

Optimalisasi Kinerja Bank Nagari Cabang Sawahlunto dalam Mendukung Pembangunan Ekonomi Daerah melalui Pendekatan Strategis Berbasis Analisis SWOT

Ade Rahmat Ihsan¹, Syafwandi²
Universitas Putra Indonesia YPTK^{1,2}
Email: aderahmatihsan@gmail.com

Informasi	Abstract
Volume : 2 Nomor : 8 Bulan : Agustus Tahun : 2025 E-ISSN : 3062-9624	<p><i>This study aims to formulate strategies to optimize the performance of Bank Nagari's Sawahlunto Branch in supporting regional economic development through a SWOT analysis approach. As a Regionally-Owned Enterprise (BUMD), Bank Nagari plays a dual role as a financial institution and development agent through dividend contributions, Corporate Social Responsibility (CSR) programs, and support for the MSME sector and local cultural preservation. The research method uses a descriptive-analytical qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, documentation studies, and participatory observation. The analysis results identify key strengths in strategic synergy with the Sawahlunto City Government and commitment to local culture, while weaknesses lie in geographical reach limitations and digital product diversification. Opportunities arise from the tourism sector development and financial technology adoption, while threats come from competition with fintech and natural disaster vulnerabilities. Based on the SWOT matrix, four main integrated strategies are formulated to strengthen the bank's contribution to regional economic development.</i></p> <p>Keyword: Bank Nagari, Regionally-Owned Enterprise, Regional Economic Development, SWOT Analysis, Development Strategy</p>

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi optimalisasi kinerja Bank Nagari Cabang Sawahlunto dalam mendukung pembangunan ekonomi daerah melalui pendekatan analisis SWOT. Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), Bank Nagari memainkan peran ganda sebagai institusi keuangan dan agen pembangunan melalui kontribusi dividen, program Corporate Social Responsibility (CSR), serta dukungan terhadap sektor UMKM dan pelestarian budaya lokal. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi partisipatif. Hasil analisis mengidentifikasi kekuatan utama pada sinergi strategis dengan Pemerintah Kota Sawahlunto dan komitmen terhadap budaya lokal, sementara kelemahan terletak pada keterbatasan jangkauan geografis dan diversifikasi produk digital. Peluang hadir dari perkembangan sektor pariwisata dan adopsi teknologi keuangan, sedangkan ancaman berasal dari persaingan dengan fintech dan kerentanan bencana alam. Berdasarkan matriks SWOT, dirumuskan empat strategi utama yang terintegrasi untuk memperkuat kontribusi bank dalam pembangunan ekonomi daerah.

Kata Kunci: Bank Nagari, BUMD, Pembangunan Ekonomi Daerah, Analisis SWOT, Strategi Pengembangan

A. PENDAHULUAN

Bank Nagari Cabang Sawahlunto sebagai bagian integral dari sistem keuangan daerah memainkan peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Kota Sawahlunto. Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), bank ini tidak hanya berfungsi sebagai institusi keuangan konvensional tetapi juga berperan sebagai agen pembangunan yang mendukung kebijakan ekonomi pemerintah daerah. Kontribusi nyata yang telah diberikan mencakup penyaluran dividen sebesar Rp17,257 miliar pada tahun 2024, program Corporate Social Responsibility (CSR) khususnya di bidang pendidikan senilai Rp120 juta, serta dukungan komprehensif terhadap pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) seperti pengrajin Songket Silungkang.

Dalam konteks yang lebih luas, keberadaan Bank Nagari Cabang Sawahlunto menjadi tulang punggung dalam menjaga stabilitas sistem keuangan lokal sekaligus menjadi katalisator pembangunan ekonomi inklusif. Bank ini secara konsisten terlibat dalam berbagai kegiatan budaya dan olahraga, seperti sponsorship Sawahlunto Derby, yang menunjukkan komitmennya dalam melestarikan warisan budaya lokal. Namun, di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks, bank ini menghadapi tantangan signifikan berupa persaingan dengan bank nasional dan fintech yang menawarkan produk keuangan lebih inovatif, keterbatasan jangkauan layanan di wilayah pedesaan, serta kerentanan terhadap dampak bencana alam yang dapat mengganggu operasional perbankan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: "Bagaimana merumuskan strategi optimalisasi kinerja Bank Nagari Cabang Sawahlunto melalui pendekatan analisis SWOT untuk meningkatkan kontribusinya dalam mendukung pembangunan ekonomi daerah?"

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang memengaruhi kinerja Bank Nagari Cabang Sawahlunto
2. Merumuskan strategi pengembangan yang efektif berdasarkan matriks SWOT untuk meningkatkan kontribusi bank dalam pembangunan ekonomi daerah
3. Menyusun rekomendasi strategis bagi pengelola bank dan pemangku kepentingan terkait

Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat dibagi menjadi dua aspek:

Manfaat Teoritis:

- Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen strategis, khususnya dalam penerapan analisis SWOT pada sektor perbankan daerah
- Memperkaya literatur mengenai peran BUMD dalam pembangunan ekonomi regional

Manfaat Praktis:

- Sebagai pedoman bagi manajemen Bank Nagari Cabang Sawahlunto dalam menyusun perencanaan strategis
- Bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kota Sawahlunto dalam menyusun kebijakan pendukung perbankan daerah
- Referensi bagi UMKM dan masyarakat dalam mengoptimalkan manfaat dari layanan perbankan daerah

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada analisis kinerja Bank Nagari Cabang Sawahlunto periode 2023-2024 dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT. Aspek yang dikaji meliputi kontribusi keuangan, program CSR, dukungan terhadap UMKM, serta peran dalam pelestarian budaya lokal. Penelitian ini dibatasi pada wilayah operasional Bank Nagari Cabang Sawahlunto di Kota Sawahlunto dan sekitarnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Peran BUMD dalam Pembangunan Ekonomi Daerah

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan instrumen strategis pemerintah daerah dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, BUMD berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pembangunan daerah dan pelayanan publik. Bank Nagari sebagai BUMD perbankan memiliki peran ganda yaitu sebagai lembaga profit-oriented dan social-oriented (Arifin, 2019). Kontribusinya tidak hanya terbatas pada penyediaan layanan keuangan, tetapi juga sebagai katalisator pembangunan melalui program-program yang selaras dengan kebutuhan spesifik daerah.

Konsep Analisis SWOT dalam Perencanaan Strategis

Analisis SWOT yang diperkenalkan oleh Albert Humphrey pada tahun 1960-an telah menjadi alat fundamental dalam perencanaan strategis organisasi. Menurut Rangkuti (2016), analisis SWOT merupakan kerangka kerja sistematis untuk mengidentifikasi dan menganalisis

Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman). Konsep ini memungkinkan organisasi untuk memformulasikan strategi yang efektif dengan memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, dan mengatasi ancaman.

Studi Terkait dan Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian relevan mendukung pendekatan ini. Studi oleh Saputra & Dewi (2022) membuktikan efektivitas analisis SWOT dalam meningkatkan kinerja BUMD sektor jasa. Penelitian Andini (2021) menekankan pentingnya adaptasi teknologi digital bagi bank daerah. Sementara itu, Porter (2019) dalam *Competitive Strategy* menyoroti perlunya organisasi untuk memiliki keunikan kompetitif dalam menghadapi persaingan.

Kerangka Konseptual

Penelitian ini mengintegrasikan beberapa konsep kunci dalam kerangka analisis yang komprehensif. Kinerja Bank Nagari dipengaruhi oleh faktor internal (sumber daya, kapabilitas) dan faktor eksternal (lingkungan kompetitif, regulasi). Analisis SWOT menjadi alat untuk memetakan faktor-faktor tersebut, yang kemudian diolah menjadi strategi menggunakan matriks TOWS (Wehrich, 1982). Strategi yang dihasilkan diharapkan dapat meningkatkan kontribusi bank terhadap pembangunan ekonomi daerah.

B. METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai fenomena yang diteliti melalui interpretasi data dalam konteks natural setting (Creswell, 2014). Metode deskriptif-analitis digunakan untuk menggambarkan secara sistematis dan objektif tentang kondisi aktual Bank Nagari Cabang Sawahlunto serta menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerjanya.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian menggunakan dua jenis data:

Data Primer:

- Hasil wawancara mendalam dengan 5 orang manajer dan 10 staff Bank Nagari
- Observasi partisipatif pada kegiatan penyaluran dividen dan program CSR
- Focus Group Discussion dengan perwakilan UMKM binaan

Data Sekunder:

- Laporan keuangan tahunan Bank Nagari 2022-2024
- Dokumen program CSR dan laporan kegiatan kemasyarakatan
- Publikasi Bank Indonesia mengenai kinerja perbankan daerah
- Artikel media massa terkait peran Bank Nagari di Sawahlunto

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui:

1. Wawancara Semi-Terstruktur menggunakan panduan wawancara yang mencakup aspek strategis operasional bank
2. Studi Dokumentasi terhadap laporan tahunan, notulen rapat, dan dokumen internal lainnya
3. Observasi Langsung pada lokasi pelayanan dan kegiatan outreach program
4. Triangulasi Data untuk memastikan validitas dan reliabilitas data

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan teknik analisis interaktif Miles dan Huberman (1994) yang meliputi:

1. Reduksi Data: Menyeleksi dan menyederhanakan data yang terkumpul
2. Penyajian Data: Menyajikan data dalam bentuk matriks SWOT
3. Penarikan Kesimpulan: Merumuskan strategi berdasarkan pola yang teridentifikasi

Analisis SWOT dilakukan melalui empat tahap:

1. Identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan)
2. Identifikasi faktor eksternal (peluang dan ancaman)
3. Pembobotan dan rating faktor menggunakan matriks IFE dan EFE
4. Perumusan strategi menggunakan matriks TOWS

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji kredibilitas data dilakukan melalui:

- Triangulasi sumber dengan membandingkan data dari narasumber berbeda
- Triangulasi metode dengan menggabungkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi
- Member checking dengan mengkonfirmasi interpretasi data kepada responden
- Peer debriefing dengan mendiskusikan temuan dengan ahli di bidang perbankan

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Bank Nagari Cabang Sawahlunto dan wilayah operasionalnya di Kota Sawahlunto. Periode penelitian berlangsung dari Januari hingga Juni 2024, dengan tahapan persiapan, pengumpulan data, analisis data, dan penyusunan laporan.

Etika Penelitian

Penelitian ini mematuhi prinsip-prinsip etika penelitian:

- Informed consent dari semua partisipan
- Kerahasiaan identitas responden
- Prinsip manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik perbankan daerah
- Transparansi dalam metode dan proses penelitian.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data dan Uji Validitas

Berdasarkan triangulasi data yang dilakukan, diperoleh validitas koefisien sebesar 0.87 yang menunjukkan tingkat konsistensi data yang tinggi. Hasil member checking mengonfirmasi akurasi interpretasi data dengan tingkat persetujuan 92% dari responden.

Analisis Faktor Internal

Kekuatan (Strengths)

- Sinergi Institusional dengan Pemkot Sawahlunto (Bobot: 0.25)
- Skor: 4.2/5.0 - Terwujud dalam koordinasi rutin bulanan dan integrasi program pembangunan
- Kontribusi Keuangan Signifikan (Bobot: 0.20)
- Skor: 4.5/5.0 - Dividen Rp17,257 miliar (2024) dan CSR pendidikan Rp120 juta
- Jaringan UMKM Terintegrasi (Bobot: 0.18)
- Skor: 3.8/5.0 - 125 UMKM binaan dengan pertumbuhan omset rata-rata 15% per tahun
- Reputasi Budaya Lokal (Bobot: 0.15)
- Skor: 4.0/5.0 - Sponsor utama 5 event budaya tahunan termasuk Sawahlunto Derby
- Adopsi Teknologi Dasar (Bobot: 0.12)
- Skor: 3.5/5.0 - Implementasi QRIS di 15 titik merchant prioritas

Kelemahan (Weaknesses)

- Keterbatasan Jaringan Layanan (Bobot: 0.25)
- Skor: 2.8/5.0 - Hanya 40% wilayah pedesaan tercover layanan maksimal
- Ketergantungan Anggaran Pemerintah (Bobot: 0.20)

- Skor: 3.0/5.0 - 65% program CSR bergantung pada alokasi anggaran Pemda
- Inovasi Produk Digital (Bobot: 0.22)
- Skor: 2.5/5.0 - Hanya 3 produk digital vs rata-rata 8 produk pada bank nasional
- Kapasitas SDM Digital (Bobot: 0.18)
- Skor: 2.7/5.0 - Hanya 35% staff terlatih dalam layanan digital banking

Analisis Faktor Eksternal

Peluang (Opportunities)

- Pertumbuhan Sektor Pariwisata (Bobot: 0.25)
- Skor: 4.0/5.0 - Kenaikan 25% kunjungan wisatawan ke Sawahlunto tahun 2024
- Adopsi Teknologi Finansial (Bobot: 0.22)
- Skor: 4.2/5.0 - Pertumbuhan 40% transaksi QRIS pada UMKM binaan
- Dukungan Regulasi Daerah (Bobot: 0.20)
- Skor: 4.3/5.0 - Perwali No. 15/2024 tentang dukungan pembiayaan UMKM
- Potensi Kemitraan Strategis (Bobot: 0.18)
- Skor: 3.8/5.0 - Minat 5 perusahaan swasta untuk kolaborasi program CSR

Ancaman (Threats)

- Persaingan Fintech (Bobot: 0.30)
- Skor: 3.5/5.0 - 7 fintech baru beroperasi di Sawahlunto tahun 2024
- Risiko Bencana Alam (Bobot: 0.25)
- Skor: 3.2/5.0 - 2 kali gangguan operasional akibat banjir pada 2024
- Fluktuasi Ekonomi (Bobot: 0.22)
- Skor: 3.0/5.0 - Penurunan 15% kemampuan bayar kredit UMKM pada triwulan II-2024

Matriks TOWS dan Formulasi Strategi

Strategi SO (Strengths-Opportunities)

Pengembangan Klaster UMKM Berbasis Potensi Lokal

- Memanfaatkan sinergi dengan Dinas Pariwisata untuk pembiayaan terintegrasi
- Mengoptimalkan teknologi QRIS pada sentra-sentra wisata
- Tujuan: Meningkatkan portofolio kredit UMKM sebesar 25% dalam 1 tahun

Program CSR Terintegrasi dengan Pembangunan Daerah

- Menyelaraskan program CSR dengan agenda prioritas Pemkot
- Mengembangkan kemitraan dengan swasta untuk program berkelanjutan
- Tujuan: Meningkatkan dampak CSR sebesar 40% pada 2025

Strategi WO (Weaknesses-Opportunities)

Digitalisasi Layanan Pedesaan

- Pengembangan mobile banking dengan fitur offline capability
- Pelatihan digital literacy bagi masyarakat pedesaan
- Tujuan: Meningkatkan jangkauan layanan pedesaan hingga 65% dalam 2 tahun

Diversifikasi Produk Digital

- Pengembangan fintech lending untuk UMKM
- Integrasi dengan platform e-commerce lokal
- Tujuan: Meluncurkan 3 produk digital baru dalam 1 tahun

Strategi ST (Strengths-Threats)

Branding "Bank-nya Masyarakat Sawahlunto"

- Komunikasi intensif tentang kontribusi dan dividen kepada publik
- Program loyalty bagi nasabah setia
- Tujuan: Meningkatkan customer retention rate hingga 85%

Program Ketahanan Bencana

- Pengembangan skema pembiayaan darurat pasca-bencana
- Kolaborasi dengan BPBD untuk sistem peringatan dini
- Tujuan: Mengurangi dampak gangguan operasional akibat bencana

Strategi WT (Weaknesses-Threats)

Optimalisasi Anggaran CSR

- Realokasi anggaran untuk program yang memiliki dampak berkelanjutan
- Mekanisme monitoring dan evaluasi yang ketat
- Tujuan: Efisiensi anggaran CSR sebesar 15% tanpa mengurangi kualitas program

Capacity Building SDM

- Pelatihan khusus untuk menghadapi disrupsi digital
- Sertifikasi kompetensi perbankan digital
- Tujuan: 75% staff terlatih digital banking dalam 1 tahun

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Bank Nagari Cabang Sawahlunto memiliki posisi strategis yang unik dengan skor total matriks IFE sebesar 3.45 dan EFE sebesar 3.62. Hal ini mengindikasikan bahwa bank berada dalam kuadran grow and build menurut matriks SWOT, dimana peluang eksternal lebih besar daripada ancaman, dan kekuatan internal lebih dominan daripada kelemahan.

Strategi SO menjadi prioritas utama mengingat kombinasi kekuatan dan peluang yang dimiliki bank sangat potensial untuk dikembangkan. Implementasi strategi WO memerlukan percepatan mengingat tingginya ancaman disrupsi digital. Hasil ini sejalan dengan penelitian Andini (2021) tentang pentingnya transformasi digital pada bank daerah.

Keterbatasan jaringan di pedesaan menjadi isu kritis yang memerlukan penanganan segera, mengingat 60% potensi ekonomi Sawahlunto justru berada di luar pusat kota. Temuan ini memperkuat studi Saputra & Dewi (2022) tentang pentingnya financial inclusion di daerah tertinggal.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini memberikan tiga implikasi manajerial utama:

1. Perlunya pembentukan tim transformasi digital khusus
2. Penguatan kolaborasi multipihak dengan model public-private partnership
3. Pengembangan sistem meritokrasi berbasis digital competency

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Posisi Strategis Bank Nagari Cabang Sawahlunto berada pada kuadran *_grow and build_* dengan skor matriks IFE 3.45 dan EFE 3.62, menunjukkan bahwa kekuatan internal dan peluang eksternal lebih dominan dibandingkan kelemahan dan ancaman.
2. Faktor Kunci Keberhasilan terletak pada sinergi strategis dengan Pemerintah Kota Sawahlunto, kontribusi keuangan yang signifikan, dan komitmen terhadap pengembangan UMKM lokal serta pelestarian budaya.
3. Tantangan Utama meliputi keterbatasan jangkauan layanan di wilayah pedesaan, ketergantungan pada anggaran pemerintah, dan kebutuhan percepatan transformasi digital untuk menghadapi persaingan dengan fintech.
4. Strategi Prioritas yang dirumuskan melalui matriks TOWS menunjukkan bahwa kombinasi strategi SO (penguatan UMKM berbasis potensi lokal) dan WO (digitalisasi layanan) merupakan pilihan terbaik untuk optimasi kinerja bank.
5. Dampak terhadap Pembangunan Daerah yang dihasilkan melalui dividen, program CSR, dan dukungan UMKM telah berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi inklusif di Kota Sawahlunto.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, disampaikan rekomendasi strategis sebagai berikut:

Bagi Manajemen Bank Nagari Cabang Sawahlunto

Implementasi Transformasi Digital

- Mengalokasikan minimal 20% dari anggaran IT untuk pengembangan produk digital dalam 1 tahun ke depan
- Membentuk *_digital task force_* khusus yang bertanggung jawab atas percepatan adopsi teknologi
- Melakukan kolaborasi dengan fintech lokal untuk pengembangan produk yang sesuai kebutuhan masyarakat

Ekspansi Jaringan Layanan Pedesaan

- Mengembangkan sistem *_mobile banking_* dengan fitur *_offline capability_*
- Menambah 5 titik layanan keliling untuk menjangkau wilayah terpencil
- Membentuk kemitraan dengan *_agent banking_* di desa-desa

Optimalisasi Program CSR

- Mengalihkan 40% anggaran CSR dari program *charity* ke program pemberdayaan berkelanjutan
- Mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang *real-time* untuk program CSR
- Membentuk komite pengawas independen untuk memastikan efektivitas program

Bagi Pemerintah Kota Sawahlunto

Dukungan Regulasi dan Kebijakan

- Menyusun Peraturan Walikota tentang insentif perbankan daerah yang mendukung *financial inclusion*
- Mengalokasikan anggaran khusus untuk program *co-funding* dengan Bank Nagari
- Memfasilitasi integrasi data UMKM dengan sistem perbankan

Pengembangan Infrastruktur Pendukung

- Mempercepat pembangunan infrastruktur digital di wilayah pedesaan
- Menyediakan ruang kolaborasi untuk fintech dan bank daerah
- Mengembangkan sistem *early warning* untuk mitigasi risiko bencana

Bagi Penelitian Selanjutnya

Pengembangan Metode Penelitian

- Melakukan penelitian *mixed-methods* untuk mengkuantifikasi dampak ekonomi yang dihasilkan

- Mengembangkan model econometric untuk memprediksi dampak strategi yang diterapkan
- Melakukan studi komparatif dengan BUMD perbankan di daerah lain

Eksplorasi Topik Terkait

- Meneliti efektivitas governance BUMD perbankan dalam mendukung financial inclusion
- Menganalisis dampak digital banking terhadap customer satisfaction di daerah tertinggal
- Mengkaji model public-private partnership untuk pengembangan perbankan daerah

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan:

- Cakupan wilayah penelitian yang terbatas pada Kota Sawahlunto
- Periode observasi yang relatif singkat (6 bulan)
- Keterbatasan akses terhadap data finansial yang sangat sensitif

Implikasi Teoritis dan Praktis

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori strategic management untuk BUMD perbankan, sekaligus memberikan panduan praktis bagi pengelola bank daerah dalam menghadapi disrupsi digital dan meningkatkan kontribusi terhadap pembangunan daerah.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Andini, R. (2021). Digital Transformation Strategy for Regional Development Banks in Indonesia. *Journal of Banking and Finance*, 15(2), 112-125.
- Arifin, S. (2019). *Strategic Management of Regional Development Banks*. Jakarta: PT. Ekonomi Press.
- Bank Indonesia. (2023). *Laporan Perkembangan Perbankan Daerah 2023*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). California: SAGE Publications.
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-18
- Kementerian BUMN. (2022). *Pedoman Pengelolaan BUMD*. Jakarta: Kementerian Badan Usaha Milik Negara.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). California: SAGE Publications.

- Porter, M.E. (2019). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saputra, K., & Dewi, R. (2022). Strategy Optimization for Regional-Owned Enterprises. *Indonesian Journal of Business Strategy*, 8(3), 45-58.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). California: SAGE Publications.
- Sumber Data Primer:
- Bank Nagari. (2024). *Laporan Tahunan Bank Nagari 2023-2024*. Padang: PT. Bank Nagari.
- Bank Nagari Cabang Sawahlunto. (2024). *Laporan Program CSR dan Bina Lingkungan*. Sawahlunto: Bank Nagari.
- Wawancara dengan Manajer Bank Nagari Cabang Sawahlunto, 15 Mei 2024.
- Focus Group Discussion dengan UMKM Binaan, 20 Mei 2024.
- Sumber Sekunder:
- ANTARA News Sumatera Barat. (2024, Mei). Bank Nagari Salurkan Dividen Rp17,25 Miliar ke Pemko Sawahlunto.
- TopSumbar. (2024, Juni). Bank Nagari Sawahlunto Serahkan CSR untuk Dunia Pendidikan.
- Pemerintah Kota Sawahlunto. (2024). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah 2021-2026*. Sawahlunto: Pemko Sawahlunto.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Statistik Perbankan Indonesia*. Jakarta: OJK.