

PENGEMBANGAN BUSINESS MODEL CANVAS UNTUK MENCIPTAKAN COMPETITIVE ADVANTAGE SEABANK INDONESIAPasamalangi Mario Saskara¹, Hermawan Moch Rizal²

Fakultas Ekononi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia

mariosaskara@gmail.com¹, rizal.hermawan@gmail.com²

Abstract**Received:** 03-01-2023**Accepted:** 14-01-2023**Published:** 20-01-2023**Keywords:** Digital Bank;
Online Credit;
PayLater

Introduction: Digital BANK is one of the practical solutions as a banking service for the people of Indonesia today. Online excellence has increased the trend of digital banking in recent years by carrying the trademark "can be done anytime and anywhere". Digital Bank is starting to become a favorite choice for Indonesian people as a financial service that can do everything. **Purpose:** This study aims to analyze the business model in creating a competitive advantage at Seabank Indonesia's digital bank. **Methods:** The research method used is a type of qualitative research using SWOT analysis techniques, Business Model Canvas (BMC), participatory observation and Focus Group Discussion (FGD) to users of the PayLater facility at digital banks in Indonesia. **Results:** Based on the results of the SWOT analysis, a strategy is determined at the corporate level, namely concentric growth. While the strategy at the business level is a differentiation strategy. **Conclusion:** The proposed changes to the business model start from segment changes that have an impact on customer relationships, key activities, key partners, key resources, value propositions, revenue streams and cost structures.

Abstrak**Kata kunci:** Digital Bank;
Online Credit;
PayLater

Pendahuluan: Digital BANK merupakan salah satu solusi praktis sebagai layanan perbankan bagi masyarakat Indonesia saat ini. Keunggulan online telah meningkatkan tren perbankan digital dalam beberapa tahun terakhir dengan mengusung merek dagang "dapat dilakukan kapan saja dan di mana saja". Bank Digital mulai menjadi pilihan favorit masyarakat Indonesia sebagai layanan keuangan yang bisa melakukan segalanya. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis dalam menciptakan keunggulan kompetitif pada bank digital Seabank Indonesia. **Metode:** Metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik analisis SWOT, Business Model Canvas (BMC), observasi partisipatif dan Focus Group Discussion (FGD) kepada pengguna fasilitas PayLater pada bank digital di Indonesia. **Hasil:** Berdasarkan hasil analisis SWOT, ditentukan strategi di tingkat korporasi yaitu pertumbuhan konsentris. Sedangkan strategi pada level bisnis adalah strategi diferensiasi. **Kesimpulan:** Usulan perubahan model bisnis dimulai dari perubahan segmen yang berdampak pada customer relationship, key activities, key partners, key resources, value propositions, revenue streams dan cost structure.

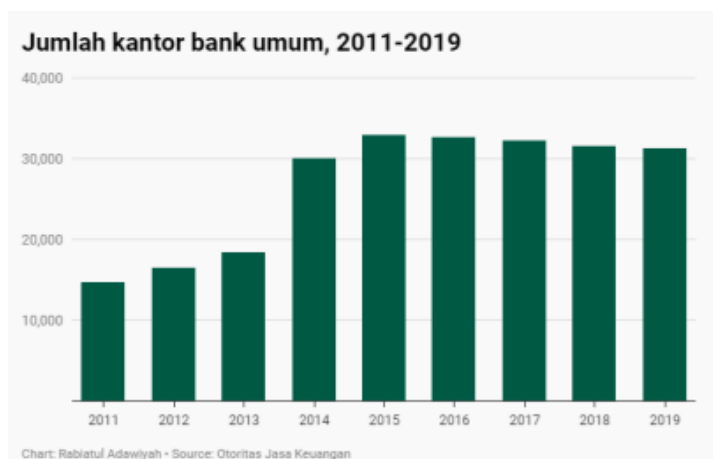
Corresponding Author: Pasamalangi Mario Saskara

E-mail: mariosaskara@gmail.com

PENDAHULUAN

Bank digital menjadi salah satu solusi praktis sebagai layanan perbankan bagi masyarakat Indonesia saat ini. Keunggulan *online* yang menaikan *trend* bank digital dalam beberapa tahun terakhir dengan membawa *trademark* “dapat dilakukan kapanpun dan dimanapun”. Bank Digital mulai menjadi pilihan favorit bagi masyarakat Indonesia sebagai layanan keuangan yang dapat melakukan segala hal (Yusuf et al., 2022). Mulai dari pendaftaran yang tidak harus pergi ke kantor cabang dari suatu bank, biaya admin yang lebih sedikit bahkan bisa gratis, sampai memiliki kecenderungan bunga yang lebih besar menjadi fitur andalan dari bank digital saat ini. Bahkan per bulan Mei 2022 Indonesia memiliki 10 Bank Digital dari bank besar yang ada. Banyaknya fitur yang ditawarkan dan pilihan bank digital membuat nasabah nyaman dalam menggunakan layanan keuangan (Fatimah & Hendratmi, 2020).

Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12/POJK.03/2018 disebutkan bahwa Layanan Perbankan Digital adalah layanan bagi nasabah Bank untuk memperoleh informasi, melakukan komunikasi, dan melakukan transaksi perbankan melalui media elektronik yang dikembangkan dengan mengoptimalkan pemanfaatan data nasabah dalam rangka melayani nasabah secara lebih cepat, mudah, dan sesuai dengan kebutuhan (*customer experience*), serta dapat dilakukan secara mandiri sepenuhnya oleh nasabah dengan memperhatikan aspek pengamanan. Hal ini memungkinkan calon nasabah dan/atau nasabah bank melakukan transaksi diantaranya registrasi, pembukaan rekening (Tarigan & Paulus, 2019), transaksi perbankan (tarik tunai, transfer dan pembayaran), dan penutupan rekening, termasuk memperoleh informasi lain dan transaksi di luar produk perbankan, antara lain nasihat keuangan (*financial advisory*), investasi, transaksi sistem perdagangan berbasis elektronik (*e-commerce*), dan kebutuhan lainnya dari nasabah bank. Layanan ini muncul sebagai respon dari bank umum terhadap perkembangan teknologi informasi dan gaya hidup masyarakat yang memasuki era digital (Ginantra et al., 2020). Di Indonesia bank umum yang sebelumnya memusatkan layanan secara luring (luar jaringan) mulai berinovasi meningkatkan layanan yang bersifat mandiri (*self service*) dengan memanfaatkan media *daring* (Munsarif et al., 2022). Layanan ini berbeda dengan fitur *mobile banking* atau *internet banking*.



Gambar 1

Jumlah Kantor Bank Umum 2011 - 2019

Sumber: Robiatul Adawiyah. Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (OJK), 2019

Kedua fitur tersebut hanya dapat disebut sebagai *semi-digital banking* karena cakupan layanannya masih terbatas. Misalnya ketika kita memanfaatkan fitur *mobile banking* atau *internet banking*, kita tetap perlu mengunjungi kantor bank untuk melakukan verifikasi dokumen atau melakukan otorisasi transaksi yang melebihi limit nominal transaksi yang ditetapkan oleh manajemen bank. Sementara itu melalui layanan perbankan digital, kita dapat memproses semua kebutuhan layanan perbankan secara *daring* (Rumondang et al., 2019). Hal tersebut tentunya sangat praktis dan fleksibel karena kita

tidak perlu mengunjungi kantor bank dan menunggu antrian yang lama. Fitur dan layanan perbankan digital yang dapat dimanfaatkan adalah sebagai berikut :

1. Administrasi Pembukaan dan Penutupan Rekening

Melalui layanan perbankan digital, proses administrasi sepenuhnya dapat dilakukan melalui *daring* tanpa perlu mengunjungi kantor bank. Hal yang perlu dilengkapi oleh calon nasabah ketika akan melakukan pembukaan rekening adalah menyiapkan dokumen seperti KTP dan NPWP untuk diunggah ke sistem perbankan digital. Kita harus mengunggah dokumen melalui *platform* atau sistem yang resmi dan jangan lupa untuk memahami terlebih dahulu dengan membaca persyaratan dan ketentuan yang berlaku. Selanjutnya proses verifikasi dokumen asli akan dilakukan secara virtual dan setelah berhasil maka setoran awal dapat dilakukan menggunakan fitur *e-banking*. Begitu pula proses penutupan rekening dapat dilakukan melalui *daring* tanpa perlu mengunjungi kantor bank.

2. Otorisasi Transaksi

Otorisasi transaksi perbankan digital menerapkan prinsip *self service* sehingga dapat dilakukan secara *daring* tanpa melalui *teller* atau *customer service* yang biasanya ditemui di kantor cabang bank (Yani et al., 2021).

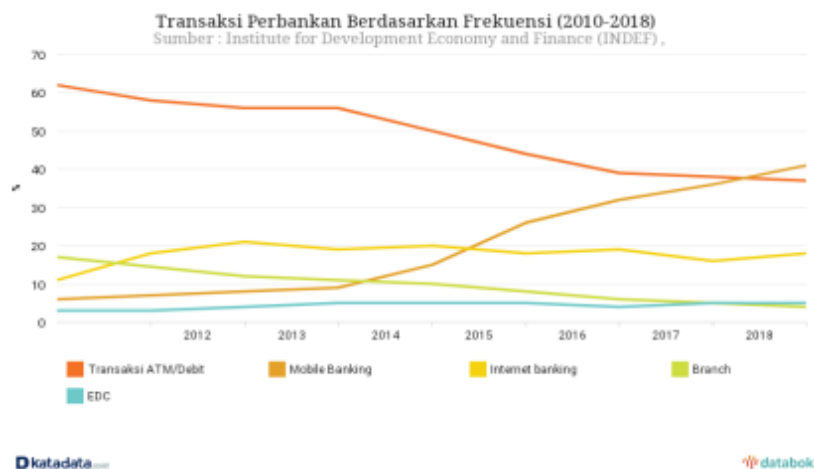
3. Pengelolaan Keuangan

Salah satu fitur yang menarik yang dapat ditemui dalam layanan perbankan digital adalah fitur mengelola pos keuangan dan dapat disesuaikan berdasarkan kebutuhan nasabah dalam mengelola keuangan.

4. Pelayanan Produk Keuangan Lainnya

Layaknya layanan perbankan pada umumnya, perbankan digital juga menyediakan produk keuangan lainnya seperti tabungan rencana, deposito, pinjaman, bank assurance, transaksi *e-commerce* bahkan investasi.

Beberapa kelebihan dari layanan perbankan digital diantaranya aktivitas perbankan dapat dilakukan secara *online* (Hafizd, 2020), dapat diakses kapanpun serta dimanapun selama 24 jam asalkan terhubung dengan jaringan internet, keamanan yang lebih baik dengan proteksi berlapis, mudah dalam bertransaksi maupun otorisasi transaksi, cepat dan praktis karena tidak perlu antri di kantor cabang bank, dan tentunya biayanya menjadi lebih hemat. Selain itu ada beberapa kekurangan dari layanan perbankan digital diantaranya sangat tergantung dengan jaringan internet dalam mengakses layanan (Mujiatun et al., 2022), walaupun didukung oleh keamanan yang berlapis akan tetapi selalu ada pihak tidak bertanggung jawab yang mencoba melakukan pencurian data pribadi bahkan membobol rekening, serta dapat memancing nasabah menjadi tidak terkendali dalam melakukan transaksi keuangan karena kemudahan yang ditawarkan oleh layanan perbankan digital.



Gambar 2.
Data Transaksi Digital
Sumber: Institute for Development Economy and Finance (INDEF) 2019

Berdasarkan *survey* Institute for Development Economy and Finance (Khairani & Giri, 2020) mengutip riset DBS Bank yang menunjukkan sebanyak 41% frekuensi transaksi perbankan nasabah pada tahun 2018 adalah transaksi *mobile banking*. Angka tersebut meningkat hampir tujuh kali lipat dari tahun 2010 dimana hanya 6% dari frekuensi transaksi perbankan melalui *mobile banking*. Frekuensi transaksi perbankan yang menggunakan ATM pada 2018 sebesar 37%, turun tipis dibandingkan 2017 sebesar 38% (Wulandari & Novitasari, 2021). Namun dibandingkan dengan 2010 dimana 62% frekuensi transaksi perbankan adalah transaksi dengan menggunakan ATM, angka ini menunjukkan adanya penurunan sebesar 40,32%. Frekuensi transaksi melalui kantor cabang pada tahun 2018 hanya 4%. Data ini menunjukkan penurunan yang sangat tajam dibandingkan tahun 2010 sebesar 17% frekuensi transaksi melalui kantor cabang bank (www.katadata.co.id, 2019).

Selain itu, persaingan perbankan di era digital ini semakin ketat dengan munculnya perusahaan *financial technology* (fintech). Fintech hadir dengan pelayanan serba digital. Hal tersebut, menjadikan industri perbankan berlomba - lomba untuk menyediakan layanan berbasis digital guna menarik nasabah dan calon nasabah yang diharapkan (Yudha et al., 2020) dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan nasabah serta loyalitas dari nasabah sendiri. Jika kepercayaan dan kepuasan dari nasabah sudah terbentuk, maka selanjutnya tugas dari pihak perusahaan adalah mendapatkan dan mempertahankan loyalitas dari nasabah. Menciptakan hubungan yang kuat dan erat dengan pelanggan adalah mimpi semua pemasar dan hal ini sering menjadi kunci keberhasilan pemasaran jangka Panjang (Walangare et al., 2019).

Saat ini, pemanfaatan fintech semakin diminati terutama ketika muncul layanan cicilan tanpa kartu kredit yang dibuat dengan cara memikat sebagai fitur yakni *PayLater* ataupun pinjaman tunai secara *online* yang ditawarkan oleh bank digital. Semakin merebaknya *e-commerce* di jaman sekarang, membuat masyarakat didorong untuk bisa memenuhi semua keinginan dan kebutuhan yang mana memiliki prioritas tersendiri untuk memenuhinya (Tarantang et al., 2019). Sedangkan kemampuan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut sangat terbatas karena tidak semua orang mampu membayar secara tunai. Oleh sebab itu, banyak perusahaan *e-commerce* di Indonesia yang membuka layanan kredit *online* berupa produk *PayLater* ataupun pengajuan pinjaman tunai. Salah satu diantaranya adalah Shopee dengan bank digital Seabank yang menawarkan produk pinjaman *online* dengan nama “SPinjam” by Shopee.

SeaBank adalah aplikasi perbankan digital yang membantu nasabah dalam melakukan aktivitas finansial, mulai dari menabung hingga bertransaksi (Sakir et al., 2022), melalui *handphone* kapanpun dan dimanapun. Produk perdana SeaBank adalah rekening tabungan yang dapat mempermudah pengelolaan aktivitas finansial harian dan menyediakan tabungan dalam satu rekening dengan bunga yang tinggi (Sakir et al., 2022). Tahun 2021 menjadi lembaran baru bagi PT Bank Seabank Indonesia (selanjutnya disebut “Bank”) dengan adanya sinergi untuk melakukan berbagai pembenahan dan transformasi sebagai bagian dari upaya mencanangkan landasan bisnis yang lebih kuat dan solid. Sinergi tersebut membantu bank untuk menjangkau segmen ritel dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia lebih jauh (Fariana & Safii, 2018), sejalan dengan visi dan misi bank, sehingga mampu memberikan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan. Mengutip laman resmi Shopee, Shopee Pinjam adalah produk pinjaman tunai yang ditawarkan untuk pengguna Shopee.

Diterangkan bahwa Shopee Pinjam menawarkan fitur pengajuan yang mudah, bunga rendah, dengan skema cicilan bulanan. Shopee pinjam sendiri dioperasikan di bawah naungan PT Lentera Dana Nusantara (LDN) sebagai pihak penyelenggara pinjaman (Rosyada, 2021). Dalam situs resminya LDN disebutkan sebagai perusahaan penyedia layanan finansial berbasis teknologi yang berdiri pada 2018. Visi mereka adalah menjadi *platform* teknologi finansial terpercaya. Shopee Pinjam bukanlah satu - satunya produk pinjaman *online* yang ditawarkan oleh Shopee. *E-commerce* ini juga memiliki layanan SPayLater, yaitu produk cicilan tanpa kartu kredit yang dapat memungkinkan pengguna Shopee mendapatkan limit kredit untuk membeli produk Shopee.

Bedanya SPayLater khusus digunakan untuk pembelian produk Shopee, sedangkan Shopee Pinjam tak dibatasi penggunaannya. Apabila telah melewati proses pendaftaran dan pengajuan pinjaman, pengguna dapat menerima uang tunai dan dapat digunakan untuk kebutuhan masing - masing. Masih dari laman resminya, Shopee Pinjam memiliki rentang pengajuan pinjaman dari Rp200.000 hingga Rp15.000.000. Adapun, besaran bunga yang dikenakan adalah sebesar 2,45% per bulan, dengan jatuh tempo pada tanggal 5 setiap bulannya. Di luar ini, pengguna akan dikenakan biaya penanganan hingga 3% per transaksi dan apabila terjadi keterlambatan ada tambahan denda sebesar 5%.

Salah satu keunggulan Shopee Pinjam adalah proses aktivasi pengajuan pinjamannya yang terbilang mudah dan cepat. Selain itu, biaya administrasi dan penanganan juga tergolong rendah dan suku bunga yang cukup wajar. Semakin menarik lagi, Shopee Pinjam dapat memberikan pinjaman lebih dari satu kali, asalkan masih ada sisa limit pinjaman. Meski begitu, pengajuan akun yang terbatas di Shopee Pinjam disebut - sebut sebagai salah satu kelemahan utama pinjaman *online* yang satu ini. Selain itu, pilihan tenor atau tenggat jatuh tempo pinjaman yang terbilang singkat juga menjadi salah satu kekurangannya. Paling singkat, pengguna bisa saja hanya memiliki 11 hari untuk melunasi pinjaman *plus* bunga yang dikenakan.



Gambar 3.
Kinerja Keuangan PT Seabank Indonesia
Sumber: Laporan keuangan Seabank Indonesia

Perusahaan bank digital yang terafiliasi dengan Shopee, PT Bank SeaBank Indonesia berhasil membukukan laba bersih tahun berjalan sebesar Rp5,97 miliar pada kuartal II/2022. Kondisi tersebut berbalik dari kuartal II/2021 dimana Seabank masih merugi Rp231,85 miliar. Berdasarkan laporan keuangan yang dipublikasikan SeaBank, raihan laba tersebut berasal dari pendapatan bunga yang melejit hingga 1.020,27% secara tahunan (year-on-year/yoy) dari Rp150,17 miliar menjadi Rp1,68 triliun. Sementara itu, beban bunga perusahaan juga merangkak naik 535,86% (yoy) dari Rp66,42 miliar menjadi Rp422,36 miliar per Juni 2022. Alhasil, pendapatan bunga bersih Seabank tercatat sebesar Rp1,26 triliun, Nilai itu turut melonjak 1.404,47% (yoy) dibandingkan pada periode yang sama tahun 2021 sebesar Rp83,75 miliar.

Adapun bank yang sebelumnya bernama PT Bank Kesejahteraan Ekonomi (Bank BKE) itu menyalurkan kredit senilai Rp13,95 triliun hingga kuartal II/2022. Kredit yang diberikan tersebut tumbuh 814,10% dibandingkan pada periode yang sama tahun lalu sebesar Rp1,53 triliun. Total aset yang dimiliki perusahaan terpantau sebesar Rp20,86 triliun. Angkanya turut melejit 206,77% dibandingkan pada periode yang sama tahun sebelumnya sebesar Rp6,80 triliun. Selanjutnya, Seabank juga mampu menghimpun dana pihak ketiga (DPK) dengan pertumbuhan mencapai 267,3% (yoy) dari Rp4,61 triliun menjadi Rp16,93 triliun.

Kenaikan DPK Seabank berasal dari dana murah (*current account saving account / CASA*) berupa giro dan tabungan yang melesat 395,11% (yoy), dari Rp3,12 triliun menjadi

Rp15,44 triliun. Pertumbuhan dana murah ditopang dari pos tabungan yang melonjak 7.747% (yoy) menjadi Rp13,2 triliun per Juni 2022. Artinya, tabungan yang dimiliki Seabank naik lebih dari 78 kali lipat dari semula yang hanya sebesar Rp168,22 miliar. Sederet bank digital di tanah air, termasuk SeaBank gencar memberikan promo dengan menawarkan suku bunga deposito dan tabungan tinggi. Selain untuk menggaet nasabah baru, strategi itu dilakukan untuk mengumpulkan DPK. SeaBank memberikan promo bunga tabungan 6% per tahun yang berlaku hingga akhir September 2022. Usai masa promo berakhir, maka bunga tabungan yang ditawarkan SeaBank yakni menjadi sebesar 4%.

Untuk dapat bersaing khususnya dalam dunia perbankan digital, hal yang dapat dilakukan oleh Seabank adalah dengan menggunakan strategi *Business Model Canvas* (BMC). *Business Model Canvas* (BMC) adalah salah satu *tools* untuk membantu melihat lebih akurat bagaimana usaha yang sedang dijalani saat ini. Dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), perusahaan dapat melihat bisnis dari perspektif yang besar namun tetap dapat melihat secara lengkap dan mendetail apa saja elemen - elemen yang terkait dengan bisnis yang dijalani saat ini. Dengan mengevaluasi satu demi satu elemen - elemen kunci akan menjadi lebih mudah menganalisis apa saja yang kurang tepat, dan pada akhirnya dapat mengambil langkah untuk mencapai tujuan bisnis yang berlangsung. Selain itu, peneliti juga menggambarkan dan mengembangkan BMC dengan menggunakan analisis SWOT ditambah sembilan elemen BMC, dimana terdapat kerangka bisnis BMC dan cara merumuskan ide bisnis BMC yang disajikan dalam bentuk selebar kanvas yang berisi sembilan elemen diantaranya; *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership*, dan *Cost Structure*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan BMC karena terdapat beberapa kelebihan seperti, BMC bisa dipakai untuk semua jenis model usaha atau bisnis, memudahkan untuk mengetahui keseluruhan kekuatan dan kelemahan bisnis dan proses analisa kebutuhan akan keuntungan dilakukan secara cepat. Analisis SWOT (SWOT Analysis) yakni mencakup upaya - upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja dari perusahaan. Informasi eksternal mengenai mengenai peluang dan ancaman dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan perusahaan lain (Juliansyah, 2017). Keuntungan menggunakan analisis SWOT adalah dengan menggunakan analisis SWOT dapat mendeteksi tentang kelebihan dan kelemahan pada pelaku bisnis sehingga dapat meminimalisasikan dampak atau kerugian dimasa yang akan datang. Dalam Penelitian ini dasar dan acuan berupa temuan - temuan atau teori - teori dari berbagai hasil penelitian sebelumnya adalah hal yang sangat diperlukan dan dapat dijadikan sebagai data pendukung.

Ada beberapa data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan acuan adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah yang terkait dengan penerapan *Business Model Canvas*. Maka dari itu peneliti melakukan beberapa kajian yang perlu dilakukan dari hasil penelitian sebelumnya berupa skripsi, tesis dan jurnal. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti diantaranya : penelitian yang dilakukan oleh (Permana, 2015) mengenai analisis peluang bisnis media cetak melalui pendekatan *Business Model Canvas* untuk menentukan strategi bisnis baru menunjukan bahwa melalui *Business Model Canvas* adalah sebuah metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menentukan strategi bisnis yang optimal di masa mendatang. Boedianto dan Harjati (2015) mengenai strategi pengembangan bisnis pada depot selaris dengan pendekatan *Business Model Canvas* menunjukan hal yang sama yaitu *Business Model Canvas* dapat digunakan sebagai pendekatan untuk menciptakan strategi pengembangan bisnis.

(Hendarsih, 2021) mengenai evaluasi dan perancangan model bisnis berdasarkan *Business Model Canvas* yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa *Bussines Model Canvas* adalah sebuah model bisnis yang dapat dijadikan bahan evaluasi dan perancangan sebuah model bisnis baru yang lebih baik dan modern bagi usaha yang sedang dijalankan dimasa depan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Rochaety & Tresnati, 2022)

tentang penerapan *Business Model Canvas* terhadap bisnis angkutan jasa penumpang yang menunjukkan hasil yang sama yaitu bisnis model canvas dapat dijadikan pengembangan strategi bisnis perusahaan yang lebih baik. Kebaruan penelitian membahas mengenai hasil penelitian terdahulu untuk mengetahui bahwa ada penelitian terdahulu yang sama dengan penelitian ini. Peneliti melakukan pembaharuan penelitian ini berdasarkan penelitian sebelumnya, yaitu:

1. Abdullah Umar, Agung Hari Sasongko, Glory Aguzman, Sugiharto, Bina Nusantara University., (2018) *Business Model Canvas As A Solution For Competing Strategy Of Small Business In Indonesia*.
2. Stefanie Gsell, 930811-T401, Julia Mette, 900809-T465., (2017) *The Impact of Digitalization on the Business Model of German Retail Banks*.
3. Arief Indrawan Putra, Anita Diana., *Perancangan E-Commerce Dengan Business Model Canvas Untuk Peningkatan Penjualan Pada Toko Parfum*.

Kebaruan pada penelitian ini dengan penelitian - penelitian sebelumnya adalah dalam penelitian sebelumnya tidak ada yang membahas analisis SWOT dalam pengembangan *Business Model* yang dipakai. Namun dalam penelitian ini penulis mengembangkan *Business Model Canvas* yang dibarengi dengan analisis SWOT sebagai pengembangan dari penelitian yang dilakukan.

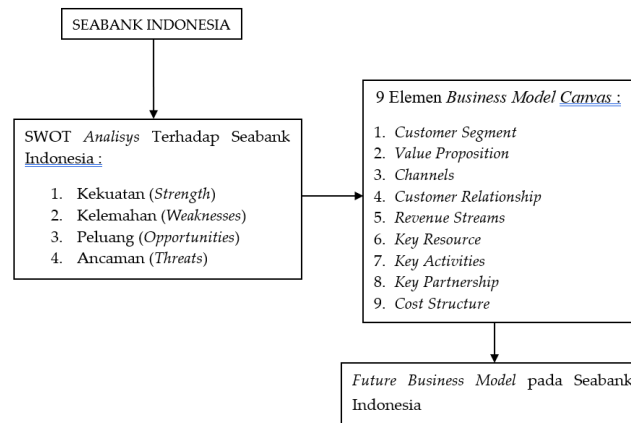
Berdasarkan paparan dan uraian yang disebutkan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor - faktor strategis internal apa saja yang mempengaruhi *competitive advantage* Seabank Indonesia.
2. Mengidentifikasi faktor - faktor strategis eksternal apa saja yang mempengaruhi *competitive advantage* Seabank Indonesia.
3. Merumuskan alternatif manajemen strategi yang sesuai dengan Seabank Indonesia

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang diawali dengan mengidentifikasi permasalahan pada bank digital dan financial technology, studi literatur, dan pengumpulan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi dan Focus Group Discussion (FGD) kepada responden yang merupakan pengguna PayLater untuk mendapatkan informasi mengenai objek yang diteliti. Pengambilan sampel yang diperlukan dalam penelitian kualitatif untuk Focus Group Discussion (FGD) adalah dengan menyeimbangkan kebutuhan informasi atau gambaran pengalaman responden yang diwawancarai. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan melalui Focus Group Discussion (FGD) dengan 5 orang responden pengguna PayLater. Sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui laporan tahunan Seabank Indonesia, OJK Indonesia (2019) dan Institute for Development Economy and Finance (INDEF) 2019. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis Masalah: Kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui penyebab masalah dengan cara melakukan Focus Group Discussion (FGD) kepada 5 orang pengguna PayLater dan observasi langsung dengan menggunakan aplikasi Seabank Indonesia sebagai pemetaan masalah.
2. Analisis Proses Bisnis: Kegiatan ini dilakukan untuk menganalisis proses bisnis yang sedang berjalan, sehingga dapat mengetahui kekurangan dalam kegiatan proses bisnis, apa saja yang dibutuhkan dan apa saja yang harus dikerjakan.



Gambar 4.
Kerangka Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Business Model

1. Business Model Canvas

Analisis model bisnis dalam penelitian ini dituangkan dalam sebuah *Business Model Canvas* (BMC) yang terdiri atas elemen - elemen yang berfungsi untuk memvisualisasikan, menilai dan mengubah model bisnis pada Seabank Indonesia. BMC tersebut dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1
Seabank Indonesia Current Business Model
Sumber : Data Diolah

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
- Shopee	- Penjualan produk via <i>marketplace</i> Shopee	- Bunga deposito cukup tinggi	- Customer service yang baik dan responsif	- Generasi milenial
	- Penawaran produk berupa tabungan, deposito, <i>virtual account</i> dan kredit <i>online</i> melalui produk bank digital	- Akses perbankan secara digital	- Penggunaan Qiscus Omnichannel Chat untuk layanan nasabah	- Penggiat UMKM
- Sumber <i>financial</i> yang kuat				
Key Resources			Channels	
- Alat : Aplikasi digital			- <i>Marketplace</i> Shopee	
Cost Structure			Revenue Streams	
- Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum			- Keuntungan penambahan nasabah melalui aplikasi <i>online</i> Shopee	
- Gaji karyawan				

B. SWOT Analysis

1. Analisis Internal

- a. Kekuatan (*Strengths*)
 - a.) Kemampuan operasional SDM dan manajerial yang seimbang.
 - b.) Permodalan kuat secara *financial* dari perusahaan induk SEA Limited.
 - c.) Teknologi perbankan yang merujuk digitalisasi.
 - d.) Pertumbuhan market sebesar 4.36 Triliun Rupiah di Maret 2022.
 - e.) Prosedur pembukaan rekening cukup mudah.
- b. Kelemahan (*Weaknesses*)
 - a.) Produk layanan masih terbatas (online).
 - b.) Biaya promosi besar karna masih start up.
 - c.) Security system belum terjamin.
 - d.) Pengendalian / kesenjangan terhadap kepatuhan regulasi dan faktor lainnya masih lemah.
 - e.) Jumlah kantor cabang yang masih terbatas.

2. Analisis Eksternal

- a. Peluang (*Opportunities*)
 - a.) Adanya kebijakan Program Pemulihan Ekonomi Nasional dalam penanganan Pandemi dan Kebijakan OJK tentang Digital Bank menjadi payung hukum Digital Bank.
 - b.) Pengguna shopee pay pada angka 10 juta pengguna.
 - c.) Dengan bantuan teknologi, berbagai transaksi, pembayaran, dan layanan perbankan lainnya kini dapat dilakukan secara elektronik atau digital.
 - d.) Segmen retail dan UMKM masih luas.
 - e.) Target market generasi milenial yang lebih memilih kemudahan dalam transaksi perbankan.
- b. Ancaman (*Threats*)
 - a.) Belum adanya regulasi pemerintah yang menjadi payung hukum.
 - b.) Gaya hidup masyarakat yang fleksibel.
 - c.) Pemerataan teknologi belum menjangkau daerah terpencil di Indonesia.
 - d.) Fitur bank digital yang masih terbatas.
 - e.) *E-Payment* menjadi inklusi keuangan.

3. Pilihan Strategi Berdasarkan TOWS Matrix

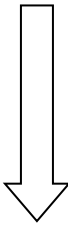
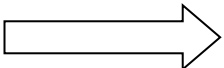
Dari data - data yang ada dimasukkan ke dalam rincian faktor - faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor - faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang merupakan faktor penting untuk ditemukan indikasi - indikasi ke arah mana strategi perusahaan Seabank dapat dijalankan. Data - data tersebut dianalisa dan dinilai serta disinergikan untuk ditemukan rumusan strategi apa yang tepat seperti tabel 3 berikut ini :

Tabel 2
Pilihan Strategi Matrix SWOT dan TOWS

Kekuatan (Faktor – Faktor Internal)	Kelemahan (Faktor – Faktor Internal)
1. Kemampuan operasional dan manajerial yang seimbang.	1. Produk layanan masih terbatas (<i>online</i>).
2. Permodalan kuat secara <i>financial</i> dari perusahaan induk SEA Limited.	2. Biaya promosi besar karna masih <i>start up</i> .
3. Teknologi perbankan yang merujuk digitalisasi.	3. <i>Security system</i> belum terjamin.
4. Pertumbuhan market sebesar 4.36 Triliun Rupiah di Maret 2022.	4. Pengendalian / kesenjangan terhadap kepatuhan regulasi dan faktor lainnya masih lemah.
5. Prosedur pembukaan rekening cukup mudah.	5. Jumlah kantor cabang yang masih terbatas.
Peluang (Faktor - Faktor Eksternal)	Ancaman (Faktor - Faktor Eksternal)

1. Adanya kebijakan Program Pemulihan Ekonomi Nasional dalam penanganan Pandemi dan Kebijakan OJK tentang Digital Bank menjadi payung hukum Digital Bank.	1. Belum adanya regulasi pemerintah yang menjadi payung hukum.
2. Pengguna <i>shopee pay</i> pada angka 10 juta pengguna.	2. Gaya hidup masyarakat yang fleksibel.
3. Dengan bantuan teknologi, berbagai transaksi, pembayaran, dan layanan perbankan lainnya kini dapat dilakukan secara elektronik atau digital.	3. Pemerataan teknologi belum menjangkau daerah terpencil di Indonesia.
4. Segmen retail dan UMKM masih luas.	4. Fitur bank digital yang masih terbatas.
5. Target market generasi milenial yang lebih memilih kemudahan dalam transaksi perbankan.	5. <i>E-Payment</i> menjadi inklusi keuangan.

Tabel 3.
Matrix Swot 4 Kuadran Seabank Indonesia

EXTERNAL FACTOR	INTERNAL FACTOR	STRENGTHS	WEAKNESSES
		1. Kemampuan operasional dan manajerial yang seimbang.	1. Produk layanan masih terbatas (online).
		2. Permodalan kuat secara <i>financial</i> dari perusahaan induk SEA Limited.	2. Biaya promosi besar karna masih <i>start up</i> .
		3. Teknologi perbankan yang merujuk digitalisasi.	3. <i>Security system</i> belum terjamin.
		4. Pertumbuhan market sebesar 4.36 Triliun Rupiah di Maret 2022.	4. Pengendalian / kesenjangan terhadap kepatuhan regulasi dan faktor lainnya masih lemah.
		5. Prosedur pembukaan rekening cukup mudah	5. Jumlah kantor cabang yang masih terbatas
	OPPORTUNITIES	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
	1. Adanya kebijakan Program Pemulihan Ekonomi Nasional dalam penanganan Pandemi dan Kebijakan OJK tentang Digital Bank menjadi payung hukum Digital Bank.	1. Memfokuskan diri untuk menjangkau nasabah ritel dan UMKM.	1. Membuat SOP-SOP serta tata Kelola (GCG) yang baik untuk pengendalian internal.
	2. Pengguna <i>shopee pay</i> pada angka 10 juta pengguna.	2. Mempermudah layanan perbankan dalam bentuk digital untuk menjangkau pelaku UMKM non- <i>bankable</i> .	2. Memperkuat security sistem jaringan dan sistem perbankan digital. Misal dengan sistem keamanan dua faktor.
	3. Dengan bantuan teknologi, berbagai transaksi, pembayaran, dan layanan perbankan lainnya kini dapat dilakukan secara elektronik atau digital.	3. Melakukan pelatihan kepada SDM untuk peningkatan kapabilitas SDM yang seimbang.	3. Menambah fitur-fitur perbankan ke dalam bentuk digital seperti pembukaan rekening.
	4. Segmen retail dan UMKM masih luas.	4. Membuat Promo di Shopee untuk lebih menjangkau nasabah milenial.	4. Rencana penambahan kantor cabang fisik di beberapa Kota besar.
		5. Memperkuat sinergi dengan ekosistem Pemegang saham dan memperluas jaringan.	5. Melakukan / menyelenggarakan webinar atau seminar tentang perbankan digital kepada masyarakat.

5. Target market generasi milenial yang lebih memilih kemudahan dalam transaksi perbankan.

THREATS	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
1. Belum adanya regulasi pemerintah yang menjadi payung hukum.	1. Bersinergi dengan ekosistem grup pemegang saham untuk bekerjasama dalam penyaluran kredit konsumtif dan produktif.	1. Strategi Bank dalam mengurangi biaya dana dengan melakukan penyesuaian suku bunga secara berkala.
2. Gaya hidup masyarakat yang fleksibel.	2. Meluncurkan tabungan digital dengan berbagai fitur, diantaranya rekening tanpa minimum saldo, bunga yang cair setiap hari, serta bebas biaya.	2. Melakukan strategi pemasaran termasuk pengembangan produk baru, jaringan dan kualitas layanan.
3. Pemerataan teknologi belum menjangkau daerah terpencil di Indonesia.	3. Melakukan strategi digital marketing untuk menjangkau kaum milenial.	3. Merger dengan Bank Konvensional.
4. Fitur bank digital yang masih terbatas.		
5. <i>E-Payment</i> menjadi inklusi keuangan.		

Sumber: Data diolah

C. Rekomendasi untuk Business Model Strategy & Improvement BMC Seabank Indonesia

1. Strategi Bisnis:

- Memelihara rasio CASA melalui pemasaran tabungan digital.
- Melakukan pemantauan untuk proses ALM dan pricing DPK.
- Meningkatkan portofolio tabungan digital dengan menawarkan bunga yang kompetitif, pembebasan biaya transfer dan administrasi, serta penyediaan aplikasi digital yang memudahkan nasabah untuk bertransaksi.
- Menerapkan *tiering system* untuk tingkat suku bunga tabungan dan giro konvensional.
- Bersinergi dengan grup pemegang saham dan afiliasi untuk meningkatkan saldo rekening giro.

2. Strategi Fungsional:

- Melakukan *update* dalam sistem keamanan untuk peningkatan layanan.
- Menambahkan fitur-fitur perbankan digital yang belum terakomodir.
- Meningkatkan kapabilitas para personal (SDM) sehingga mampu mengakomodir pemenuhan kebutuhan pelanggan. (*Value-Based-Strategy*.)

Analisa SWOT digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap faktor internal dan faktor eksternal sebuah obyek, bisa perusahaan atau manusia dalam konteks pengembangan sumber dayanya. Faktor internal adalah kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Sedangkan faktor eksternal adalah peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Langkah selanjutnya yang ditempuh setelah proses pembuatan daftar indikator dari variabel lingkungan internal dan eksternal, serta memformulasikan ke dalam strategi S-O, S-T, W-O dan W-T adalah pemberian bobot (*weight*) pada masing-masing indikator yaitu dengan cara membandingkan peran satu indikator tertentu dengan indikator lainnya. Bobot maksimum yang diberikan pada setiap kategori adalah 1 atau 100%. Bobot maksimum tersebut kemudian didistribusikan ke semua indikator, yaitu seperti tabel 5 di bawah ini :

Tabel 4.
Indikator Bobot 4 Kuadran

NO	INDIKATOR	BOBOT
1	STRENGTHS (KEKUATAN)	1.00
		0.20
	a. Kemampuan operasional SDM dan manajerial yang seimbang.	
	b. Permodalan kuat secara <i>financial</i> dari perusahaan induk SEA Limited.	0.30
	c. Teknologi perbankan yang merujuk digitalisasi.	0.10
	d. Pertumbuhan market sebesar 4.36 Triliun Rupiah di Maret 2022.	0.20
	e. Prosedur pembukaan rekening cukup mudah.	
		0.20
	WEAKNESSES (KELEMAHAN)	1.00
	a. Produk layanan masih terbatas (<i>online</i>).	0.20
	b. Biaya promosi besar karna masih <i>start up</i> .	0.20
	c. <i>Security system</i> belum terjamin.	0.20
	d. Pengendalian / kesenjangan terhadap kepatuhan regulasi dan faktor lainnya masih lemah.	0.20
	e. Jumlah kantor cabang yang masih terbatas.	0.20
	OPPORTUNITIES (PELUANG)	1.00
	a. Adanya kebijakan Program Pemulihan Ekonomi Nasional dalam penanganan Pandemi dan Kebijakan OJK tentang Digital Bank menjadi payung hukum Digital Bank.	0.25
	b. Pengguna shopee pay pada angka 10 juta pengguna.	0.25
	c. Dengan bantuan teknologi, berbagai transaksi, pembayaran, dan layanan perbankan lainnya kini dapat dilakukan secara elektronik atau digital.	0.10
	d. Segmen retail dan UMKM masih luas.	
	e. Target market generasi milenial yang lebih memilih kemudahan dalam transaksi perbankan.	0.20
		0.20
	THREATS (ANCAMAN)	1.00
		0.20
	a. Belum adanya regulasi pemerintah yang menjadi payung hukum.	
	b. Gaya hidup masyarakat yang fleksibel.	0.20
	c. Pemerataan teknologi belum menjangkau daerah terpencil di Indonesia.	0.20
	d. Fitur bank digital yang masih terbatas.	
	e. <i>E-Payment</i> menjadi inklusi keuangan.	0.20
		0.20

Sumber: Data diolah

Setelah bobot masing - masing indikator ditentukan, selanjutnya memberikan penilaian terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing - masing indikator terhadap pencapaian tujuannya, khususnya untuk satu periode penyusunan rencana strategis. Penilaian ini dilakukan dengan memberikan skor dari 1 sampai 5. Berikut tabel 6 total skor masing - masing indikator :

Tabel 5.
Total Skor Masing - Masing Indikator

NO	INDIKATOR	SKOR
1	STRENGTHS (KEKUATAN)	
	a. Kemampuan operasional SDM dan manajerial yang seimbang.	3
	b. Permodalan kuat secara <i>financial</i> dari perusahaan induk SEA Limited.	3
	c. Teknologi perbankan yang merujuk digitalisasi.	3
	d. Pertumbuhan market sebesar 4.36 Triliun Rupiah di Maret 2022.	4
	e. Prosedur pembukaan rekening cukup mudah.	3
	WEAKNESSES (KELEMAHAN)	
	a. Produk layanan masih terbatas (<i>online</i>).	2
	b. Biaya promosi besar karna masih <i>start up</i> .	3

	c. <i>Security system</i> belum terjamin.	3
	d. Pengendalian / kesenjangan terhadap kepatuhan regulasi dan faktor lainnya masih lemah.	3
	e. Jumlah kantor cabang yang masih terbatas.	3
2	OPPORTUNITIES (PELUANG)	
	a. Adanya kebijakan Program Pemulihan Ekonomi Nasional dalam penanganan Pandemi dan Kebijakan OJK tentang Digital Bank menjadi payung hukum Digital Bank.	2
	b. Pengguna shopee pay pada angka 10 juta pengguna.	3
	c. Dengan bantuan teknologi, berbagai transaksi, pembayaran, dan layanan perbankan lainnya kini dapat dilakukan secara elektronik atau digital.	3
	d. Segmen retail dan UMKM masih luas.	
	e. Target market generasi milenial yang lebih memilih kemudahan dalam transaksi perbankan.	3
		3
	THREATS (ANCAMAN)	
	a. Belum adanya regulasi pemerintah yang menjadi payung hukum.	2
	b. Gaya hidup masyarakat yang fleksibel.	2
	c. Pemerataan teknologi belum menjangkau daerah terpencil di Indonesia.	3
	d. Fitur bank digital yang masih terbatas.	2
	e. <i>E-Payment</i> menjadi inklusi keuangan.	3

Sumber: Data diolah

Tahapan setelah menentukan skor atau nilai masing - masing indikator adalah menghitung nilai tertimbang dari masing - masing indikator dengan cara mengalikan bobot dengan skor per indikator. Setelah nilai tertimbang masing - masing indikator ditemukan, maka nilai tertimbang itu dijumlahkan. Dan hasil akhir dari keempat langkah tersebut adalah total nilai tertimbang untuk semua kategori variabel di tabel 7 berikut ini :

Tabel 6
Total Nilai Tertimbang

NO	INDIKATOR	BOBOT	SKOR	NILAI TERTIMBANG
1	STRENGTHS (KEKUATAN)	1.00		
	a. Kemampuan operasional SDM & manajerial seimbang.	0.20	3	0.60
	b. Permodalan kuat secara <i>financial</i> dari perusahaan induk SEA Limited.	0.30	3	0.90
	c. Teknologi perbankan yang merujuk digitalisasi.	0.10	3	0.30
	d. Pertumbuhan market sebesar 4.36 Triliun Rupiah di Maret 2022.	0.20	4	0.80
	e. Prosedur pembukaan rekening cukup mudah.	0.20	3	0.60
	Jumlah STRENGTHS			3.20
2	WEAKNESSES (KELEMAHAN)	1.00		
	a. Produk layanan masih terbatas (<i>online</i>).	0.20	2	0.40
	b. Biaya promosi besar karna masih <i>start up</i> .	0.20	3	0.60
	c. <i>Security system</i> belum terjamin.	0.20	3	0.60
	d. Pengendalian / kesenjangan terhadap kepatuhan regulasi dan faktor lainnya masih lemah.	0.20	3	0.60
	e. Jumlah kantor cabang yang masih terbatas.	0.20	3	0.60
	Jumlah WEAKNESSES			2.80
	JUMLAH FAKTOR INTERNAL			6.00

NO	INDIKATOR	BOBOT	SKOR	NILAI TERTIMBANG
3	OPPORTUNITIES (PELUANG)	1.00		
	a. Adanya kebijakan Program Pemulihan Ekonomi Nasional dalam penanganan Pandemi dan Kebijakan OJK tentang Digital Bank menjadi payung hukum Digital Bank.	0.25	2	0.50
	b. Pengguna shopee pay pada angka 10 juta pengguna.	0.25	3	0.75
	c. Dengan bantuan teknologi, berbagai transaksi, pembayaran, dan layanan perbankan lainnya kini dapat dilakukan secara elektronik atau digital.	0.10	3	0.30
	d. Segmen retail dan UMKM masih luas.	0.20	3	0.60
	e. Target market generasi milenial yang lebih memilih kemudahan dalam transaksi perbankan.	0.20	3	0.60
	Jumlah OPPORTUNITIES			2.75
4.	THREATS (ANCAMAN)	1.00		
	a. Belum adanya regulasi pemerintah yang menjadi payung hukum.	0.20	2	0.40
	b. Gaya hidup masyarakat yang fleksibel.	0.20	2	0.40
	c. Pemerataan teknologi belum menjangkau daerah terpencil di Indonesia.	0.20	3	0.60
	d. Fitur bank digital yang masih terbatas.	0.20	2	0.40
	e. <i>E-Payment</i> menjadi inklusi keuangan.	0.20	3	0.60
	Jumlah THREATS			2.40
	JUMLAH FAKTOR EKSTERNAL			5.15

Sumber: Data diolah

D. Rekapitulasi Nilai Tertimbang

Nilai Tertimbang *Strengths Competitive Advantage* Seabank = 3.20

Nilai Tertimbang *Weaknesses Competitive Advantage* Seabank = 2.80

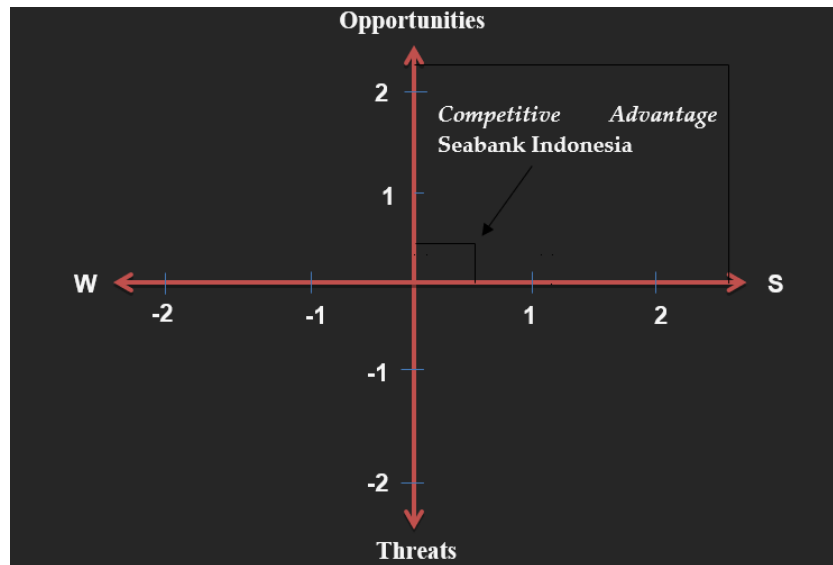
- **Selisih Positif** = **0.40**

Nilai Tertimbang *Opportunities Competitive Advantage* Seabank = 2.75

Nilai Tertimbang *Threats* Pemasaran Konten Musik Digital = 2.40

- **Selisih Positif** = **0.35**

Dari perhitungan nilai tertimbang tersebut, maka posisi strategi *Competitive Advantage* Seabank Indonesia pada Grand Strategy Matrix dapat digambarkan seperti gambar 5 berikut :



Gambar 5.
 Grand Strategy Matrix
 Sumber : Data diolah

Dengan nilai tertimbang faktor kekuatan - kelemahan positif sebesar 0.40 dan nilai tertimbang faktor peluang dan ancaman positif sebesar 0.35 maka posisi strategi *Competitive Advantage* Seabank pada *Grand Matrix Strategy* terletak pada Kuadran I dengan strategi “Pertumbuhan Konsentris”. Dengan demikian maka *Competitive Advantage* Seabank memang dalam proses pengembangan dengan berdasarkan pada pertumbuhan sebagai strateginya.

Tabel 7
 Improvement BMC of Seabank Indonesia

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
- Shopee				
Kolaborasi dengan <i>competitor</i> ataupun bank konvensional (BCA, Mandiri, dll)	Penjualan produk via <i>marketplace</i> Shopee	Bunga deposito cukup tinggi	<i>Customer servive</i> yang baik dan responsif	Generasi milenial
	Penawaran produk berupa tabungan, deposito, <i>virtual account</i> dan kredit <i>online</i> melalui produk bank digital	Akses perbankan secara digital	- Penggunaan Qiscus Omnichannel Chat untuk layanan nasabah - Modifikasi hubungan pelanggan berbasis <i>hybrid</i>	Penggiat UMKM
	Melakukan pengembangan <i>cooperation</i> untuk menciptakan	Sumber <i>financial</i> yang kuat	Membangun dan menjalin relasi dengan kompetitor	Dapat menjangkau pengguna internet

	<i>sustainability growth</i> perusahaan	Dapat memberikan penawaran bunga pinjaman rendah berbasis syariah kepada nasabah	seperti <i>e-commerce</i> dan <i>e-money</i> dari aplikasi lain guna pengembangan segmentasi pasar
Key Resources		Channels	
- Alat: Aplikasi digital		- <i>Marketplace</i> Shopee	
- Tenaga : Staf terbaik dan terlatih di bidangnya masing-masing		- <i>Social media</i> - <i>Mobile Aps</i> - <i>Google Playstore</i> - <i>App Store</i> - <i>Website</i>	
Cost Structure		Revenue Streams	
- Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum - Gaji karyawan		- Keuntungan penambahan nasabah melalui aplikasi <i>online</i> Shopee	
Melakukan update sistem informasi dan aplikasi sesuai dengan perkembangan teknologi		- Dapat melakukan <i>upgrade fee</i> untuk <i>premium service</i> pada nasabah - Dapat berafiliasi dengan bank konvensional	

Sumber: Data Diolah

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model bisnis Seabank Indonesia saat ini masih dalam tahap pengembangan. Model bisnis suatu perusahaan perlu dievaluasi dan juga mengikuti perkembangan teknologi. Fintech merupakan industri yang dinamis karena mengikuti perkembangan teknologi. Hal ini membuat perusahaan Fintech, khususnya sektor mobile payment, perlu mengembangkan produknya secara berulang - ulang dan berkelanjutan. Oleh karena itu dilakukan perubahan berupa penambahan elemen atau aktivitas pada elemen customer segment, customer relationship, channels, value propositions, key activities, key resources, key partners, revenue streams, dan cost structure untuk mengembangkan model bisnis Seabank Indonesia. Selain itu karakter orang Indonesia yang lebih konsumtif (kebutuhan dan keinginan tinggi) namun pendapatan tidak

mendukung, cenderung melakukan pembayaran di cicil, maka Seabank Indonesia dapat menyediakan jasa kredit online berbasis syariah melalui platform SPinjam untuk dapat menarik minat calon nasabah baru dan pengembangan segmentasi pasar secara lebih luas

BIBLIOGRAFI

- Fariana, A., & Safii, A. (2018). Sinergi Fintech Dengan Perbankan Syariah Dalam Perspektif Hukum. *Istinbâth: Jurnal Hukum Dan Ekonomi Islam*, 17(2), 417–430.
- Fatimah, S. B., & Hendratmi, A. (2020). Digitalisasi Pada Bank Mandiri Syariah Di Tengah Persaingan Dan Perubahan Teknologi. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7(4), 795–813.
- Ginantra, N. L. W. S. R., Simarmata, J., Purba, R. A., Tojiri, M. Y., Duwila, A. A., Siregar, M. N. H., Nainggolan, L. E., Marit, E. L., Sudirman, A., & Siswanti, I. (2020). *Teknologi Finansial: Sistem Finansial Berbasis Teknologi di Era Digital*. Yayasan Kita Menulis.
- Hafizd, J. Z. (2020). Peran Bank Syariah Mandiri (BSM) Bagi Perekonomian Indonesia Di Masa Pandemi COVID-19. *Al-Mustashfa: Jurnal Penelitian Hukum Ekonomi Syariah*, 5(2), 138–148.
- Hendarsih, I. (2021). Analisis Penerapan Strategi Business Model Canvas (Bmc) Pada Jasa Zigzag Laserwork Semarang Jawa Tengah. *Akrab Juara: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 6(4), 152–167.
- Juliansyah, E. (2017). Strategi pengembangan sumber daya perusahaan dalam meningkatkan kinerja PDAM Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ekonomak*, 3(2), 19–37.
- Khairani, G. A., & Giri, R. R. W. (2020). Analisis Adopsi Penggunaan Mobile Banking Menggunakan Model UTAUT Modifikasi Dengan Budaya Sebagai Moderator Di Kalimantan Timur. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(7), 1025–1035.
- Mujiatun, S., Jasin, H., Fahmi, M., & Jufrizen, J. (2022). Model financial technology (fintech) syariah di sumatera utara. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(3), 2830–2839.
- Munsarif, M., Suryawan, M. A., Markani, M., Resha, M., Yuswardi, Y., Siregar, M. N. H., Suryani, A. I., Latif, N., Hasibuan, A., & AUM, W. O. R. (2022). *Pengantar E-Commerce*. Yayasan Kita Menulis.
- Permana, D. J. (2015). Analisis peluang bisnis media cetak melalui pendekatan bisnis model canvas untuk menentukan strategi bisnis baru. *Faktor Exacta*, 6(4), 309–319.
- Rochaety, E., & Tresnati, R. (2022). *Kamus Istilah Ekonomi (Edisi Kedua)*. Bumi Aksara.
- Rosyada, S. T. A. (2021). *Analisis hukum islam terhadap praktik Shopee Pinjam melalui Marketplace Shopee*. UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Rumondang, A., Sudirman, A., Effendy, F., Simarmata, J., & Agustin, T. (2019). *Fintech: Inovasi Sistem Keuangan di Era Digital*. Yayasan Kita Menulis.
- Sakir, N., Jaya, J. N. U., & Wahyuni, N. (2022). Penerapan Metode Pieces Framework Sebagai Evaluasi Tingkat Kepuasan Pengguna Aplikasi Seabank di Balikpapan. *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 9(2), 344–351.
- Tarantang, J., Awwaliyah, A., Astuti, M., & Munawaroh, M. (2019). Perkembangan sistem

- pembayaran digital pada era revolusi industri 4.0 di indonesia. *Jurnal Al-Qardh*, 4(1), 60–75.
- Tarigan, H. A. A. B., & Paulus, D. H. (2019). Perlindungan Hukum Terhadap Nasabah Atas Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital. *Jurnal Pembangunan Hukum Indonesia*, 1(3), 294–307.
- Walangare, J. L., Moniharapon, S., & Roring, F. (2019). Analisis Pengaruh Faktor Kepuasan, Kepercayaan dan Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Di the Coffee Bean Mantos. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1).
- Wulandari, S., & Novitasari, N. (2021). Pengaruh Internet Banking, Risiko Kredit dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2017-2019. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(1), 166–177.
- Yani, W. O. N., Yudhakusuma, D., & Rachmatuloh, A. D. N. (2021). Persepsi Komunikasi Layanan Digital Bank. *Jurnal Sosial Politik Unla*, 26(1), 55–75.
- Yudha, A. T. R. C., El, S., SEI, M., Amiruddin, A. R., Hilmi, A. F., Kaffah, A. F., Fauzi, F. N., Evarianti, I., Maghfiroh, L., & El Nadia, N. (2020). *Fintech Syariah: Teori dan Terapan*. Scopindo Media Pustaka.
- Yusuf, M., Sumarno, S., & Komarudin, P. (2022). Bank Digital Syariah Di Indonesia: Telaah Regulasi Dan Perlindungan Nasabah. *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam*, 13(2), 271–285.