

STRATEGI PERTUMBUHAN BISNIS BRILINK DEMI MENINGKATKAN PENDAPATAN BANK DALAM MENGHADAPI ERA DISRUPSI FINTECH MENGGUNAKAN KERANGKA KERJA MODEL BISNIS KANVAS (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Persero Tbk.)

Widya Hadi Nugraha, Susilo Toto Raharjo
Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
Email: widya.hadi@gmail.com

Abstract

BRILink is a service for BRI Bank to reach a wider market through collaboration with the community to become a BRILink agent that can serve banking transactions with a sharing fee system. However, the problem that occurs is that business competition in similar services is increasingly competitive. Therefore, the purpose of this study is to find out the application of the Canvas Business Model as a BRILink business growth strategy to maintain and increase competitive advantage in Indonesia so that the profitability of Bank BRI is well maintained. This research is a qualitative research with sample selection by purposive sampling. Samples who became informants were senior managers and managers of the BRILink Network Division. Methods of data collection using direct interviews. The results of the interviews were then observed to determine the company's internal environment in the form of strengths and weaknesses, and the external environment in the form of opportunities and threats as well as to determine the Business Canvas Model of BRILink. Data analysis starts from collecting data directly through interviews, reducing data, presenting data, to drawing conclusions. The results of the study prove that through the integration of SWOT analysis and the Business Canvas Model on the BRILink business, the company finds that the company has new strategic innovation opportunities, namely by supervising, empowering, and providing training to new agents to achieve competitive advantage so that they are able to grow and develop to reach a bigger market. large.

Keywords: BRILink; SWOT analysis; Business Canvas Models.

1. PENDAHULUAN

Tujuan perusahaan adalah untuk meraih laba sebesar-besarnya, tak terkecuali pada perusahaan perbankan. Laba yang diperoleh perbankan didapat dari keuntungan selisih antara bunga simpanan dikeluarkan bank dengan bunga kredit yang didapatkan bank atau dikenal dengan istilah *spread based*. Selain itu laba perbankan juga diperoleh dari pendapatan non bunga yaitu jasa perbankan lainnya seperti biaya administrasi, biaya kirim, biaya tagih dan lain sebagainya (Kasmir, 2014). Bank Rakyat Indonesia (Bank BRI) adalah salah satu Bank milik pemerintah yang fokus dalam melayani pasar UMKM dan merupakan Bank dengan laba

terbesar di Indonesia. Laba bersih Bank BRI pada tahun 2019 mencapai 34,41 Triliun Rupiah. Laba tersebut ditopang dari pendapatan bunga yang mencapai 81,7 T dan pendapatan non bunga sebesar 14,29 T (CNN Indonesia, 2020). Namun laba yang diperoleh Bank BRI melambat dari tahun sebelumnya. Beberapa faktor penyebab pelambatan pertumbuhan ini salah satunya adalah perlambatan pertumbuhan kredit dari 14,1% pada tahun 2018 menjadi 8,44% di tahun 2019 (Katadata, 2020). Untuk menjaga profitabilitas Bank BRI, perlu dilakukan peningkatan pendapatan melalui pendapatan non bunga. Pada tahun 2019 lalu, pendapatan BRILink menjadi salah satu inovasi

produk dan layanan Bank BRI yang memberikan dampak secara nyata bagi perseroan dimana pendapatan pada BRILink mencapai Rp. 788,7 Miliar atau tumbuh 75% dari tahun sebelumnya (Detik Finance, 2020). BRILink merupakan sebuah layanan Bank BRI untuk menjangkau masyarakat melalui kerjasama dengan nasabah Bank BRI untuk menjadi agen BRILink yang dapat melayani transaksi perbankan dengan sistem *sharing fee*. Meskipun pendapatan BRILink tumbuh hingga 75%, namun BRILink belum mampu mencapai target internal perusahaan yaitu pada tahun 2019 sebesar Rp. 1.000 Miliar rupiah.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberlangsungan bisnis BRILink baik berupa faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal diantaranya seperti kelemahan prosedur internal serta faktor eksternal seperti adanya pesaing dengan proses bisnis serupa dengan BRILink. Salah satu pesaing utama dari BRILink untuk tetap menjaga profitabilitasnya adalah perusahaan dengan sistem pembayaran digital. Sistem pembayaran digital menggunakan perangkat seluler seperti *smartphone*, telah diakui sebagai salah satu perubahan teknologi yang inovatif dalam beberapa tahun terakhir. Perangkat ini memberikan kepada konsumen sebuah peningkatan kualitas, dimana membuat keseluruhan sistem pembayaran menjadi *hassle-free* atau bebas repot (Sharma et al., 2019). Pembayaran (proses pengiriman uang dari pembeli kepada penjual untuk suatu komoditas atau layanan) telah dianggap sebagai komponen fundamental untuk perkembangan penyedia barang dan jasa dalam perekonomian suatu Negara. Pembayaran dapat dijalankan dengan beberapa cara, misalnya menggunakan uang tunai, cek, kartu debit atau kredit, dan internet banking (Slade dkk., 2013).

Sistem pembayaran digital melalui perangkat seluler atau biasa disebut *mobile payment* dibagi 3 bentuk utama (Liébana-Cabanillas dkk., 2018) yaitu *contactless mobile payment* yaitu pembayaran yang dilakukan dengan cara mengkoneksikan perangkat seluler dengan *point of sale* (POS) menggunakan

gelombang radio. Teknologi ini disebut sebagai NFS (*near field communication*); pembayaran menggunakan aplikasi *mobile* atau *website* (*remote mobile payment*); dan pembayaran dengan menggunakan ponsel khusus *person-to-person*. Berdasarkan riset yang dilakukan *dailysosial.id* di tahun 2019, terhadap kepopuleran sistem pembayaran digital melalui perangkat seluler yang ada di Indonesia, empat teratas yang paling populer adalah Gojek 83,3%, OVO 81,4%, Dana 68,2% dan LinkAja 53% (DSResearch, 2019). Keempat sistem pembayaran tersebut termasuk didalam sistem pembayaran yang menggunakan aplikasi *mobile* atau *website*. Adanya fenomena disrupsi digital yang terjadi dengan sangat cepat, membuat pemangku kepentingan dalam bisnis BRILink perlu bergerak cepat dalam mempertahankan dan meningkatkan keunggulan bersaing. Dalam mempertahankan keberlangsungan bisnisnya, maka diperlukan suatu strategi bisnis yang tepat. Model Bisnis Kanvas dapat menjadi alat bantu bagi perusahaan dalam menerapkan strategi bisnis yang baik. Konsep model bisnis kanvas terdiri dari 9 (Sembilan) komponen yang merupakan bagian dari perusahaan itu sendiri dan bertanggung jawab pada *value creation*, *proposing* dan *capturing*. Komponen-komponen tersebut antara lain *customer segment*; *value propositions*; *Channels*; *Customer relationship*; *Revenue Stream*; *Key Resources*; *Key Activities*; *Key Partnership*; *Cost Structure* (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Peneliti melakukan identifikasi terhadap beberapa literatur yang menunjukkan research mengenai *Business Model Canvas*. Hasil dari identifikasi beberapa literatur tersebut, menunjukkan adanya gap atau kesenjangan antara topik yang akan peneliti teliti dengan penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, adanya gap riset tersebut maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian pada Bank BRI mengenai bagaimana strategi bisnis yang diterapkan kepada BRILink untuk tetap menjaga keberlangsungan bisnisnya di era disrupsi digital melalui metode *Business Model Canvas*.

2. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

a. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif berasal dari berbagai macam kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam merancang, membuat, menjual, memberikan, dan mensupport barang atau jasa (Porter, 2008). Perubahan tingkat keunggulan kompetitif dari perusahaan bergantung pada perkembangan stabilitas aliran pendapatan, reformasi struktur biaya, rekayasa ulang dari proses bisnis perusahaan (Dudin dkk., 2015). Daya saing merupakan sebuah rancangan untuk membandingkan kemampuan dan kinerja sebuah perusahaan dalam memasok dan memasarkan produk yang mereka miliki (Jatmiko dkk., 2021).

b. Analisa SWOT

Analisa SWOT (*Strenghts, Weakness, Opportunities, dan Threats*) menurut Teoli dkk., (2021) adalah sebuah alat strategi bisnis yang digunakan untuk menilai atau menaksir suatu perusahaan dikomparasikan dengan pesaingnya. *Strenghts* dan *weaknesses* adalah faktor internal, sedangkan *opportunities* dan *threats* merupakan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri perusahaan atau individu, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar perusahaan atau dari lingkungan terdekatnya (Jatmiko dkk., 2021).

c. Model Bisnis

Model Bisnis menurut Zott dkk., (2011) ialah bagaimana sebuah perusahaan dalam melakukan bisnisnya. Osterwalder & Pigneur (2013) melihat model bisnis sebagai dasar pemikiran suatu perusahaan untuk dapat menciptakan, memberikan, dan mendapatkan nilai. Inovasi didalam suatu model bisnis sangat diperlukan dalam pertumbuhan ekonomi yang cepat agar dapat menciptakan *chance/kesempatan* yang tinggi. Beberapa elemen dalam model bisnis menurut Giesen et al., (2010) meliputi *Value* yang disampaikan kepada pelanggan, Metode yang digunakan, Bagaimana memperoleh *revenue*, Membandingkan posisi industri-industri lainnya.

d. Model Bisnis Kanvas (*Business Model Canvas*)

Model Bisnis Kanvas atau *Business Model Canvas* (BMC) adalah penggunaan suatu kerangka kerja untuk mendeskripsikan bagaimana suatu perusahaan memperoleh pendapatan dengan memetakan 9 blok diagram meliputi Segmen Pelanggan/*Customer Segments* (siapa yang akan menggunakan layanan), Proposisi Nilai/*Value Propositions* (nilai atau manfaat yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen), Saluran/*Channels* (mengkomunikasikan nilai atau manfaat konsumen), Hubungan Pelanggan/*Customer Relationship* (menjaga hubungan baik dengan nasabah untuk menciptakan loyalitas), Arus Pendapatan/*Revenue Stream* (sumber pendapatan yang diperoleh dari *value propositions*), Sumber Daya Utama/*Key Resources* (aset yang dibutuhkan perusahaan), Aktivitas Utama/*Key Activities* (aktivitas yang dibutuhkan perusahaan), Kemitraan Utama/*Key Partnership* (jaringan *supplier* dan rekanan yang menjadi mitra utama perusahaan), Struktur Biaya/*Cost Structure* (biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan model bisnis) (Osterwalder & Pigneur, 2013).

e. BRILink

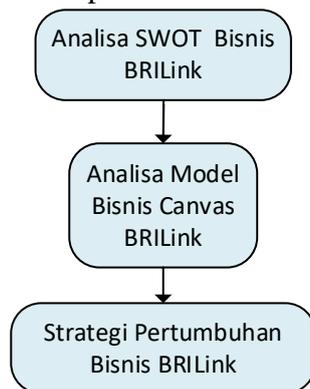
BRILink adalah suatu pengembangan model bisnis yang dilakukan Bank BRI dengan berfokus pada perluasan layanan perbankan melalui skema kerjasama dengan nasabah Bank BRI untuk menjadi agen yang dapat melayani transaksi perbankan dengan sistem *sharing fee*. Layanan BRILink pertama kali diluncurkan pada 12 Desember 2014 yang bertujuan untuk mendukung program pemerintah diantaranya *Financial Inclusion* (Kompas.com, 2014). *Financial Inclusion* adalah salah satu program yang diluncurkan Bank Indonesia pada tahun 2010 untuk menjangkau masyarakat yang belum pernah mengakses jasa perbankan atau jasa keuangan (Investor Daily Indonesia, 2010).

f. Financial Technology (*Fintech*)

Teknologi Finansial atau *Fintech* berada dalam naungan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 19/12/PBI/2017. Bank Indonesia mengkategorikan *fintech* menjadi beberapa kategori yaitu sistem pembayaran, pendukung

pasar; manajemen investasi & manajemen risiko; pinjaman, pembiayaan dan penyediaan modal; dan jasa finansial lainnya (Bank Indonesia, 2017). Fintech menawarkan inovasi teknologi untuk melakukan pekerjaan yang sebelumnya hanya diperuntukkan bagi bank seperti pinjaman, pembayaran atau investasi (Phan dkk., 2020; Thakor, 2020).

Berdasarkan telaah pustaka, selanjutnya dikembangkan model penelitian berikut :



3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Dengan pendekatan studi kasus yang memungkinkan peneliti dapat mempelajari satu kasus atau beberapa kasus. Penelitian ini menggunakan sumber data primer. Data primer yang didapatkan dalam penelitian bersumber dari hasil wawancara secara *purposive* kepada Manajemen Divisi Jaringan BRILink Kantor Pusat Bank Rakyat Indonesia Persero Tbk. Teknik interview atau wawancara yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *in-depth interview* atau wawancara secara langsung dan mendalam. Pada penelitian ini analisis data diawali dengan pengumpulan data secara langsung melalui wawancara, mereduksi data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Divisi BRILink Network

Dalam melakukan pengelolaan bisnis BRILink, Divisi BRILink Network dibantu oleh tim yang berada di Kantor Wilayah dan Kantor Cabang. Keberadaan Divisi BRILink Network sangat penting karena harus mempertahankan keunggulan bersaing dengan mengembangkan

dan meningkatkan strategi-strategi bisnis agar tidak kalah dalam persaingan di era disrupsi digital.

b. Analisis SWOT

Motivasi Bank BRI membuka agen BRILink untuk memperluas pasar pada kelompok mikro, kecil dan menengah di setiap wilayah khususnya wilayah pelosok untuk memudahkan mereka melakukan transaksi secara *realtime online* melalui fitur EDC atau aplikasi BRILink *Mobile* dengan sistem *sharing fee*. Ditengah situasi bisnis pada era disrupsi *fintech* ini, penulis melakukan penelitian untuk merancang strategi pertumbuhan bisnis BRILink untuk meningkatkan pendapatan bank. Untuk mendapatkan strategi yang tepat sasaran maka dilakukan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats*).

Hasil Analisis SWOT

Hasil analisis SWOT pada strategi *Strengths* (Kekuatan) bisnis BRILink terbukti memiliki brand image yang baik, banyak jenis transaksi yang bisa dilakukan dan diproses, agen telah tersebar luas ke setiap wilayah dan mudah dijangkau, ukuran mesin EDC yang kecil sehingga mudah untuk dibawa kemana-mana, proses transaksi sangat cepat dan dapat digunakan untuk pembukaan rekening BRI dan pengajuan kredit (S5). Untuk *Weakness* (Kelemahan) meliputi BRI memperbolehkan agen BRILink memungut tarif lebih besar, *maintenance* setiap agen masih terbatas, kompetensi agen yang masih rendah dan terdapat agen yang curang atau nakal, jumlah transaksi batas minimal dan maksimal ketentuan dari masing-masing agen. Strategi *Opportunity* (*Peluang*) yaitu dapat menambah segmen pelanggan yang masih luas, dapat mendukung program pemerintah yaitu inklusi keuangan, dapat memperluas pangsa pasar, dan dapat memperluas pembukaan agen-agen baru di tiap wilayah. Selanjutnya *Threats* (Ancaman) meliputi munculnya pesaing baru, munculnya pesaing baru layanan *e-money* dengan tarif yang lebih murah, munculnya *black campaign* pada agen, munculnya kebijakan dari Regulator yang dapat membatasi proses bisnis BRILink, aplikasi Layanan Pembayaran Mandiri yang dapat mengancam eksistensi Agen.

Hasil Matrix SWOT

Analisis SWOT digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis untuk mengembangkan pasar BRILink namun harus senantiasa dikaitkan dengan visi dan misi perusahaan. Berdasarkan analisis SWOT maka strategi perusahaan meliputi strategi *Strenghts-Opportunity* yaitu meningkatkan *brand image* dengan melakukan promosi atau edukasi dengan memanfaatkan penggunaan teknologi informasi, meningkatkan dan menambah jenis transaksi segmen pelanggan yang masih luas terutama instansi-instansi, meningkatkan perluasan agen BRILink dalam rangka memperluas pangsa pasar dan mendukung program inklusi keuangan oleh pemerintah. Strategi *Weakness-Opportunity* yaitu membuat dan menerapkan aturan tarif transaksi dalam rangka pembukaan unit agen-agen baru di berbagai wilayah, meningkatkan kualitas SDM dan memberikan aturan dan sanksi yang jelas dalam rangka perluasan pangsa pasar. Strategi *Strenghts-*

Threats yaitu memberikan fasilitas layanan dengan menggunakan mesin EDC dan kemudahan layanan BRILink, pengembangan bisnis menggunakan kemajuan teknologi. Strategi *Weakness-Threats* yaitu pengembangan layanan fitur dalam mesin EDS maupun mesin BRILink sesuai kebijakan OJK dan BI, penambahan dan peningkatan pengawasan setiap agen sehingga dapat meminimalisir efek *black campaign*. Membuat aturan tarif batas minimal dan maksimal pada agen BRILink.

c. Rancangan Model Bisnis Kanvas

Hasil analisis SWOT dan strategi matrix SWOT kemudian diimplementasikan pada *Business Canvas Model* bisnis BRILink menggunakan 9 elemen pada model bisnis kanvas yaitu : *customer segments, value propositions, channels, customer relation, revenue streams, key resources, key activities, key partners* dan *cost structure*. Yang disajikan pada tabel berikut :

Tabel Model Bisnis Kanvas BRILLINK

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
1. Agen BRILink 2. Regulator 3. Vendor Pengembang Aplikasi 4. Vendor Penyedia Mesin EDC	1. Pengembang Fitur BRILink 2. Pengawasan dan Pemberdayaan Agen BRILink 3. Pelatihan dasar perbankan ke Agen 4. Pembuatan ketentuan BRILink	1. <i>Sharing fee</i> dengan agen 2. Mendekatkan layanan perbankan ke masyarakat 3. Dapat digunakan untuk berbagai macam transaksi	1. Hadiah kepada Agen BRILink terbaik 2. Kunjungan berkala Agen oleh petugas BRI 3. Pembuatan baguyuban Agen di tiap wilayah 4. Promo nasabah BRI yang transaksi di Agen BRILink 5. <i>Reward</i> pada nasabah terbaik	1. Nasabah BRI 2. Masyarakat yang membutuhkan layanan berbasis uang tunai 3. Instansi atau perusahaan
	<i>Key Resources</i>			<i>Channels</i>
	1. Petugas Agen BRILink 2. Mesin EDC BRILink			1. Jaringan BRI 2. Spanduk dan brosur di setiap

	3. Aplikasi Mobile BRILink 4. Koneksi Jaringan 5. <i>Supplies</i> kebutuhan Agen BRILink			agen 3. Media Sosial
<i>Cost Structure</i>		<i>Revenue Streams</i>		
1. Biaya untuk koneksi jaringan 2. Biaya untuk penyediaan, pemeliharaan, dan jaringan komunikasi mesin EDC dan BRILink <i>mobile</i> 3. Biaya penyediaan <i>Supplies</i> Agen BRILink		1. <i>Fee based</i> per transaksi 2. Penghimpunan Dana Murah 3. <i>Cross Selling</i> Produk BRI Lain		

d. Strategi Pertumbuhan Bisnis BRILink

Berdasarkan hasil analisa SWOT hingga pembuatan *Business Canvas Model* bisnis BRILink, strategi yang dapat dilakukan oleh BRI adalah pada *Customer Segments* atau yang akan menggunakan layanan BRILink yaitu nasabah BRI, masyarakat yang membutuhkan layanan berbasis uang tunai dan instansi atau perusahaan. Untuk *Value Propositions* atau nilai yang diberikan dari bisnis BRILink berupa *sharing fee* dengan agen, mendekatkan layanan perbankan ke masyarakat dan dapat digunakan untuk berbagai macam transaksi. *Channels*, langkah selanjutnya dari bisnis BRILink yaitu mengkomunikasikan nilai melalui Jaringan BRI, spanduk dan brosur di setiap agen dan media sosial. Selanjutnya *Customer Relations* atau menjaga hubungan baik dengan nasabah BRILink dengan cara kunjungan berkala Agen oleh petugas BRI, pembuatan paguyuban Agen di tiap wilayah, promo nasabah BRILink dan reward nasabah terbaik. Untuk *Revenue Streams* dari bisnis BRILink yaitu *fee based* per transaksi, penghimpunan dana murah dan *cross selling* produk BRI lain. Kemudian *Key Resources* dari bisnis BRILink meliputi petugas Agen BRILink, mesin EDC BRILink, aplikasi Mobile BRILink, koneksi Jaringan, dan *supplies* kebutuhan Agen BRILink. Sedangkan *Key Activities* dari bisnis BRILink berupa

pengembangan fitur BRILink, pengawasan dan pemberdayaan agen BRILink, pelatihan dasar perbankan ke Agen dan pembuatan ketentuan BRILink. Untuk *Key Partners* dari bisnis BRILink yaitu agen BRILink, regulator, vendor pengembangan aplikasi, dan vendor penyedia mesin EDC. Terakhir *Cost Structure* dari bisnis BRILink meliputi biaya untuk koneksi jaringan, biaya untuk penyediaan, pemeliharaan, dan jaringan komunikasi mesin EDC dan BRILink mobile, dan biaya penyediaan *Supplies* Agen BRILink.

5. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mempertahankan keunggulan bersaing dengan mengembangkan dan meningkatkan strategi bisnis agar tidak kalah bersaing di era disrupsi Digital. Untuk mendapatkan strategi yang tepat sasaran maka dilakukan analisis SWOT (*Strenghts, Weakness, Opportunities, dan Threats*) kemudian hasilnya akan diimplementasikan pada *Business Canvas Model* bisnis BRILink menggunakan 9 elemen yaitu *customer segments, value propositions, channels, customer relation, revenue streams, key resources, key activities, key partners* dan *cost structure*. Berdasarkan hasil analisis penelitian membuktikan bahwa melalui

integrasi analisis SWOT dan *Business Canvas Model* pada bisnis BRILink menemukan bahwa perusahaan memiliki peluang inovasi strategi baru yaitu dengan melakukan pengawasan, pemberdayaan dan pemberian pelatihan pada agen baru untuk mencapai keunggulan kompetitif sehingga mampu tumbuh dan berkembang untuk meraih pasar yang lebih luas. Hasil penelitian ini didukung oleh Kwak et al. (2019) bahwa apabila dilakukan analisis integral dengan mempertimbangkan konektivitas vertikal dan horizontal, perusahaan dapat menemukan peluang inovasi bisnis baru yang menciptakan nilai dan dapat terus bertumbuh sembari mengamankan keberlangsungan perusahaan.

Hasil penelitian ini berkontribusi dalam meningkatkan profitabilitas Bank BRI, peneliti mengusulkan pada *key activities* dengan menerapkan pengawasan dan pemberdayaan oleh petugas BRI kepada agen BRILink di tiap wilayah. Pengawasan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan dari tiap agen terutama dalam penetapan tarif transaksi kepada nasabah. Pengawasan juga bermanfaat untuk menilai kinerja agen dan proses operasional sesuai dengan yang ditentukan atau tidak. Dalam melakukan pengawasan, petugas disarankan untuk memberikan pemberdayaan pada agen yang kurang baik dalam memberikan pelayanan. Disamping itu, faktor penting lainnya pada *key activities* yaitu mengenai penetapan pelatihan dasar pada agen-agen baru. Agen diberikan pelatihan mengenai produk, penggunaan mesin EDC dan penggunaan aplikasi BRILink untuk memberikan layanan yang terbaik kepada nasabah.

DAFTAR PUSTAKA

Bank BRI. (2019). Tentang BRILink. Diambil dari <https://bri.co.id/tentang-brilink>

Bank Indonesia. (2017). *PBI No.19/12/PBI/2017 Tentang Penyelenggaraan Teknologi Finansial*.

Brownlow, J., Zaki, M., Neely, A., & Urmetzer, F. (2015). *Data and Analytics - Data-Driven Business Models: A Blueprint for Innovation Blueprint for Innovation*.

CNBC Indonesia. (2019). Jokowi Minta Bunga Kredit turun, Hal Ini akan Dialami Bank RI. Diambil dari <https://www.cnbcindonesia.com/market/2019110110452-17-114062/jokowi-minta-bunga-kredit-turun-hal-ini-akan-dialami-bank-ri>

CNN Indonesia. (2020). Pertumbuhan Laba Dua Bank BUMN Melambat Sepanjang 2019. Diambil dari <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200123205551-78-468179/pertumbuhan-laba-dua-bank-bumn-melambat-sepanjang-2019>

Creswell, J. W. (2014). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*.

Detik Finance. (2020). *Sepanjang 2019 Laba BRI Tembus Rp 34 T*. Diambil dari <https://finance.detik.com/moneter/d-4870729/sepanjang-2019-laba-bri-tembus-rp-34-t>

DSResearch. (2019). *Moving Towards A New Era In Indonesia's Financial Industry | Fintech Report 2019*. 1–10.

Dudin, M. N., Lyasnikov, N. V. evich, Leont'eva, L. S., Reshetov, K. J. evich, & Sidorenko, V. N. (2015). Business model canvas as a basis for the competitive advantage of enterprise structures in the industrial agriculture. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, 12(1), 887–894. <https://doi.org/10.13005/bbra/1736>

Financial Stability Board. (2017). Financial Stability Implications from Fintech: Supervisory and Regulatory Issues that Merit Authorities' Attention. *Financial Stability Board*, (June), 1–61.

Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1), 223–240. <https://doi.org/10.1108/03090561111095676>

Hartmann, P. M., Zaki, M., Feldmann, N., &

- Neely, A. (2014). Big Data for Big Business? *Cambridge Service Alliance Blog*, 1–29. Diambil dari http://cambridgeservicealliance.blogspot.com/2014/04/big-data-for-big-business_3.html
- Investor Daily Indonesia. (2010). BI Luncurkan Program Financial Inclusion. Diambil 21 Mei 2020, dari <https://investor.id/archive/bi-luncurkan-program-financial-inclusion>
- Jatmiko, B., Udin, U., Raharti, R., Laras, T., & Ardhi, K. F. (2021). Strategies for MSMEs to Achieve Sustainable Competitive Advantage: The SWOT Analysis Method. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 505–515. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0505>
- Kasmir. (2014). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*.
- Katadata. (2020). Kredit Macet Bengkak, Laba BRI 2019 Tumbuh Melambat jadi Rp 34 Triliun. Diambil dari <https://katadata.co.id/berita/2020/01/23/kredit-macet-bengkak-laba-bri-2019-tumbuh-melambat-jadi-rp-34-triliun>
- Kim, J. C., & Chun, S. H. (2018). Cannibalization and competition effects on a manufacturer's retail channel strategies: Implications on an omni-channel business model. *Decision Support Systems*, 109, 5–14. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.007>
- Kindström, D., & Ottosson, M. (2016). Local and regional energy companies offering energy services: Key activities and implications for the business model. *Applied Energy*, 171, 491–500. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2016.03.092>
- Kompas.com. (2014). BRI Luncurkan Layanan Brilink. Diambil 21 Mei 2020, dari <https://ekonomi.kompas.com/read/2014/12/12/155530226/BRI.Luncurkan.Layanan.Brilink>
- ilink
- Kwak, H. Y., Kim, J. S., Lee, S. T., & Gim, G. Y. (2019). A Study on The Sustainable Value Generation of Mobile Messenger Service Using ‘ Triple Layered Business Model Canvas .’ *2019 20th IEEE/ACIS International Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing (SNPD)*, 340–350.
- Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy-towards the conceptual framework. *Sustainability (Switzerland)*, 8(1), 1–28. <https://doi.org/10.3390/su8010043>
- Liébana-Cabanillas, F., Marinkovic, V., Ramos de Luna, I., & Kalinic, Z. (2018). Predicting the determinants of mobile payment acceptance: A hybrid SEM-neural network approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 129(February 2017), 117–130. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.015>
- Mandal, P. C. (2020). Pricing Strategies of Multinationals for Global Markets – Considerations and Initiatives. *International Journal of Business Strategy and Automation*, 1(1), 24–36. <https://doi.org/10.4018/ijbsa.2020010102>
- Nuryan, I., Maulina, E., & Chan, A. (2020). *The Impact of BRILINK Agent Market Penetration on Inclusive Financial Growth in Indonesia*. 9(3), 130–140.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>
- Orhan, Z. H. (2018). Business model of Islamic banks in Turkey. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 9(3), 290–307. <https://doi.org/10.1108/JIABR-10-2014-0037>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation*. Diambil dari https://play.google.com/store/books/details?id=L3TnC7ZAWAsC&rdid=book-L3TnC7ZAWAsC&rdot=1&source=gbs_vpt_read&pcampaignid=books_booksearch_viewport
- Phan, D. H. B., Narayan, P. K., Rahman, R. E., & Hutabarat, A. R. (2020). Do financial technology firms influence bank performance? *Pacific Basin Finance Journal*, 62(November 2019), 101210. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2019.101210>
- Plenter, F., Fielt, E., Hoffen, M., Chasin, F., Rosemann, M., Plenter, F., & Fielt, E.; (2017). *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) REPAINTING THE BUSINESS MODEL CANVAS FOR PEER-TO-PEER SHARING AND COLLABORATIVE CONSUMPTION*. 2017, 2234–2249. Diambil dari http://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp%0Ahttp://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/142
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage*.
- Sharma, S. K., Sharma, H., & Dwivedi, Y. K. (2019). A Hybrid SEM-Neural Network Model for Predicting Determinants of Mobile Payment Services. *Information Systems Management*, 36(3), 243–261. <https://doi.org/10.1080/10580530.2019.1620504>
- Slade, E. L., Williams, M. D., & Dwivedi, Y. K. (2013). Mobile payment adoption: Classification and review of the extant literature. *The Marketing Review*, 13(2), 167–190. <https://doi.org/10.1166/mex.2014.1172>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0048>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta Bandung.
- Teoli, D., Sanvictores, T., & An, J. (2021). *SWOT Analysis*. StatPearls Publishing LLC.
- Thakor, A. V. (2020). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, 41(July 2019). <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>
- Triyanto, Jerusalem, M. A., & Fitrihana, N. (2019). Bussines model canvas of teaching factory fashion design competency Vocational High School in Yogyakarta. *Journal of Physics: Conference Series*, 1273(1), 0–7. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1273/1/012049>
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. THE GUILFORD PRESS.
- Zolnowski, A., Christiansen, T., Gudat, J., & Zolnowski, R. (2016). *BUSINESS MODEL TRANSFORMATION PATTERNS OF DATA-DRIVEN INNOVATIONS BUSINESS MODEL TRANSFORMATION PATTERNS OF DATA-DRIVEN INNOVATIONS*. Diambil dari http://aisel.aisnet.org/ecis2016_rphhttp://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/146
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>