

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia perbankan di Indonesia terus berubah yang disebabkan oleh perkembangan internal perbankan dan juga eksternal perbankan seperti aspek ekonomi, sosial, politik, hukum, pertahanan dan keamanan. Perbankan memegang peranan sangat penting dalam mendukung perekonomian Indonesia. Bikker & Haaf (2002) mengungkapkan bahwa industri perbankan merupakan *leading indicator* yang dapat menggerakkan perekonomian negara manapun.

Hasil survey OJK pada tahun 2019 mengungkapkan bahwa *inklusi* keuangan penduduk di Indonesia baru mencapai 78% dari total penduduk. Dengan kata lain, masih ada sekitar 22% penduduk yang belum merasakan layanan perbankan. Di sisi lain, wilayah Indonesia yang sangat luas dan jumlah penduduk yang sangat besar merupakan peluang sekaligus kendala tersendiri bagi perbankan dalam menyediakan layanan. Menurut Iannotta et al., (2007) industri perbankan dapat mengatasi kendala tersebut dengan membuka banyak unit kerja baru di setiap wilayah. Hal ini tentu membutuhkan biaya investasi yang besar dan menaikkan biaya operasional atau *overhead cost*.

Mencermati hal tersebut di atas, penerapan layanan *officeless* atau *branchless banking* (layanan keuangan tanpa kantor atau disingkat Laku Pandai) merupakan solusi untuk mengatasi permasalahan dalam memberikan layanan perbankan di Indonesia (Kesa, 2021). *Branchless banking* bertujuan untuk mendukung upaya pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pembangunan antara daerah pedesaan dengan memberikan akses bagi masyarakat kecil untuk dapat melakukan transaksi keuangan, terutama perbankan di mana pun masyarakat berada, dan menyediakan produk keuangan yang sederhana, mudah dipahami,

dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang belum pernah membuka layanan keuangan sebelumnya. *Branchless banking* merupakan solusi untuk menjangkau masyarakat yang tinggal di daerah terpencil, dengan berbagai kondisi geografis seperti daerah yang sulit dijangkau oleh kendaraan bermotor (Zahid et al., 2021). Transaksi finansial perbankan dilakukan diluar kantor bank karena transaksi dilakukan dengan menggunakan EDC yang dioperasikan sepenuhnya oleh Agen. Morrison & O'Brien (2001), penerapan *branchless banking* dapat dilakukan dimana saja dengan menggunakan sejumlah Agen, yaitu pihak masyarakat yang ditunjuk dan diverifikasi oleh bank dan dilengkapi dengan mesin EDC atau aplikasi mobile dari bank.

Currie et al., (2008) dan Honohan, (2008) mengungkapkan penerapan *branchless banking* melalui pembentukan agen perbankan memberikan pandangan baru bahwa manajemen sebagai agen tidak hanya menerima pendelegasian tugas untuk mengelola perusahaan dari pemilik yang dapat berpartisipasi dalam upaya untuk meningkatkan keuntungan, tetapi juga masyarakat sebagai nasabah bank juga dapat dijadikan sebagai agen bank dalam upaya meningkatkan keuntungan. Mwando, (2013), menyatakan bahwa penerapan *branchless banking* melalui pembentukan agen perbankan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan bank. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian di Malaysia, bahwa keberadaan *branchless banking* dapat meningkatkan kinerja keuangan bank. Implementasi *branchless banking* merupakan salah satu strategi perbankan untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan profitabilitas (Abedin & Dawan, 2016; Javaid & Alalawi, 2018). Selain itu juga bertujuan untuk mengelola risiko kredit bank umum (Abiola & Olausi, 2014).

Pada tahun 2012, Pemerintah dan Bank Indonesia mempersiapkan penancangan *Branchless Banking* atau layanan perbankan tanpa mengandalkan kantor atau unit kerja untuk menjangkau semua nasabahnya. Dalam rangka memperluas akses masyarakat terhadap

layanan keuangan di Indonesia, melalui Perpres No. 82 tahun 2016 Pemerintah membentuk Strategi Nasional Keuangan Inklusif (SNKI) yang akan menjadi pedoman langkah-langkah strategis kementerian/ lembaga untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, percepatan penanggulangan kemiskinan, pengurangan kesenjangan antar individu maupun antar daerah dalam rangka mewujudkan kesejahteraan bagi seluruh rakyat Indonesia.

Menindak-lanjudi hal tersebut, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang memiliki otoritas dalam pengawasan perbankan dan lembaga keuangan pada tahun 2015 meluncurkan program “Laku Pandai” (Layanan Keuangan Tanpa Kantor dalam Rangka Keuangan Inklusif). Kantor pusat BRI kemudian menindak lanjut program Laku Pandai OJK tersebut dengan membuat bisnis keagenan BRILink pada tahun 2015 sebagai produk baru BRI. Hingga saat ini BRI serius menggarap bisnis keagenan BRILink sebagai upaya untuk memperluas jangkauan layanan baru kepada masyarakat hingga wilayah pelosok yang sangat sulit dijangkau, mendapatkan pangsa pasar baru, meningkatkan transaksi perbankan dan mendapatkan *fee based income* yang besar bagi BRI. Adanya bisnis keagenan BRILink tersebut, BRI dapat melayani masyarakat perkotaan, pedesaan dan daerah terpencil tanpa harus mendirikan unit kerja baru karena bisnis keagenan BRILink cukup dilayani oleh nasabah BRI yang selanjutnya disebut Agen BRILink.

Dalam perkembangannya, bisnis keagenan BRILink menjadi salah satu fokus bisnis BRI secara nasional sejak awal tahun diinisiasi OJK. Keagenan BRILink dilakukan dengan menjalin kerjasama BRI dengan Agen yang memiliki usaha lengkap dengan legalitas usahanya dan sebelumnya tercatat sebagai nasabah BRI. Agen BRILink dapat melayani transaksi perbankan BRI dengan mengoperasikan mesin EDC BRI maupun aplikasi BRILink *Mobile* secara mandiri, *online* seluruh Indonesia dan *real time* dengan menggunakan konsep *sharing fee*. Beberapa kelebihan dari bisnis keagenan BRILink diantaranya:

1. Bebas Setoran Modal

Peralatan EDC dan sejenisnya telah disediakan oleh BRI secara gratis tanpa harus menyetor modal. Nasabah yang telah disetujui sebagai Agen hanya perlu membuka/ menyiapkan dana tabungannya di rekening CASA BRI agar bisa memberikan layanan transaksi finansial kepada masyarakat.

2. Bebas Biaya Sewa

Agen BRILink tidak dikenakan sewa bulanan dan hanya perlu melakukan transaksi finansial per bulan minimal 120 transaksi untuk Agen BRILink EDC dan 45 transaksi untuk Agen BRILink *Mobile* agar tetap bisa menjadi Agen BRILink. Apabila syarat minimal transaksi tersebut tidak terpenuhi, maka EDC atau *mobile* BRILink menjadi NOP (*not operating*) dan harus dilakukan pembinaan oleh PAB (Petugas Agen BRILink) Kanca pengelola untuk dibantu meningkatkan transaksi finansialnya.

3. *Sharing Fee* yang menguntungkan

Agen BRILink menerima *sharing fee* yang menguntungkan dari BRI atas layanan transaksi finansial yang dilakukannya kepada masyarakat/ nasabah.

4. Supervisi lebih dekat

Setiap agen BRILink merupakan supervisi/ binaan dari Petugas Agen BRILink (PAB) Kantor Cabang dan petugas Mantri dari BRI Unit yang terdekat dari lokasi Agen. Dengan tersebarnya unit kerja BRI di seluruh Indonesia, maka memungkinkan agen BRILink untuk berkomunikasi dan berkonsultasi lebih cepat apabila menghadapi kendala layanan.

Beberapa layanan yang bisa dilakukan di Agen BRILink di antaranya:

1. Layanan Keuangan Digital. Agen BRILink dapat memberikan layanan perbankan seperti setor tunai dan tarik tunai serta *top up* Brizzi.

2. Laku Pandai. Agen BRILink menyediakan layanan perbankan tanpa harus datang ke Kantor Bank antara lain seperti referral pembukaan tabungan BSA, referral pembiayaan kredit mikro, pembelian produk asuransi mikro (AMKKM) dan pembayaran tagihan seperti air, listrik, pajak dan zakat, dan lain-lain.
3. Mini ATM BRI. Agen BRILink juga dapat melakukan transaksi keuangan non tunai yang disediakan di ATM seperti transfer sesama BRI maupun antar bank, pembayaran BPJS, cicilan pinjaman, pembelian pulsa, top up e-wallet (GoPay, OVO, Dana).

Data yang ada menunjukkan bahwa volume transaksi elektronik BRILink, saat ini telah mampu mengalahkan volume transaksi elektronik dari 42 penyelenggara uang elektronik seperti Flazz, E-money, TapCash, GoPay, OVO, LinkAja, BluePay, dan lain-lain. Berdasarkan data dari Bank Indonesia, transaksi ke-42 penyelenggara uang elektronik sepanjang tahun 2019 mencapai Rp 186,5 triliun. Angka ini lebih rendah dibanding dengan transaksi BRILink sepanjang 2019 yang mencapai Rp 673 triliun (<https://cnbcindonesia.com>, 28 Januari 2020). Dan selama tahun 2021, total transaksi finansial BRILink secara nasional telah mencapai Rp 929,4 trilyun dengan rincian transaksi melalui EDC BRILink sebesar Rp 774,9 trilyun dan BRILink Mobile sebesar Rp 154,5 trilyun (Data BRI, diolah).

Selama bulan Januari hingga Desember 2020, agen BRILink secara nasional berhasil memproses 37 juta transaksi finansial. Transaksi ini meningkat 46.96% jika dibandingkan transaksi finansial pada tahun 2019. Peran agen BRILink di tengah masyarakat ternyata tidak hanya menyediakan layanan transaksi perbankan semata. BRI telah membuat model bisnis baru, dimana Agen BRILink dapat melayani Asuransi Mikro milik group usaha BRI yang disebut AM-KKM (Asuransi Mikro - Kecelakaan, Kesehatan dan Meninggal Dunia). Selain itu agen BRILink berperan dalam mendukung pelaksanaan program pemerintah, bertindak sebagai Agen Penyalur Bantuan Sosial Non Tunai dan sarana pembayaran zakat untuk mendukung program inklusi Zakat.

Eksistensi Agen BRILink sangat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat, terutama masyarakat yang tinggal di daerah 3T (tertinggal, terdepan dan terluar). Saat ini keberadaan Agen BRILink telah merambah di 51.661 desa di seluruh wilayah Indonesia. Kinerja yang baik dari para Agen BRILink di luar kota ini juga terjadi di Kanwil BRI Surabaya, dimana kinerja bisnis keagenan BRILink dari Kanca BRI luar kota Surabaya lebih baik dibandingkan dengan kinerja para Agen BRILink di wilayah Kota Surabaya dan sekitarnya.

Pada akhir Desember 2020 tercatat 40.168 nasabah BRI telah menjadi agen BRILink di seluruh Kantor Wilayah BRI Surabaya, tumbuh dari posisi akhir Desember 2019 sebanyak 31.226. Artinya, hingga tahun 2020 sebanyak 8.942 orang bergabung menjadi Agen BRILink baru.

Kinerja Kantor Cabang BRI yang mengelola Agen BRILink merupakan salah satu fokus menarik pada penelitian ini, dimana peningkatan kinerja tersebut dapat mempengaruhi hampir keseluruhan aktifitas perbankan, terutama peningkatan pada sisi pendapatan *fee based income*. Kantor Cabang BRI yang mengelola Agen BRILink dikatakan memiliki kinerja baik apabila para Agen BRILink-nya berkinerja baik sehingga memiliki transaksi finansial yang tinggi dan memperoleh pembagian *fee based income* yang juga tinggi. *Fee based income* diperoleh dari biaya transaksi yang dibebankan kepada masyarakat dari setiap transaksi keuangan yang dilakukan melalui Agen BRILink.

Kinerja Kantor Cabang BRI seKantor Wilayah Surabaya (terdiri dari 25 Kantor Cabang) yang mengelola Agen BRILink dapat dilihat dari Data Produktifitas Agen BRILink dari sisi Transaksi Finansial dan sisi *Fee Based Income* dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1 Produktifitas Agen BRILink dari sisi Transaksi Finansial Kanwil BRI Surabaya

NO	KANCA	SEPTEMBER 2020			SEPTEMBER 2021		
		JUMLAH AGEN	JUMLAH TRANSAKSI FINANSIAL	PRODUKTIFITAS AGEN	JUMLAH AGEN	JUMLAH TRANSAKSI FINANSIAL	PRODUKTIFITAS AGEN
1	Lamongan	3,314	2,433,774	734	3,939	3,332,228	846
2	Bojonegoro	3,197	2,387,918	747	4,233	3,412,043	806
3	Mojokerto	3,034	2,666,939	879	3,418	3,888,473	1,138
4	Tuban	2,975	1,795,645	604	3,335	2,359,897	708
5	Jombang	2,807	1,955,534	697	3,976	3,256,161	819
6	Gresik	2,237	1,218,241	545	2,916	1,599,836	549
7	Krian	1,785	1,205,877	676	2,164	1,521,327	703
8	Sidoarjo	1,508	973,184	645	1,767	1,016,064	575
9	Sumenep	1,420	1,148,170	809	2,006	1,477,675	737
10	Pamekasan	1,410	786,606	558	1,680	1,298,170	773
11	Sby Jemursari	1,175	612,686	521	982	613,137	624
12	Sby Manukan	1,134	659,411	581	1,458	1,058,405	726
13	Bangkalan	1,058	1,631,056	1,542	1,816	1,879,613	1,035
14	Sby Diponegoro	1,003	692,640	691	1,172	773,725	660
	Sub Total	28,057	20,167,681	719	34.862	27,486,754	788
	11 Kanca lain yang dibawah 1.000 Agen	6,648	4,245,970	639	10.162	6,232,061	613
	Total Se-Kanwil Surabaya	34,705	24,413,651	703	45,024	33,718,815	749

Sumber : Data Internal Kanwil BRI Surabaya (diolah Peneliti)

Berdasarkan data *year to year* internal Kanwil BRI Surabaya terhadap produktifitas transaksi finansial agen BRILink pada bulan September 2020 dan September 2021 tersebut, agen BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro menurun dari 691 menjadi 660 transaksi finansial per agen. Sementara, produktifitas transaksi finansial agen BRILink se-Kanwil BRI Surabaya meningkat dari 703 menjadi 749 transaksi finansial per Agen. Dari sisi transaksi finansial, agen-agen BRILink di luar kota Surabaya mendominasi jumlah transaksi selama dua tahun terakhir. Hal ini karena keberadaan agen BRILink BRI di luar kota Surabaya sangat mendominasi dan sangat rendahnya persaingan antar Bank.

Dari sisi produktifitas *fee based income*, agen BRILink yang dikelola Kanca BRI Surabaya Diponegoro juga masih jauh dibawah harapan manajemen Kanwil BRI Surabaya. Apabila dilihat dari data produktifitas *fee based income* agen BRILink Kanca-kanca yang memiliki jumlah agen diatas seribu agen BRILink *year to year* bulan September 2020 dan September 2021, kinerja agen-agen BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro nampak

paling rendah produktifitasnya se-Kanwil BRI Surabaya. Apabila dibandingkan dengan produktifitas *fee based income* agen BRILink Kanca-Kanca se-Kanwil BRI Surabaya, produktifitas *fee based income* agen BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro pada bulan September 2021 (atau selama sembilan bulan) adalah sebesar Rp 337.660,- kalah jauh dengan *fee based income* Kanca-Kanca se-Kanwil BRI Surabaya sebesar Rp 766.367,- untuk tiap-tiap agen BRILink.

Tabel 1.2. Produktifitas Agen BRILink dari sisi *Fee Based Income* Kanwil BRI Surabaya

NO	KANCA	SEPTEMBER 2020			SEPTEMBER 2021		
		JUMLAH AGEN	FEE BASED INCOME (Rupiah)	PRODUKTIFITAS FBI AGEN (Rupiah)	JUMLAH AGEN	FEE BASED INCOME (Rupiah)	PRODUKTIFITAS FBI AGEN (Rupiah)
1	Lamongan	3,314	3,859,143,305	1,164,497	3,939	4,489,757,924	1,139,822
2	Bojonegoro	3,197	3,661,143,947	1,145,181	4,233	4,377,090,369	1,034,040
3	Mojokerto	3,034	2,762,915,335	910,651	3,418	2,991,627,366	875,257
4	Tuban	2,975	3,111,290,424	1,045,812	3,335	3,585,562,242	1,075,131
5	Jombang	2,807	3,281,076,547	1,168,891	3,976	3,617,413,358	909,744
6	Gresik	2,237	1,688,303,794	754,718	2,916	1,966,650,970	674,434
7	Krian	1,785	1,936,831,426	1,085,060	2,164	2,101,518,740	971,127
8	Sidoarjo	1,508	857,303,730	568,504	1,767	852,899,022	482,682
9	Sumenep	1,420	1,988,814,108	1,400,573	2,006	2,089,555,893	1,041,653
10	Pamekasan	1,410	608,837,044	431,799	1,680	790,062,176	470,275
11	Sby Jemursari	1,175	375,436,417	319,520	982	405,052,491	412,477
12	Sby Manukan	1,134	896,385,272	790,463	1,458	919,315,078	630,532
13	Bangkalan	1,058	2,094,355,530	1,979,542	1,816	2,542,910,516	1,400,281
14	Sby Diponegoro	1,003	288,666,318	287,803	1,172	395,737,182	337,660
	Sub Total	28,057	27,410,503,198	976,958	34,862	31,124,883,322	892,802
	11 Kanca lain yang dibawah 1.000 Agen	6,648	3,295,426,776	495,702	10,162	3,380,008,032	332,612
	Total Se-Kanwil Surabaya	34,705	30,705,929,974	884,770	45,024	34,504,891,354	766,367

Sumber: Data Internal Kanwil BRI Surabaya (diolah Peneliti)

Rendahnya produktifitas *fee based income* dari agen-agen BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro dapat dimungkinkan dari rendahnya perhatian dan pembinaan yang dilakukan oleh Kanca BRI Surabaya Diponegoro. Dengan demikian, untuk memperbaiki dan bahkan meningkatkan produktifitas tersebut dibutuhkan strategi-strategi khusus yang cukup sederhana, yaitu *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) analysis* terkait permasalahan kinerja BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro yang terjadi saat ini. Harapan dari penelitian analisis SWOT ini dapat menjadi masukan strategi yang baik bagi

Kanca BRI Surabaya Diponegoro dalam meningkatkan kinerjanya maupun Agen-agen BRILink yang menjadi kelolaannya (Quezada et al., 2019).

Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro secara objektif dan memahami apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya. Kekuatan dan Kelemahan, Peluang dan Ancaman merupakan hal-hal yang secara riil terjadi dan berpengaruh langsung pada bisnis BRILink. Analisis SWOT ini merupakan salah satu strategi yang paling umum dipergunakan dengan argumentasi yang baik. Tidak hanya membuat orang dapat berpikir dan berkomunikasi sebagai sebuah *team work*, tetapi nilai sebenarnya dari analisis SWOT ini terletak pada kesederhanaannya. Analisis SWOT menawarkan dasar yang familiar dan mudah dipahami untuk membangun dan menerapkan prinsip dan strategi yang lebih mendalam untuk pemasaran yang cerdas, dan dalam meningkatkan produktifitas, serta kinerja dari bisnis yang ada (Hanifah dan Homan, 2017).

Rowe (2014) menjelaskan bahwa manfaat dari analisis ini salah satunya dapat meningkatkan keuntungan perusahaan, dapat meningkatkan nilai (*value*) dan mengurangi tingkat risiko yang dapat dilakukan oleh pimpinan dengan kebijakan yang kurang menguntungkan. Sangkarjo dan Kleinstein (2002), mengemukakan bahwa analisis SWOT dapat menentukan tujuan bisnis yang realistis, sesuai dengan kondisi perusahaan sehingga diharapkan lebih mudah dicapai. Lebih lanjut, Ranguti (2008) menyatakan bahwa analisis SWOT membandingkan faktor eksternal berupa Opportunities dan Threats dengan faktor internal Strengths dan Weaknesses. Opportunities, Threats, Strengths dan Weaknesses dapat memberikan inspirasi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan (Roland, 2011). Dengan demikian, pada studi ini fokus penelitian adalah bagaimana analisis SWOT dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro.

1.2 Identifikasi Permasalahan

Berdasarkan penjelasan latar belakang dari permasalahan diatas, nampak bahwa Agen BRILink di daerah (luar kota Surabaya) lebih banyak menghasilkan transaksi keuangan serta *fee based income*. Peneliti melihat adanya ketidak-sesuaian antara jumlah transaksi yang terjadi dengan kinerja *fee based income* yang didapat. Seharusnya Jumlah Agen yang besar akan menghasilkan transaksi yang lebih banyak serta menghasilkan *fee based income* yang lebih besar.

Kantor Cabang BRI Surabaya Diponegoro merupakan salah satu Kanca BRI di Kantor Wilayah Surabaya yang mengelola 1.172 agen yang dikelola oleh 3 Petugas Agen BRILink (PAB) berkolaborasi dengan 6 BRI Unit di bawahnya, namun tidak menghasilkan target *fee based income* yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Saat ini BRI hanya melakukan evaluasi kinerja BRILink dengan menggunakan kajian analisa kinerja BRILink secara global yang dilakukan oleh BRILink Network Division Kantor Pusat BRI. Hingga saat ini belum ada evaluasi strategi secara khusus terhadap beberapa Kanca BRI yang memiliki masalah dalam pencapaian target produktivitas BRILink tiap tahunnya. Bahkan hingga ingga saat ini, Kanca BRI Surabaya Diponegoro belum pernah memiliki kajian atau evaluasi sederhana seperti analisis SWOT dan hanya menerapkan strategi yang telah ditetapkan oleh BRILink Network Division Kantor Pusat BRI dan Kanwil BRI Surabaya secara umum, tanpa melihat permasalahan-permasalahan spesifik yang dihadapi langsung oleh Kanca BRI Surabaya Diponegoro. Oleh karena itu, Peneliti berharap strategi bisnis BRILink yang tepat dan akurat untuk mengelola Agen BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro mampu mendukung pencapaian laba unit kerja.

1.3 Rumusan Permasalahan

Dari latar belakang dan identifikasi permasalahan yang telah diuraikan diatas, dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Rendahnya produktifitas Agen-agen BRILink kelolaan Kanca BRI Surabaya Diponegoro maupun produktifitas *fee based income*-nya jika dibandingkan dengan rata-rata produktifitas Kanca-kanca BRI seKanwil BRI Surabaya, maka perlu dicarikan strategi yang tepat agar kinerja bisnis BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro dapat melampaui target RKA yang telah ditetapkan.
- b. Dalam mengembangkan bisnis BRILink, Kanca BRI Surabaya Diponegoro hingga saat ini belum pernah memiliki/ melakukan analisis SWOT yang dapat dipergunakan untuk merencanakan startegi pengembangan bisnis BRILinknya.
- c. Bagaimana perancangan strategi bisnis BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro dengan mempergunakan analisis SWOT dapat membantu dalam penentuan strategi pengembangan bisnis BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan strategi apa saja yang tepat bagi pengembangan bisnis BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro dengan menggunakan analisis SWOT.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini akan diberikan kepada:

1. Bank BRI, khususnya Kanca BRI Surabaya Diponegoro.

Penelitian ini dapat dipergunakan dalam pengambilan keputusan Strategi bisnis BRILink Kanca BRI Surabaya Diponegoro.

2. Para Peneliti.

Bermanfaat bagi pembelajaran dan pemenuhan salah satu syarat kelulusan pada Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya. Penelitian ini kiranya juga dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa, peneliti maupun khalayak umum sebagai referensi bagi penelitian-penelitian berikutnya.