

STRATEGI PENINGKATAN BISNIS *MERCHANT* (EDC DAN QRIS) PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO), TBK

CHRISTINE FITRI NAPITUPULU



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA*

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Peningkatan Bisnis *Merchant* (EDC dan QRIS) pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, November 2025

Christine Fitri Napitupulu
K1501222195



RINGKASAN

CHRISTINE FITRI NAPITUPULU. Strategi Peningkatan Bisnis *Merchant* (EDC dan QRIS) pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Dibimbing oleh YUDHA HERYAWAN ASNAWI dan ASEP TARYANA.

Era revolusi industri 4.0, dampak pandemi covid-19, dan munculnya *cashless society* mendorong terjadinya perubahan yang signifikan pada industri perbankan. Perbankan melakukan banyak inovasi dan pengembangan berbagai teknologi digital agar mampu bersaing bukan hanya antar bank namun juga dengan perusahaan *fintech*. EDC dan QRIS salah satu layanan digital untuk memfasilitasi transaksi non-tunai. Dengan berkembangnya teknologi digital membuat banyak pelaku bisnis mulai menerapkan sistem pembayaran digital dengan tujuan mempermudah konsumen dalam melakukan transaksi pembayaran. BNI sebagai salah satu bank BUMN menyediakan layanan bisnis *merchant* untuk pengadaan mesin EDC dan QRIS bagi pelaku usaha. Namun *market share* bisnis *merchant* BNI masih cukup kecil dibandingkan dengan 3 bank teratas lainnya berdasarkan *sales volume* EDC tahun 2022 yaitu sebesar 8,73% (Bank Mandiri 17,74%, BRI 18,17%, dan BCA 50,60%). Sementara potensi bisnis untuk transaksi *merchant* masih cukup besar mengingat *cashless society* yang bertumbuh di Indonesia. *Cashless society* di Indonesia semakin meluas didukung dengan bentuk demografi penduduk yang kini didominasi oleh usia produktif, generasi milenial, dan generasi Z yang memiliki karakteristik *digital savvy* mendorong luasnya akseptasi digital di dalam negeri. Selain itu transaksi keuangan digital juga terus meningkat dan berkembang.

Berdasarkan kondisi tersebut, tujuan yang dirumuskan dalam penelitian ini yaitu mengidentifikasi bagaimana bisnis model *merchant* BNI saat ini, mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor eksternal dan internal yang mempengaruhinya, dan selanjutnya menentukan alternatif dan prioritas strategi untuk meningkatkan bisnis *merchant* BNI. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan responden internal yang terlibat langsung dalam pencapaian bisnis *merchant* BNI. Data yang digunakan menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Responden untuk data primer dalam penelitian ini diambil dari cabang, wilayah, dan kantor besar. Responden ini mewakili seluruh bagian bisnis yang terlibat sehingga cukup komprehensif. Metode analisis yang digunakan yaitu BMC untuk menggambarkan model bisnis *merchant* BNI saat ini, analisis PESTEL dan VRIO untuk menganalisis faktor eksternal dan internal. Selanjutnya menggunakan Matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan dan jenis strategi yang sesuai. Dari jenis strategi tersebut dirumuskan alternatif strategi dengan menggunakan analisis SWOT. Pada tahap terakhir untuk merumuskan strategi prioritas digunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Setelah diperoleh strategi prioritas maka selanjutnya dihasilkan model BMC yang baru untuk bisnis *merchant* BNI dan juga rencana aksi sebagai implikasi manajerial. Responden untuk BMC, IFE, dan EFE berjumlah tujuh orang dan untuk AHP berjumlah 3 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bisnis *merchant* saat ini bukan hanya sebagai penyedia layanan pembayaran melainkan menjadi penyedia solusi digital

@Hak cipta milik IPB University

yang terintegrasi. Hasil AHP mengarahkan BNI untuk mengadopsi pendekatan yang berbasis prioritas digitalisasi dan penguatan proses internal, yang harus diperkuat dengan kapabilitas SDM dan kolaborasi strategis. Perbaikan kualitas *after sales* menjadi subfaktor utama yang menunjukkan area kelemahan yang perlu segera diperbaiki untuk meningkatkan layanan dan loyalitas nasabah, meskipun strategi utama yang perlu dilakukan yaitu memanfaatkan kekuatan internal dengan melakukan akselerasi pengembangan teknologi dan fitur pada EDC dan QRIS. Kelemahan ini diatasi dengan strategi dengan bobot terbesar berikutnya yaitu digitalisasi bisnis proses dan simplifikasi proses bisnis. Oleh karena itu ketiga strategi ini menjadi *enabler* dalam meningkatkan proposisi nilai dan memperluas segmen pasar. Implementasi manajerial dari ketiga strategi ini dituangkan dalam rencana aksi berupa migrasi EDC android sehingga fitur dapat terus dilengkapi, digital *onboarding merchant* dan *after sales support*, serta peningkatan *partnership ecosystem*, yang diharapkan dapat meningkatkan daya saing BNI dan memperkuat posisinya dalam ekosistem perbankan digital nasional.

Kata kunci: AHP, BMC, IE Matrix, *Merchant*, SWOT

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

CHRISTINE FITRI NAPITUPULU. Strategy for Enhancing Merchant Business (EDC and QRIS) at PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Supervised by YUDHA HERYAWAN ASNAWI and ASEP TARYANA.

@Hak cipta milik IPB University

The era of the Industrial Revolution 4.0, the impact of the COVID-19 pandemic, and the emergence of a cashless society have driven significant changes in the banking industry. Banks are undertaking various innovations and developing digital technologies to remain competitive, not only among themselves but also against fintech companies. EDC and QRIS are among the digital services introduced to facilitate cashless transactions. The advancement of digital technology has encouraged many businesses to adopt digital payment systems to provide greater convenience for consumers in conducting financial transactions. BNI, as one of Indonesia's state-owned banks, provides *merchant* business services through the provision of EDC and QRIS devices for business owners. However, BNI's *merchant* market share remains relatively small compared to the top three banks, based on EDC sales volume in 2022, with only 8.73% (Bank Mandiri 17.74%, BRI 18.17%, and BCA 50.60%). Meanwhile, the business potential for merchant transactions remains significant considering the rapid growth of the cashless society in Indonesia. The expansion of the cashless society is strongly supported by the country's demographic composition, which is now dominated by the productive age group, particularly millennials and generation Z, who are characterized as digitally savvy and highly adaptive to technological innovation. This demographic trend has accelerated the widespread adoption of digital payment systems across the nation. In addition, digital financial transactions in Indonesia continue to grow and evolve, reflecting the increasing preference of consumers and businesses for fast, secure, and convenient non-cash payment methods.

Based on these conditions, the objective formulated in this study are to identify BNI's current *merchant* business model, examine and evaluate external and internal factors affecting the business, and subsequently determine alternative and priorities strategic to strengthen BNI's *merchant* business. The research adopts a mixed-method approach, utilizing qualitative and quantitative methods with respondents consisting of internal stakeholders directly involved in achieving *merchant* business targets. The data used in this study consist of primary and secondary data. Primary data were obtained through observation, interviews, and questionnaires. Respondents for the primary data were selected from branch offices, regional offices, and the head office, representing all business divisions involved in the merchant operations, thereby ensuring a comprehensive perspective.

The analytical methods employed in this study include the Business Model Canvas (BMC) to describe the current merchant business model of BNI, the PESTEL and VRIO analyses to examine external and internal factors, respectively. Subsequently, the Internal-External (IE) Matrix was used to determine the company's strategic position, which served as the basis for formulating alternative strategies through the SWOT analysis. In the final stage, the Analytical Hierarchy Process (AHP) was applied to identify and determine the priority strategy for improving BNI's merchant business. After identifying the priority strategy, a new BMC model for BNI's merchant business was developed, accompanied by an action plan as a managerial implication. The number of respondents involved in the BMC, IFE, and EFE analyses was seven people, while the AHP analysis involved three respondents who were considered experts in the merchant business domain.

The findings reveal that the *merchant* business is evolving beyond merely serving as a payment service provider to becoming an integrated digital solutions provider. The AHP results emphasize the need for BNI to adopt a strategy that prioritizes digitalization and internal process enhancement, supported by competent human capital and strategic collaborations. Improving after-sales service quality emerges as a key subfactor, highlighting an area of weakness that requires immediate improvement to enhance customer satisfaction and loyalty. Nevertheless, the primary strategy involves leveraging internal strengths through accelerated development of EDC and QRIS technology and features. The identified weakness can be mitigated through the subsequent strategies with the highest weights, namely business process digitalization and business process simplification. Collectively, these three strategies function as critical enablers for strengthening the value proposition and expanding market reach. The managerial implications are operationalized in an action plan consisting of the migration to Android-based EDC to enable continuous feature enhancement, digital merchant onboarding and after-sales support, and reinforcement of partnership ecosystems. These strategic initiatives are projected to enhance BNI's competitiveness and consolidate its position within the national digital banking ecosystem.

Keywords: AHP, BMC, IE Matrix, Merchant, SWOT

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



STRATEGI PENINGKATAN BISNIS *MERCHANT* (EDC DAN QRIS) PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO), TBK

CHRISTINE FITRI NAPITUPULU

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Ir. Handaya, M.M.
2. Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.

Judul Tesis : Strategi Peningkatan Bisnis *Merchant* (EDC dan QRIS)
pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk
Nama : Christine Fitri Napitupulu
NIM : K1501222195

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Drs. Yudha Heryawan Asnawi, M.M.



Pembimbing 2:
Dr. Asep Taryana S.T.P., M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian: 07 Oktober 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini dapat diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini berjudul Strategi Peningkatan Bisnis *Merchant* (EDC dan QRIS) pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk yang bertujuan untuk mendapatkan alternatif dan prioritas strategi untuk meningkatkan bisnis *merchant* BNI.

Penulisan tesis ini tentunya dapat diwujudkan dengan adanya dukungan, bimbingan, dan dorongan yang penulis terima dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada kedua Dosen Pembimbing Dr. Drs. Yudha Heryawan Asnawi, MM dan Dr. Asep Taryana S.T.P., M.M. atas ilmu, arahan dan masukan yang berharga sepanjang penelitian ini dan juga kepada kedua Dosen Penguji Dr. Ir. Handaya, M.M. dan Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Sekolah Bisnis IPB khususnya Program Studi Manajemen dan Bisnis dan rekan-rekan Angkatan E85, kepada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk yang memberikan izin untuk melaksanakan penelitian ini, dan kepada responden serta manajemen BNI khususnya Bpk. Rinto Indra Irawan selaku Department Head Retail Transaction Specialist 3 Divisi RPP, Bpk. Zulfikar Ahmadi selaku Digital Business Solution Team Leader Kantor Wilayah 14, dan Ibu Christa Primaresta selaku Branch Manager BNI KC Bogor, kepada seluruh rekan-rekan BNI (KC Bogor, Wilayah 14, dan Divisi RPP), serta kepada keluarga penulis (Suami, Anak, dan Orangtua), sahabat dan teman terbaik yang selalu memberikan dukungan moral, doa, dan motivasi dalam menyelesaikan setiap tahapan dalam studi ini.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan juga bermanfaat bagi pembaca yang akan menggunakannya. Kritik dan saran yang membangun selalu penulis terima untuk perbaikan di masa mendatang.

Bogor, November 2025

Christine Fitri Napitupulu

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 <i>Merchant</i> (EDC dan QRIS) Bank	10
2.2 <i>Current Account and Saving Account (CASA)</i> dan <i>Feebased Income</i>	11
2.3 <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	12
2.4 Manajemen Strategis	14
2.5 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	15
2.6 Penelitian Terdahulu	17
2.7 Kerangka Pemikiran	18
III METODE	20
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	20
3.2 Jenis dan Sumber Data Penelitian	20
3.3 Teknik Pengumpulan Data	21
3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	22
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1 Identifikasi <i>Existing</i> Model Bisnis <i>Merchant</i> BNI	29
4.2 Analisis EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	36
4.3 Analisis IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	42
4.4 Alternatif Strategi Bisnis <i>Merchant</i> (Matriks IE dan SWOT)	53
4.5 Analisis Prioritas Strategi Bisnis <i>Merchant</i> (AHP)	58
4.6 Implikasi Manajerial	61
V SIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Simpulan	66
5.2 Saran	67
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN	72
RIWAYAT HIDUP	110



DAFTAR TABEL

1	Data jumlah mesin EDC dan QRIS Indonesia	3
2	<i>Volume</i> dan nominal transaksi QRIS 2020-2024	3
3	Perkembangan transaksi EDC BNI	4
4	Kinerja QRIS BNI	5
5	MDR EDC dan QRIS BNI tahun 2024	12
6	Penelitian terdahulu	17
7	Jenis dan sumber data	20
8	Data responden	21
9	Skala Saaty	28
10	KPI RME tahun 2024	31
11	Jumlah UMKM Indonesia	38
12	<i>External factor evaluation</i>	41
13	VRIO Bisnis <i>merchant</i> BNI	43
14	Jumlah dan <i>volume</i> transaksi <i>merchant</i> BNI tahun 2023 – 2024	43
15	Produktivitas <i>sales</i> YTD – RME tahun 2024	46
16	SV dan CASA <i>merchant</i> BNI tahun 2024	50
17	<i>Internal factor evaluation</i>	51
18	Matriks SWOT bisnis <i>merchant</i> BNI	54
19	Hasil perhitungan AHP urutan prioritas subfaktor	60
20	Data jumlah, frekuensi transaksi, dan <i>sales volume</i> EDC BNI Juli 2025	62
21	Rencana aksi	63

DAFTAR GAMBAR

1	Jumlah kartu debit dan kartu kredit Agustus 2022 – Agustus 2023	4
2	<i>Market share</i> bisnis <i>merchant</i> tahun 2022	5
3	<i>Market share</i> bisnis <i>merchant</i> Q2 tahun 2023	6
4	Pertumbuhan profit BNI tahun 2019 - 2023	7
5	Elemen penyusun <i>Business Model Canvas</i>	13
6	<i>Strategy formulation analytical framework</i>	15
7	Kerangka pemikiran	19
8	Matriks internal – eksternal (IE)	26
9	Diagram hierarki peningkatan bisnis <i>merchant</i> BNI	28
10	Model bisnis <i>merchant</i> BNI saat ini	29
11	Kuandran pelanggan <i>merchant</i> BNI	30
12	Tren pembayaran digital tahun 2024	39
13	Alur proses bisnis <i>merchant</i> BNI tahun 2024	48
14	Matriks IE	53
15	Struktur AHP	59
16	Hasil perhitungan AHP urutan prioritas faktor	59
17	<i>Consistency ratio</i> dan bobot strategi	60
18	Model bisnis <i>merchant</i> BNI baru	61

DAFTAR LAMPIRAN	
1 Kuesioner <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	73
2 Kuesioner EFE IFE	88
3 Kuesioner <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	93

