

Perancangan Alternatif Strategi untuk Peningkatan Kinerja di Industri Perbankan

Muhamad Reza Azhari^{1*}, Mochammad Mukti Ali²

^{1,2})Manajemen, Universitas Indonesia Membangun, Bandung, Indonesia

Email: ¹mrezaazhariiii@student.inaba.ac.id, ²mochammad.mukti@inaba.ac.id

Email Penulis Korespondensi: ¹mrezaazhariiii@student.inaba.ac.id

Abstrak– Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis Bank BJB KCP Ciparay menggunakan Business Model Canvas (BMC) dan mengidentifikasi faktor internal maupun eksternal melalui analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) guna merumuskan alternatif strategi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap pimpinan serta kepala operasional Bank BJB KCP Ciparay sebagai data primer, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai literatur yang relevan. Analisis dilakukan secara bertahap melalui identifikasi sembilan elemen Business Model Canvas, analisis faktor internal dan eksternal menggunakan matriks SWOT, serta penyusunan alternatif strategi berdasarkan matriks SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank BJB KCP Ciparay memiliki kekuatan pada aspek kemitraan strategis, sumber daya, jaringan layanan, dan variasi produk perbankan, namun masih menghadapi beberapa kelemahan, terutama pada pengembangan layanan digital, perluasan segmen nasabah, dan optimalisasi proses pelayanan. Berdasarkan hasil analisis SWOT, perusahaan berada pada Kuadran I (Rapid Growth Strategy) sehingga strategi yang direkomendasikan berfokus pada optimalisasi layanan DIGI by BJB, penguatan kerja sama dengan pemerintah daerah dan komunitas UMKM, perluasan pemasaran, peningkatan kualitas pelayanan, pemanfaatan basis data nasabah, penguatan keamanan data, serta peningkatan kompetensi pegawai. Strategi tersebut kemudian diintegrasikan ke dalam sembilan elemen Business Model Canvas sebagai usulan model bisnis yang lebih adaptif untuk meningkatkan daya saing dan kinerja Bank BJB KCP Ciparay secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Business Model Canvas, SWOT, Strategi Bisnis, Kinerja Perusahaan, Bank BJB

Abstract– This study aims to analyze the Business Model Canvas (BMC) and SWOT of Bank BJB KCP Ciparay and to formulate appropriate alternative strategies based on an analysis of the company's internal and external factors. The study employed a qualitative approach with a descriptive method to obtain a comprehensive understanding of the company's business model and business environment. The data used consisted of primary and secondary data. Primary data were collected through interviews and observations with the Branch Head and the Operational Head of Bank BJB KCP Ciparay, while secondary data were obtained from relevant literature. Based on the SO (Strength–Opportunity) rapid growth strategy analysis, the implementation of the BMC successfully illustrated the business model of Bank BJB KCP Ciparay through its nine key elements, revealing that the company possesses strengths in partnerships, resources, service networks, and banking products. Nevertheless, several aspects require further development, particularly digital service enhancement and customer segment expansion. Furthermore, the findings of the BMC and SWOT analyses generated alternative strategies focusing on optimizing DIGI by BJB, strengthening collaboration with local governments and MSME communities, expanding marketing activities, improving service quality, utilizing customer databases, enhancing data security, and improving employee competencies. These strategies were subsequently incorporated into the nine elements of the BMC as a proposed, more adaptive business model to sustainably improve the competitiveness and performance of Bank BJB KCP Ciparay.

Keywords: Business Model Canvas, SWOT Analysis, Business Strategy, Banking Performance, Bank BJB.

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah lanskap industri jasa keuangan secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Perkembangan teknologi informasi, meningkatnya penggunaan perangkat digital, serta hadirnya perusahaan *financial technology* (*fintech*) mendorong perubahan perilaku masyarakat dalam memanfaatkan layanan perbankan yang lebih cepat, mudah, dan efisien. Kondisi tersebut menuntut industri perbankan untuk tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja keuangan, tetapi juga pada kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan nasabah melalui inovasi model bisnis dan layanan berbasis digital (Ardianto et al., 2024). Sejalan dengan itu, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) terus mendorong transformasi digital pada sektor perbankan agar mampu meningkatkan daya saing serta memberikan layanan yang lebih efektif kepada masyarakat. Oleh karena itu, Bank Pembangunan Daerah (BPD), termasuk Bank BJB, dituntut untuk melakukan inovasi secara berkelanjutan agar tetap kompetitif di tengah meningkatnya persaingan industri perbankan (Kurniawan, 2025).

Peningkatan penggunaan layanan perbankan digital menunjukkan bahwa preferensi masyarakat terhadap transaksi keuangan telah bergeser menuju layanan berbasis teknologi. Hasil survei Ipsos Indonesia menunjukkan bahwa SeaBank, Bank Jago, dan Bank Neo menjadi bank digital yang paling banyak digunakan, terutama oleh kelompok usia produktif dari generasi Z dan milenial [1]. Temuan tersebut sejalan dengan data Bank Indonesia yang menunjukkan peningkatan transaksi perbankan digital secara konsisten dari tahun ke tahun, didukung oleh

semakin luasnya pemanfaatan layanan BI-FAST. Perkembangan ini mengindikasikan bahwa kemudahan penggunaan, keamanan transaksi, serta kepercayaan terhadap layanan digital menjadi faktor penting yang memengaruhi preferensi masyarakat dalam memilih layanan perbankan. Kondisi tersebut mendorong seluruh institusi perbankan untuk terus meningkatkan kualitas layanan digital agar mampu mempertahankan loyalitas nasabah sekaligus menarik segmen pelanggan baru.

Sebagai salah satu Bank Pembangunan Daerah, Bank BJB telah melakukan berbagai upaya transformasi melalui pengembangan layanan digital, peningkatan kualitas pelayanan, serta penguatan sistem operasional. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa implementasi layanan digital Bank BJB telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas layanan, namun efektivitas implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan. Penelitian [1] menunjukkan bahwa pemanfaatan layanan digital Bank BJB belum sepenuhnya optimal dibandingkan dengan bank-bank nasional maupun perusahaan *fintech*. Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa masih terdapat kendala berupa antrean layanan pada kantor cabang, proses pelayanan yang relatif panjang, serta belum meratanya literasi digital nasabah yang berdampak pada efektivitas operasional dan kepuasan pelanggan [2]. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital belum sepenuhnya mampu meningkatkan efektivitas operasional di seluruh unit layanan Bank BJB.

Berbagai penelitian sebelumnya umumnya membahas strategi peningkatan kinerja melalui analisis SWOT atau Business Model Canvas (BMC) secara terpisah pada berbagai jenis organisasi dan sektor usaha ([3], [4], [5]). Pendekatan tersebut mampu mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan maupun memetakan model bisnis yang sedang berjalan. Namun, kajian yang mengintegrasikan analisis Business Model Canvas dan **SWOT** secara komprehensif untuk merumuskan alternatif strategi peningkatan kinerja pada Bank BJB KCP Ciparay masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik kantor cabang pembantu memiliki tantangan operasional yang berbeda dengan kantor pusat maupun perusahaan pada sektor lainnya, sehingga memerlukan perancangan strategi yang lebih spesifik sesuai kondisi organisasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis model bisnis Bank BJB KCP Ciparay menggunakan Business Model Canvas (BMC) serta mengidentifikasi faktor internal dan eksternal melalui analisis **SWOT** untuk merumuskan alternatif strategi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Integrasi kedua pendekatan tersebut diharapkan mampu menghasilkan rekomendasi strategi yang lebih komprehensif karena tidak hanya menggambarkan kondisi model bisnis yang sedang berjalan, tetapi juga menghubungkannya dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen Bank BJB KCP Ciparay dalam menyusun strategi pengembangan bisnis yang lebih adaptif, sekaligus memperkaya kajian mengenai penerapan Business Model Canvas dan SWOT pada sektor perbankan daerah.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai kondisi model bisnis serta lingkungan internal dan eksternal organisasi. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi berbagai faktor strategis yang memengaruhi kinerja Bank BJB KCP Ciparay, kemudian merumuskan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Fokus penelitian diarahkan pada analisis model bisnis menggunakan Business Model Canvas (BMC) dan penyusunan alternatif strategi melalui analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT).

2.2. Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Bank BJB Kantor Cabang Pembantu (KCP) Ciparay, Kabupaten Bandung. Objek penelitian adalah model bisnis perusahaan yang meliputi sembilan elemen Business Model Canvas serta faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan industri perbankan.

2.3. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder.

1) Data primer diperoleh melalui:

- a. wawancara mendalam (in-depth interview) dengan pimpinan cabang dan kepala operasional Bank BJB KCP Ciparay;
- b. observasi langsung terhadap proses operasional dan pelayanan perusahaan.

2) Data sekunder diperoleh melalui:

- a. studi dokumentasi yang bersumber dari jurnal ilmiah, buku, laporan perusahaan, regulasi, serta

- b. berbagai referensi yang berkaitan dengan Business Model Canvas, analisis SWOT, strategi bisnis, dan industri perbankan.

Penggunaan dua jenis data tersebut bertujuan untuk meningkatkan kelengkapan informasi sehingga hasil analisis dapat menggambarkan kondisi perusahaan secara komprehensif.

2.4. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui empat tahapan utama.

a. Analisis Business Model Canvas (BMC)

Tahap pertama dilakukan dengan mengidentifikasi model bisnis Bank BJB KCP Ciparay menggunakan sembilan elemen Business Model Canvas yang terdiri atas:

- 1) Customer Segments
- 2) Value Propositions
- 3) Channels
- 4) Customer Relationships
- 5) Revenue Streams
- 6) Key Resources
- 7) Key Activities
- 8) Key Partnerships
- 9) Cost Structure

b. Analisis SWOT

Tahap kedua dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor strategis perusahaan menggunakan analisis SWOT yang terdiri atas:

- 1) Strengths (S), yaitu kekuatan internal perusahaan;
- 2) Weaknesses (W), yaitu kelemahan internal perusahaan;
- 3) Opportunities (O), yaitu peluang yang berasal dari lingkungan eksternal;
- 4) Threats (T), yaitu ancaman yang berpotensi memengaruhi kinerja perusahaan.

Identifikasi faktor internal dan eksternal dilakukan berdasarkan hasil wawancara, observasi, serta studi literatur.

c. Penyusunan Matriks IFAS dan EFAS

Faktor-faktor strategis yang telah diidentifikasi kemudian disusun ke dalam Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan External Factor Analysis Summary (EFAS). Setiap faktor diberikan bobot berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap perusahaan dengan total bobot sebesar 1,00. Selanjutnya setiap faktor diberikan nilai (*rating*) menggunakan skala 1–4 untuk menggambarkan kondisi aktual perusahaan. Skor masing-masing faktor dihitung menggunakan persamaan:

$$\text{Skor} = \text{Bobot} \times \text{Rating}$$

Hasil perhitungan digunakan untuk mengetahui posisi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.

d. Penyusunan Alternatif Strategi

Tahap terakhir dilakukan melalui penyusunan Matriks SWOT dengan mengombinasikan faktor internal dan eksternal sehingga menghasilkan empat alternatif strategi, yaitu:

- 1) SO (Strength–Opportunity), yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk memaksimalkan peluang.
- 2) WO (Weakness–Opportunity), yaitu strategi yang bertujuan mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
- 3) ST (Strength–Threat), yaitu strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghadapi ancaman.
- 4) WT (Weakness–Threat), yaitu strategi defensif yang bertujuan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Strategi yang terpilih selanjutnya diintegrasikan ke dalam sembilan elemen Business Model Canvas sebagai usulan model bisnis yang lebih adaptif bagi Bank BJB KCP Ciparay.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Business Model Canvas Bank BJB KCP Ciparay

Business Model Canvas (BMC) digunakan untuk memetakan model bisnis Bank BJB KCP Ciparay berdasarkan sembilan elemen utama yang menggambarkan cara perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan mempertahankan nilai kepada nasabah. Hasil identifikasi menunjukkan bahwa Bank BJB KCP Ciparay telah memiliki model bisnis yang relatif lengkap dengan dukungan jaringan layanan, kemitraan strategis, sumber daya organisasi, serta variasi produk perbankan yang mampu melayani berbagai segmen nasabah.

Pada aspek Customer Segments, Bank BJB KCP Ciparay melayani beberapa kelompok pelanggan, yaitu pemerintah daerah, aparat sipil negara (ASN), pensiunan, pelaku UMKM, nasabah perorangan, dan perusahaan lokal. Keberagaman segmen tersebut menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan pendekatan *segmented market* sehingga setiap kelompok memperoleh layanan yang disesuaikan dengan karakteristik kebutuhannya.

Dari sisi Value Propositions, perusahaan menawarkan berbagai produk perbankan yang didukung oleh layanan digital DIGI by BJB sebagai upaya meningkatkan kemudahan, kecepatan, dan keamanan transaksi. Nilai tambah tersebut diperkuat melalui jaringan layanan yang luas, sehingga nasabah memiliki alternatif dalam mengakses berbagai layanan perbankan.

Sementara itu, Channels dan Customer Relationships menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan konsep omnichannel melalui kantor cabang, ATM, Agen BJB, mobile banking, internet banking, website, dan media sosial. Hubungan dengan pelanggan dibangun melalui layanan customer service, call center, penanganan keluhan, serta program loyalitas yang bertujuan meningkatkan kepuasan nasabah.

Pada aspek internal, perusahaan didukung oleh sumber daya manusia, infrastruktur teknologi informasi, modal, jaringan kantor cabang, dan reputasi perusahaan yang menjadi modal utama dalam menjalankan aktivitas operasional. Seluruh aktivitas utama perusahaan didukung oleh kemitraan strategis dengan pemerintah daerah, Bank Indonesia, OJK, BUMD, BUMN, serta mitra fintech.

Secara umum, hasil identifikasi Business Model Canvas menunjukkan bahwa Bank BJB KCP Ciparay telah memiliki fondasi model bisnis yang baik. Namun demikian, beberapa elemen masih memerlukan penguatan, terutama pada pengembangan layanan digital, perluasan segmen pelanggan, serta optimalisasi hubungan dengan nasabah agar mampu meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan industri perbankan.

3.2. Analisis SWOT

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal menunjukkan bahwa Bank BJB KCP Ciparay memiliki enam faktor kekuatan, empat faktor kelemahan, lima peluang, dan empat ancaman yang menjadi dasar dalam penyusunan strategi perusahaan.

Pada faktor internal, kekuatan utama perusahaan terletak pada hubungan yang baik dengan pemerintah daerah, loyalitas nasabah, jaringan kantor cabang dan ATM yang luas, keberagaman produk perbankan, layanan digital DIGI by BJB, serta reputasi perusahaan yang telah dikenal masyarakat. Faktor-faktor tersebut menjadi modal penting dalam mempertahankan posisi perusahaan di tengah meningkatnya persaingan industri perbankan.

Di sisi lain, perusahaan masih menghadapi beberapa kelemahan, antara lain ketergantungan pada segmen ASN dan pensiunan, tingkat literasi digital masyarakat yang belum merata, optimalisasi layanan digital yang masih perlu ditingkatkan, serta proses birokrasi yang relatif panjang. Kelemahan tersebut berpotensi mengurangi efektivitas pelayanan apabila tidak diikuti dengan inovasi dan peningkatan kualitas layanan.

Faktor eksternal menunjukkan adanya peluang yang cukup besar berupa pertumbuhan layanan digital, peningkatan pembiayaan UMKM, dukungan pemerintah daerah, serta meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan yang cepat dan praktis. Namun demikian, perusahaan juga menghadapi ancaman berupa meningkatnya persaingan bank nasional, perkembangan perusahaan financial technology (fintech), perubahan regulasi, dan risiko keamanan siber yang semakin kompleks.

3.3. Analisis Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Internal Factor Analysis Summary (IFAS) digunakan untuk mengevaluasi kemampuan Bank BJB KCP Ciparay dalam memanfaatkan kekuatan internal sekaligus meminimalkan kelemahan yang dimiliki. Penilaian dilakukan melalui pemberian bobot dan rating terhadap setiap faktor strategis berdasarkan hasil wawancara, observasi lapangan, serta kajian literatur yang relevan. Seluruh bobot disusun dengan total nilai sebesar 1,00 sehingga mencerminkan tingkat kepentingan relatif dari masing-masing faktor terhadap kinerja perusahaan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Bank BJB KCP Ciparay memperoleh skor IFAS sebesar 2,70, yang mengindikasikan bahwa kondisi internal perusahaan berada pada kategori cukup kuat. Nilai tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang relatif baik dalam memanfaatkan potensi internal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Faktor kekuatan memberikan kontribusi terbesar terhadap kondisi internal perusahaan dengan skor 1,97. Kekuatan tersebut terutama didukung oleh hubungan yang erat dengan pemerintah daerah, loyalitas nasabah yang berasal dari segmen Aparatur Sipil Negara (ASN), pensiunan, dan pelaku UMKM, jaringan kantor cabang dan ATM yang luas, variasi produk perbankan, layanan digital DIGI by BJB, serta reputasi perusahaan sebagai salah

satu Bank Pembangunan Daerah. Keunggulan-keunggulan tersebut menjadi modal strategis dalam mempertahankan daya saing perusahaan di tengah meningkatnya kompetisi industri perbankan.

Di sisi lain, faktor kelemahan memperoleh skor 0,64, yang menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan perhatian. Kelemahan tersebut meliputi ketergantungan terhadap segmen nasabah tertentu, belum meratanya literasi digital masyarakat, optimalisasi layanan digital yang masih perlu ditingkatkan, serta proses birokrasi yang relatif panjang. Meskipun kelemahan tersebut belum mendominasi kondisi internal perusahaan, perbaikan pada aspek-aspek tersebut diperlukan agar transformasi digital dan peningkatan kualitas pelayanan dapat berjalan secara lebih efektif.

Secara keseluruhan, hasil analisis IFAS menunjukkan bahwa kekuatan internal Bank BJB KCP Ciparay masih lebih dominan dibandingkan kelemahannya. Kondisi tersebut memberikan dasar yang cukup kuat bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi pertumbuhan dengan memanfaatkan sumber daya dan keunggulan yang telah dimiliki.

3.4. Analisis External Factor Analysis Summary (EFAS)

Analisis External Factor Analysis Summary (EFAS) dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan Bank BJB KCP Ciparay dalam memanfaatkan peluang eksternal sekaligus mengantisipasi berbagai ancaman yang berasal dari lingkungan bisnis. Penilaian dilakukan melalui pemberian bobot dan rating terhadap setiap faktor eksternal berdasarkan kondisi industri perbankan, hasil observasi, wawancara, serta studi literatur.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Bank BJB KCP Ciparay memperoleh skor EFAS sebesar 2,36, yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam merespons perubahan lingkungan eksternal. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa peluang yang tersedia masih lebih besar dibandingkan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Faktor peluang memperoleh skor sebesar 1,60, yang didukung oleh meningkatnya penggunaan layanan digital banking, besarnya potensi pembiayaan bagi sektor UMKM, dukungan pemerintah daerah terhadap pembangunan ekonomi lokal, serta meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan yang cepat, praktis, dan berbasis teknologi. Perkembangan tersebut membuka kesempatan bagi Bank BJB KCP Ciparay untuk memperluas pangsa pasar melalui inovasi produk dan peningkatan kualitas layanan digital.

Sementara itu, faktor ancaman memperoleh skor sebesar 0,76. Ancaman utama berasal dari meningkatnya persaingan dengan bank nasional, bank digital, dan perusahaan financial technology (fintech) yang menawarkan layanan keuangan yang lebih fleksibel dan inovatif. Selain itu, perubahan regulasi serta meningkatnya risiko keamanan siber juga menjadi tantangan yang harus diantisipasi agar perusahaan mampu menjaga kepercayaan nasabah dan keberlangsungan operasional.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan eksternal masih memberikan peluang yang lebih besar dibandingkan ancaman. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengoptimalkan berbagai peluang tersebut melalui penguatan inovasi layanan digital, peningkatan kualitas pelayanan, serta perluasan kerja sama strategis dengan berbagai pemangku kepentingan[3].

3.5. Penentuan Posisi Kuadran SWOT (Rapid Growth Strategy).

Posisi strategis Bank BJB KCP Ciparay ditentukan berdasarkan hasil analisis Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan External Factor Analysis Summary (EFAS). Perhitungan koordinat dilakukan dengan membandingkan total skor faktor kekuatan terhadap kelemahan serta peluang terhadap ancaman, sehingga diperoleh nilai koordinat $X = 1,33$ dan $Y = 0,84$. Hasil tersebut menempatkan Bank BJB KCP Ciparay pada Kuadran I dalam Matriks SWOT, yaitu posisi Rapid Growth Strategy.

Posisi Kuadran I menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kondisi internal yang kuat serta peluang eksternal yang lebih besar dibandingkan ancaman yang dihadapi. Dengan demikian, perusahaan berada pada situasi yang mendukung penerapan strategi pertumbuhan (*growth-oriented strategy*) melalui pemanfaatan seluruh kekuatan internal untuk menangkap peluang pasar yang tersedia. Kondisi ini juga mengindikasikan bahwa Bank BJB KCP Ciparay memiliki kapasitas yang memadai untuk meningkatkan daya saing melalui inovasi layanan, pengembangan model bisnis, dan perluasan pasar[6].

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kekuatan perusahaan, seperti hubungan yang baik dengan pemerintah daerah, loyalitas nasabah, jaringan layanan yang luas, serta dukungan layanan digital DIGI by BJB, mampu menjadi modal utama dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis perbankan yang semakin kompetitif. Di sisi lain, meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan digital serta potensi pengembangan pembiayaan sektor UMKM menjadi peluang strategis yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, strategi yang paling sesuai bagi Bank BJB KCP Ciparay adalah Strategi Strength–Opportunity (SO), yaitu strategi yang berorientasi pada pemanfaatan kekuatan internal untuk mengoptimalkan peluang eksternal. Strategi ini dipandang mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan karena tidak hanya

mempertahankan keunggulan yang telah dimiliki, tetapi juga memperluas ruang pertumbuhan melalui inovasi dan penguatan layanan.

3.6. Pembahasan Strategi SO dan Pengembangan Business Model Canvas.

Berdasarkan posisi perusahaan pada Kuadran I, alternatif strategi yang disusun difokuskan pada kombinasi faktor Strengths–Opportunities (SO). Strategi ini dirancang untuk memanfaatkan seluruh potensi internal perusahaan dalam merespons peluang yang muncul akibat perkembangan industri perbankan digital dan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan yang cepat, aman, dan mudah diakses.

Strategi pertama diarahkan pada optimalisasi layanan digital DIGI by BJB sebagai media utama pelayanan perbankan. Peningkatan kualitas layanan digital diharapkan mampu meningkatkan pengalaman nasabah, memperluas penggunaan transaksi elektronik, serta mengurangi ketergantungan terhadap pelayanan konvensional di kantor cabang. Selain itu, pengembangan layanan digital juga menjadi langkah penting dalam menghadapi persaingan dengan bank digital maupun perusahaan *financial technology (fintech)*.

Strategi kedua difokuskan pada penguatan kerja sama dengan pemerintah daerah, BUMD, serta komunitas UMKM. Kemitraan tersebut diharapkan mampu memperluas penyaluran kredit produktif, meningkatkan penghimpunan dana masyarakat, serta memperbesar peluang akuisisi nasabah baru. Hubungan yang telah terjalin dengan pemerintah daerah menjadi salah satu keunggulan kompetitif yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat posisi Bank BJB sebagai bank pembangunan daerah.

Strategi berikutnya adalah perluasan aktivitas pemasaran melalui pemanfaatan media sosial, kegiatan edukasi keuangan, dan pendekatan langsung kepada masyarakat maupun pelaku UMKM. Pendekatan tersebut bertujuan meningkatkan literasi keuangan, memperkenalkan produk dan layanan Bank BJB secara lebih luas, serta memperkuat citra perusahaan di tengah persaingan industri perbankan.

Selain aspek pemasaran, perusahaan juga perlu meningkatkan kualitas pelayanan melalui penyederhanaan proses operasional, peningkatan kompetensi pegawai, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan kepuasan nasabah sekaligus memperbaiki efisiensi operasional perusahaan.

Strategi lainnya meliputi pemanfaatan database nasabah sebagai dasar penyusunan program pemasaran yang lebih tepat sasaran, penguatan sistem keamanan data untuk meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap layanan digital, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia agar mampu mengikuti perkembangan teknologi dan kebutuhan industri perbankan.

Secara keseluruhan, strategi SO yang dihasilkan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja Bank BJB KCP Ciparay tidak hanya bergantung pada pengembangan teknologi digital, tetapi juga memerlukan sinergi antara inovasi layanan, penguatan kemitraan, peningkatan kualitas pelayanan, dan pengelolaan sumber daya organisasi secara berkelanjutan. Integrasi berbagai strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan daya saing perusahaan sekaligus mendukung pertumbuhan bisnis yang lebih adaptif terhadap dinamika industri perbankan.

3.7. Pengembangan Business Model Canvas

Hasil analisis SWOT selanjutnya diintegrasikan ke dalam sembilan elemen Business Model Canvas sebagai usulan pengembangan model bisnis Bank BJB KCP Ciparay. Penyesuaian dilakukan pada beberapa elemen yang dinilai memiliki potensi terbesar dalam mendukung implementasi strategi pertumbuhan.

Pada elemen Key Partnerships, perusahaan disarankan memperluas kemitraan dengan komunitas UMKM, pemerintah daerah, dan mitra strategis lainnya untuk memperkuat jaringan bisnis. Pada Key Activities, perusahaan perlu meningkatkan sosialisasi layanan DIGI by BJB, memperluas kegiatan pemasaran, serta memperkuat edukasi digital kepada nasabah.

Pengembangan juga dilakukan pada elemen Value Propositions melalui peningkatan kemudahan penggunaan layanan digital dan penyediaan layanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan nasabah. Sementara itu, pada elemen Customer Relationships, perusahaan perlu memperkuat hubungan dengan nasabah melalui pendampingan penggunaan layanan digital, evaluasi kepuasan pelanggan secara berkala, dan peningkatan kualitas layanan purna jual.

Pada elemen Customer Segments, perusahaan disarankan memperluas target pasar, khususnya kepada pelaku UMKM dan generasi muda yang memiliki tingkat adopsi teknologi digital lebih tinggi. Selain itu, optimalisasi Key Resources, Channels, Cost Structure, dan Revenue Streams diarahkan untuk mendukung efisiensi operasional sekaligus meningkatkan potensi pendapatan perusahaan.

Secara keseluruhan, pengembangan Business Model Canvas menunjukkan bahwa integrasi hasil analisis SWOT mampu menghasilkan model bisnis yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Model bisnis yang diusulkan diharapkan tidak hanya meningkatkan efektivitas operasional, tetapi juga memperkuat daya saing Bank BJB KCP Ciparay dalam menghadapi transformasi industri perbankan yang semakin berorientasi pada layanan digital.

Gambaran faktor internal dan eksternal dilakukan sebagai dasar penyusunan analisis SWOT pada Bank BJB KCP Ciparay. Indikator internal terdiri atas kekuatan dan kelemahan, faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman, (Dzulfikar et al., 2022; Mukti Ali, 2026). Adapun hasil identifikasi faktor-faktor, digambarkan pada tabel :

Tabel 1. Analisis SWOT Bank BJB kcp Ciparay

Internal	
Strengths (S)	Weaknesses (W)
S1. Kedekatan dengan pemerintah daerah.	W1. Ketergantungan pada segmen ASN dan pensiunan.
S2. Basis nasabah loyal (ASN, pensiunan, UMKM).	W2. Literasi digital nasabah belum merata.
S3. Jaringan kantor cabang dan ATM yang luas.	W3. Layanan digital belum optimal dibanding pesaing
S4. Produk perbankan yang beragam.	W4. Proses birokrasi relatif panjang.
S5. layanan digital (DIGI BJB).	
S6. Reputasi perusahaan yang baik.	
Eksternal	
Opportunities (O)	Threats (T)
O1. Pertumbuhan digital banking.	T1. Persaingan bank nasional dan swasta.
O2. Potensi pembiayaan UMKM.	T2. Perkembangan fintech.
O3. Dukungan pemerintah daerah.	T3. Perubahan regulasi.
O4. Peningkatan penggunaan layanan digital.	
O5. Meningkatnya kebutuhan layanan keuangan yang cepat dan praktis.	T4. Ancaman keamanan siber.

Sumber: Diolah oleh penulis, 2026

Pada tabel 2. Penulis mendapati bahwa kekuatan terletak pada kedekatan dengan pemerintah daerah, loyalitas nasabah, jaringan kantor yang luas, layanan digital DIGI BJB, dan reputasi perusahaan yang baik. Sementara itu, kelemahannya meliputi ketergantungan pada segmen ASN dan pensiunan, literasi digital nasabah yang belum merata, Layanan digital belum optimal dibanding pesaing, serta proses pelayanan yang masih perlu ditingkatkan. Pada sisi eksternal, peluang yang dimiliki perusahaan berasal dari pertumbuhan digital banking, perkembangan UMKM, dukungan pemerintah daerah, dan meningkatnya penggunaan layanan digital. Adapun ancaman yang dihadapi meliputi persaingan dengan bank digital dan fintech, perubahan regulasi, serta risiko keamanan siber[4].

Penentuan bobot pada matriks IFAS dan EFAS dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Bank BJB KCP Ciparay, observasi, serta sumber literatur yang relevan. Setiap faktor strategis diberi bobot dengan jumlah keseluruhan sebesar 1,00. Bobot yang lebih tinggi mengindikasikan bahwa faktor tersebut cenderung mempunyai tingkat kepentingan yang lebih besar dalam memengaruhi keberhasilan strategi Bank BJB KCP Ciparay. Selanjutnya, masing-masing faktor diberikan rating menggunakan skala 1 sampai 4 untuk mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mempengaruhi strengths dan oportunities guna mengantisipasi kelemahan dan ancaman.

Tabel 2. Analisis IFAS

Faktor Strategis Internal			
Strengths (Kekuatan)	Bobot	Rating	Skor
S1. Kedekatan dengan pemerintah daerah, (S1).	0,12	4	0,48
S2. Basis nasabah loyal (ASN, pensiunan, UMKM).	0,12	4	0,48
S3. Jaringan cabang yang luas dan ATM yang luas.	0,12	3	0,36
S4. Produk perbankan yang beragam.	0,12	2	0,24
S5. Layanan digital (DIGI BJB).	0,06	2	0,12
S6. Reputasi perusahaan yang baik.	0,09	3	0,27
Total Strength	0,64		1,97
Weaknesses (Kelemahan)			
W1. Ketergantungan pada segmen ASN dan pensiunan.	0,09	2	0,18
W2. Literasi digital masyarakat belum merata.	0,09	1	0,09
W3. layanan digital belum optimal dibanding pesaing.	0,09	2	0,18
W4. Proses birokrasi relatif Panjang.	0,09	2	0,18
Total Weaknes	0,36		0,64
Total IFAS	1		1,33

Sumber: Diolah oleh penulis, 2026

Berdasarkan hasil Internal Factor Analysis Summary (IFAS), Bank BJB KCP Ciparay mencapai skor 2,70, yang mencerminkan kondisi internal perusahaan terletak pada kategori sedang. Temuan mengindikasikan bahwa perusahaan mempunyai kecakapan yang cukup baik guna memanfaatkan kekuatan dan meminimalisir kelemahan yang dimiliki. Faktor kekuatan mencapai skor 1,97, dengan keunggulan utama berupa hubungan yang baik dengan pemerintah daerah, basis nasabah yang loyal, jejaring kantor cabang dan ATM yang besar, beserta reputasi perusahaan yang baik.

Sementara itu, faktor kelemahan memperoleh skor 0,64, yang menunjukkan masih adanya kendala pada layanan digital, literasi digital masyarakat, proses birokrasi, dan ketergantungan pada segmen ASN serta pensiunan.[7], menyatakan jika perolehan angka rata rata berada di angka 2,50. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa perolehan IFAS berada di angka 2,70 mengindikasikan bahwa kekuatan internal lebih dominan dibandingkan kelemahannya.

Tabel 3. Analisis EFAS

Faktor Strategis Eksternal			
Opportunities (Peluang)	Bobot	Rating	Skor
O1. Pertumbuhan digital banking.	0,12	3	0,36
O2. Potensi pembiayaan UMKM.	0,12	3	0,36
O3. Peningkatan kebutuhan layanan generasi muda.	0,08	2	0,16
O4. Kerja sama dengan pemerintah daerah.	0,12	3	0,36
O5. Meningkatnya kebutuhan layanan keuangan yang cepat dan praktis.	0,12	3	0,36
Total Opportunities	0,56		1,60
Threats (Ancaman)			
T1. Persaingan bank nasional dan swasta.	0,12	2	0,24
T2. Perkembangan fintech.	0,12	2	0,24
T3. Perubahan regulasi.	0,12	1	0,12
T4. Ancaman keamanan siber.	0,08	2	0,16
Total Threats	0,44		0,76
TOTAL EFAS	1		0,84

Sumber: Diolah oleh penulis, 2026

Berdasarkan hasil analisis External Factor Analysis Summary (EFAS), Bank BJB KCP Ciparay mencapai skor sebesar 2,36, yang mengindikasikan jika perusahaan mempunyai kemampuan cukup baik guna memanfaatkan peluang dan meminimalisir ancaman lingkungan eksternal. Faktor peluang memperoleh skor 1,60, yang didukung oleh pertumbuhan digital banking, potensi pembiayaan UMKM, kerja sama dengan pemerintah daerah, serta menambah kebutuhan masyarakat pada layanan keuangan yang efisien dan praktis. Sementara itu, faktor ancaman memperoleh skor 0,76, yang mencerminkan adanya persaingan dengan bank nasional dan swasta, perkembangan fintech, perubahan regulasi, serta risiko keamanan siber.



Gambar 1. Contoh Keterangan Gambar

Sumber: Diolah oleh penulis, 2026

Untuk memetakan titik pada kurva, digunakan rumus selisih skor sebagai berikut:

a. Indikator X (Internal) = Perolehan Skor Kekuatan – Total Skor Kelemahan

b. Indikator Y (Eksternal) = Perolehan Skor Peluang – Total Skor Ancaman

X = 1,33

Y = 0,84

Temuan analisis Matriks SWOT, diperoleh nilai koordinat X = 1,33 dan Y = 0,84, yang menempatkan Bank BJB KCP Ciparay pada indikator Kuadran I A (Rapid Growth Strategy). strategis ini memaparkan jika perusahaan mempunyai kekuatan internal dan peluang eksternal yang lebih unggul dibanding kelemahan dan

ancaman, hingga memiliki potensi untuk mengimplementasikan strategi pertumbuhan secara agresif. Dikarenakan hal tersebut, prioritas strategi meliputi Strategi SO, SO ialah memanfaatkan kekuatan perusahaan guna menstabilkan peluang, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan daya saing.

Matriks SWOT, mendapati perolehan alternatif strategi, yaitu SO. Strategi tersebut dirancang berdasarkan temuan faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS) Bank BJB KCP Ciparay, Setelah mendapati titik temu melalui temuan diperoleh beberapa alternatif strategi yang bisa direkomendasikan bagi Bank BJB KCP Ciparay sesuai internal dan eksternal perusahaan. Strategi SO mengutamakan pada mendayagunakan kekuatan Bank BJB KCP Ciparay untuk menangkap peluang yang ada, yaitu dengan memperkuat sinergi bersama pemerintah daerah guna memperluas penyaluran kredit kepada UMKM, mengoptimalkan layanan DIGI BJB untuk meningkatkan penggunaan layanan digital, memanfaatkan jaringan kantor cabang dan ATM yang luas dalam memperluas pemasaran produk, serta mengoptimalkan reputasi perusahaan untuk menarik nasabah baru, khususnya dari kalangan generasi muda dan pelaku UMKM. Strategi-strategi tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam penyesuaian BMC sebagai usulan yang lebih adaptif, sehingga diharapkan mampu meningkatkan daya saing dan kinerja Bank BJB KCP Ciparay secara berkelanjutan.

Tabel 4. Penyesuaian BMC Bank BJB Kcp Ciparay

<u>Key Partnerships</u>	<u>Key Activities</u>	<u>Value Propositions</u>	<u>Customer Relationships</u>	<u>Customer Segments</u>
- Pemerintah Daerah - OJK & Bank Indonesia - BUMD/BUMN - Agen BJB - Mitra fintech - Komunitas UMKM lokal	- Penghimpunan dana - Penyaluran kredit - Layanan perbankan - Pengembangan digital - Sosialisasi layanan DIGI by BJB kepada nasabah - Kunjungan pemasaran ke instansi dan pelaku UMKM	- Produk untuk ASN, pensiunan, dan UMKM - DIGI by Bank BJB - Transaksi cepat, mudah, dan aman - kemudahan dalam penggunaan teknologi	- Customer Service - Call Center - Program loyalitas - Penanganan keluhan - Pendampingan aktivasi DIGI by BJB bagi nasabah baru - Follow up kepuasan nasabah secara berkala	- Pemerintah daerah - Nasabah perorangan - ASN & pensiunan - UMKM - Perusahaan local - Pemerintah daerah - Pelaku usaha mikro dan wirausaha muda
	<u>Key Resources</u>		<u>Channels</u>	
	- SDM - Sistem TI - Modal - Jaringan cabang & ATM - Reputasi - Database nasabah		- Kantor cabang - ATM & Agen BJB - DIGI by BJB - Mobile & Internet Banking - Website & Media Sosial - Sosialisasi melalui media sosial cabang dan kegiatan komunitas	
	<u>Cost Structure</u>		<u>Revenue Streams</u>	
	- Fixed cost: Operasional cabang, Bunga simpanan. - Variable cost: Biaya transaksi elektronik. Promosi dan pemasaran, Kerja sama dengan mitra. Biaya sosialisasi dan edukasi nasabah.		- Bunga kredit, Fee based income, Pengelolaan aset, peningkatan jumlah rekening, dan penyaluran kredit UMKM	

Sumber: Diolah oleh penulis, 2026

Berdasarkan analisa strategi rapid growth SO, strategi alternatif bagi Bank BJB KCP Ciparay difokuskan pada langkah-langkah yang mudah diterapkan di tingkat kantor cabang pembantu. Strategi tersebut meliputi:

1. Key Partnership

Strategi SO pada Key Activities dijalankan dengan mengoptimalkan sosialisasi dan pendampingan penggunaan DIGI by BJB melalui kantor cabang, media sosial, serta kegiatan bersama pemerintah daerah dan komunitas UMKM. Selain itu, dilakukan kunjungan pemasaran ke instansi pemerintah dan pelaku UMKM untuk memperkenalkan produk dan layanan Bank BJB, memperluas basis nasabah, serta meningkatkan penyaluran kredit produktif dan pemanfaatan layanan digital.

2. Key Activities

Strategi SO pada Key Activities dijalankan dengan mengoptimalkan sosialisasi dan pendampingan penggunaan DIGI by BJB melalui kantor cabang, media sosial, serta kegiatan bersama pemerintah daerah dan komunitas UMKM. Selain itu, dilakukan kunjungan pemasaran ke instansi pemerintah dan pelaku UMKM untuk memperkenalkan produk dan layanan Bank BJB, memperluas basis nasabah, serta meningkatkan penyaluran kredit produktif dan pemanfaatan layanan digital.

3. Value Propositions

Strategi SO dilakukan dengan mengembangkan teknologi yang lebih mudah digunakan serta memberikan sosialisasi dan pendampingan penggunaan DIGI by BJB agar nasabah dapat memanfaatkan layanan digital secara optimal. Strategi ini bertujuan meningkatkan kepuasan nasabah dan penggunaan layanan digital.

4. Customers Relationship

Strategi SO dijalankan dengan memberikan pendampingan aktivasi DIGI by BJB kepada nasabah baru agar dapat menggunakan layanan digital secara optimal, serta melakukan follow up kepuasan nasabah secara berkala melalui survei atau komunikasi langsung untuk memperoleh masukan terhadap kualitas layanan. Strategi ini bertujuan meningkatkan penggunaan layanan digital, memperkuat loyalitas nasabah, serta membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

5. Customer segments

Strategi SO dilakukan dengan memperluas pemasaran kepada pelaku usaha mikro dan wirausaha muda guna bekerja sama dengan pemda dan komunitas UMKM, serta menawarkan produk pembiayaan dan layanan digital yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

6. Key Resources

Strategi SO dilakukan dengan mengoptimalkan database nasabah sebagai dasar penyusunan strategi pemasaran, penawaran produk, dan promosi layanan DIGI by BJB yang lebih tepat sasaran guna meningkatkan loyalitas nasabah dan pertumbuhan bisnis Bank BJB KCP Ciparay.

7. Channels

Strategi SO dilakukan dengan mengoptimalkan media sosial cabang dan kegiatan komunitas untuk mempromosikan produk, mengedukasi penggunaan DIGI by BJB, serta menarik nasabah baru, khususnya generasi muda dan pelaku UMKM.

8. Cost Structures

Strategi SO dilakukan dengan mengalokasikan biaya untuk sosialisasi dan edukasi penggunaan DIGI by BJB melalui berbagai media dan kegiatan komunitas guna meningkatkan literasi digital, penggunaan layanan, serta menarik nasabah baru.

9. Revenue Steams

Strategi SO dilakukan dengan meningkatkan jumlah rekening baru dan memperluas penyaluran kredit UMKM dengan bekerja sama dengan pemda dan komunitas UMKM guna meningkatkan penghimpunan dana serta pendapatan Bank BJB KCP Ciparay.

Implementasi strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan daya minat konsumen pada Bank BJB KCP Ciparay, memperkuat posisi perusahaan di tengah persaingan industri perbankan, serta mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil menganalisis model bisnis Bank BJB KCP Ciparay menggunakan Business Model Canvas (BMC) serta mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan melalui analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank BJB KCP Ciparay memiliki kekuatan utama pada aspek kemitraan strategis, jaringan layanan, sumber daya organisasi, serta variasi

produk perbankan yang menjadi modal penting dalam menghadapi dinamika industri perbankan. Namun demikian, perusahaan masih menghadapi beberapa tantangan, terutama pada optimalisasi layanan digital, perluasan segmen nasabah, peningkatan literasi digital masyarakat, serta penyederhanaan proses pelayanan.

Hasil analisis SWOT menempatkan Bank BJB KCP Ciparay pada Kuadran I (Rapid Growth Strategy), yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kondisi internal yang kuat dan peluang eksternal yang lebih besar dibandingkan ancaman yang dihadapi. Berdasarkan posisi tersebut, strategi Strength–Opportunity (SO) menjadi alternatif yang paling sesuai untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Strategi yang direkomendasikan meliputi optimalisasi layanan DIGI by BJB, penguatan kerja sama dengan pemerintah daerah dan komunitas UMKM, perluasan pemasaran, peningkatan kualitas pelayanan, pemanfaatan database nasabah, penguatan keamanan data, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Seluruh strategi tersebut kemudian diintegrasikan ke dalam sembilan elemen Business Model Canvas sebagai usulan model bisnis yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi strategis yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh manajemen Bank BJB KCP Ciparay dalam meningkatkan efektivitas operasional, kualitas pelayanan, dan daya saing perusahaan di era transformasi digital. Dari sisi akademik, penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi Business Model Canvas dan SWOT mampu menghasilkan perumusan strategi yang lebih komprehensif karena tidak hanya memetakan model bisnis yang sedang berjalan, tetapi juga menghubungkannya dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian dengan mengombinasikan metode Business Model Canvas, SWOT, dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) atau pendekatan pengambilan keputusan strategis lainnya sehingga prioritas strategi yang dihasilkan dapat ditentukan secara lebih objektif dan terukur.

REFERENCES

- [1] A. Kegunaan, P. Eka Lestari, and Y. Devi, “ANALISIS KEGUNAAN, KEMUDAHAN, KEPERCAYAAN, DAN FITUR TERHADAP MINAT PENGGUNAAN SEABANK PADA GENERASI Z BANDAR LAMPUNG,” *J. MEDIA Akad. JMA*, vol. 3, no. 10, pp. 3031–5220, 2025.
- [2] M. Reza Kamil Risnaedi, “Analysis Of Queueing System And Teller’s Serviceoptimization At The Sub-Branch Office Of Bank Bjb For The Regional Government Of West Bandung Regency,” *El - Mal J. Kaji. Ekon. Bisnis Islam*, vol. 5, p. 3289, 2024.
- [3] M. R. I. Nudin and A. Suryaningprang, in *ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA KEDAI PERSEPHONE COFFE MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN QSPM*, 2024.
- [4] S. S. Nisa, A. Suryaningprang, Y. Sudaryo, and E. Herlinawati, “Analisis SWOT Pemasaran Daging Sapi dalam Meningkatkan Daya Saing Pedagang Pasar Ciroyom,” *RIGGS J. Artif. Intell. Digit. Bus.*, vol. 4, no. 4, pp. 14923–14932, 2026, doi: 10.31004/riggs.v4i4.6040.
- [5] R. Hadiyanti and M. M. Ali, “Strategi Peningkatan Kinerja Bisnis Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas,” *RIGGS J. Artif. Intell. Digit. Bus.*, vol. 4, no. 4, pp. 14534–14543, 2026, doi: 10.31004/riggs.v4i4.5526.
- [6] M. Mukti Ali, “Sustainable Business Model of Shoes Garcel MSME Based on SWOT Analysis and Business Model Canvas,” *Dinasti Int. J. Educ. Manag. Soc. Sci.*, 2026, doi: 10.38035/dijemss.v7i4.
- [7] F. R. David and F. R. David, *Strategic Management A Competitive Advantage Approach*. Pearson Higher Ed, 2017.