

## PENGEMBANGAN MODEL BISNIS BANK “X” DALAM Mendukung INKLUSI KEUANGAN MENGGUNAKAN KERANGKA KERJA *SOFT SYSTEM METHODOLOGY* (SSM)

Wicaksono Sarwo Edi, Marimin, Arief Daryanto, dan Imam Teguh Saptono

Sekolah Bisnis – Institut Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia

wicaksono.sarwoedi@yahoo.com, marimin\_07@yahoo.com, adaryant@yahoo.com,  
itsaptono@yahoo.co.id

**Abstract.** This research aims to develop a business model for Bank "X", which is a state-owned commercial bank, in supporting financial inclusion for micro and small segments. As a state-owned enterprise Bank “X” has a dual task, besides having to generate profits, it must also required to act as a agent of development. We still need to do more research to find out the most appropriate and effective business model for this area. The business model is mapped by utilizing 9 blocks of business model canvas developed by Osterwalder and Pigneur (2010). The study was conducted using the soft system methodology (SSM) framework according to Checkland (1981), which consists of seven stages. The seven SSM stages include: (1) finding a problem, (2) expressing a problem situation, (3) getting an essential definition, (4) making a conceptual model, (5) comparing it with the real world, (6) determining desirable - feasible change, and (7) suggestions for improvement. By carrying out these seven stages, an operational business model and sub-elements are produced which are the main keys or leverage points in operating a business model.

**Keywords:** business model canvas, financial inclusion, key sub-element, soft system methodology.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model bisnis bagi Bank “X”, yang merupakan bank umum milik negara, dalam mendukung inklusi keuangan bagi segmen mikro dan kecil. Sebagai BUMN Bank “X” memiliki tugas ganda, selain harus menghasilkan laba, bank juga diwajibkan berperan sebagai agen pembangunan. Model bisnis yang paling sesuai dan paling efektif pada area tersebut masih merupakan hal yang perlu diteliti. Model bisnis dipetakan dengan memanfaatkan *9 blocks business model canvas* yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). Penelitian dilakukan menggunakan kerangka kerja *soft system methodology* (SSM) sesuai Checkland (1981), yang terdiri atas tujuh tahapan. Tujuh tahapan SSM tersebut meliputi: (1) menemukan masalah, (2) mengekspresikan situasi masalah, (3) mendapatkan definisi hakiki, (4) membuat model konseptual, (5) membandingkannya dengan dunia nyata, (6) menentukan perubahan yang *desireable – feasible*, dan (7) saran perbaikan. Dengan menjalankan tujuh tahapan tersebut dihasilkan model bisnis operasional serta sub-elemen yang menjadi kunci utama atau titik ungit dalam mengoperasikan model bisnis.

**Kata Kunci:** *business model canvas*, inklusi keuangan, *soft system methodology*, sub-elemen kunci

### PENDAHULUAN

Seseorang tidak mungkin memenuhi seluruh kebutuhan hidupnya dari produk dan jasa yang dihasilkannya sendiri. Komunitas yang melakukan pertukaran atau transaksi secara efisien dikatakan berada di dalam sistem inklusi keuangan, adapun kondisi sebaliknya disebut berada dalam situasi eksklusif. World Bank (2005) mendefinisikan inklusi keuangan sebagai upaya memberikan akses jasa pada lembaga keuangan formal, yaitu tabungan, pinjaman dan jasa pembayaran kepada masyarakat,

khususnya untuk masyarakat berpendapatan rendah. Inklusi keuangan merupakan faktor kunci dalam mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan.

Honohan dan King (2012) menyebutkan bahwa keberadaan akses tersebut sangat membantu keluarga-keluarga di negara berpendapatan rendah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya secara baik, mampu mengatasi fluktuasi kondisi perekonomian, serta dapat menyisihkan penghasilannya untuk disimpan, sehingga taraf hidupnya meningkat. Honohan (2007) menyimpulkan bahwa walaupun tidak *robust*, terdapat korelasi negatif antara tingkat akses keuangan dengan jumlah penduduk miskin, serta tingkat akses keuangan dengan tingkat ketidakmerataan atau indeks Gini. Demirguc-Kunt dan Klapper (2013) juga menemukan korelasi tinggi antara Pendapatan Domestik Bruto (PDB) per kapita dari masing-masing negara dengan penetrasi rekening atau prosentase penduduk berusia 15 tahun atau lebih yang memiliki rekening di institusi keuangan formal.

Menurut Tambunan (2015), sejak tahun 1970-an Pemerintah Indonesia telah serius melakukan upaya inklusi keuangan, dimana Bank BRI berperan sebagai mesin utama. Inklusi keuangan tersebut khususnya dikembangkan melalui *microfinance*. Namun berdasarkan data World Bank, tingkat inklusi masih tergolong rendah. Berdasarkan World Bank (2015), yang disampaikan melalui Global Findex, penduduk dewasa Indonesia berusia 15 tahun ke atas yang memiliki rekening baru mencapai 36%, masih jauh dibandingkan penduduk Dunia 62%. Penduduk dewasa yang meminjam mencapai 56.57%, namun yang meminjam di lembaga formal hanya 13.14%, atau 43.43% meminjam bukan dari lembaga formal. Penduduk yang menabung mencapai 69.30%, namun yang menabung di lembaga formal hanya 26.56%.

Bank “X” adalah bank umum milik negara, sesuai pasal 2 ayat 1 UU No.19/2003 memiliki peran ganda. Peran pertama adalah kewajiban untuk memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya, yang berkonotasi pada tuntutan profitabilitas. Adapun peran kedua adalah turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat. Peran kedua tersebut merupakan kewajiban BUMN sebagai agen pembangan. Sebagian tolok ukur peran Bank “X” sebagai agen pembangunan ditunjukkan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

**Tabel 1.** Perbandingan Kredit Mikro-Kecil di Indonesia, Grameen dan Bank “X”

		Satuan	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR (%)
Indonesia	Loan (Micro+Kecil)	Rp M	-	330 858	404 096	438 317	482 651	13.4
	Loan (UMKM)	Rp M	-	639 471	767 578	830 656	900 390	12.1
	# Debitur UMKM	Orang	-	9 997 332	12 822 775	13 718 951	15 364 472	15.4
	Loan / Deb UMKM	Rp	-	63 964 166	59 860 522	60 548 070	58 602 079	
Grameen Bank Bangladesh	Loan	Rp M	10 032	13 819	14 838	17 322	21 285	15.5
	# Debitur	Orang	8 373 893	8 543 977	8 640 225	8 806 779	8 901 610	1.4
	Loan / Debitur	Rp	1 198 008	1 617 380	1 717 359	1 966 938	2 391 100	
Bank “X”	Loan (Micro+Kecil)	Rp M	7 923	7 827	6 864	7 437	13 405	19.6
	#Debitur(Mic+Kec)	Orang	113 064	125 569	112 796	77 863	71 879	-17.0
	Loan / Debitur	Rp	70 075 957	62 332 188	60 853 105	95 511 560	186 498 899	

Sumber: Data BI, Grameen Report, Bank “X” diolah

**Tabel 2.** Perkembangan Agen dan Aktivasnya pada Bank “X”

	Des 15	Jun 16	Des 16	Jun 17	Des 17
Jumlah Agen	31	10 715	30 860	54 543	69 589
Akumulasi transaksi (slip)		786 935	14 523 691	21 354 248	35 296 794
Akumulasi volume transaksi (Rp Juta)		314 155	1 969 746	4 245 578	11 230 481
Jumlah rekening	710	26 182	1 204 416	3 635 884	4 843 248
Dana Pihak Ketiga (Rp Juta)	202	9 425	117 772	960 170	561 909

Sumber: Data Bank BUMN “X” diolah

Berdasarkan Tabel 1, pertumbuhan kredit segmen mikro dan kecil Bank “X” meningkat di atas rerata bank di Indonesia. Namun jumlah debitur mengalami penurunan, sehingga rerata kredit per debitur meningkat dari Rp61 juta dan menjadi Rp186 juta. Hal tersebut bukan berarti Bank “X” tidak berpihak pada segmen mikro dan kecil, karena berdasarkan UU No.20 Tahun 2008, nilai tersebut masih pada kisaran segmen usaha kecil, dengan maksimum kredit Rp500 juta. Bercermin pada Grameen, di Bangladesh, rerata kredit per debiturnya pada kisaran Rp1.2 juta - Rp2.4 juta, menunjukkan Grameen banyak melayani debitur mikro di bawah Rp2.5 juta.

Tabel 2. menunjukkan pengembangan inklusi melalui upaya memperluas dan mendekatkan layanan bank dengan memanfaatkan agen. Hal ini sejalan dengan inisiatif dan ketentuan regulator dalam mengembangkan inklusi keuangan serta transaksi non tunai, yaitu Gerakan Indonesia Menabung (GIM), layanan keuangan digital (LKD), dan Lakupandai. Layanan agen bank meliputi pembukaan rekening, setor-tarik tunai, setor-tarik tunai uang elektronik dan kiriman uang dan

transaksi pembayaran. Sampai dengan akhir 2017 perkembangan jumlah agen serta transaksi belum memadai. Aktivitas transaksi baru mencapai 2.5 juta transaksi/bulan, berarti dari rekening yang mencapai 4.8 juta, yang bertransaksi kurang dari 1 rekening/bulan. Transaksi rerata setiap agen/bulan hanya 42.27 kali, adapun volume transaksi Rp13.45 juta per agen per bulan. Rerata kelolaan agen rendah, yaitu 69.6 rekening/agen dan dana pihak ketiga (DPK) Rp8.07 juta/agen. Agen kurang efektif yang berdampak pada fee yang diterima tidak menutup biaya operasionalnya.

Model bisnis eksisting terkesan belum dapat mengorkestrasi operasional inklusi keuangan dengan efektif. Layanan kredit, simpanan, dan jasa masih berjalan masing-masing, dukungan IT, proses dan SDM bersifat sporadis dan belum menjadi solusi integratif. Pertanyaan penelitian: aspek-aspek apa di dalam model bisnis eksisting, yang masih lemah, dan bagaimana rumusan model bisnis untuk mengantisipasi kelemahan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan output berupa model bisnis yang paling sesuai bagi Bank "X" untuk mendukung inklusi keuangan.

Kebaruan penelitian: (1) ditemukan gambaran kondisi situasional inklusi keuangan bank melalui *benchmark*, sekaligus potensi perbaikannya, (2) mengekspos kolaborasi beberapa metode: *business model canvas*, *soft system methodology*, *interpretive structural modelling*, dan *strategic assumption surfacing and testing* dalam suatu penelitian, (3) menghasilkan model bisnis yang mengintegrasikan kredit, simpanan, dan *payment* dalam solusi komprehensif, termasuk dukungan visi, IT, proses dan SDM.

## KAJIAN TEORI

**Manfaat inklusi keuangan bagi masyarakat.** Honohan dan King (2012), membahas mengenai pentingnya inklusi keuangan. Kondisi kebalikan dari inklusi keuangan adalah eksklusivitas keuangan. International Monetary Fund (IMF) menengarai bahwa eksklusivitas keuangan mengakibatkan dampak negatif, antara lain: (1) ekonomi biaya tinggi, (2) eksploitasi ekonomi oleh sektor non formal, (3) berpotensi memperbesar terjadinya *inequality* (ketidakmerataan), (4) meningkatkan rigiditas jurang kemiskinan, (5) memperbesar potensi permasalahan sosial, (6) memperlambat dicapainya kesejahteraan keluarga, dan (7) menimbulkan potensi ketidakstabilan finansial.

**Hal-hal yang memengaruhi tingkat inklusi keuangan di negara lain.** Zins dan Weill (2016) menghimpun penelitian yang dilakukan di Afrika dan China, dan menemukan (1) kepemilikan rekening, khususnya tabungan, berkorelasi positif dengan: tingkat kekayaan, tingkat pendidikan, usia, domisili di kota, dan status pernikahan, (2) potensi meminjam terjadi pada usia lebih tua, semakin tinggi pendidikan, dan kekayaan, serta laki-laki yang menikah, (3) yang lebih kaya, berpendidikan dan lebih tua, umumnya lebih tinggi inklusi finansialnya, (4) literasi keuangan adalah faktor dominan bagi meningkatnya inklusi finansial, (5) karakteristik negara, kualitas pengelolaan institusi, regulasi yang efisien, dan stabilitas politik akan semakin meningkatkan inklusi finansial, (6) semakin tinggi biaya pembukaan rekening dan ongkos penggunaan rekening bank, serta semakin ketatnya aturan keterbukaan akan menurunkan tingkat inklusi finansial.

**Kontradiksi subsidi bunga pinjaman.** Hannig dan Jansen (2010), mengkaji negara berkembang yang menyalurkan dana untuk pinjaman program kepada kelompok tertentu dengan pembatasan tingkat bunga. Pinjaman diberikan kepada petani dan pengusaha kecil, dan penggunaannya diatur hanya untuk tujuan tertentu. Asumsinya, masyarakat miskin tidak mampu menabung dan membayar bunga sesuai harga pasar. Dampaknya: untuk menekan agar bunga pinjaman rendah, pemerintah membatasi bunga simpanan, sehingga mobilisasi penghimpunan dana terhambat. Akibatnya sistem keuangan menjadi dangkal serta tidak efisien. Pada kajian ini disebutkan bahwa Otero dan Rhyne (1994) mengajukan paradigma sistem keuangan yang membalikkan asumsi, yaitu masyarakat miskin

mampu menghasilkan surplus secara ekonomi, dan mampu membayar biaya riil dari pinjaman atau kredit (suku bunga pasar) serta mampu pula untuk menabung. Terminologi kredit mikro harus diubah menjadi layanan keuangan mikro (*micro finance*).

**Sukses inklusi keuangan di bidang perkreditan.** Inklusi keuangan bidang perkreditan, telah menghasilkan penghargaan hadiah Nobel atas nama pendiri Grameen Bank, yaitu Dr. Muhammad Yunus. Menurut Bhuiyan *et al.*, (2012) serta Shukran dan Rahman (2011), Grameen menyalurkan kredit diprioritaskan kepada para penduduk miskin, hidup tak menentu, tidak mempunyai tanah, dan dikategorikan *unbankable*. Proporsi penerima kredit umumnya wanita, bahkan mencapai lebih dari 95%. Bunga kredit yang diterapkan adalah bunga komersial sebesar 20% per tahun, dan terbukti pembayaran kembali mencapai 98%. Kredit yang diberikan berkisar antara US \$27-US \$500 (lebih kurang Rp350 000 – Rp6 750 000). Sukses kredit Grameen Bank didukung konsep: (1) pemberian kredit secara kelompok dengan tanggung jawab bersama, sehingga terjadi *self monitoring*, (2) besarnya kredit sesuai kebutuhan, menghindarkan dari *over financing* (3) frekuensi penagihan dilakukan mingguan bukan bulanan, (4) tingkat bunga komersial, sehingga bank penyalur dapat beroperasi secara sehat.

**Sukses inklusi keuangan di bidang transaksi pembayaran dan simpanan.** Pengelolaan inklusi keuangan di Kenya dinilai sangat berhasil melalui Mpesa yang didukung oleh Safaricom, sebuah *mobile network operator* (MNO). Keberhasilannya dibahas oleh Mas dan Radcliffe (2010), serta Osah dan Kyobe (2017). Saat diluncurkan pada 2007, dalam sebulan sudah bergabung 20 000 pengguna, meningkat menjadi 8.6 juta dalam 2 tahun, dan pada 2012 sudah mencapai 17 juta pelanggan di Kenya saja. Selain mengembangkan jaringan *mobile*, Safaricom juga memperluas jaringan *merchant* sebagai tempat penukaran dana dari data elektronis menjadi uang tunai.

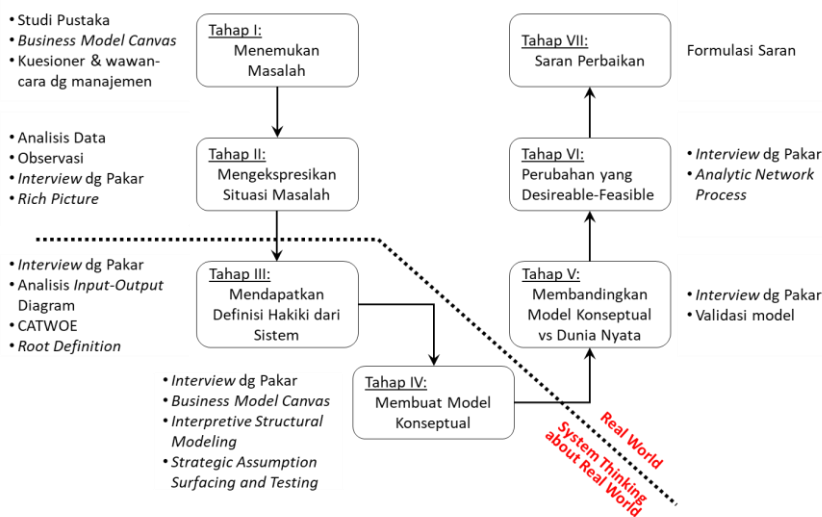
Peningkatan layanan M-Pesa ini berkorelasi positif dengan inklusi keuangan di Kenya. Berdasarkan World Bank, pada 2011 persentase penduduk dewasa memiliki rekening mencapai 42.3%, berkembang menjadi 74.7% pada 2014. Sukses inklusi keuangan di Kenya didorong oleh: (1) konsep *payment* dan kiriman uang didahulukan dibanding menabung, masyarakat lebih tertarik pada *payment* dan kiriman uang. Tabungan otomatis akan berkembang selaras pertumbuhan transaksi, (2) masyarakat tidak menyukai biaya pengelolaan rekening di bank, (3) telepon *mobile* menjadikan layanan mudah dan murah. (4) otoritas keuangan Kenya memberikan kelonggaran kepada Safaricom ikut menyusun regulasi inklusi keuangan yang menguntungkan masyarakat. Hal lain yang perlu dihindari adalah kepemilikan kekuatan pasar terlalu besar oleh suatu entitas yang akan mendorong monopoli dan inefisiensi. Taurusianingsih (2016) menemukan bahwa konglomerasi bank meningkatkan kekuatan pasar dan menurunkan tingkat kompetisi.

**Pengelolaan jaringan outlet dalam mendukung inklusi keuangan.** Wambua dan Datche (2013) melakukan penelitian pada bank di Kenya, difokuskan pada *branchless banking*, antara lain *e-banking*, *m-banking*, dan agen bank, menunjukkan bahwa pengembangan *branchless banking* memperluas akses *customer* bank, dari sisi jaringan maupun jenis layanan jasa keuangan, dan efisiensi biaya pengelolaan transaksi. Di dalam pengelolaan *branchless banking*, Wambua dan Datche menemukan: (1) timbulnya risiko *channel* baru, (2) bank harus terus memupuk kepercayaan *customer* untuk menggunakan *channel*, (3) tidak semua *customer tech-savvy* sehingga layanan harus sangat *user friendly*, dan (4) adanya keterbatasan transaksi terkait aturan anti pencucian uang dan pencegahan pembiayaan teroris (APU-PPT).

## METODE

Penelitian dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja *soft system methodology* (SSM), menggunakan 7 tahapan (Shen dan Feng, 2017) yang diperkenalkan Checkland (1981). Di dalam melakukan analisis, model bisnis dipetakan menggunakan *business model canvas* (BMC), yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). Selanjutnya berdasarkan analisis yang dilakukan ditetapkan model bisnis dan langkah-langkah strategis untuk mendukung pengelolaan inklusi keuangan bagi segmen mikro dan kecil di Bank “X”. Instrumen dalam pengumpulan data adalah survey lapangan, *in depth interview*, dan *focus group discussion* dengan para ahli / pakar. Analisis dilakukan dengan kerangka kerja *soft system methodology* (SSM) meliputi *rich picture* dan *root definition*, analisis CATWOE, *interpretive structural modeling* (ISM), serta *strategic assumption surfacing and testing* (SAST).

Tahapan penelitian mengikuti tujuh (7) langkah sesuai kerangka kerja *soft system methodology* (SSM), ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Tahap I merupakan tahapan untuk menemukan masalah, dimulai dengan melakukan studi pustaka yang berkaitan dengan inklusi keuangan, termasuk pengelolaannya di bidang perbankan. Pustaka tersebut bersumber dari Bank Indonesia (BI), Otoritas Jasa Keuangan (OJK), World Bank, Bank for International Settlement (BIS), Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), serta berbagai jurnal dan literatur baik dalam maupun luar negeri. Pendalaman permasalahan juga dilakukan melalui *interview* dengan manajemen Bank “X” dari berbagai level. Hasil *interview* dituangkan sebagai model bisnis dalam 9 blocks - *business model canvas* (BMC). Sembilan blok meliputi: (1) *Customer Segments*, (2) *Value Proposition*, (3) *Channel Distribution*, (4) *Customer Relationship*, (5) *Revenue Streams*, (6) *Key Resources*, (7) *Key Activities*, (8) *Key Partners*, (9) *Costs Structures*.

Pada tahap II dilakukan kegiatan untuk mengekspresikan permasalahan secara jelas. Pada tahap ini baik data internal maupun data eksternal analisis. Data pelanggan, pendapatan serta biaya, maupun *benchmark* dianalisis menggunakan metode manajemen strategis. *Interview* dilakukan, antara lain dengan memaparkan kondisi masing-masing blok yang ada di dalam BMC. Situasi permasalahan dipetakan dalam tabel analisis situasional serta divisualisasikan menggunakan *rich picture*. Pada tahap III didefinisikan akar masalah dari sistem-sistem yang relevan, melalui *interview* serta *focus group discussion* (FGD) lebih jauh dengan para pakar, serta melakukan analisis

menggunakan diagram *input-output*. Di samping itu dilakukan analisis atas *Customer, Actors, Transformasi, World-view, Owner, dan Environment* (CATWOE). Hasil yang diharapkan dari analisis ini adalah *root definition* dari sistem.

Tahap IV menetapkan model konseptual. Metodologi yang digunakan untuk mengembangkan model adalah *interpretive structural modeling* (ISM), dan *strategic assumption surfacing and testing* (SAST), yang mengedepankan *expert judgement* dengan *interview* pakar. Metode ISM dikembangkan untuk memahami situasi kompleks. Metode ini efektif untuk perencanaan strategi dan pengembangan peta hubungan antara berbagai elemen (Verma, 2014 dan Vinodh *et al.*, 2016). Model mental yang tidak terlihat jelas ditransformasikan menjadi model sistem yang lebih *visible*. Adapun SAST membantu pemecahan masalah yang tidak terstruktur melalui pendekatan dialektik para pakar. Dari tahapan ini dihasilkan model bisnis konseptual. Tahap V menguji model konseptual dibandingkan dengan dunia nyata, yaitu perbandingan dengan kondisi riil di dalam pengelolaan inklusi keuangan, baik dari sisi transaksi pembayaran, simpanan maupun pinjaman.

Pada tahap VI dilakukan identifikasi prasyarat implementasi model bisnis. Metode yang digunakan adalah wawancara mendalam dengan para pakar, termasuk di dalamnya manajemen Bank “X”. Selanjutnya tahap VII dilakukan finalisasi saran perbaikan yang merupakan model bisnis baru yang diusulkan Bank “X” untuk mendukung inklusi keuangan bagi segmen mikro dan kecil, beserta strategi implementasinya. Di samping itu juga diharapkan adanya saran bagi kebijakan pemerintah dan regulator untuk memperlancar inklusi keuangan secara umum.

Wawancara (*in-depth interview*) melibatkan para pakar dalam spektrum luas, meliputi manajemen puncak yaitu Wakil Direktur Utama dan Direksi Bank “X”, Direktur Utama dan Direksi perusahaan anaknya, dan beberapa Kepala Divisi yang menangani langsung inklusi keuangan. Di samping itu dilibatkan juga pakar dari luar Bank “X”, yang terdiri atas Direktur pada regulator, Vice President dari bank pesaing pelaku inklusi keuangan paling terkemuka di Indonesia, serta pakar *financial technology* yang memimpin langsung bisnis *e-money* di dalam dan luar negeri.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tahap I mendiskripsikan permasalahan yang ada.** Bank “X” adalah BUMN, yang memiliki tugas ganda, yaitu mencetak laba serta berperan sebagai agen pembangunan. Bank “X” mengalami pertumbuhan kredit yang sangat baik di atas rata-rata industri. Pertumbuhan sisi kredit tersebut ditopang pula dengan pertumbuhan penghimpunan dana pihak ketiga yang cepat. Namun pertumbuhan pada kedua sisi neraca belum diikuti pertumbuhan yang cepat di sisi peningkatan inklusi keuangan bagi segmen mikro dan kecil. Rerata kredit segmen mikro-kecil terus meningkat menjauhi area mikro, walaupun masih dalam kisaran kredit kecil. Efektivitas pengelolaan agen bank, yang merupakan tulang punggung inklusi keuangan belum memadai.

Kondisi tersebut membuka peluang Bank “X” untuk meningkatkan efektivitas perannya sebagai agen pembangunan, khususnya pada bidang inklusi keuangan segmen mikro dan kecil. Sukses Bank “X” meningkatkan kinerja kredit dan dana pihak ketiga, yang tidak diikuti keberhasilan di bidang inklusi keuangan, menunjukkan adanya peluang perbaikan pada bidang tersebut. Dalam hal ini ditengarai model bisnis inklusi keuangan belum berjalan sesuai yang diharapkan.

**Tahap II mengekspresikan masalah.** Tahapan diawali dengan melakukan analisis kondisi internal-eksternal, diskusi dengan manajemen bank, pelaku lapangan, dan para pakar. Tabel 3. memperlihatkan analisis situasional berupa kondisi eksisting Bank “X” serta perbandingannya dengan *benchmark* yang dikelompokkan dalam business model canvas.

Tabel 3. Analisis Situasional Bank “X”

No	Elemen / Variabel	Ukuran	Kondisi	Benchmark / Pemanding	Peluang Perbaikan	
1.1	Segmen Kredit	Pasar	Rerata outstanding mikro & kecil	Rp107 juta (2018)	Rp2.5jt (Grameen) Rp21jt (Bank Lokal)	Berusaha di area mikro (<Rp50jt)
1.2	Literasi Keuangan dan tersebar nya Customer		Program literasi seluruh nasabah	Membantu program literasi regulator.	Kampanye literasi melalui elektronik bersama layanan	Literasi elektronik, dan mendorong partisipasi nasabah dalam literasi
1.3	Program peningkatan kelas ( <i>staging</i> ) nasabah mikro kecil		Keberadaan program	Dilakukan terbatas dengan menambah plafon kredit	Debitur naik kelas sesuai kinerjanya (Musoni – Kenya)	Sistem pencatatan dan konsistensi implementasi
2.1	Memenuhi harapan murah mudah cepat dan tidak ribet		Fee trx, rekg, bunga Proses kredit	Murah, ikuti aturan 3 hari sesudah aplikasi lengkap	Murah, ikuti aturan 1 hari (Musoni)	Otomasi proses, <i>benchmark</i> dan inovasi
2.2	Aplikasi perkreditan Underwriting Pencairan kredit Pengamanan kredit		Otomasi aplikasi Otomasi elektronik Kemudahan proses pencairan <i>Group lending</i> atau saling tanggung Asuransi kredit	Hanya form aplikasi Terbatas pada <i>scoring system</i> Hanya di Cabang Avalis terbatas Asuransi kredit	Fully automated Otomasi menyeluruh Di seluruh outlet, agen & elektronik Memanfaatkan <i>group lending</i> Asuransi Kredit	Memperluas otomasi optimasi <i>big data</i> & psikometrik Memanfaatkan agen & elektronik Kebijakan tanggung renteng dan perluasan <i>group lending</i>
2.3	Keterpaduan solusi keuangan		Hubungan antar jenis layanan	Terpadu secara terbatas	Layanan terpadu, dg jangkar Mpesa	Membangun solusi terintegrasi
2.4	Membentuk komunitas <i>Closetloop transaction</i> <i>Market place</i>		Adanya komunitas <i>Marketplace</i>	Masih terbatas Belum ada	<i>Closetloop &amp; market place</i> (truemoney)	Membentuk komunitas & membina transaksi
3.1	Jenis outlet		Keragaman outlet	Cabang, agen & IT	Cabang, agen & IT	Menjaga keragaman
3.2	Jumlah outlet / agen		Cakupan km2/agen	15.73 km2 / agen	4.75 km2/agen	diperbanyak
3.3	Layanan yang diberikan		Keragaman layanan	Simpanan, trx cukup, kredit terbatas	Simpanan, trx dan kredit beragam	Perluasan layanan kredit elektronik
4	Cara berhubungan dengan <i>customer</i>		Efektivitas komunikasi	Komunikasi via Cabang & elektronik	Komunikasi via agen & saluran elektronik	Memanfaatkan agen sebagai media
5	Memastikan perusahaan terus berlanjut		Bunga kredit Fee transaksi Strategi DPK Strategi biaya	Sesuai regulator Strategi dana murah Belum ada khusus	Bunga komersial Sesuai preferensi Sama <i>Variable cost agent</i>	Mengembangkan strategi <i>out of the box</i>

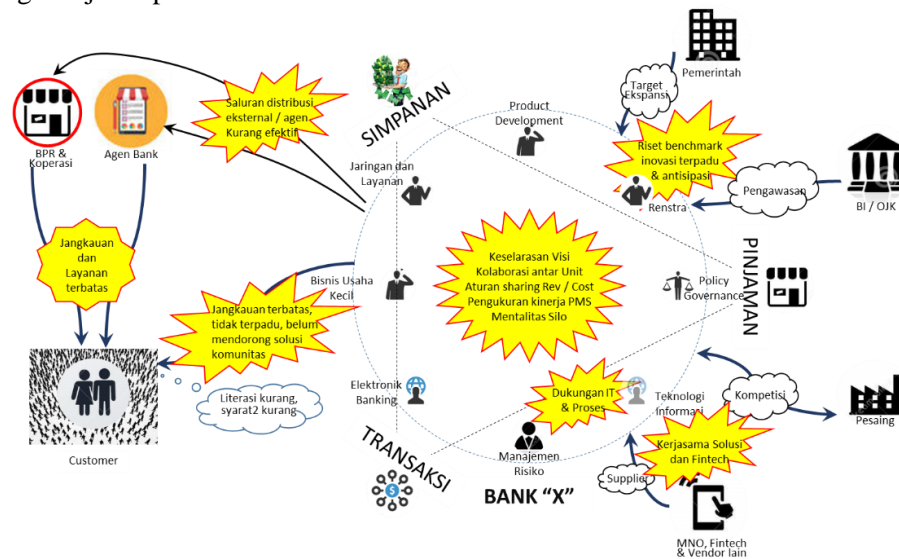


Tabel 3.1 (Lanjutan) Analisis Situasional Bank “X”

No	Elemen / Variabel	Ukuran	Kondisi	Benchmark / Pemandangan	Peluang Perbaikan
6.1	Penyamaan visi kola-borasi, eliminasi silo	Keselarasan dan kolaborasi unit pada	Perlu peningkatan	Institusi bukan BUMN, sehingga lebih mudah adaptasi	Direksi diharapkan dapat menjadi orkestrator perubahan
6.2	Ukuran kinerja, & revenue/cost sharing	eksekusi program			
6.3	Dukungan IT solusi dana/trx & proses kredit	Kapabilitas solusi	Simpanan dan transaksi memadai, kredit terbatas	Dukungan tekno-logi menyeluruh (Mpesa)	Meningkatkan dukungan IT dan benchmark
7.1	Riset, inovasi & antisipasi 5Ps	Kejelasan strategi	Belum spesifik	Riset dan inovasi dilakukan rutin	Meningkatkan riset, inovasi dan kerja sama dengan regulator
7.2	Antisipasi regulasi	Strategi antisipasi	Ikut pemerintah	Sinergi dg regulator	
8.1	Efektivitas agen	Trx / Bulan / Agen	52 trx/bl/agen 11% agen>50 trx/bl	1 380 trx/bln/agen	Melakukan pengelolaan agen dengan lebih baik
		Rp / Bulan / Agen	Rp41juta/bl/agen	Rp607juta/bln/agen	
		Rerata fee agen/bln	Rp51 600	US\$70 (Rp980 000)	
		Agen dengan fee >Rp1 juta / bulan	0.57%	34% agen profit >US\$100(Rp1.4juta)	
8.2	Kerjasama dengan fintech	Keberadaan kerjasama	Mulai dibangun kerjasama	Mpesa dari ber-mula dari MNO	Perluasan kerja sama sinergi

Catatan: No 5 merupakan gabungan blok *revenue streams* dan *blok costs structure*

Agar dapat diekspresikan secara lebih jelas, permasalahan yang ada dituangkan dalam bentuk *rich picture*, yang disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Rich Picture Permasalahan Inklusi Keuangan Bank “X”

*Rich picture* memvisualisasikan permasalahan model bisnis Bank “X” dimana bank melayani simpanan, transaksi dan pinjaman. Bank mengelola lingkungan eksternal terdiri atas pemerintah, regulator, pesaing, jaringan *mobile, fintech*, agen bank, dan *customer*. Pada *rich picture* digambarkan ketidakselarasan antar unit, riset, *benchmark*, inovasi, dukungan IT dan proses, kerjasama vendor, saluran distribusi eksternal, dan layanan untuk memenuhi harapan *customer*.

**Tahap III menentukan *root definition* dari permasalahan.** Menurut Checkland (2000), *root definition* dapat ditentukan dengan metode PQR, yaitu dengan menguraikan “lakukan P dengan cara Q untuk berkontribusi dalam mencapai R”. Dalam hal ini P: apa yang dilakukan, Q: bagaimana melakukannya, dan R: mengapa harus melakukannya. Secara jelas *root definition* dari permasalahan ini adalah:

*Pengembangan model bisnis Bank “X” dalam mendukung inklusi keuangan bagi segmen mikro dan kecil, dengan melakukan perbaikan dalam proses pengembangan model bisnis serta melalui pelibatan aktor-aktor utamanya, sehingga model bisnis yang dihasilkan dapat meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidup masyarakat yang dituju secara berkesinambungan.*

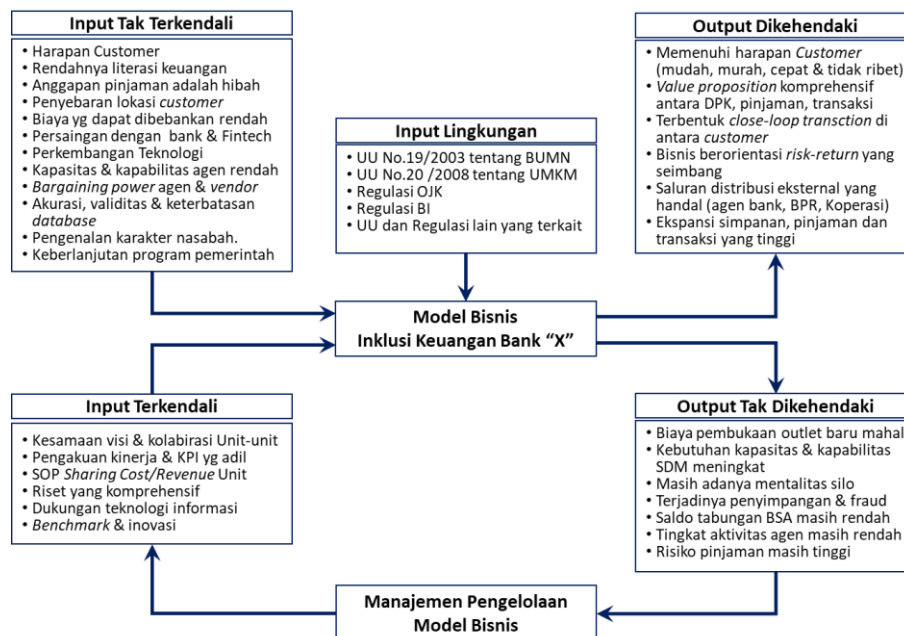
*Root definition* dari permasalahan yang telah ditemukan, diperjelas peran masing-masing bagiannya melalui analisis CATWOE, ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Analisis CATWOE

C : <i>Customer</i>	Masyarakat berpendapatan rendah serta usaha kecil dan mikro. <i>Customer</i> diharapkan mendapat layanan optimal, dan berkesempatan lebih besar meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidup mereka.
A : <i>Actors</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direksi sebagai pemutus model bisnis</li> <li>• Pemimpin dan pegawai Divisi yang terlibat.</li> <li>• Pegawai Kanwil, Kancab dan Sentra Kredit yang mengoperasikan.</li> <li>• Agen bank sebagai salah satu <i>channel distribution</i>.</li> <li>• Pemasok jaringan dan <i>fintech</i> sebagai partner.</li> <li>• Masyarakat sebagai <i>customer</i></li> </ul>
T : <i>Transformation</i>	Proses pengembangan model bisnis yang secara komprehensif melibatkan aktor-aktor yang berkepentingan serta memper-timbangkan kebutuhan dan harapan <i>customer</i> , sehingga dapat memaksimalkan pemenuhan kepentingan semua pihak.
W: <i>World-view</i>	Penetapan model bisnis yang memenuhi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan, dilengkapi dengan mekanisme monitoring dan review yang handal, akan meningkatkan <i>value</i> Bank “X”.
O : <i>Owner</i>	Direksi Bank “X”.
E : <i>Environment</i>	Koordinasi dan kolaborasi Unit-unit yang terlibat, literasi, budaya dan perilaku <i>customer</i> dalam memaksimalkan inklusi keuangan.

**Tahap IV melakukan analisis untuk mendapatkan model bisnis konseptual.** Tahapan ini dimulai dengan menggambarkan diagram input-output. Aspek-aspek pada diagram input - output tersebut berperan sebagai sub-elemen pada analisis selanjutnya, yaitu *interpretive structural modeling* (ISM) dan *strategic assumption surfacing and testing* (SAST). Dengan menggunakan diagram input-output diidentifikasi input yang dapat dikendalikan, input yang tidak dapat

dikendalikan dan input yang berasal dari lingkungan. Input tersebut diproses dalam pengembangan model bisnis inklusi keuangan, menghasilkan output yang dikehendaki dan output yang tidak dikehendaki. Output yang dikehendaki dimanfaatkan dalam layanan, sedangkan output yang tidak dikehendaki menjadi umpan balik. Diagram input-output diperlihatkan pada Gambar 3.



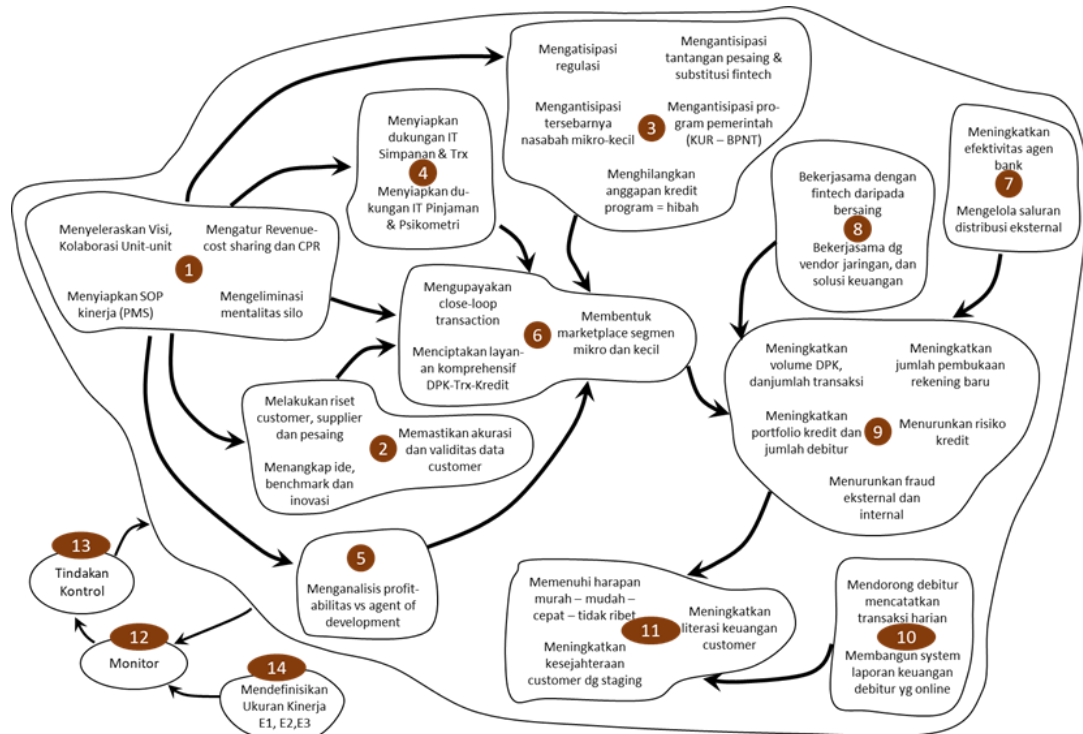
Gambar 3. Diagram Input Output Model Bisnis Inklusi Keuangan

Analisis ISM menghasilkan sub-elemen kunci utama yang berperan sebagai titik ungkit dalam pengembangan model, yaitu: (1) kesamaan visi dan kolaborasi antar Unit, (2) kesempatan *benchmark* dan adanya pengetahuan dan ide yang relevan, (3) dukungan IT dari sisi dana, kredit, dan transaksi, (4) memenuhi harapan *customer* (mudah, murah, tidak ribet), (5) SOP pengakuan kinerja yang adil, (6) eliminasi mentalitas silo, (7) direksi sebagai pelaku utama, (6) *customer*.

Analisis SAST menghasilkan sub-elemen yang sangat penting dan yakin implementasinya meliputi: (1) pemenuhan harapan *customer*, akses mudah, murah, tidak ribet, (2) penyamaan visi dan kolaborasi, (3) SOP pengakuan kinerja, (4) dukungan IT, (5) layanan dana, pinjaman dan transaksi yang komprehensif, (6) peningkatan volume, nilai transaksi, dan DPK, (7) kerjasama jaringan, sistem, solusi dan *fintech*, (8) eliminasi mentalitas silo, (9) data *customer* valid dan akurat, (10) kesejahteraan *customer* melalui *staging* debitur, (11) pembentukan *close-loop transaction*, (12) peningkatan portfolio kredit dan debitur, (13) efektivitas agen bank.

Sub-elemen sangat penting namun implementasinya perlu perhatian: (1) mendorong laporan keuangan *on line* melalui HP debitur, (2) pemanfaatan riset *customer*, pemasok dan pesaing, (3) saluran distribusi eksternal meliputi agen bank, BPR, dan koperasi, (4) kesadaran debitur mencatat transaksi hariannya, (5) penurunan *fraud* eksternal dan internal, (6) penurunan risiko kredit.

Hasil akhir dari tahapan ini adalah penetapan model bisnis konseptual. Berdasarkan sub-elemen kunci utama yang dihasilkan pada analisis ISM, serta sub-elemen penting dari analisis SAST digambarkan model bisnis konseptual. Gambaran model bisnis konseptual inklusi keuangan, yang merupakan model bisnis ideal bagi Bank “X” ditunjukkan pada Gambar 4. Model bisnis perlu dikontrol kinerjanya dengan tiga ukuran yaitu efikasi, efisiensi dan efektivitasnya.



Gambar 4. Model Bisnis Konseptual Inklusi Keuangan Bank “X”

**Tahap V** membandingkan model konseptual dengan kondisi pada dunia nyata. Melalui perbandingan tersebut dapat diketahui berbagai perbaikan-perbaikan yang dapat dilakukan atas masing-masing area pada model bisnis. Perbandingan dengan dunia nyata disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Perbandingan Model Konseptual dengan Dunia Nyata

Blok	Model Konseptual	Kondisi Dunia Nyata	Perbaikan yang Dapat Dilakukan
Customer Segment	Memperluas segmen pasar serta portofolio dan jumlah rekg Mengantisipasi hal-hal, antara lain: literasi rendah, lokasi tersebar, anggapan hibah kredit	Pinjaman diberikan >Rp25 juta, umumnya >Rp100 juta Telah dilakukan sosialisasi secara luas, walaupun masih perlu peningkatan	Pengelolaan secara elektronik menjangkau <Rp25 juta Perluasan sosialisasi. Peningkatan kepercayaan <i>customer</i> . Melibatkan emosi customer melalui <i>pain</i> dan <i>gain</i>
	Meningkatkan kesejahteraan customer melalui peningkatan kelas ( <i>staging</i> ) Memberikan layanan mudah murah cepat dan tidak ribet: - Aplikasi & <i>underwriting</i> kredit dilakukan secara elektronik - Pencairan kredit - Layanan Agen Bank	Peningkatan plafon kredit saat jatuh tempo pinjaman  Proses kredit > 3hari Sistem elektronik hanya pada sistem <i>scoring</i> Di Kantor Cab Terbatas	Strategi klasifikasi debitur dengan <i>staging</i> CSR-KUR Mikro-KUR Kecil-Komersial  Percepatan proses kredit Diperluas menyeluruh dibantu psikometrik & <i>big data</i> Elektronis dan di Agen Bank Diperbanyak, dengan meningkatkan efektivitas & profitabilitas agen bank.
Value Proposition	- Biaya pengelolaan & transaksi  Menciptakan solusi komprehensif dana, kredit dan transaksi Mendorong terjadinya <i>Close-loop transaction</i> Membentuk <i>market place</i>	Murah, sesuai ketentuan regulator  Solusi keuangan masih dibuat sesuai Unitnya. Sangat terbatas  Telah mulai dilakukan, khususnya di kalangan menengah	Dipertahankan murah untuk transaksi sesuai regulator Mengantisipasi kebutuhan sehari-hari dan " <i>pain-gain</i> " dari customer Melakukan kolaborasi untuk membentuk solusi <i>closeloop</i> Melakukan perluasan dengan melibatkan agen dan masyarakat sasaran inklusi.
	Menurunkan Risiko Kredit: - Membentuk grup debitur yang saling menanggung  - Memberikan pinjaman sesuai kebutuhan & penggunaan	Sebagian telah dilakukan melalui perusahaan avalis  Pinjaman kadang diberikan sesuai nilai jaminan.	Memasukkannya ke dalam ketentuan, untuk jenis kredit yang memerlukannya Analisa pinjaman dipertajam sesuai kebutuhan & struktur
Channels	Memperkuat layanan di Cabang, elektronik dan saluran distribusi eksternal (Agen, BPR, Koperasi) dan memperluas jangkauan	Cabang, ATM, Internet, SMS, mobile telah sesuai  Pengelolaan agen terbatas yang berakibat efektivitas agen rendah	Terus meningkatkan dan membuka kemungkinan kerjasama dengan MNO Pengelolaan agen secara profesional. Profitabilitas & efektivitas agen ditargetkan.
Customer Relation	Membangun strategi hubungan dan komunikasi dengan <i>customer</i> baik di sisi simpanan / transaksi maupun kredit yang sesuai dengan kebutuhannya	- Customer kontak dengan petugas bank dan agen. - Hubungan elektronik masih terbatas.	Komunikasi didorong melalui agen, <i>merchant</i> , dan saluran elektronik, serta membentuk komunitas. Dilaksanakan sosi-alisasi, edukasi dan literasi
Revenue Streams	Membangun <i>profitability analysis</i> - Mengelola sumber pendapatan bunga pinjaman - Mengelola fee transaksi dan pengelolaan rekening	Ditetapkan Pemerintah	Pengelolaan sesuai ketentuan pemerintah, dan strategi tersendiri untuk hal-hal yang diluar ketentuan, serta sumber baru <i>out of the box</i>

**Tabel 5.1** (Lanjutan) Perbandingan Model Konseptual dengan Dunia Nyata

Blok	Model Konseptual	Kondisi Dunia Nyata	Perbaikan yang Dapat Dilakukan
Key Resources	Kesamaan visi, kolaborasi, eliminasi mentalitas silo, KPI, aturan pengakuan kinerja.	Terus dilakukan upaya pemenuhannya	Strategi komprehensif melibatkan Unit, Direksi sebagai orkestrator, disiapkan pengakuan kinerja yang mendukung prestasi.
	Menyiapkan SDM dan IT yang mendukung model bisnis		Eksekusi cepat, proses adaptif
Key Activities	Mengelola riset <i>customer</i> , <i>supplier</i> , dan pesaing	Dilakukan, namun kurang optimal	Perlu lebih serius, terkait dengan disrupsi di era digital
	Mengantisipasi kebijakan subsidi bunga kredit & BPNT	Kebijakan dapat berubah, subsidi & BPNT bisa dicabut	Pengembangan strategi dengan <i>scenario planning</i>
Key Partner	Mengantisipasi tantangan Porter 5Ps, dan perubahan regulasi	Organisasi menyiapkan strategi	Perlu inovatif
	Mengelola partner: agen bank, BPR, koperasi, <i>merchant</i>	Belum dikelola secara efektif	Pengelolaan partner yang efektif & memungkinkan laba agen yang memadai
Cost Structure	Mengelola partner Jaringan komunikasi (MNO) dan <i>Fintech</i>	Kerjasama yang ada sangat terbatas	Pengembangan kerjasama luas & saling menguntungkan
	Membangun <i>profitability report</i> : Agar pengelolaannya efektif, pengelolaan biaya diarahkan ke biaya non tetap.	Pengelolaan biaya masih seperti biasa	Membangun pemahaman yang kuat bahwa besarnya biaya yang dapat dikeluarkan harus sebanding dengan volume bisnis dan transaksi.

**Tahap VI dan VII menganalisis atas perbaikan dan menghasilkan output.** Analisis tersebut menghasilkan output berupa model bisnis operasional inklusi keuangan bagi segmen mikro dan kecil, yang sesuai dengan Bank “X”. Pemetaan model bisnis tersebut ke dalam masing-masing area *nine blocks – business model canvas* disajikan pada Gambar 5.

<p><b>Key Partnership</b></p> <p>Pengelolaan Agen dan partner, yang terdiri:</p> <p>(1)Penyedia komunikasi,</p> <p>(2) kolaborasi membangun dan menyediakan layanan inklusi keuangan,</p> <p>(3) agen bank, Bank perkreditan Rakyat (BPR) dan koperasi yang secara langsung menyalurkan jaringan solusi bank kepada <i>customer</i>.</p>	<p><b>Key Resources</b></p> <p>(1) visi &amp; kolaborasi</p> <p>(2) IT transaksi komprehensif &amp; <i>close-loop</i>,</p> <p>(3) IT untuk analitik &amp; <i>underwriting</i>,</p> <p>(4) SDM kreatif inovatif</p> <p>(5) kapabilitas eksekusi</p> <p>(6) SOP pengukuran kinerja yang jelas.</p>	<p><b>Value Proposition</b></p> <p><u>Layanan umum</u> berteknologi tinggi</p> <p><u>Pain releaver:</u></p> <p>(1)buka rekening via elektronik dan agen</p> <p>(2)kredit sesuai <i>use &amp; needs</i>, (3)operasi <i>mobile</i> sederhana, mudah sesuai HP customer</p> <p>(4) proses &amp; pencairan kredit di agen</p> <p><u>Gain creator:</u></p> <p>(1)sebagai komunitas,</p> <p>(2) mendapat info belanja murah</p> <p>(3) lap. neraca &amp; L/R</p>	<p><b>Channels</b></p> <p>Saluran distribusi <i>hi-tech</i>, (1) ekspansi agen di area blind spot, (2) menyebar luas, (3) Variasi layanan (KU, pulsa, rekening listrik/air, buka rekg, kredit)</p>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p>Masyarakat pendapatan rendah sampai dengan bawah menengah</p> <p>Meningkatkan kesejahteraan melalui:</p> <p>(1) Perluasan pasar ke segmen mikro</p> <p>(2) <i>staging</i> debitur CSR-KUR mikro-KUR kecil-komersial,</p> <p>(3) literasi dg sosialisasi elektronik melibatkan emosi <i>customer</i></p>
	<p><b>Key Activities</b></p> <p>(1) R&amp;D, <i>benchmark</i> dan inovasi komprehensif,</p> <p>(2) manajemen risiko dg <i>scoring &amp; big data</i>,</p> <p>(3) <i>Scenario planning</i> &amp; aktif bekerjasama dengan regulator</p>		<p><b>Relationship</b></p> <p>Melalui: (1) agen bank</p> <p>(2) aplikasi elektronik.</p> <p>(3) hubungan langsung melalui pembinaan komunitas dan sosialisasi, edukasi dan literasi keuangan</p>	
<p><b>Cost Structures</b></p> <p>Struktur biaya: (1) biaya bunga sesuai dana mengendap,</p> <p>(2) biaya tetap yaitu biaya teknologi, riset, pembukaan <i>outlet</i>, penyiapan infrastruktur, pengelolaan komunitas, promosi,</p> <p>(3) biaya variabel yaitu <i>fee</i> kepada agen per transaksi dan beban poin hadiah transaksi <i>customer</i>.</p>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>Sumber pendapatan <i>out of the box</i>: (1) <i>fee</i> KU, pembayaran tagihan, pulsa, penarikan tunai, fee dibedakan sesama komunitas/penabung dengan non anggota. (2) bunga pinjaman, dibedakan KUR dengan non KUR (3) dana murah (4) iklan dari penjual barang</p>		

**Gambar 5.** Model Bisnis Operasional Inklusi Keuangan

Tahapan berupa tujuh langkah SSM, khususnya pada tabel analisis situasional, memperlihatkan aspek-aspek pada model bisnis eksisting yang masih memerlukan perbaikan, antara lain: (1) segmen mikro yang cenderung belum tergarap, (2) agen bank dan aplikasi digital sebagai ujung tombak *channel distribusi* dan *relationship*, (3) solusi produk masih terkotak-kotak belum menjadi teman untuk kebutuhan rutin sehari-hari, *pain releaver* dan *gain creator*, (4) sumber-sumber pendapatan perlu digali secara kreatif tanpa menyalahi regulasi, (5) pengelolaan biaya yang *out of the box* (6) sumber daya berupa manusia, IT, dan proses perlu diselaraskan supaya lebih efektif dan efisien, (7) riset, *risk management* dan kedekatan dengan regulator cenderung bergerak datar, dan (8) efektivitas pengelolaan agen dan partner yang memerlukan perhatian serius.

Visualisasi potensi perbaikan tersebut di atas menggunakan *rich picture*, dan diperkuat dengan penetapan *root definition*, analisis CATWOE, serta diagram input-output, menjadikan diskusi pakar lebih terfokus dan efektif. Permasalahan model bisnis yang kompleks tersebut dapat diterjemahkan menjadi model sistem yang lebih *visible* melalui penetapan struktur elemen ISM serta analisis pendekatan dialektikal SAST. Output yang dihasilkan berupa model bisnis konseptual. Perbandingan model konseptual dengan dunia nyata, yang dilanjutkan dengan analisis perbaikan yang diinginkan dan dimungkinkan menghasilkan model bisnis dalam kerangka BMC yang siap dioperasionalkan.

Delapan aspek yang memerlukan perbaikan pada model bisnis eksisting Bank “X” tersebut di atas sangat mungkin terjadi pada bank lain. Walaupun tidak menyebutkan secara spesifik, namun prediksi McWaters (2015) mengenai masa depan industri jasa keuangan memberikan *endorsement* hal yang hampir sama. Temuan tersebut membahas antara lain: pergeseran preferensi *customer*, digitalisasi jasa keuangan, peran agen dan aplikasi finansial, pentingnya inovasi, kolaborasi dengan regulator. Satu hal yang menjadi tantangan besar untuk Bank “X” adalah keinginan untuk menggarap segmen mikro. Tambunan (2015) membahas peran BRI sebagai mesin utama di bidang inklusi keuangan. Hal ini mengindikasikan BRI yang secara tradisional memiliki kekuatan untuk menguasai pasar mikro. Pada kondisi ini diperlukan inovasi dan strategi yang tepat bagi Bank “X” untuk dapat memainkan perannya pada segmen mikro

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Tujuh tahapan yang terstruktur dari kerangka kerja *soft system methodology* (SSM) mengarahkan alur pola pikir penelitian menjadi lebih jelas. Hasil analisis situasional yang menggambarkan kondisi Bank “X” dapat dipetakan untuk mengetahui hal-hal yang menjadi permasalahan dalam pengembangan model. Selanjutnya, penggambaran dalam bentuk *rich picture*, penetapan *root definition*, analisis CATWOE, dan diagram input-output, memudahkan dilakukannya analisis ISM dan SAST untuk pengembangan model konseptual. Akhirnya, perbandingan model konseptual dengan dunia nyata, serta analisis lebih lanjut menghasilkan model bisnis yang dapat dioperasikan.

Di dalam mengoperasikan model bisnis yang dihasilkan pada penelitian ini perlu dicermati beberapa sub-elemen kunci yang menjadi titik ungu utama. Perhatian yang besar pada sub-elemen kunci tersebut diyakini akan memberikan dorongan kuat atas sukses implementasi secara keseluruhan. Sub-elemen kunci tersebut terdiri atas: (1) membangun kesamaan visi dan kolaborasi antar Unit, (2) dukungan IT, (3) melakukan *benchmark* dan menangkap pengetahuan serta ide baru, (4) memenuhi kebutuhan *customer*, serta mengantisipasi *pain*, dan *gain*-nya, (5) eliminasi mentalitas silo dan menyiapkan aturan pengakuan kinerja, (6) dorongan Direksi dan perhatian lebih kepada *customer*.

**Saran.** Hasil penelitian ini akan memberikan manfaat besar bagi perencanaan strategis bank, khususnya untuk meningkatkan efektivitas operasional bank dalam inklusi keuangan. Segmen mikro dan kecil, yang merupakan sasaran pasar inklusi keuangan, tidak boleh dipandang sebelah mata dan hanya dianggap sebagai ajang *corporate social responsibility* (CSR). Pada dasarnya segmen ini memiliki potensi bisnis yang besar, namun diperlukan perlakuan khusus dan kehati-hatian dalam menggarapnya. Kekeliruan dalam menerapkan strategi atau mengambil langkah dapat berdampak besar dan menjadi risiko reputasi bagi bank, serta menjadi gunjingan yang bersifat politis.

Penelitian yang telah dilakukan berfokus pada upaya mengembangkan model bisnis, yang menghasilkan kesimpulan pada elemen-elemen yang perlu dieksekusi. Penelitian lanjutan diharapkan dapat mengupas lebih dalam mengenai kapabilitas eksekusi model bisnis tersebut. Kapabilitas eksekusi yang diperlukan meliputi kompetensi, manajemen implementasi, pengaturan jadwal, serta nilai dan sumber pendanaannya.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Bhuiyan AB, Siwar C, Talib BA. (2012). Grameen Microcredit and Poverty Alleviation: A Review of Grameen Bank's Performance on Poverty Alleviation in Bangladesh. *International Journal of Sustainable Society*. doi: 10.1504/IJSSOC.2012.047283
- Checkland P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons.
- Checkland P. (2000). Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*. Nov 2000. 17. S1 ABI/INFORM Collection.
- Demirguc-Kunt A, Klapper L. (2013). Measuring Financial Inclusion: Explaining Variation in Use of Financial Services Across and within Countries. *Brooking Papers on Economic Activity*. Spring 2013
- Hannig A, Jansen S. (2010). Financial Inclusion and Financial Stability: Current Policy Issues. *ADB Working Paper No 259*. Asian Development Bank Institute. Tokyo
- Honohan P. (2007). Cross-Country Variation in Household Access to Financial Services. *Prepared for the World Bank Conference on Access to Finance*. Washington DC.
- Honohan P, King M. (2012). Cause and Effect of Financial Access: Cross Country Evidence from the Finscope Surveys. *IIS Discussion Paper No 399*. World Bank. World Development Indicators.
- Mas I, Radcliffe D. (2010). Mobile Payments Go Viral: M-Pesa in Kenya. *Worldbank Working Paper*. World Bank. Washington DC.
- McWaters RJ. (2015). The Future of Financial Services: How Disruptive Innovations are Reshaping the Way Financial Services are Structured, Provisioned and Consumed". *Financial Service Community*. Final Report June 2015. World Economic Forum.
- Osah O, Kyobe M. (2017). Predicting User Continuance Intention towards M-Pesa in Kenya. *African Journal of Economics and Management Studies*. 8(1):36-50. Emerald Publishing Limited 2040-0705
- Osterwalder A, Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Otero M, Rhyne E. (1994). Financial Services for Microenterprises: Principles and Institutions. *The New World of Microenterprise Finance*. Pp 11-26. Hartford, Conn.: Kumarian Press.
- Shen X, Feng J. (2017). Approaching Complex Problematic Situations in Management of Learning, Teaching and Assessment with Soft Systems Thinking. *Journal of International Technology an Information Management*. 26(3).2017.



- Shukran MK, Rahman F. (2011). A Grameen Bank Concept: Micro-credit and Poverty Alleviation Program in Bangladesh. *International Conference on Emerging Trends in Computer and Image Processing (ICETCIP-2011)*. Bangkok
- Tambunan T. (2015). Financial Inclusion. Financial Education. and Financial Regulation: A Story from Indonesia. *ADB Working Paper No 535*. Tokyo .
- Taurusianingsih DN. (2016). The Indonesian Banking Industry Competition: Financial Conglomeration Approach. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 6(3): 449 – 461.
- Verma RK. (2014). Implementation of Interpretive Structural Model and Topsis in Manufacturing Industries for Supplier Selection. *Industrial Engineering Letters*. 4(5).2014.
- Vinodh S, Ramesh K, Arun CS. (2016). Application of Interpretive Structural Modelling for Analysing the Factors Influencing Integrated Lean Sustainable System. *Clean Technology and Environmental Policy*. 18:413–428. doi: 10.1007/s10098-015-1025-7
- Wambua SM, Datche E. (2013). Innovative Factors that Affect Financial Inclusion in Banking Industry (A Case Study of Equity Bank Mombasa County. Kenya). *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*.
- World Bank. (2015). *The Little Data Book on Financial Inclusion*. The World Bank.
- Zins A, Weill L. (2016). The Determinant of Financial Inclusion in Africa. *Review of Development Finance*. 6 (2016): 46-57. Africagrowth Institute. Elsevier. doi: 10.1016/j.rdf.2016.05.001