembayaran tagihan BPJS Kesehatan.

Jenis *channel* yang digunakan PT. Bank Nagari dalam menyampaikan layanan Nagari Mobile Banking keuangan seluler memanfaatkan petugas di Kantor Cabang, *e-mail*, *call centre*, *web*, media sosial, flyer, serta penggunaan iklan di radio dan media cetak untuk melayani pertanyaan pelanggan. Mereka menggunakan media sosial dalam menyampaikan layanan platform *sailing tourism* kepada wisatawan. *Customer*

relationship menggambarkan bagaimana hubungan yang dibangun PT. Bank Nagari dengan nasabah yang bertujuan untuk mendapatkan *user* baru atau mempertahankan jumlah *user* yang ada. PT. Bank Nagari menggunakan metode *personal assistance* dalam membangun hubungan dengan calon nasabah melalui interaksi langsung pada saat nasabah datang ke kantor dan menawarkan nasabah untuk menggunakan Nagari Mobile Banking pada saat membuka rekening Tabungan. Sementara, upaya yang dilakukan dalam mempertahankan nasabah eksisting adalah dengan menampilkan informasi-informasi yang berkaitan dengan Nagari Mobile Banking seperti *update* fitur, edukasi penggunaan aplikasi, edukasi dalam menjaga keamanan transaksi serta informasi mengenai promo yang disampaikan melalui media sosial Instagram PT. Bank Nagari. Disamping itu, bank juga menyediakan *call center* yang dikenal dengan Nagari Call untuk membantu nasabah dalam menyelesaikan masalah atau kendala yang mereka temui selama menggunakan Nagari Mobile Banking. Hubungan pelanggan (*customer relationship*) yang dilakukan oleh layanan keuangan seluler adalah *personal assistant* secara tatap muka antara petugas dengan nasabah serta menggunakan layanan *self service* melalui beragam saluran digital yang dimiliki.

Revenue stream menggambarkan arus pendapatan yang diperoleh perusahaan dari masing-masing *customer segment*. Layanan Nagari Mobile Banking merupakan salah satu jenis layanan bank yang dapat memberikan pendapatan bagi bank berupa *feebased* yang termasuk ke dalam kategori Pendapatan Operasional Selain Bunga pada sandi pembukuan PT. Bank Nagari. Jenis pendapatan ini termasuk ke dalam jenis *transaction revenue* dimana *feebased* dihitung untuk per transaksi yang dilakukan oleh *user* Nagari Mobile Banking. Adapun metode perolehan *feebased* yang digunakan adalah *usage fee*, dimana bank akan memperoleh jumlah *feebased* yang meningkat pada saat semakin banyak fitur Nagari Mobile Banking yang digunakan oleh *user*. Hal ini juga sejalan dengan penelitian David-West et al., (2020) yang menyatakan bahwa pendapatan utama dari layanan keuangan seluler adalah keuntungan dari setiap transaksi.

PT. Bank Nagari bekerjasama dengan beberapa *biller aggregator* sebagai penyedia layanan pembayaran tagihan produk digital seperti pembayaran tagihan listrik, telpon dan internet, serta iuran BPJS Kesehatan dan iuran BPJS Ketenagakerjaan; pembelian *voucher* pulsa; pembayaran Tokopedia; *top up* Gopay; dan pembelian tiket pesawat. Dimana masing-masing fitur pembayaran/pembelian/*top-up* tersebut memiliki tarif yang berbeda-beda sesuai dengan kesepakatan antara bank dengan *biller aggregator*. Layanan Nagari Mobile Banking dikembangkan dengan menggunakan *Key Resources* agar layanan dapat menciptakan dan menawarkan *value proposition*, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan *customer segment*, dan memperoleh pendapatan (*revenue*). Adapun sumber daya utama yang dimiliki oleh PT. Bank Nagari dalam mengembangkan dan mengelola Nagari Mobile

Banking antara lain sumber daya fisik berupa ketersediaan sarana dan prasarana teknologi seperti adanya data center, *Disaster Recovery Center* (DRC) untuk *backup* dan replikasi aplikasi dari *Data Center*, adanya *server* dan *storage* yang berfungsi untuk *backup*, *development* dan *production*, serta keamanan sistem dan teknologi yang telah memenuhi ketentuan dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan. Disamping itu, PT. Bank Nagari juga memiliki jaringan data yang digunakan sebagai penghubung antara jaringan Kantor Pusat, DC/DRC *Core Banking*, DC/DRC *Non-Core*, Kantor Cabang dan beberapa lembaga seperti Bank Indonesia dan Kemenkeu.

Sumber daya manusia yang dimiliki dalam mengembangkan dan mengelola layanan Nagari Mobile Banking antara lain tenaga *programmer* sebanyak 13 (tiga belas) orang yang direkrut pada tahun 2016 sebagai langkah strategis bank dalam rangka mendorong pengembangan digitalisasi, Tim CSIRT (*Computer Siber Insiden Response Tim*) yang dibentuk oleh Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) sebagai bentuk antisipasi dalam menghadapi ancaman serangan siber, tenaga *marketing* sebanyak 34 (tiga puluh empat) orang yang tersebar di Kantor Cabang PT. Bank Nagari, dan Analis yang bertugas sebagai penginisiasi pengadaan dan pengembangan layanan Nagari Mobile Banking, serta adanya Analis yang bertugas untuk menyusun Studi Kelayakan Usaha sebelum layanan diluncurkan. Sumber daya finansial yang ditunjukkan dengan ketersediaan modal bank dalam melakukan investasi awal dan pengembangan Nagari Mobile Banking, dimana biaya tersebut telah dianggarkan di dalam Rencana Bisnis Bank.

Key activities menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnis dapat beroperasi. *Key Activities* Nagari Mobile Banking termasuk dalam kategori *platform/network* yang menyediakan layanan bagi nasabah untuk melakukan transaksi keuangan di dalam perangkat mobile tanpa harus datang ke bank. Adapun kegiatannya antara lain Meluncurkan layanan pertama kali setelah melalui berbagai proses inisiasi awal, proses pengujian dan proses perizinan dari OJK. Kegiatan ini diawali dengan rekomendasi usulan inisiasi pengembangan produk baru yang diajukan oleh Divisi Dana dan Treasury untuk dimasukkan ke dalam Rencana Bisnis Bank. Tahap selanjutnya adalah melakukan rapat koordinasi antara Divisi Dana dan Treasury bersama dengan Divisi Teknologi Digitalisasi untuk mencocokkan kebutuhan sistem dan fitur-fitur yang perlu dikembangkan dalam Nagari Mobile Banking, serta koordinasi dengan Divisi Perencanaan Strategis dalam penyusunan Studi Kelayakan Usaha (SKU) dari layanan *mobile banking* yang akan diluncurkan.

Kebutuhan terkait sistem dan fitur yang akan dikembangkan tersebut kemudian diterjemahkan oleh Divisi Teknologi dan Digitalisasi dalam bentuk aplikasi melalui kerjasama dengan pihak ketiga (*vendor*). Koordinasi ini akan berlanjut secara intens sehingga tim dapat berkonsentrasi dalam pengembangan baik

dari sisi penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) maupun dalam pengembangan sistem. Aplikasi yang telah dibangun kemudian diuji oleh pihak ketiga yang kompeten melalui kegiatan *Penetration Test* untuk melihat apakah aplikasi tersebut aman, handal, tidak ada gangguan dan tidak gampang dijebol oleh *hacker*. Jika aplikasi ini telah lolos uji, maka tahap selanjutnya adalah mengajukan izin peluncuran layanan kepada OJK dan Bank Indonesia. Dimana proses pengajuan izin ini dilakukan oleh Divisi Perencanaan Strategis. Adapun jangka waktu untuk proses inisiasi hingga peluncuran layanan ini membutuhkan waktu 6 s.d 10 bulan.

Mengelola aplikasi dengan menyediakan *update* terhadap fitur yang dimiliki dengan mempertimbangkan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat yang semakin menginginkan layanan yang cepat, mudah, murah dan aman. Mengupdate sistem keamanan aplikasi secara berkala sebagai bentuk mitigasi risiko terhadap ancaman kejahatan siber yang marak menyerang layanan *mobile banking*. Melakukan kerjasama dengan *biller agregator* dalam penyediaan pembayaran digital. Menyampaikan informasi atau edukasi kepada nasabah dan masyarakat tentang keamanan dalam bertransaksi melalui media sosial di Instagram. Melakukan kegiatan pemasaran yang dilakukan antara lain memposting informasi tentang Nagari Mobile Banking di sosial media Instagram milik PT. Bank Nagari dengan akun @banknagari.co.id. Disamping itu, promosi dilakukan kepada nasabah melalui iklan di sosial media, penyampaian secara langsung oleh customer service, serta sosialisasi oleh tenaga marketing (*sales person*) yang ada di Kantor Cabang.

Key partnership menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. *Key partnership* PT. Bank Nagari dalam mengembangkan dan mengelola layanan Nagari Mobile Banking, antara lain vendor atau pihak ketiga yang menyediakan jasa dalam pengembangan aplikasi Nagari Mobile Banking. *Key partnership* tersebut antara lain vendor yang merupakan *biller agregator* yaitu penyedia jasa pembayaran elektronik untuk perusahaan yang menyediakan sarana pembayaran tagihan; Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota yang ada di Sumatera Barat dalam pembayaran *biller* lokal seperti pembayaran PDAM, PBB dan retribusi; Rumah Sakit Umum Daerah dalam hal pembayaran biaya rumah sakit daerah yang ada di Sumatera Barat; provider penyedia jaringan internet dan operator seluler dalam pengiriman SMS notifikasi; serta regulator seperti OJK dan Bank Indonesia sebagai pengawas bisnis perbankan sehingga layanan Nagari Mobile Banking dapat di *launching* dengan aman kepada masyarakat.

Cost structure menggambarkan biaya terpenting yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Nagari Mobile Banking menggunakan pendekatan *cost-driven* yang berfokus kepada minimalisasi biaya dengan tujuan untuk menciptakan dan mempertahankan *cost structure* seefisien mungkin serta menggunakan

value proposition dengan harga yang lebih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan upaya bank untuk memilih vendor penyedia teknologi yang telah bekerjasama dengan bank agar dapat memperoleh biaya pengembangan yang lebih murah serta kemudian melakukan update fitur menggunakan tenaga *programmer* internal. Adapun jenis *cost structure* pada Nagari Mobile Banking adalah *fixed cost* dan *variable cost*. *Fixed cost* berupa biaya pengembangan atau inisiasi peluncuran Nagari Mobile Banking saat pertama kali seperti biaya pengadaan *software* dan *hardware*, biaya logo dan nama PT. Bank Nagari pada layanan Nagari Mobile Banking. Sementara, *variable cost* berupa biaya *maintenance* aplikasi Nagari Mobile Banking dan biaya promosi yang disesuaikan dengan kebutuhan bank, serta biaya pengembangan untuk penambahan setiap fitur yang dibutuhkan.

Rencana pengembangan model bisnis dilakukan dengan mengintegrasikan hasil identifikasi model bisnis dengan hasil wawancara dengan nasabah dan hasil rekapitan jawaban survei dari nasabah tentang preferensi mereka mengenai Nagari Mobile Banking ke dalam matriks *Business Model Canvas*. Secara umum layanan Nagari Mobile Banking tetap menasar *mass market* tetapi lebih difokuskan kepada nasabah yang berada pada rentang usia produktif yaitu 25 s.d 54 tahun karena mereka rata-rata memiliki pekerjaan dan penghasilan sehingga berpeluang untuk meningkatkan frekuensi dan jumlah transaksi di Nagari Mobile Banking. Untuk itu, fitur-fitur di dalam Nagari Mobile Banking perlu ditambah dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan nasabah sesuai dengan aktivitas nasabah pada rentang usia tersebut. Salahsatunya, fitur pembukaan rekening virtual untuk pengelolaan keuangan seperti tabungan berjangka untuk kebutuhan konsumtif bagi generasi millennial yang baru mulai bekerja, rincian cicilan atau permohonan pinjaman kredit bagi ASN, serta penyajian historis transaksi yang lebih detail bagi pelaku usaha UMKM berikut dengan ketersediaan informasi dan berita tentang perkembangan bisnis.

Berikut beberapa *value proposition* yang dapat menjadi pertimbangan dalam pengembangan fitur Nagari Mobile Banking yang dihimpun berdasarkan dengan hasil wawancara maupun pengisian survei, antara lain *Performance* yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja layanan Nagari Mobile Banking, antara lain kehandalan dan kecepatan transaksi menggunakan QRIS pada Nagari Mobile Banking sehingga kegagalan transaksi bisa diminimalisir, serta kecepatan dan kemudahan login saat akses Nagari Mobile Banking mengingat terkadang proses membutuhkan waktu karena terkendala jaringan. *Price* dengan penambahan fitur BI FAST pada Nagari Mobile Banking sehingga biaya transfer antar bank menjadi lebih murah, dari Rp6.500,- per transaksi menjadi Rp2.500,- per transaksi. *Convenience/usability* yang bertujuan agar nasabah lebih nyaman dan lebih mudah dalam menggunakan Nagari Mobile Banking, seperti adanya fitur yang dapat memberi kemudahan bagi user dalam melakukan pembayaran di *e-commerce* (seperti

Shopee); tampilan aplikasi yang menarik dan mudah diakses; fitur yang memfasilitasi user untuk login menggunakan sidik jari agar transaksi menjadi lebih mudah dan lebih aman; fitur pembukaan rekening secara online tanpa perlu ke bank.

Adapun *value* lain yang diinginkan oleh user antara lain tersedianya fitur yang dapat menampilkan *history* transaksi atau rekening koran secara detail, fitur *top-up e-wallet* seperti Shopee pay, tampilan susunan fitur-fitur di dalam aplikasi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan nasabah seperti menambahkan menu favorit dalam pembayaran tagihan, transfer, *top up e-wallet* sehingga user bisa melakukan transaksi hanya pada tampilan awal aplikasi tanpa harus masuk ke sub menu lainnya. Disamping itu, *value* lain yang dapat ditingkatkan adalah tersedianya fitur pengelolaan atau perencanaan keuangan nasabah seperti memfasilitasi nasabah untuk menabung dalam jumlah dan jangka waktu tertentu baik secara individu maupun grup dengan membuat *virtual account* secara mandiri, sehingga user dapat menyetorkan/mendebet saldo rekening Tabungan secara otomatis ke dalam *virtual account* dalam jumlah yang telah ditetapkan diawal pada saat pembukaan rekening.

Perlunya intensitas dalam melakukan pemasaran dengan menggunakan pihak ketiga atau *partner* dalam memasarkan dan menjual Nagari Mobile Banking ke masyarakat luas secara masif, dalam artian tidak hanya memasarkan kepada nasabah yang berkunjung ke kantor cabang. Adapun *partner* yang dapat diajak untuk bekerjasama seperti *influencer* atau selebgram yang ada di Sumatera Barat atau artis Ibu Kota yang berasal dari Sumatera Barat; melaksanakan festival musik untuk anak muda dengan metode pembayaran dan transaksi menggunakan Nagari Mobile Banking; melaksanakan promosi di *Car Free Day* atau *event-event* yang diadakan di Sumatera Barat; serta mengajak tokoh masyarakat untuk menggunakan Nagari Mobile Banking sekaligus menghimbau masyarakat untuk turut mendukung layanan PT. Bank Nagari sebagai bank daerah Sumatera Barat, dimana setiap hasil atau laba yang diperoleh bank akan disalurkan ke daerah dalam bentuk dividen sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD).

PT. Bank Nagari juga perlu memperkuat *own channel* dalam hal ini karyawan internal bank yang akan menjual layanan Nagari Mobile Banking kepada nasabah melalui edukasi dan literasi tentang layanan yang dimiliki, serta pemahaman tentang bagaimana bisnis bank kedepannya yang mengusung digitalisasi sebagai pendorong pertumbuhan bisnis. Adanya pemahaman yang sama diantara karyawan internal bank tentang bisnis bank kedepan, diharapkan dapat mendorong semangat juang tenaga penjual (*sales force*) dalam menjual Nagari Mobile Banking. Untuk mencapai *customer segment* Nagari Mobile Banking, terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan dalam membangun hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*), salahsatunya *self service* ditujukan bagi generasi millennial yang menginginkan kemudahan dan

kecepatan bertransaksi seperti kemudahan dalam pembukaan rekening tanpa harus datang ke kantor bank. *Dedicated personal assistance* yang dilakukan dengan menawarkan layanan Nagari Mobile Banking kepada nasabah prioritas atau nasabah bonafit seperti perhimpunan atau asosiasi agar semua anggota bersedia menggunakan layanan Nagari Mobile Banking. *Automated service* yang dilakukan dengan menggunakan *big data*, *machine learning*, *data mining*, dan *artificial intelligence* dalam memahami kebutuhan, keinginan dan pola kecendrungan perilaku nasabah, sehingga bank dapat menawarkan layanan sesuai dengan kebutuhan mereka. *Communities* dilakukan dengan membangun hubungan baik dengan komunitas seperti himpunan pelaku UMKM dengan menyediakan fitur-fitur yang dapat membantu mereka dalam menjalankan usaha. Kedekatan hubungan yang dibangun, diharapkan dapat menumbuhkan rasa memiliki mereka terhadap Bank Nagari sehingga dapat mendorong loyalitas untuk tetap menggunakan Nagari Mobile Banking sebagai sarana transaksi mereka.

Upaya yang dapat dilakukan dalam peningkatan *revenue stream* ini antara lain meningkatkan fitur dan layanan sehingga dapat meningkatkan jumlah frekuensi dan transaksi nasabah sebagai sumber *feebased income*. Upaya lain yang dapat dilakukan adalah dengan mencari *biller agregator* dengan biaya yang lebih murah sehingga dapat meningkatkan jumlah pendapatan bagi bank. Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa penggunaan *big data* menjadi suatu kebutuhan bagi bank dalam menemukan informasi berharga tentang nasabah baik dari segi kebutuhan, perilaku nasabah, pola transaksi, kebiasaan hingga keinginan nasabah baik yang diutarakan secara langsung maupun mereka sampaikan melalui pendapat di media sosial. Dengan adanya *big data* ini, diharapkan dapat menjadi sumber daya yang menjadi kekuatan bagi bank sehingga dapat memasarkan Nagari Mobile Banking lebih efektif dan tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan nasabah. Disamping itu, rekrutmen tenaga penjual (*sales force*) yang handal juga dibutuhkan agar Nagari Mobile Banking ini dapat dipasarkan dan dijual dengan lebih masif, serta rekrutmen *programmer prohired* yang disiapkan untuk dapat mengembangkan sistem teknologi yang lebih handal.

Key activities yang perlu dikembangkan kedepannya adalah pelaksanaan riset dan evaluasi tentang penggunaan Nagari Mobile Banking sehingga dapat dijadikan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan terkait dengan pengembangan layanan kedepannya. Riset ini bertujuan untuk mengetahui kebutuhan dan aktivitas keuangan nasabah yang paling *basic*, serta mendapatkan informasi dalam memberikan kemudahan untuk setiap transaksi sehingga bank dapat memberikan *feedback* dan *unique selling point* yang tidak mereka dapatkan di mobile banking lainnya. Dimana, jika hal tersebut dapat dilakukan dengan baik dapat menjadi unggulan bank kedepannya.

Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa bank perlu melakukan kerjasama dan kolaborasi dengan *financial technology*, *e-commerce*, dan *e-wallet* dalam rangka meningkatkan kenyamanan dan kemudahan nasabah dalam bertransaksi serta dapat meningkatkan *customer based* dan *feebased income* bagi bank. Disamping itu, optimalisasi kerjasama dengan pemerintah daerah, universitas, rumah sakit dan institusi lainnya perlu ditingkatkan dalam rangka membentuk ekosistem pembayaran digital sehingga semua aliran transaksi keuangan dari hulu ke hilir dapat berjalan di dalam satu rekening Bank Nagari. Untuk itu, peningkatan kinerja dan penambah fitur perlu dilakukan secara optimal agar semua kebutuhan nasabah dalam satu ekosistem dapat dipenuhi sehingga dapat mengurangi perpindahan dana ke bank lain. Kerjasama dengan perguruan tinggi juga diperlukan dalam rangka penelitian dan riset tentang berbagai kebutuhan bank seperti kepuasan nasabah, preferensi nasabah dan lainnya. Upaya pengembangan yang dapat dilakukan adalah dengan mengupayakan untuk mencari *biller agregator* yang dapat menawarkan *fee* yang lebih rendah sehingga bank dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar dari setiap transaksi. Disamping itu perlu dilakukan upaya *economic of scale* dengan mendorong pengguna (*user*) untuk melakukan transaksi keuangan dan pembayaran/pembelian sebanyak-banyaknya agar dapat menutupi biaya pengembangan layanan.

4. Kesimpulan

Pada pengembangan model bisnis Nagari Mobile Banking menggunakan *Business Model Canvas* dapat ditemukan beberapa perbaikan pada model bisnis yang ada yaitu pada blok *Value Proposition*, *Customer Relationship*, *Customer Segment*, *Channel*, *Key Activities* dan *Key Partner*, sementara blok *Cost Structure* dan blok *Revenue Streams* tidak mengalami pengembangan karena dinilai sudah cukup dengan model bisnis yang ada. Dimana, pengembangan model bisnis ini lebih ditekankan pada pengembangan fitur dari layanan *mobile banking* PT. Bank Nagari. Peneliti menyarankan agar peneliti selanjutnya melakukan *Focus Group Discussion* mulai dari proses pengumpulan data untuk analisis model bisnis, hingga proses rencana pengembangan model bisnis. *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 rencana pengembangan kedepannya.

Daftar Rujukan

[1] Dobrowolski, Z., & Sulkowski, L. (2021). Business Model Canvas and Energy Enterprises. *Energies*, 14(21). DOI: <https://doi.org/10.3390/en14217198> .

[2] Carter, M., & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141–158. DOI: <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2019-0018> .

[3] Wit, B., & Pylak, K. (2020). Implementation of Triple Bottom Line to A Business Model Canvas in Reverse Logistics. *Electronic Markets*, 30(4), 679–697. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00422-7> .

[4] Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The Triple Layered Business Model Canvas: a Tool To Design More Sustainable Business Models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067> .

[5] Sparviero, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251. DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011> .

[6] Salwin, M., Jacyna-Golda, I., Kraslawski, A., & Waszkiewicz, A. E. (2022). The Use of Business Model Canvas in the Design and Classification of Product-Service Systems Design Methods. *Sustainability (Switzerland)*, 14(7). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14074283> .

[7] García-Muiña, F. E., Medina-Salgado, M. S., Ferrari, A. M., & Cucchi, M. (2020). Sustainability Transition In Industry 4.0 And Smart Manufacturing with The Triple-Layered Business Model Canvas. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12062364> .

[8] Dobrowolski, Z., Sulkowski, L., & Panait, M. (2022). Using The Business Model Canvas To Improve Audit Processes. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 142–152. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.12](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.12) .

[9] Sort, J. C., & Nielsen, C. (2018). Using The Business Model Canvas to Improve Investment Processes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 10–33. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0048> .

[10] Dudin, M. N., Kutsuri, G. N., Fedorova, I. J. evna, Dzusova, S. S., & Namitulina, A. Z. (2015). The Innovative Business Model Canvas In The System of Effective Budgeting. *Asian Social Science*, 11(7), 290–296. DOI: <https://doi.org/10.5539/ass.v11n7p290> .

[11] Braun, A. T., Schöllhammer, O., & Rosenkranz, B. (2021). Adaptation of The Business Model Canvas Template to Develop Business Models For The Circular Economy. In *Procedia CIRP* (Vol. 99, pp. 698–702). Elsevier B.V. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.03.093> .

[12] Sivakumar, E., & Chawla, P. (2022). Decentralized Lean Business Model Canvas for Blockchain-Based Enterprises. *Journal of Computer Science*, 18(5), 426–440. DOI: <https://doi.org/10.3844/jcssp.2022.426.440> .

[13] Cai, X., Xie, M., Zhang, H., Xu, Z., & Cheng, F. (2019). Business Models of Distributed Solar Photovoltaic Power of China: The Business Model Canvas Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16). DOI: <https://doi.org/10.3390/su11164322> .

[14] Cardeal, G., Höse, K., Ribeiro, I., & Götze, U. (2020). Sustainable Business Models–Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their Application to Additive Manufacturing In Aircraft Maintenance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(21), 1–22. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12219130> .

[15] Jin, Y., Ji, S., Liu, L., & Wang, W. (2022). Business Model Innovation Canvas: A Visual Business Model Innovation Model. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1469–1493. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0079> .

[16] Toro-Jarrín, M. A., Ponce-Jaramillo, I. E., & Güemes-Castorena, D. (2016). Methodology for The of Building Process Integration of Business Model Canvas and Technological Roadmap. *Technological Forecasting and Social Change*, 110, 213–225. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.01.009> .

[17] Moshood, T. D., Nawamir, G., Aripin, N. M., Ahmad, M. H., Lee, K. L., Hussain, S., ... Ajibike, W. A. (2022, January 1). Lean Business Model Canvas and Sustainable Innovation Business Model Based on The Industrial Synergy of Microalgae Cultivation. *Environmental Challenges*. Elsevier B.V. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envc.2021.100418> .

[18] Keane, S. F., Cormican, K. T., & Sheahan, J. N. (2018). Comparing How Entrepreneurs and Managers Represent The Elements of The Business Model Canvas. *Journal of Business*

- Venturing Insights*, 9, 65–74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.02.004> .
- [19] Setiawan, J., Budiastuti, M. S., Gravitiani, E., & Setyono, P. (2021). Business Model Canvas (BMC) Approach for Tourism Management Strategy of The Top Selfie Kragilan, Mt. Merbabu National Park. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 35(2), 297–303. DOI: <https://doi.org/10.30892/GTG.35205-651> .
- [20] Urban, M., Klemm, M., Ploetner, K. O., & Hornung, M. (2018). Airline Categorisation by Applying The Business Model Canvas and Clustering Algorithms. *Journal of Air Transport Management*, 71, 175–192. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.04.005> .