

## DAFTAR PUSTAKA

- Australian Government: Productivity Commission. (2016). *Digital Disruption: What Do Governments Need To Do?* Canberra: Commonwealth of Australia.
- Denni, A. (2021). *Youtube*. Dipetik 2022, dari WLP#8 - Disrupsi Terjadi. Kompetisi tidak lagi hanya sesama Bank: <https://www.youtube.com/watch?v=Ex4Y9T4xEBI>
- D'Souza, A., Wortmann, H., Huitema, G., & Velthuijsen, H. (2015). A business model design framework for viability; a business ecosystem approach. *Journal of Business Models Vol.3 No.2*, 1-29.
- Ghosh, M. (2017, January 20). Disruptive Innovation and Academic Library Management. Mahatma Gandhi International Hindi University.
- Hadad, M. D. (2017). Financial Technology (FinTech) di Indonesia. *Kuliah Umum tentang FinTech - IBS* (hal. 3). Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Hamid, E. S. (2017). Disruptive Innovation: Manfaat dan Kekurangan dalam Konteks Pembangunan Ekonomi. *Seminar Nasional tentang Disruptive Innovation*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Hang, C. C., Garnsey, E., & Ruan, Y. (2013). *Opportunity Discovery and Creation*. Cambridge: Institute for Manufacturing at the University of Cambridge Engineering Department.
- Karnoto, M. (2020, Maret). Focus: Setelah Bersih-bersih BUMN, babak Baru Kompetisi Bank BUMN. *Infobank Ed. no. 503 Vol.XLII*, hal. 14-17.
- Kartajaya, H. (2019). *Momentum: 18 Kunci Utama Penggerak Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, R. (2017). *Disruption :Tak Ada yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi Motivasi Saja Tidak Cukup* (Vol. V). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, R. (2019). *Self Disruption: Bagaimana Perusahaan Keluar dari Perangkap Masa Lalu dan Mendisrupsi Dirinya Menjadi Perusahaan Yang Sehat*. Jakarta Selatan: Mizan.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: Menciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan menjadikan persaingan tidak lagi relevan*. Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta.
- King, A. A., & Baatartogtokh, B. (2015). *How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation?* MIT Sloan Management Review.

- Laraspati, A. (2021, Agustus 31). *Bisnis Bank BUMN Tidak Tumpang Tindih, Ini Gambaran Spesialisasinya*. Diambil kembali dari detikfinance: <https://finance.detik.com/moneter/d-5703968/bisnis-bank-bumn-tidak-tumpang-tindih-ini-gambaran-spesialisasinya>
- Nugroho, I. (2021, September 11). *Youtube*. Diambil kembali dari Serangan Maut Neobank. Inikah Endgame Perbankan?: <https://www.youtube.com/watch?v=siAZ3TG4yj8>
- OJK-RI. (2016). *POJK No. 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science*. Lausanne: University of Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2019). *Business Model Generation*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Permadi, G. (2017). *Disruptive Product Innovation Strategy: Kasus iPhone 5*. Dipetik 01 29, 2023, dari Docplayer: <https://docplayer.info/35465938-Disruptive-product-innovation-strategy-kasus-iphone-5.html>
- Prasetyo, B., & Trisyanti, U. (2018). *Revolusi 4.0 dan Tantangan Perubahan Sosial. SEMATEKSOS 3 "Strategi Pembangunan Nasional Menghadapi Revolusi Industri 4.0"*. Surabaya: UPT PMK Sosial Humaniora, FBMT, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Stefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models. Journal of Competitiveness Vol.6, Issue 4, 19-40*.
- Sugiarso, E. C. (2021). *Kecerdasan Digital, Disrupsi dan Indonesia Maju*. Jakarta: Kementrian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif (Vol. Cetakan Ketiga)*. Jakarta: CV Alfabeta.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage : Concepts and Cases*. McGraw-Hill International Edition.
- Utterback, J. M., & Acee, H. J. (2005). *Disruptive Technologies: An Expanded View. Digital Disruptive Innovation*.

## LAMPIRAN A - 1

### **PEDOMAN WAWANCARA IDENTIFIKASI LANSEKAP BISNIS & LINGKUNGAN MODEL BISNIS BANK**

(Dengan Metode 4C-Diamond & 4 Kekuatan Kunci Eksternal Lingkungan Model Bisnis)

#### **AGENT OF CHANGE (TREN KUNCI – TINJAUAN KE MASA DEPAN)**

##### ***Technology (Tren Teknologi)***

1. Trend teknologi apa yang kuat mempengaruhi bisnis bank saat ini?
2. Teknologi mana yang menunjukkan peluang penting atau ancaman yang merusak?
3. Teknologi baru mana yang dapat dengan mudah diserap pelanggan?

##### ***Politic-Legal (Tren Regulasi)***

4. Tren regulasi mana yang memengaruhi pasar perbankan?
5. Peraturan apakah yang dapat memengaruhi model bisnis bank?
6. Regulasi dan pajak manakah yang memengaruhi permintaan pelanggan?

##### ***Social-Culture (Tren Masyarakat dan Budaya)***

7. Tren masyarakat apa yang paling utama terjadi di dunia perbankan?
8. Pergeseran budaya atau nilai-nilai bermasyarakat mana yang memengaruhi model bisnis bank?
9. Tren mana yang dapat mengubah perilaku pelanggan/ nasabah bank?

##### ***Economy (Tren Sosio Ekonomi)***

10. Apakah tren demografi utama saat ini?
11. Bagaimana bank memperoleh penghasilan utamanya dari pasar?
12. Bagaimana distribusi kekayaan dalam pasar perbankan?
13. Bagaimana pasar menggunakan bank untuk aktivitas transaksi dan keperluan lain yang terkait dengan pola belanja masyarakat?

##### **Economy (Ekonomi Makro)**

- ***Kondisi Pasar Global***

14. Gambarkan pertumbuhan ekonomi global / dunia.
15. Bagaimana pertumbuhan ekonomia nasional apakah *inline* dg global?
16. Bagaimana tren ekonomi yang terjadi dapat mempengaruhi bisnis bank?

17. Tren ekonomi yang mana yang harus diantisipasi oleh industri perbankan?

- **Pasar Modal**

18. Bagaimana kondisi pasar modal industry perbankan?

19. Bagaimana cara bank mendapatkan pendanaan?

20. Berapa biaya untuk mendapatkan dana?

- **Komoditas dan Sumber Daya Lain**

21. Seberapa mudah bank memperoleh sumber daya utamanya seperti tenaga kerja / menarik sumber daya terbaiknya?

22. Berapa biaya / seberapa mahal harganya dan kecenderungan harganya?

- **Infrastruktur Ekonomi**

23. Apakah infrastruktur (misalnya Arsitektur Perbankan Indonesia) mampu memberikan dukungan terbaik untuk pertumbuhan bisnis bank?

24. Bagaimana bank berperan dalam meningkatkan kualitas kehidupan?

## **COMPETITOR (ANALISIS PERSAINGAN)**

### ***Pemasok dan Pelaku rantai nilai lainnya***

25. Siapakah pemain-pemain kunci dalam rantai nilai industry perbankan?

26. Sampai dimana model bisnis BNI bergantung pada pemain lainnya?

27. Adakah pemain dari sekeliling perusahaan yang muncul? Mana yang paling menguntungkan?

### ***Stakeholder***

28. Stakeholder mana yang dapat memengaruhi model bisnis BNI?

29. Siapa saja stakeholder perusahaan? Dan seberapa besar pengaruhnya?

### ***Pesaing (Pelaku)***

30. Siapa saja pesaing perusahaan?

31. Siapa pemain dominan dalam sector perbankan?

32. Apakah keunggulan kompetitif dan kelemahan mereka?

33. Jelaskan penawaran utama mereka?

34. Segmen pelanggan manakah yang menjadi focus mereka?

35. Bagaimana struktur biaya mereka?

36. Seberapa besar pengaruh yang mereka berikan pada Segmen Pelanggan, Arus Pendapatan dan Margin?

### ***Pemain Baru (Pengacau)***

37. Siapa peserta baru di pasar perbankan?

38. Bagaimana mereka berbeda?
39. Apakah keunggulan kompetitif dan kelemahan mereka?
40. Apakah hambatan yang harus mereka atasi?
41. Apakah Proposisi Nilai / Daya Jual mereka?
42. Segmen Pelanggan mana yang menjadi focus mereka?
43. Bagaimana struktur biaya mereka?
44. Seberapa besar pengaruh yang mereka berikan pada Segmen Pelanggan, Arus Pendapatan dan Margin perusahaan?

### ***Produk dan Jasa Pengganti***

45. Apakah produk atau jasa yang dapat menggantikan produk perusahaan?
46. Bagaimana biaya mereka dibandingkan perusahaan?
47. Seberapa mudah pelanggan berpindah ke substitusi ini?
48. Apakah bentuk model bisnis tradisional yang ditanamkan produk substitusi ini?

## **CUSTOMER (ANALISIS PASAR)**

### ***Isu-isu Pasar***

49. Apakah isu penting yang memengaruhi lansekap pelanggan?
50. Pergeseran apa yang terjadi pada pelanggan?
51. Kemana pasar mengarah?

### ***Segmen Pasar***

52. Apa segmen pelanggan yang paling penting?
53. Dimana potensi pertumbuhan terbesar?
54. Segmen mana yang menurun?
55. Segmen mana di sekeliling perusahaan yang layak diperhatikan?

### ***Kebutuhan dan Permintaan***

56. Apa yang dibutuhkan pelanggan?
57. Apa kebutuhan pelanggan yang paling tidak terpuaskan?
58. Apa yang benar-benar ingin diselesaikan pelanggan?
59. Dimana permintaan meningkat dan atau menurun?

### ***Biaya Berpindah***

60. Apa yang membuat pelanggan terikat pada suatu perusahaan dan penawarannya?
61. Berapa biaya berpindah untuk mencegah pelanggan agar tidak beralih ke pesaing?
62. Seberapa mudah pelanggan untuk menemukan dan mendapatkan penawaran yang sama?

63. Seberapa pentingkah brand/ merek bagi pelanggan?

***Daya Pikat Pendapatan***

- 64. Apa yang benar-benar membuat pelanggan mau membayar / menggunakan produk perusahaan?
- 65. Dimanakah margin terbesar dapat dicapai?
- 66. Apakah pelanggan dapat dengan mudah menemukan dan membeli produk dan jasa yang lebih murah?

**COMPANY**

***Kompetensi perusahaan (existing competence)***

- 67. Apa kompetensi utama perusahaan yang unggul diatas rata-rata pasar?
- 68. Apa kemampuan terbaik perusahaan yang telah dilakukan di pasar?
- 69. Pertumbuhan dimana yang terjadi yang memengaruhi peningkatan kinerja perusahaan di pasar?

***Peluang-peluang (stretch possibilities)***

- 70. Apa saja kemampuan perusahaan yang masih bisa dikembangkan yang dapat membuat perusahaan unggul di pasar?

***Cara dan sikap perusahaan atas risiko (risk-attitude)***

- 71. Faktor-faktor apa saja yang perlu ditingkatkan perusahaan?
- 72. Faktor-faktor apa saja yang perlu diperbaiki perusahaan?

## LAMPIRAN A - 2

### KUESIONER IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS SWOT

Nama Reponden :

Jabatan :

Lama Pengalaman Kerja :

Tanggal :

---

#### **Petunjuk Pengisian**

Mohon Bapak/Ibu memberikan pendapat secara tertulis terhadap pertanyaan yang diajukan.

---

#### **Pertanyaan**

Identifikasikan maksimal lima faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi bisnis perusahaan Bapak/Ibu (dhi. Bank BNI)?

#### **Kekuatan (*Strength*)**

S1

S2

S3

S4

S5

#### **Kelemahan (*Weakness*)**

W1

W2

W3

W4

W5

**Peluang (*Opportunity*)**

O1

O2

O3

O4

O5

**Ancaman (*Treat*)**

T1

T2

T3

T4

T5

Tanda tangan

( ..... )



## LAMPIRAN A - 3

### KUESIONER PENILAIAN BOBOT TERHADAP FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS INTERNAL

#### **Tujuan:**

Mendapat penilaian dari Bapak/Ibu mengenai faktor-faktor strategis internal dengan cara memberikan bobot yang menunjukkan seberapa besar nilai faktor tersebut mempengaruhi atau menentukan keberhasilan perusahaan.

#### **Petunjuk Umum :**

1. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini secara tertulis dengan jujur dan objektif
2. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini berdasarkan pendapat pribadi, tidak terpengaruh orang lain
3. Mohon Bapak/Ibu melakukan pengisian kuisisioner secara sekaligus agar terhindar dari inkonsistensi jawaban

#### **Petunjuk Pengisian**

Mohon Bapak/Ibu memberi tanda lingkaran (O) angka yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2 berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Untuk menentukan bobot setiap kriteria digunakan skala 1 sampai dengan 9 dengan keterangan skala adalah sebagai berikut :

Nilai 1 : Sama pentingnya

Nilai 3 : Sedikit lebih penting

Nilai 5 : Lebih penting daripada

Nilai 7 : Sangat lebih penting

Nilai 9 : Mutlak lebih penting

Nilai 2, 4, 6, 8 adalah nilai antara dari nilai bobot 1, 3, 5, 7, 9

Contoh pengisian:

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
2	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
3	B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Arti dari pengisian tersebut:

A lebih penting dari pada B

A sama pentingnya dengan C

C mutlak lebih penting daripada B

### Perbandingan Berpasangan Kekuatan dan Kelemahan

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	Kekuatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kelemahan

### Penilaian terhadap Faktor-Faktor Kekuatan (*Strength*)

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	Brand dan Reputasi yang Kuat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jaringan distribusi yang luas
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki Kantor Cabang LN di lokasi2 strategis
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan kredit yg tinggi di Korporasi, KUR dan konsumen
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan pengembangan platform digital
5	Jaringan distribusi yang luas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki Kantor Cabang LN di lokasi2 strategis
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan kredit yg tinggi di Korporasi, KUR dan konsumen
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan pengembangan platform digital
8	Memiliki Kantor Cabang LN di lokasi2 strategis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan kredit yg tinggi di Korporasi, KUR dan konsumen
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan pengembangan platform digital
10	Pertumbuhan kredit yg tinggi di Korporasi, KUR dan konsumen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan pengembangan platform digital

**Penilaian terhadap Faktor-Faktor Kelemahan (*Weakness*)**

No	Kriteria 1	Penilaian																	Kriteria 2
1	Kualitas asset lebih rendah dibanding pesaing	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produktifitas cabang & relationship officer masih rendah.
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Cost of Fund (biaya dana) masih tinggi dibanding pesaing.
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Transaksi digital channel masih lebih rendah dibanding peers.
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolaborasi & mindset solusi menyeluruh untuk nasabah masih kurang memadai
5	Produktifitas cabang & relationship officer masih rendah.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Cost of Fund (biaya dana) masih tinggi dibanding pesaing.
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Transaksi digital channel masih lebih rendah dibanding peers.
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolaborasi & mindset solusi menyeluruh untuk nasabah masih kurang memadai
8	Cost of Fund (biaya dana) masih tinggi dibanding pesaing.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Transaksi digital channel masih lebih rendah dibanding peers.
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolaborasi & mindset solusi menyeluruh untuk nasabah masih kurang memadai
10	Transaksi digital channel masih lebih rendah dibanding peers.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolaborasi & mindset solusi menyeluruh untuk nasabah masih kurang memadai

## LAMPIRAN A - 4

### KUESIONER PENILAIAN *RATING* TERHADAP FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS INTERNAL

#### Tujuan:

Mendapat penilaian dari Bapak/Ibu mengenai faktor-faktor strategis internal dengan cara memberikan NILAI *RATING* yang menunjukkan seberapa sesuai faktor tersebut dalam perusahaan.

#### Petunjuk Pengisian

1. Tentukan nilai *rating* terhadap faktor-faktor internal perusahaan dengan memberikan tanda silang (X) atau centang (√) pada pilihan Bapak/Ibu.
2. Pemberian nilai *rating* didasarkan pada keterangan berikut ini:  
Skala 1 : Jika faktor tersebut merupakan **kelemahan besar** perusahaan  
Skala 2 : Jika faktor tersebut merupakan **kelemahan kecil** perusahaan  
Skala 3 : Jika faktor tersebut merupakan **kekuatan kecil** perusahaan  
Skala 4 : Jika faktor tersebut merupakan **kekuatan besar** perusahaan

#### Kekuatan

No.	Faktor kekuatan	Rating			
		1	2	3	4
1	Brand dan Reputasi				
2	Jaringan distribusi				
3	Kantor Cabang LN				
4	Pertumbuhan kredit yg tinggi				
5	Kemampuan pengembangan platform digital				

#### Kelemahan

No.	Faktor kelemahan	Rating			
		1	2	3	4
1	Kualitas asset				
2	Produktifitas cabang & relationship officer				
3	Cost of Fund (biaya dana)				
4	Transaksi digital channel				
5	Kolaborasi & mindset solusi menyeluruh untuk nasabah				

## LAMPIRAN A - 5

### KUESIONER PENILAIAN BOBOT TERHADAP FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL

#### **Tujuan:**

Mendapat penilaian dari Bapak/Ibu mengenai faktor-faktor strategis eksternal dengan cara memberikan bobot yang menunjukkan seberapa besar nilai faktor tersebut mempengaruhi atau menentukan keberhasilan perusahaan.

#### **Petunjuk Umum:**

1. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini secara tertulis dengan jujur dan objektif
2. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini berdasarkan pendapat pribadi, tidak terpengaruh orang lain
3. Mohon Bapak/Ibu melakukan pengisian kuisisioner secara sekaligus agar terhindar dari inkonsistensi jawaban

#### **Petunjuk Pengisian**

Mohon Bapak/Ibu memberi tanda lingkaran (O) angka yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2 berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Untuk menentukan bobot setiap kriteria digunakan skala 1 sampai dengan 9 dengan keterangan skala adalah sebagai berikut :

Nilai 1 : Sama pentingnya

Nilai 3 : Sedikit lebih penting

Nilai 5 : Lebih penting daripada

Nilai 7 : Sangat lebih penting

Nilai 9 : Mutlak lebih penting

Nilai 2, 4, 6, 8 adalah nilai antara dari nilai bobot 1, 3, 5, 7, 9

Contoh pengisian:

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
2	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
3	B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Arti dari pengisian tersebut:

A lebih penting dari pada B

A sama pentingnya dengan C

C mutlak lebih penting daripada B

### Perbandingan Berpasangan Peluang dan Ancaman

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	Peluang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman

### Penilaian terhadap Faktor-Faktor Peluang (*Opportunity*)

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	Positioning sebagai Bank Internasional (Arahan Kemen BUMN)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berbagai stimulus perekonomian dari pemerintah dan kebijakan regulator yang mendukung perbankan
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Potensi perluasan ekonomi diluar Jawa
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perubahan perilaku konsumen akibat Pandemic Covid-19
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tren digitalisasi transaksi keuangan dan proses perbankan
5	Berbagai stimulus perekonomian dari pemerintah dan kebijakan regulator yang mendukung perbankan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Potensi perluasan ekonomi diluar Jawa
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perubahan perilaku konsumen akibat Pandemic Covid-19
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tren digitalisasi transaksi keuangan dan proses perbankan
8	Potensi perluasan ekonomi diluar Jawa	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perubahan perilaku konsumen akibat Pandemic Covid-19
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tren digitalisasi transaksi keuangan dan proses perbankan
10	Perubahan perilaku konsumen akibat Pandemic Covid-19	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tren digitalisasi transaksi keuangan dan proses perbankan

### Penilaian terhadap Faktor-Faktor Ancaman (*Threat*)

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	Perlambatan ekonomi makro akibat dampak lanjutan Covid dan situasi politik global	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tren persaingan dengan fintech yang semakin meningkat
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perubahan preferensi pelanggan
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Potensi peningkatan cybercrime
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perubahan lingkungan dan proses kerja
5	Tren persaingan dengan fintech yang semakin meningkat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perubahan preferensi pelanggan
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Potensi peningkatan cybercrime
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perubahan lingkungan dan proses kerja
8	Perubahan preferensi pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Potensi peningkatan cybercrime
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perubahan lingkungan dan proses kerja
10	Potensi peningkatan cybercrime	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perubahan lingkungan dan proses kerja

## LAMPIRAN A - 6

### KUESIONER PENILAIAN RATING TERHADAP FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL

#### Tujuan:

Mendapat penilaian dari Bapak/Ibu mengenai faktor-faktor strategis eksternal dengan cara memberikan NILAI RATING yang menunjukkan seberapa sesuai faktor tersebut dalam perusahaan.

#### Petunjuk Pengisian

1. Tentukan nilai *rating* terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan dengan memberikan tanda silang (X) atau centang (√) pada pilihan Bapak/Ibu.
2. Pemberian nilai rating didasarkan pada keterangan berikut ini:  
Skala 1 : Jika perusahaan memberikan **respon buruk** terhadap faktor.  
Skala 2 : Jika perusahaan memberikan **respon rata-rata** terhadap faktor.  
Skala 3 : Jika perusahaan memberikan **respon diatas rata-rata** terhadap faktor  
Skala 4 : Jika perusahaan memberikan **respon sangat baik** terhadap faktor.

#### Peluang

No.	Faktor peluang	Rating			
		1	2	3	4
1	Positioning sebagai Bank Internasional (Arahan Kemen BUMN)				
2	Berbagai stimulus perekonomian dari pemerintah dan kebijakan regulator yang mendukung perbankan				
3	Potensi perluasan ekonomi diluar Jawa				
4	Perubahan perilaku konsumen akibat Pandemic Covid-19				
5	Tren digitalisasi transaksi keuangan dan proses perbankan				

#### Ancaman

No.	Faktor ancaman	Rating			
		1	2	3	4
1	Perlambatan ekonomi makro akibat dampak lanjutan Covid dan situasi politik global				
2	Tren persaingan dengan fintech yang semakin meningkat				
3	Perubahan preferensi pelanggan				
4	Potensi peningkatan cybercrime				
5	Perubahan lingkungan dan proses kerja				



## LAMPIRAN A - 7

### KUESIONER PERUMUSAN ALTERNATIF STRATEGI SWOT

Berdasarkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya, bagaimana strategi-strategi SO, WO, ST dan WT yang dapat dihasilkan?.

FAKTOR INTERNAL & EKSTERNAL PERUSAHAAN	KEKUATAN (Strengths)	KELEMAHAN (Weaknesses)
	S1 Brand dan Reputasi S2 Jaringan distribusi S3 Kantor Cabang LN S4 Pertumbuhan kredit yg tinggi S5 Kemampuan pengembangan platform digital	W1 Kualitas asset W2 Produktifitas cabang & RO W3 Cost of Fund (biaya dana) W4 Transaksi digital channel W5 Kolaborasi & mindset solusi menyeluruh untuk nasabah
PELUANG (Opportunities)	Strategi SO - Strategi Memanfaatkan Peluang	Strategi WO - Strategi Mengatasi Kelemahan
O1 Positioning sebagai Bank Internasional O2 Berbagai stimulus perekonomian dari pemerintah dan kebijakan regulator yang mendukung perbankan O3 Potensi perluasan ekonomi diluar Jawa O4 Perubahan perilaku konsumen akibat Pandemic Covid-19 O5 Tren digitalisasi transaksi keuangan dan proses perbankan		
ANCAMAN (Threats)	Strategi ST - Strategi Menghadapi Ancaman	Strategi WT - Strategi Menghindari Ancaman
T1 Perlambatan ekonomi makro akibat dampak lanjutan Covid dan situasi politik global T2 Tren persaingan dengan fintech yang semakin meningkat T3 Perubahan preferensi pelanggan T4 Potensi peningkatan cybercrime T5 Perubahan lingkungan dan proses kerja		

## LAMPIRAN A - 8

### KUESIONER PENILAIAN BOBOT ALTERNATIF STRATEGI SWOT

#### **Tujuan:**

Mendapat penilaian dari Bapak/Ibu mengenai alternatif strategi SWOT sehingga didapatkan prioritas strategi SWOT yang dapat diterapkan di perusahaan.

#### **Petunjuk Umum:**

1. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini secara tertulis dengan jujur dan objektif
2. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini berdasarkan pendapat pribadi, tidak terpengaruh orang lain
3. Mohon Bapak/Ibu melakukan pengisian kuisisioner secara sekaligus agar terhindar dari inkonsistensi jawaban

#### **Petunjuk Pengisian**

Mohon Bapak/Ibu memberi tanda lingkaran (O) angka yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2 berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Untuk menentukan bobot setiap kriteria digunakan skala 1 sampai dengan 9 dengan keterangan skala adalah sebagai berikut :

Nilai 1 : Sama pentingnya

Nilai 3 : Sedikit lebih penting

Nilai 5 : Lebih penting daripada

Nilai 7 : Sangat lebih penting

Nilai 9 : Mutlak lebih penting

Nilai 2, 4, 6, 8 adalah nilai antara dari nilai bobot 1, 3, 5, 7, 9

Contoh pengisian:

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
2	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
3	B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Arti dari pengisian tersebut:

A lebih penting dari pada B

A sama pentingnya dengan C

C mutlak lebih penting daripada B

### Perbandingan Berpasangan Kriteria Strategi SWOT

No.	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	Strategi SO	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi WO
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi ST
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi WT
4	Strategi WO	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi ST
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi WT
6	Strategi ST	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi WT

### Penilaian antar Sub Kriteria Strategi SO

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	SO1 Memanfaatkan platform digital untuk peningkatan layanan, transaksi, & efisiensi proses bisnis.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SO2 Optimalisasi KC Luar Negeri untuk pengembangan bisnis internasional, gateway untuk trade & investment center.

### Penilaian antar Sub Kriteria Strategi WO

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	WO1 Meningkatkan kualitas kredit dengan perbaikan manajemen risiko.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2 Ekspansi bisnis berkelanjutan dengan focus pada nasabah utama di industrinya, sector ekonomi unggulan dan mitra debitur korporasi serta konsumen
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO3 Melakukan transformasi outlet dan proses bisnis menjadi lebih efektif dan efisien

3	WO2 Ekspansi bisnis berkelanjutan dengan focus pada nasabah utama di industrinya, sector ekonomi unggulan dan mitra debitur korporasi serta konsumen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO3 Melakukan transformasi outlet dan proses bisnis menjadi lebih efektif dan efisien
---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

### Penilaian antar Sub Kriteria Strategi ST

No	Kriteria 1	Penilaian																	Kriteria 2
1	ST1 Ekspansi bisnis dengan lebih prudent pada sektor yang tumbuh	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2 Membangun super app BNI Mobile Banking sebagai total digital solution
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST3 Meningkatkan security awareness dan IT security secara berkelanjutan
3	ST2 Membangun super app BNI Mobile Banking sebagai total digital solution	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST3 Meningkatkan security awareness dan IT security secara berkelanjutan

### Penilaian antar Sub Kriteria Strategi WT

No	Kriteria 1	Penilaian																	Kriteria 2
1	WT1 Meningkatkan kapabilitas SDM perbankan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2 Meningkatkan kapabilitas dan kualitas data management serta advance data analytics.

## LAMPIRAN B - 1

### PEDOMAN WAWANCARA *BUSINESS MODEL CANVAS* BNI

#### ***Customer Segment***

1. Untuk siapa perusahaan menciptakan nilai / solusi jasa perbankan?
2. Siapa pelanggan terpenting BNI?

#### ***Value Proposition***

3. Nilai / solusi apa yang diberikan perusahaan kepada pelanggan?
4. Apa kebutuhan/ permasalahan pelanggan yang bisa dibantu perusahaan untuk diselesaikan?
5. Kebutuhan kelompok pelanggan mana yang bisa dipenuhi oleh perusahaan?
6. Gabungan produk dan jasa apakah yang ditawarkan kepada setiap segmen pelanggan?

#### ***Channel***

7. Bagaimana cara perusahaan untuk mencapai pelanggan?
8. Bagaimana cara perusahaan mengintegrasikan kanal / saluran / outlet / channel tersebut dengan kebiasaan pelanggan?
9. Saluran mana yang terbaik?
10. Saluran mana yang paling efektif dan efisien?

#### ***Customer Relationship***

11. Bagaimana tipe hubungan perusahaan dengan customer segment untuk dibangun dan untuk mempertahankan mereka?
12. Jenis hubungan apa yang telah dibangun?
13. Seberapa besar biaya untuk jenis hubungan tersebut?

#### ***Revenue Stream***

14. Bagaimana perusahaan mendapatkan penghasilan?
15. Nilai-nilai apa sajakah yang pelanggan benar-benar bersedia membayar?
16. Bagaimana cara pembayaran yang mereka lebih sukai?
17. Seberapa besar kontribusi masing-masing arus pendapatan terhadap total pendapatan?

### ***Key Resources***

18. Apa sumber daya utama yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan proposisi nilai yang ditawarkan ke pelanggan? Maupun untuk saluran distribusi, hubungan pelanggan dan juga arus pendapatan?

### ***Key Activities***

19. Apa aktifitas utama yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan proposisi nilai untuk pelanggan, untuk saluran distribusi, untuk hubungan pelanggan dan juga arus pendapatan?

### ***Key Partnerships***

20. Siapa saja mitra utama perusahaan?
21. Siapa suplier utama perusahaan?
22. Sumber Daya Utama apa yang diperoleh perusahaan dari mitra?
23. Aktifitas utama apa yang dilakukan oleh mitra?

### ***Cost Structure***

24. Biaya terpenting apakah yang ada dalam model bisnis perusahaan?
25. Sumber Daya Utama apakah yang paling mahal?
26. Aktivitas-aktivitas kunci apakah yang paling mahal?