

Formulasi Strategi OCBC dalam Menghadapi Daya Saing Perbankan

OCBC's Strategy Formulation in Facing Banking Competitiveness

Jenni Jenni, Werner R. Murhadi*

Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Surabaya, Indonesia

*e-mail korespondensi: werner@staff.ubaya.ac.id

Info Artikel	Abstrak
<p><i>Riwayat Artikel :</i> Diterima: 23 Maret 2024 Disetujui: 26 April 2024 Dipublikasikan: Mei 2024</p>	<p>Tujuan penelitian ini untuk menganalisis apa saja pilihan strategi yang bisa dilakukan perusahaan supaya tetap bisa bertahan dengan situasi masa depan. Konsep kunci dalam penelitian ini adalah formulasi strategi, dimana metode kuantitatif yang digunakan meliputi langkah-langkah manajemen industri yang diterapkan OCBC dalam menghadapi persaingan bisnis perbankan. Hasil penelitian terhadap lingkungan internal dan eksternal mendapatkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan (SWOT) yang dimiliki OCBC. Analisis SWOT itu selanjutnya dimasukkan ke dalam beberapa matriks, meliputi EFE dan IFE, CPM, TOWS, SPACE, BCG, IE, GSM, serta QSPM. Rekomendasi akhir yang diperoleh bahwa pilihan strategi OCBC yaitu penetrasi pasar mengingat pangsa pasar di Indonesia yang masih cukup besar.</p>
<p><i>Nomor DOI :</i> 10.33059/jseb.v15i2.9777</p> <p><i>Cara Mensitasi :</i> Jenni, J., & Murhadi, W. R. (2024). Formulasi strategi OCBC dalam menghadapi daya saing perbankan. <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 15(2), 396-413. DOI: 10.33059/jseb.v15i2.9777.</p>	<p>Kata Kunci: Daya Saing, Formulasi Strategi, Perbankan.</p>

Article Info	Abstract
<p><i>Article History :</i> Received: 23 March 2024 Accepted: 26 April 2024 Published: May 2024</p>	<p><i>The aim of this research is to analyze what strategic options a company can make so that it can survive in future situations. The key concept in this research is strategy formulation, where the quantitative method used includes industrial management steps implemented by OCBC in facing banking business competition. The results of research on the internal and external environment reveal OCBC's strengths, weaknesses, opportunities and challenges (SWOT). The SWOT analysis is then entered into several matrices, including EFE and IFE, CPM, TOWS, SPACE, BCG, IE, GSM, and QSPM. The final recommendation obtained is that OCBC's strategy choice is market penetration considering that the market share in Indonesia is still quite large.</i></p>
<p><i>DOI Number :</i> 10.33059/jseb.v15i2.9777</p> <p><i>How to Cite :</i> Jenni, J., & Murhadi, W. R. (2024). Formulasi strategi OCBC dalam menghadapi daya saing perbankan. <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 15(2), 396-413. DOI: 10.33059/jseb.v15i2.9777.</p>	<p>Keywords: Competitiveness, Strategy Formulation, Banking.</p>

PENDAHULUAN

Kondisi perbankan di Indonesia saat ini memerlukan peningkatan daya saing, bisa mendorong pertumbuhan yang stabil dan berkelanjutan, bisa berkontribusi dalam penerapan tanggung jawab terhadap sosial dan lingkungan, menerapkan manajemen risiko yang baik, serta adanya kepatuhan yang terhadap aturan regulator. Hal ini diperlukan sehubungan semakin rumitnya bisnis perbankan dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin maju (Siuwandy & Wibowo, 2020).

PT. Bank OCBC NISP, Tbk. atau disebut juga OCBC merupakan salah satu bank swasta yang pertumbuhan asetnya meningkat cukup pesat dalam 10 tahun terakhir. Pada tahun 2013 aset OCBC mencapai Rp. 97,525T, sementara per September 2023 aset OCBC sudah mencapai Rp. 246,99T, atau terjadi peningkatan 153 persen. Jika dibandingkan dengan Bank Permata yang asetnya pada tahun 2013 sebesar Rp. 165,83T sedangkan per September 2023 sebesar Rp. 251,9T, atau hanya meningkat 51,9 persen. Hal yang sama jika dibandingkan dengan Bank Panin dimana tahun 2013 asetnya sebesar Rp. 164,056T sedangkan per September 2023 sebesar Rp. 211,41T, atau terjadi peningkatan 28,86 persen (Laporan Keuangan dan Tahunan, 2023). Jika dilihat dari sisi aset, maka terlihat posisi OCBC di tahun 2013 berada jauh di bawah Bank Permata dan Bank Panin, namun pada tahun 2023 aset yang dimiliki OCBC bisa dikatakan hampir sama dan sudah lebih tinggi dibandingkan Bank Panin. OCBC juga merupakan satu bank lokal yang berdiri sudah cukup lama dan bisa bertahan pada saat krisis 1963, 1998 dan 2020-2021. Selain itu, OCBC merupakan bank yang selalu melakukan peningkatan layanan nasabah dan inovasi untuk memenuhi kebutuhan nasabah, dimana salah satu produk unggulan saat ini adalah kartu Debet Global Wallet yang memiliki 11 mata uang asing dan bisa digunakan dengan memotong saldo sesuai mata uang, dimana untuk produk ini OCBC termasuk bank pertama yang memiliki keunggulan ini. Pada November 2023, OCBC baru saja melakukan *re-branding* sekaligus melakukan akuisisi pembelian 99 persen saham CBA (Burhan, 2023a).

Perubahan yang serba cepat dan tanpa kepastian dalam industri menuntut setiap perusahaan bergerak cepat untuk beradaptasi. Penelitian yang dilakukan oleh Siuwandy & Wibowo (2020) menganalisis bagaimana perkembangan teknologi finansial terhadap strategi perbankan OCBC. Sementara itu, dalam penelitian ini dilakukan analisis atas formulasi strategi, yaitu bagaimana kelemahan, kekuatan, ancaman dan peluang OCBC secara keseluruhan, serta pilihan strategi apa saja yang bisa dilakukan perusahaan supaya tetap bisa bertahan di era BANI (*Brittle, Anxiety, Non-linear* dan *Incomprehensible*), dimana perubahan perkembangan teknologi semakin cepat dan ancaman *cyber* pada situasi masa depan juga semakin kritis.

TELAAH LITERATUR

Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya relatif yang dimilikinya atau bisa kita sebut keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif bisa diperoleh apabila perusahaan memiliki keunggulan dalam kinerja, keuangan dan memiliki posisi pasar yang berbeda dibandingkan pesaing serta memiliki nilai tambah (Novita & Husna, 2020). Memahami mekanisme pasar secara standar atau melalui *brechmarking*, kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah sangat penting untuk persaingan yang menghasilkan daya saing. Oleh karena itu, peningkatan daya saing yang dihasilkan oleh organisasi adalah unik, tetapi pada dasarnya dipengaruhi oleh inovasi, kemampuan, teknologi yang digunakan, dan seberapa luas pemasaran yang dilakukan. Tampilan produk, produktivitas yang tinggi, dan pelayanan yang baik adalah buktinya (Widanti, 2019). Daya

saing digambarkan menggunakan Porter's Five Model, yang terdiri dari bagaimana kekuatan tawar menawar dari pemasok, apakah ada potensi masuknya pesaing baru, bagaimana kekuatan tawar menawar konsumen, apakah ada potensi pengembangan produk pengganti, dan bagaimana persaingan antar perusahaan di industri itu (Gamayanto, 2004). Pelanggan mungkin mau membayar lebih untuk barang atau jasa karena adanya perbedaan di bandingkan pesaing (Tuan *et al.*, 2022).

Tahapan pertama dari manajemen strategis dalam perusahaan adalah formulasi strategi. Formula strategi dilakukan untuk mengidentifikasi posisi strategi perusahaan dan arah perusahaan. Tahap perencanaan dimulai dari sekarang dan berakhir di masa depan (Thongsookularn, 2019). Manajemen perusahaan bisa menggunakan strategi perusahaan untuk mengetahui posisi pasar, menjalankan operasional, menarik hati dan menyenangkan pelanggan, bersaing secara sehat dan mencapai tujuan perusahaan. Strategi memerlukan pilihan perusahaan dari beberapa alternatif dan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pasar tertentu, strategi untuk bersaing dan cara menjalankan bisnis yang baik (Putri & Setiawan, 2018).

Formula strategi memiliki langkah-langkah yang dilakukan meliputi memahami visi dan misi, mengenali situasi eksternal yang dapat memberikan peluang atau ancaman bagi organisasi, mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang yang diinginkan, menciptakan beberapa pilihan strategi yang mungkin, dan akhirnya memilih strategi yang paling cocok untuk diterapkan. Isu dalam merumuskan strategi melibatkan pengambilan keputusan tentang jenis bisnis baru yang akan dijalani, bisnis mana yang sebaiknya ditinggalkan, apakah perlu untuk memperluas operasi atau melakukan diversifikasi, apakah perlu memasuki pasar internasional, apakah harus melakukan penggabungan atau membentuk kemitraan bisnis, atau apakah perlu untuk menjual sebagian divisi dari suatu organisasi (David *et al.*, 2023).

Menurut David *et al.* (2023), proses pengembangan strategi sendiri dimulai dengan melalui beberapa langkah yang berbeda. Ada empat tahapan yang harus dilakukan dalam memformulasikan rencana strategi yang tepat. Pertama-tama, langkah awal adalah menentukan visi dan misi yang digunakan oleh perusahaan. Pernyataan visi dan misi bagi suatu perusahaan merupakan hal yang penting untuk membentuk dasar strategi perusahaan. Visi dalam sebuah perusahaan menggambarkan tentang masa depan yang diinginkan oleh perusahaan, sementara misi harus bisa menggambarkan tujuan keberadaan perusahaan dan bagaimana perannya dalam lingkungan usahanya (Ramadhan *et al.*, 2024). Selain itu, analisis misi juga perlu dilakukan dengan mempertimbangkan sembilan komponen dan sembilan kriteria yang relevan. Setelah itu, melakukan analisis, yaitu dari sisi eksternal dan internal perusahaan, faktor eksternal dan internal ini digunakan untuk menentukan masalah strategis bagi sebuah organisasi. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan organisasi yang dituangkan dalam IFE matriks sedangkan faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman bagi organisasi yang dituangkan dalam EFE matriks (Wardhani & Dini, 2020). Penentuan strategi dimulai dari merumuskan dan menganalisa yang terdiri dari tiga tahap, atau yang biasa disebut dengan formula strategi. Tahap pertama adalah tahap input yang melibatkan analisis matriks EFE, IFE, dan CPM. *Competitive Profile Matrix* (CPM) dibuat dengan membandingkan faktor keberhasilan dan kelemahan pesaing utama di bandingkan posisi perusahaan dengan membandingkan *key success factor* dan *critical success factor* yang dimiliki. Hasil dari matriks ini adalah untuk mengetahui perusahaan ada di posisi mana jika dibandingkan dengan pesaing (Janiah, 2019).

Menurut teori *Resource Based View* (RBV), perusahaan terdiri dari sekumpulan sumber daya strategis yang dimiliki perusahaan, produktif, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit ditiru oleh pesaing (Muharam, 2017). Sumber daya ini dapat digunakan untuk mempertahankan strategi

bersaingnya. Sumber daya tertentu yang memungkinkan perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif miliknya harus digunakan untuk mencegah produk atau jasa ditiru pesaingnya sehingga bisa saja menjadi ancaman bagi perusahaan (Rengkung, 2015). Jika tekanan persaingan meningkat, keunggulan bersaing perusahaan dapat berkurang. Ini menunjukkan bahwa bisnis harus mengambil tindakan untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulannya agar dapat bertahan di tengah tekanan persaingan yang semakin tajam (Dasuki *et al.*, 2021).

Pada tahap *Matching*, terdapat evaluasi melalui berbagai macam alat analisis seperti TOWS (*Threat-Opportunities, Weakness-Strength*) Matrix, SPACE Matrix, Boston Consulting Group (BCG) Matrix, Internal and External (IE) Matrix, dan Grand Strategy. Pada penelitian ini berfokus pada penggunaan TOWS karena menjadi standar dalam analisis di manajemen perusahaan. Matriks TOWS merupakan matriks yang menunjukkan empat penjabaran strategi potensial berdasarkan analisa menyeluruh dari faktor eksternal dan internal (Fadli, 2019). Keempat penjabaran strategi yaitu strategi SO (kekuatan yang memanfaatkan peluang), strategi WO (kelemahan yang memanfaatkan peluang), strategi ST (kekuatan untuk mengatasi ancaman), dan strategi WT (mengatasi kelemahan untuk menghindari ancaman) (Nurhayati, 2008). Analisis TOWS digunakan dengan dua tujuan, yaitu mencari peluang baru dengan meningkatkan kekuatan organisasi, dan yang kedua adalah untuk mengurangi atau mencegah ancaman berkembang dengan mengidentifikasi dan menghilangkan kelemahan organisasi di seluruh struktur. Analisa TOWS bisa membantu bisnis untuk menemukan strategi yang paling cocok untuk operasional perusahaan dengan menggunakan sumber daya dan spesifikasi organisasi yang sesuai dengan faktor lingkungan (Taherdoost & Madanchian, 2021).

Tahap selanjutnya dilakukan melalui tahap keputusan menggunakan proses analisis *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM). QSPM ini merupakan metode yang disarankan untuk digunakan oleh para ahli strategi untuk menilai opsi strategi pilihan secara obyektif berdasarkan faktor penting kesuksesan internal dan eksternal yang telah dirumuskan sebelumnya (Khadijah *et al.*, 2023). Melalui analisa SWOT dan QSPM, diharapkan perusahaan harus bisa mengantisipasi setiap perubahan yang mungkin terjadi di jangka waktu menengah dan jangka waktu panjang dengan membuat keputusan yang tepat, agar perusahaan berkembang dan sukses (Indriarti & Chaidir, 2021).

Perkembangan yang sangat cepat saat ini menuntut agar perusahaan cepat beradaptasi, sehingga penggunaan metode secara tradisional untuk memenuhi kebutuhan konsumen tidaklah cukup. Saat ini dibutuhkan pemikiran strategis yang memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif, penggunaan modal yang efisien, pengelolaan manajemen resiko yang baik, serta penerapan kebijakan inovasi, untuk bisa tetap ada di pasar dan memiliki daya saing untuk bisa mengatasi yang akan terjadi di masa yang akan datang dan meningkatkan kinerja perusahaan. Umumnya kinerja perusahaan bisa diukur dari dua sudut pandang, yaitu keuangan dan non-keuangan. Pengukuran non-keuangan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Tujuan utama dari metode *balanced scorecard* adalah untuk menggambarkan perspektif strategis untuk mengelola bisnis berdasarkan visi, misi dan strategi perusahaan (Benková *et al.*, 2020). *Balanced Scorecard* biasanya digunakan perusahaan untuk mengukur proses internal terhadap kepuasan pelanggan, melakukan peningkatan keterampilan karyawan, dan melakukan proses inovasi (Aryani & Setiawan, 2020).

Strategi korporasi merupakan keputusan yang dibuat oleh para pemimpin dan bersifat tindakan yang diarahkan pada pencapaian tujuan (*goal-directed action*). Ada tiga pengelompokan terkait strategi korporasi ini, yaitu strategi integrasi, strategi intensif, dan strategi defensif (Murhadi, 2024a). Ada 11 alternatif strategi yaitu *forward integration, backward intergration, horizontal integration, market penetration, market development, product development, related diversification, unrelated*

diversification, retrenchment, divestiture dan liquidation (Haidar *et al.*, 2023). *Forward integration* bertujuan untuk mendistribusikan produk secara langsung kepada pelanggan tanpa pihak ketiga atau menguasai sebagian besar kendali distribusi. Jika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan, maka dilakukan *backward intergration*. Strategi untuk memperoleh kontrol yang lebih besar atas pesaing perusahaan dikenal sebagai *horizontal integration*. Pengambilalihan (*take over*), merger, akuisisi antara pesaing, akan meningkatkan skala ekonomi dan meningkatkan kompetensi dan adanya pertukaran sumber daya. *Market penetration* dilakukan untuk meningkatkan pangsa pasar produk atau jasa yang saat ini tersedia di pasar melalui tenaga penjualan, aktivitas iklan yang lebih besar, penawaran produk yang lebih intensif atau dengan melakukan lebih banyak promosi. *Market development* dilakukan dengan melakukan penyebaran ke wilayah baru. *Product development* bertujuan untuk meningkatkan atau mengubah produk atau jasa saat ini yang mengikuti kebutuhan pelanggan. *Related diversification* merupakan pengembangan divisi perusahaan yang memiliki hubungan dengan lini bisnis perusahaan, sedangkan *unrelated diversification* dilakukan apabila perusahaan melakukan pengembangan yang tidak berhubungan dengan lini bisnis perusahaan (Ramdani, 2020).

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini digunakan data *annual report* OCBC tahun 2022 yang terdapat pada *website* OCBC Indonesia untuk analisa faktor internal perusahaan (www.ocbc.id), sedangkan analisa faktor eksternal menggunakan kondisi perkembangan bisnis, ketentuan regulator dan faktor sosial yang berkembang saat ini. Pendekatan penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggambarkan kondisi industri perbankan saat ini dengan berkembangnya teknologi 4.0, serta persaingan dengan *start-up fintech*.

Metode analisis data yang digunakan untuk memformulasikan strategi adalah model konsep (David *et al.*, 2023), yaitu melalui 3 tahapan dimana tahap 1 adalah Tahap Input, tahap 2 adalah Tahap Pencocokan, dan tahap 3 yaitu Tahap Keputusan. Pada tahap input, dilaksanakan *brainstorming* antar karyawan dan manajemen. Terdapat pula tim yang menyediakan data eksternal terkait data ekonomi, persaingan dan kebijakan perbankan ke depan. Setelah data diperoleh dan diskusi dilaksanakan, maka masuk pada tahap 1. Tahap 1 berupa penentuan faktor-faktor yang dinilai mempengaruhi bisnis, baik itu berupa faktor pendukung dan penghambat, serta memperhatikan faktor internal terkait kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan. Setelah faktor-faktor ditentukan, maka masuk tahap kedua dimana manajemen melakukan *brainstorming* untuk menentukan alternatif-alternatif strategi yang mungkin dikembangkan dalam waktu dekat. Setelah berbagai alternatif tersebut dipaparkan, maka dipilih 2-3 alternatif terbaik dengan menggunakan *Ansoff Model* (Murhadi, 2024b). Setelah ada prioritas strategi yang akan dilaksanakan maka masuk tahapan penentuan urutan pelaksanaan strategi dengan menggunakan pendekatan QSPM, sehingga terpilih alternatif strategi utama yang akan dilaksanakan perusahaan.

HASIL ANALISIS

Karakteristik Responden

Dari *PEST Analysis, Five Forces Model* dan *Industry Analysis* didapatkan hasil bahwa peluang dan tantangan yang akan dihadapi perusahaan sebagaimana dirinci pada Tabel 1, sedangkan kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan diperoleh melalui *Porter Value Chain* yang telah dirinci pada Tabel 2.

Tabel 1. Hasil Identifikasi *Opportunities* dan *Threat*

No.	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
1	Kebijakan pemerintah terhadap sektor industri lain yang berdampak ke sektor perbankan	Kenaikan suku bunga yang ditetapkan OJK
2	Perubahan perilaku konsumen ke arah transaksi digital dan layanan perbankan secara <i>online</i>	Ketidakstabilan politik
3	Besarnya pangsa pasar nasabah di Indonesia	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang melambat
4	Kemajuan metode belajar yang meningkatkan kualitas SDM	Serangan <i>Cyber</i>
5	Kebijakan pemerintah untuk penerapan GCG dan ESG	Era VUCA dan BANI
6	Perkembangan teknologi yang mendukung inovasi produk dan layanan bank	Munculnya <i>start-up fintech</i>
7	Kemudahan untuk memasarkan produk dan layanan	Fluktuasi nilai tukar mata uang
8	Populasi gen milenial yang mulai berinventasi di produk perbankan	Inflasi Indonesia termasuk kondisi ekonomi global
9	Munculnya pembayaran (pajak, air, listrik, top up, dll) yang beralih ke <i>online</i>	Persaingan pemberian suku bunga bagi nasabah
10	Industri perbankan masih memiliki potensi besar untuk tumbuh	Loyalitas masyarakat pada satu bank tertentu

Sumber: Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

Tabel 2. Hasil Identifikasi *Strengths* dan *Weakness*

No.	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
1	Produk dan layanan inovatif	Meningkatnya pengaduan nasabah
2	Dukungan terhadap UMKM dan Wanita	Jaringan kantor yang belum merata
3	Menerapkan konsep <i>experiential gym</i>	Ketersediaan sarana pendukung transaksi yang terbatas
4	Pertumbuhan konsisten dari sisi aset, pendapatan dan profitabilitas	Suku bunga kredit dan <i>rate</i> kurs yang kurang kompetitif
5	Operasional proses <i>lending</i> dan <i>funding</i> yang cukup bagus	Komunikasi promo yang kurang optimal
6	Infrastruktur teknologi yang modern dan canggih	Belum ada <i>maintenance</i> nasabah <i>after sales</i>
7	Promo yang menarik	Peningkatan <i>turnover</i> karyawan
8	Dukungan dari Grup OCBC	Layanan pembayaran belum optimal
9	SDM yang kompeten dan produktif	Kendala layanan nasabah yang belum sepenuhnya bisa diselesaikan 7 x 24 jam
10	Memiliki <i>Green Building</i>	Nasabah yang loyal pada <i>marketing</i>

Sumber: Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

Tabel 3. Hasil Identifikasi EFE Matrix

No.	Opportunities	Weight	Rating	Weighted Score
1	Kebijakan pemerintah terhadap sektor industri lain yang berdampak ke sektor perbankan	0,07	3	0,21
2	Perubahan perilaku konsumen ke arah transaksi digital dan layanan perbankan secara <i>online</i>	0,06	4	0,24
3	Besarnya pangsa pasar nasabah di Indonesia	0,05	3	0,15
4	Kemajuan metode belajar yang meningkatkan kualitas SDM	0,03	3	0,09
5	Kebijakan pemerintah untuk penerapan GCG dan ESG	0,03	4	0,12
6	Perkembangan teknologi yang mendukung inovasi produk dan layanan bank	0,07	3	0,21
7	Kemudahan untuk memasarkan produk dan layanan	0,05	2	0,1
8	Populasi gen milenial yang mulai berinvestasi di produk perbankan	0,06	3	0,18
9	Munculnya pembayaran (pajak, air, listrik, top up, dll) yang beralih ke <i>online</i>	0,04	1	0,04
10	Industri perbankan masih memiliki potensi besar untuk tumbuh	0,06	3	0,18
<i>Threats</i>				
1	Kenaikan suku bunga yang ditetapkan OJK	0,07	2	0,14
2	Ketidakstabilan politik	0,07	2	0,14
3	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang melambat	0,04	3	0,12
4	Serangan <i>Cyber</i>	0,05	4	0,20
5	Era VUCA dan BANI	0,03	4	0,12
6	Munculnya <i>start-up fintech</i>	0,06	3	0,18
7	Fluktuasi nilai tukar mata uang	0,03	2	0,06
8	Inflasi Indonesia termasuk kondisi ekonomi global	0,05	3	0,15
9	Persaingan pemberian suku bunga bagi nasabah	0,05	3	0,15
10	Loyalitas masyarakat pada satu bank tertentu	0,03	2	0,06
Total EFE Score		1,00		2,84

Sumber: Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

Pesaing OCBC di industri perbankan adalah Bank Permata dan Bank Panin, mengingat saat ini aset OCBC dan pesaing berada di kisaran yang tidak terlalu jauh, sekitar Rp. 200T (Burhan, 2023b).

A. Tahap 1: *Input Stage*

1. Hasil *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*

Tabel 3 menggambarkan peluang dan ancaman yang ada di industri perbankan saat ini. Sebagai contoh, setiap bank harus mengikuti ketentuan dari regulator termasuk pengaturan tentang suku bunga yang sudah ditetapkan OJK (*BI Rate*). Suku bunga ini mempengaruhi perolehan keuntungan bank, dimana bila terjadi kenaikan suku bunga kredit maka menurunkan minat nasabah untuk berinvestasi menggunakan pinjaman bank, sehingga faktor ini menjadi ancaman bagi bank (Irsyad *et al.*, 2018). Faktor ini menjadi ancaman yang cukup tinggi, sehingga diberikan bobot 0,07. Rating OCBC bernilai 2 yang berarti dengan adanya kenaikan suku bunga maka menjadi ancaman bagi OCBC. Contoh lainnya yang terjadi saat ini di Indonesia yaitu munculnya *start-up fintech* yang bisa menggantikan

fungsi bank akibat adanya perubahan pola perilaku masyarakat dalam membelanjakan uang, kondisi ini juga merupakan ancaman bagi perusahaan (Rianto *et al.*, 2020). Ancaman ini tidak terlalu tinggi jika dibandingkan kenaikan *BI Rate*, sehingga untuk faktor ini diberikan bobot 0,06. Namun bagi OCBC, munculnya *fintech* justru bisa digunakan sebagai keuntungan untuk mendapatkan nasabah baru sehingga nilai yang diberikan sebesar 3. Score tertinggi untuk EFE sebesar 4,0 yang berarti perusahaan memberikan respon yang kuat terhadap peluang dan ancaman di industri (Lestariningsih *et al.*, 2024). Dari total bobot pada Tabel 3, total skor EFE untuk OCBC adalah sebesar 2,84. Hal ini berarti jika digambarkan dari faktor eksternal, maka posisi OCBC di industri, masih cukup bagus namun perusahaan masih perlu untuk memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalisasi ancaman.

2. Hasil *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*

Tabel 4 menggambarkan kondisi kekuatan dan kelemahan yang ada pada OCBC. Sebagai contoh, sumber daya manusia yang kompeten dan produktif sangat penting dan strategis bagi dunia perbankan baik dalam teori maupun penerapannya di lapangan (Latifah & Ritonga, 2020), sehingga faktor SDM diberikan bobot cukup tinggi, yaitu sebesar 0,06. Berdasarkan laporan tahunan OCBC (2022), terlihat mayoritas karyawan OCBC merupakan lulusan S1 dan S2, menggambarkan sumber daya yang dimiliki kompeten, sehingga diberikan nilai 4. Berikutnya, berdasarkan penelitian milik Irwan (2023), iklan dinilai berpengaruh positif terhadap ekuitas produk bank. Hal ini menunjukkan bahwa dalam perbankan, aspek promosi yang ada di dalam bank harus bisa dikomunikasikan ke masyarakat, sehingga faktor ini diberikan bobot cukup tinggi sebesar 0,05. Saat ini OCBC mulai gencar melakukan program seperti program pemberdayaan pengusaha perempuan maupun kantor yang berkonsep mengajak generasi muda mulai berinvestasi (OCBC, 2022). Namun komunikasi program ini dinilai belum optimal, sehingga diberikan nilai 2. Skor untuk IFE berkisar dari 1,0 sampai dengan 4,0 dengan skor rata-rata 2,5, dimana posisi internal perusahaan dikatakan lemah apabila di bawah 2,5 dan kuat apabila di atas 2,5 (Ben-Abdallah *et al.*, 2022). Dari Tabel 4, diperoleh total skor IFE sebesar 2,82 yang berarti OCBC dinilai masih bagus. OCBC bisa secara efektif menerapkan sebagian besar dari faktor kekuatan perusahaan, terutama pada infrastruktur perusahaan.

3. Hasil *Competitive Profile Matrix (CPM)*

Jika dilihat dari Tabel 5, OCBC sedikit lebih unggul dibandingkan pesaing Permata dan Panin dengan total score 3,06, disusul oleh Permata dengan total score 2,91 dan Panin dengan score 2,89. Jika dibandingkan, faktor penyebab OCBC lebih tinggi antara lain yaitu variasi produk dan layanan, *product process* serta *production technology/management*. Berbasis laporan tahunan Panin (2022), program yang dilakukan adalah melakukan kerjasama dengan developer, sementara pada laporan tahunan Permata Bank Tahun 2022 (2022) bahwa program yang dilakukan cukup banyak dan bervariasi antara lain aplikasi Permata Mobile x dengan promosinya, kerjasama dengan Air Asia, dan lain-lain. Perbedaan ini membuat Permata memiliki score lebih tinggi dari Bank Panin. Jika dilihat dari laporan tahunan OCBC (2022), program yang dilakukan adalah menyediakan kantor dengan konsep yang berbeda, dimana pangsa pasar yang dituju adalah generasi muda agar lebih “melek” terhadap finansial dan mayoritas layanan perbankan menggunakan teknologi, konsep yang berbeda dengan layanan perbankan konvensional saat ini. OCBC juga memberi program pemberdayaan bagi pengusaha perempuan (Woman SME) dengan menawarkan cukup banyak benefit (OCBC, 2022).

Tabel 4. Hasil Identifikasi IFE Matrix

No.	Strengths	Weight	Rating	Weighted Score
1	Produk dan layanan inovatif	0,07	4	0,28
2	Dukungan terhadap UMKM dan Wanita	0,07	4	0,28
3	Menerapkan konsep <i>experiential gym</i>	0,04	4	0,16
4	Pertumbuhan konsisten dari sisi aset, pendapatan dan profitabilitas	0,06	4	0,24
5	Operasional proses <i>lending</i> dan <i>funding</i> yang cukup bagus	0,05	3	0,15
6	Infrastruktur teknologi yang modern dan canggih	0,08	4	0,32
7	Promo yang menarik	0,06	3	0,18
8	Dukungan dari Grup OCBC	0,05	4	0,20
9	SDM yang kompeten dan produktif	0,06	4	0,24
10	Memiliki <i>Green Building</i>	0,03	3	0,09
<i>Weaknesses</i>				
1	Meningkatnya pengaduan nasabah	0,05	1	0,05
2	Jaringan kantor yang belum merata	0,03	2	0,06
3	Ketersediaan sarana pendukung transaksi yang terbatas	0,03	2	0,06
4	Suku bunga kredit dan <i>rate</i> kurs yang kurang kompetitif	0,07	2	0,14
5	Komunikasi promo yang kurang optimal	0,05	2	0,10
6	Belum ada <i>maintenance</i> nasabah <i>after sales</i>	0,04	1	0,04
7	Peningkatan <i>turnover</i> karyawan	0,04	1	0,04
8	Layanan pembayaran belum optimal	0,05	1	0,05
9	Kendala layanan nasabah yang belum sepenuhnya bisa diselesaikan 7 x 24 jam	0,04	2	0,08
10	Nasabah yang loyal pada <i>marketing</i>	0,03	2	0,06
Total IFE Score		1,00		2,82

Sumber: Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

Tabel 5. Hasil Identifikasi CPM Matrix

Critical Success Factors	Weight	OCBC		Permata		Panin	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Variasi produk dan layanan	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Product Process	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Production Technology/Management	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28
Marketing dan Promosi Produk atau Layanan	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Customer Satisfaction	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
Government Regulation	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Environmental Supports	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Call Center	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Price Competitiveness	0,11	3	0,33	2	0,22	4	0,44
Employee Dedication	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Total Skor	1,00		3,06		2,91		2,89

Sumber: Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

Tabel 6. Hasil Identifikasi TOWS Matrix

No	Kekuatan Internal	+	Kekuatan Eksternal	=	Formulation Strategies
1	* Pertumbuhan konsisten dari sisi aset, pendapatan dan profitabilitas (4S) * Komunikasi promo yang kurang optimal (8W)	+	Munculnya <i>start-up fintech</i> (6T)	=	Bekerjasama dalam pendanaan kepada nasabah melalui <i>start-up fintech</i> , mengingat <i>fintech</i> belum memiliki modal yang cukup kuat, di satu sisi perusahaan <i>start up</i> cenderung memiliki promosi yang cukup gencar untuk bisa masuk ke masyarakat. Horizontal Integration
2	Infrastruktur teknologi yang modern dan canggih (6S)	+	Perubahan perilaku konsumen ke arah transaksi digital dan layanan perbankan secara <i>online</i> (2O)	=	Mengembangkan produk dan layanan berbasis digital. Product Development
3	Dukungan dari Grup OCBC (8S)	+	Kemajuan metode belajar yang meningkatkan kualitas SDM (4O)	=	Berkolaborasi dengan OCBC Grup untuk meningkatkan kemampuan SDM secara global sebagai persiapan untuk menghadapi tantangan masa depan termasuk dengan pertukaran karyawan selama beberapa bulan. Horizontal Integration
4	Dukungan dari Grup OCBC (8S)	+	Besarnya pangsa pasar nasabah di Indonesia (10O)	=	Dengan adanya dukungan OCBC Grup secara regional, dimungkinkan adanya layanan perbankan yang lebih luas dan tidak dimiliki pesaing. Product Development
5	Infrastruktur teknologi yang modern dan canggih (6S)	+	Munculnya pembayaran (pajak, air, listrik, top up, dll) yang beralih ke <i>online</i> (9O)	=	Menambah layanan pembayaran yang lengkap untuk bisa mengakomodir kebutuhan nasabah. Product Development
6	Promo yang menarik (7S)	+	Populasi gen milenial yang mulai berinventasi di produk perbankan (8O)	=	Memberikan promo <i>cashback</i> untuk pembelian obligasi pemerintah sekaligus membuat generasi milenial untuk membantu membangun negeri. Market Development
7	Dukungan terhadap UMKM dan Wanita (2S)	+	* Besarnya pangsa pasar nasabah di Indonesia (3O) * Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang melambat (3T)	=	Membuat program layanan pembayaran gaji karyawan, pembayaran pajak dan pembayaran rutin UMKM secara otomatis. Selain itu, memberikan <i>rate</i> khusus untuk UMKM dan Pengusaha wanita yang bisa mengalihkan pembayaran <i>customer</i> ke OCBC. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan <i>low cost funding</i> sekaligus meningkatkan loyalitas nasabah sekaligus mendapatkan nasabah baru. Market Development dan Market Penetration
8	* Meningkatnya pengaduan nasabah (1W) * Kendala layanan nasabah yang belum sepenuhnya bisa diselesaikan 7x24 jam (9W)	+	Perkembangan Teknologi yang mendukung inovasi produk dan layanan bank (6O)	=	Perbaiki dan pengembangan sistem transaksi, <i>tools</i> yang digunakan untuk promosi dengan sistem untuk mengurangi pengaduan nasabah serta meningkatkan proses pengaduan layanan nasabah sepenuhnya menggunakan sistem, nasabah tidak perlu datang ke kantor cabang. Product Development

9	Ketersediaan sarana pendukung transaksi yang terbatas (3W)	+	Perkembangan Teknologi yang mendukung inovasi produk dan layanan bank (6O)	=	Menyediakan mesin EDC untuk pelaku usaha untuk meningkatkan transaksi perbankan. Market Development dan Market Penetration
10	SDM yang kompeten dan produktif (9S)	+	Era VUCA dan BANI (5T)	=	Menyediakan pelatihan untuk menghadapi era tersebut selama beberapa hari; karyawan kembali ke tempat kerja untuk menerapkan apa yang sudah diperoleh, lalu tiga bulan kemudian kembali ke pelatihan untuk dilihat progress dan perbaikan. Product Development
11	Produk dan layanan inovatif (1S)	+	Loyalitas masyarakat pada satu bank tertentu (10T)	=	Melakukan R&D untuk mengetahui kebutuhan nasabah yang belum tersedia, memberikan layanan nasabah diluar ekspektasi untuk meningkatkan loyalitas nasabah. Product Development
12	Infrastruktur teknologi yang modern dan canggih (6S)	+	Persaingan pemberian suku bunga bagi nasabah (9T)	=	Peningkatan layanan nasabah dengan bantuan teknologi, nasabah bisa merasakan hasil layanan yang sebanding dengan bunga yg lebih murah dengan kompetitor. Product Development

Sumber: Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

B. Tahap 2: *Matching Stage*

TOWS Matrix

Berdasarkan Tabel 6, diperoleh beberapa alternatif strategi, yaitu: *horizontal integration*, *product development*, *market development* dan *market penetration*; dengan mayoritas strategi adalah *product development*, *market development* dan *market penetration*. Mengingat persaingan perbankan yang sangat ketat dalam Bank Buku III, dimana sebagian besar bank yang masuk dalam kategori buku tersebut adalah bank digital maka prioritas manajemen saat ini yaitu berfokus kepada *market penetration* dan *product development*. Hal ini sejalan dengan rekomendasi hasil penelitian yang dilakukan Linggadjaya *et al.* (2022), dimana Bank Jago berhasil untuk tumbuh dengan melakukan strategi bisnis dengan menggunakan data yang ada untuk melakukan perkembangan bisnis dan inovasi produk serta memberikan *value proposition* yang baru bagi nasabah. Menurut Fatimah & Hendratmi (2020), meskipun industri perbankan mungkin menghadapi banyak masalah di masa yang akan datang, adopsi teknologi digital yang cepat akan sesuai dengan teori ekonomi yang mengatakan bahwa kemajuan teknologi meningkatkan efisiensi, kualitas perusahaan dan bisa mendominasi pasar.

C. Tahap 3: *Decision Stage*

Strategy Selection QSPM

Tahap akhir dari pemilihan strategi adalah melalui pendekatan QSPM, dimana dari berbagai alternatif strategi yang dihasilkan dalam analisis TOWS, kemudian dikelompokkan menggunakan model Ansoff. Dari proses tersebut, diperoleh dua alternatif strategi utama, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk, yang masuk dalam perhitungan QSPM. Dengan menggunakan bobot yang sama dengan TOWS, maka diberikan nilai *attractiveness score* untuk masing-masing alternatif strategi. Hasil analisis QSPM ditunjukkan dalam Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Identifikasi QSPM Matrix

No.	Strengths	Weight	Market Penetration		Product Development	
			AS	TAS	AS	TAS
1	Produk dan layanan inovatif	0,07	3	0,21	4	0,28
2	Dukungan terhadap UMKM dan Wanita	0,07	4	0,28	3	0,21
3	Menerapkan konsep <i>experiential gym</i>	0,04	4	0,16	2	0,08
4	Pertumbuhan konsisten dari sisi aset, pendapatan dan profitabilitas	0,06	4	0,24	3	0,18
5	Operasional proses <i>lending</i> dan <i>funding</i> yang cukup bagus	0,05	4	0,20	3	0,15
6	Infrastruktur teknologi yang modern dan canggih	0,08	2	0,16	4	0,32
7	Promo yang menarik	0,06	4	0,24	2	0,12
8	Dukungan dari Grup OCBC	0,05	4	0,20	3	0,15
9	SDM yang kompeten dan produktif	0,06	0	0,00	0	0,00
10	Memiliki <i>Green Building</i>	0,03	0	0,00	0	0,00
	<i>Weakness</i>	Weight	AS	TAS	AS	TAS
1	Meningkatnya pengaduan nasabah	0,05	0	0,00	0	0,00
2	Jaringan kantor yang belum merata	0,03	0	0,00	0	0,00
3	Ketersediaan sarana pendukung transaksi yang terbatas	0,03	2	0,06	3	0,09
4	Suku bunga kredit dan <i>rate</i> kurs yang kurang kompetitif	0,07	1	0,07	2	0,14
5	Komunikasi promo yang kurang optimal	0,05	3	0,15	2	0,10
6	Belum ada <i>maintenance</i> nasabah <i>after sales</i>	0,04	2	0,08	3	0,12
7	Peningkatan <i>turnover</i> karyawan	0,04	0	0,00	0	0,00
8	Layanan pembayaran belum optimal	0,05	2	0,10	3	0,15
9	Kendala layanan nasabah yang belum sepenuhnya bisa diselesaikan 7 x 24 jam	0,04	0	0,00	0	0,00
10	Nasabah yang loyal pada <i>marketing</i>	0,03	3	0,09	2	0,06
	<i>Opportunities</i>	Weight	AS	TAS	AS	TAS
1	Kebijakan pemerintah terhadap sektor industri lain yang berdampak ke sektor perbankan	0,07	4	0,28	3	0,21
2	Perubahan perilaku konsumen ke arah transaksi digital dan layanan perbankan secara <i>online</i>	0,06	2	0,12	4	0,24
3	Besarnya pangsa pasar nasabah di Indonesia	0,05	4	0,20	3	0,15
4	Kemajuan metode belajar yang meningkatkan kualitas SDM	0,03	0	0,00	0	0,00
5	Kebijakan pemerintah untuk penerapan GCG dan ESG	0,03	0	0,00	0	0,00
6	Perkembangan teknologi yang mendukung inovasi produk dan layanan bank	0,07	3	0,21	4	0,28
7	Kemudahan untuk memasarkan produk dan layanan	0,05	3	0,15	2	0,10
8	Populasi gen milenial yang mulai berinventasi di produk perbankan	0,06	3	0,18	4	0,24
9	Munculnya pembayaran (pajak, air, listrik, top up, dll) yang beralih ke <i>online</i>	0,04	2	0,08	4	0,16
10	Industri perbankan masih memiliki potensi besar untuk tumbuh	0,06	4	0,24	3	0,18

	<i>Threats</i>	Weight	AS	TAS	AS	TAS
1	Kenaikan suku bunga yang ditetapkan OJK	0,07	3	0,21	2	0,14
2	Ketidakstabilan politik	0,07	4	0,28	2	0,14
3	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang melambat	0,04	4	0,16	3	0,12
4	Serangan <i>Cyber</i>	0,05	2	0,10	4	0,20
5	Era VUCA dan BANI	0,03	3	0,09	2	0,06
6	Munculnya <i>start-up fintech</i>	0,06	4	0,24	2	0,12
7	Fluktuasi nilai tukar mata uang	0,03	3	0,09	1	0,03
8	Inflasi Indonesia termasuk kondisi ekonomi global	0,05	4	0,20	3	0,15
9	Persaingan pemberian suku bunga bagi nasabah	0,05	4	0,20	2	0,10
10	Loyalitas masyarakat pada satu bank tertentu	0,03	3	0,09	2	0,06
Total Skor				5,36		4,83

Sumber: Data primer dan sekunder (diolah), 2024.

Berdasarkan hasil analisis yang terangkum dalam Tabel 7, *market penetration* memperoleh nilai yang lebih tinggi daripada *product development*. Nilai yang lebih unggul ini, salah satunya disebabkan oleh faktor promo yang menarik. Jika menggunakan strategi *market penetration*, maka dengan adanya promo yang menarik, maka dinilai lebih meningkatkan jumlah nasabah. Hal ini karena nasabah yang sudah mengetahui produk apabila diberikan promosi, maka bisa menjadi pendorong nasabah untuk menggunakan produk bank (Rahayu & Syafe'i, 2022). Hal yang berbeda terjadi apabila diterapkan pada alternatif strategi *product development*, dimana nasabah memerlukan rasa aman maupun kepercayaan yang cukup tinggi untuk mau menggunakan produk baru (Demmassabu *et al.*, 2023). Pada faktor SDM, penerapan GCG dan ESG tidak memiliki nilai dikarenakan faktor tersebut tidak berpengaruh terhadap kedua strategi tersebut apabila diterapkan.

Pembahasan

Dengan meningkatnya persaingan perbankan saat ini, sulit bagi bank baru untuk muncul. Akibatnya, di pasar yang kompetitif saat ini, strategi telah menjadi alat yang sangat penting bagi manajemen (Ali & Anwar, 2021b). Dari analisa yang telah dilakukan sebelumnya, diperoleh rekomendasi pemilihan strategi *market penetration* bagi OCBC. *Action plan* yang bisa dilakukan perusahaan dalam lima tahun ke depan dengan beberapa alternatif, yaitu memberikan fasilitas kepada nasabah yang memiliki pengalaman dengan pelayanan di OCBC, ataupun untuk mengajak anggota keluarga atau teman untuk merasakan manfaat *cashback* atau *free* biaya admin yang diterima oleh nasabah. Bagi nasabah, pelayanan yang berkualitas menentukan kualitas bank tersebut, mengingat pelayanan adalah bisnis utama bank (AB, 2015). Nasabah yang merasakan pelayanan yang baik akan membawa kerabat yang lain, dan hal ini sekaligus menjadi strategi marketing terbaik bagi perusahaan. Dengan demikian, alternatif ini diharapkan bisa meningkatkan portofolio yang dimiliki oleh perusahaan sekaligus menarik minat nasabah untuk menempatkan dana dan secara tidak langsung akan meningkatkan dana pihak ketiga bagi OCBC. Hal ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Nursiana (2015), dimana kualitas pelayanan yang baik serta produk atau fasilitas yang disediakan bank dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah, namun tidak berpengaruh terhadap loyalitas nasabah. Nasabah dapat sangat mudah berpindah apabila bank bisa menawarkan biaya yang lebih murah selain penawaran bunga yang menarik.

Salah satu kekuatan pendorong terdepan dalam pembangunan ekonomi adalah usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). Bisnis UMKM ini dinilai memainkan peran yang cukup besar dalam perekonomian dengan kontribusi utama berkaitan dengan penyerapan tenaga kerja (Susilo, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Cahya *et al.* (2021) menunjukkan bahwa pada saat pandemi Covid-19, sebanyak 60 persen pelaku UMKM memilih bank sebagai sumber pendanaan sedangkan sisanya memilih pendanaan melalui koperasi sehubungan dengan proses kredit yang lebih mudah. Pangsa pasar koperasi sebanyak 40 persen merupakan peluang bagi OCBC untuk meningkatkan kecepatan proses kredit dengan berkembangnya teknologi saat ini. Alternatif bagi perusahaan untuk mengintegrasikan semua kebutuhan nasabah di satu aplikasi dinilai baik untuk nasabah individu maupun perusahaan. Dengan penyatuan ini, diharapkan nasabah UMKM tidak bingung dan merasa lebih nyaman untuk bertransaksi. Peningkatan kecepatan proses transaksi serta proses persetujuan kredit sampai dana diterima nasabah secara sistem (*robotic*) bisa menjadi alternatif lain untuk menambah nasabah dan portofolio perusahaan. Bank BRI juga melakukan inovasi dengan memprioritaskan layanan untuk UMKM dan mulai melakukan digitalisasi untuk mempercepat proses kredit *end-to-end* melalui BriSpot (Haidar *et al.*, 2023). Perkembangan teknologi juga memacu BCA untuk meluncurkan BCA Digital dengan nama Blu. Diharapkan dengan adanya pemisahan operasional ini, BCA bisa meningkatkan penetrasi pasar (Haidar *et al.*, 2023). Hal ini didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Masitoh *et al.* (2023) pada bank BNI, yang menunjukkan bahwa perkembangan teknologi ke arah layanan digital perlu dipertahankan dan ditingkatkan.

Penetrasi pasar juga bisa dilakukan dengan melakukan program menarik untuk segmen *emerging business* memperoleh kemudahan untuk mendapatkan fasilitas kredit, bunga khusus sampai dengan biaya kredit yang terjangkau, mengingat pangsa pasar untuk sektor UMKM di Indonesia masih cukup besar (Putri & Setiawan, 2018). Diharapkan dengan adanya kelebihan ini, nasabah maupun debitur bersedia menarik teman, relasi, klien untuk sama-sama bertransaksi di OCBC dan sama-sama memperoleh manfaat perbankan. Dari sisi bank, apabila transaksi itu dilakukan di OCBC, kualitas kredit akan bisa termonitoring dan NPL bisa terjaga. Selain itu, meningkatnya pemberian kredit di sektor UMKM dapat meningkatkan kinerja perusahaan sehubungan dengan kecilnya resiko karena fasilitas kredit diberikan dengan jaminan yang mengcover; namun di satu sisi, keuntungan yang diperoleh dari segmen ini cukup besar (Putri & Setiawan, 2018). Strategi penetrasi pasar dengan pemberian bunga khusus dan biaya yang murah juga sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh Ali & Anwar (2021a), dimana harga yang kompetitif akan memberikan dampak positif kepada perilaku konsumen untuk membeli produk atau menggunakan jasa tersebut.

Penetrasi bank asing memberikan dampak positif dengan adanya penerapan keahlian, peningkatan kualitas, ketersediaan layanan keuangan serta penerapan teknologi modern (Kevin & Firdausy, 2017). OCBC Group sebagai pemegang saham mayoritas di OCBC Indonesia memiliki peranan yang penting dalam penetrasi pasar. Dengan adanya dukungan dari OCBC Group yang berlokasi di beberapa negara, layanan antar negara menjadi potensi untuk melakukan penetrasi pasar. Adanya layanan ini menjadi nilai tambah sekaligus adanya perbedaan dengan pesaing lain.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil-hasil analisis dalam penelitian ini, direkomendasikan strategi yang dilakukan OCBC adalah *market penetration* mengingat pangsa pasar di Indonesia masih cukup besar. Banyak pangsa pasar yang belum digarap mengingat OCBC berada di kota-kota besar. Selain itu dengan adanya perkembangan teknologi digital, di masa depan keberadaan fisik bank menjadi tidak terlalu

dibutuhkan. Nasabah bisa membuka rekening hanya dengan *download* aplikasi, mengisi data diri dan transaksi bisa dilakukan secara digital. Perubahan kebiasaan ini juga mengubah konsep bank yang dilakukan OCBC, keberadaan *teller* dan *customer service* diubah dengan *personal assistant* dimana kebiasaan ini mengurangi keberadaan sumber daya manusia dan nasabah bisa merasa sangat diperhatikan. Di sisi lain bagi bank, sedikitnya kantor fisik akan menurunkan biaya operasional dan dana bisa dialokasikan untuk pemberian *cashback* atau biaya promosi ke nasabah yang bisa meningkatkan *market share*.

Selain itu, pasca terjadinya pandemi Covid-19 dan perkembangan teknologi yang meningkat, kebiasaan masyarakat sudah berubah ke arah digitalisasi. Transaksi pembayaran sudah dilakukan secara *online*, dan penarikan uang di mesin ATM sudah tidak memerlukan fisik kartu. Hal ini juga berlaku pada saat melakukan *travelling* baik di Indonesia maupun di luar negeri. Beragam kemudahan dalam bertransaksi, tentu memberikan daya tarik bagi nasabah. Namun bagi OCBC, sangat penting untuk menanamkan *brand* di masyarakat, mengingat saat ini posisi OCBC sebagai bank yang dilihat dari sisi aset masih berada di posisi 9 di Indonesia. Keuntungan yang bisa diperoleh nasabah apabila melakukan transaksi perbankan secara *online* belum sepenuhnya diketahui oleh nasabah atau masyarakat, sehingga sangat penting untuk gencar melakukan penyebaran informasi. Hal ini bisa dilakukan dari nasabah *existing* yang secara perlahan dan pasti, dan bisa meningkatkan *market share*.

Penelitian yang dilakukan saat ini, bagaimanapun, masih bersifat kualitatif sehingga diharapkan peneliti selanjutnya bisa meneliti secara kuantitatif ataupun mengkombinasikan kuantitatif dan kualitatif, ataupun melalui pendekatan melakukan *brainstorming* secara grup dengan karyawan internal perusahaan agar didapatkan hasil penelitian yang lebih komprehensif.

REFERENSI

- AB, S. A. (2015). Competitive strategy of banking industry (Studies in Bengkulu province). *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 19(3), 439–449. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v19i3.42>.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021a). Marketing strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. *International Journal of Rural Development, Environment and Health Research*, 5(2), 26–39. <https://doi.org/10.22161/ijreh.5.2.4>.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021b). Porter's generic competitive strategies and its influence on the competitive advantage. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 42–51. <https://doi.org/10.22161/ijaems.76.5>.
- Aryani, Y. A., & Setiawan, D. (2020). Balanced scorecard: Is it beneficial enough? A literature review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13(1), 65–84. <https://doi.org/10.22452/AJAP.vol13no1.4>.
- Ben-Abdallah, R., Shamout, M., & Alshurideh, M. (2022). Business development strategy model using EFE, IFE and IE analysis in a high-tech company: An empirical study. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1–9. <https://www.researchgate.net/publication/356554800>.
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors affecting the use of balanced scorecard in measuring company performance. *Sustainability*, 12(3), 1178. <https://doi.org/10.3390/su12031178>.
- Burhan, F. A. (2023a). OCBC Indonesia akuisisi 99% saham Bank Commonwealth, nilai transaksi Rp2,2 triliun. *Bisnis Indonesia*, edisi 16 November. <https://finansial.bisnis.com/read/20231116/90/1714953/ocbc-indonesia-akuisisi-99-saham-bank-commonwealth-nilai-transaksi-rp22-triliun#:~:text=Bisnis.com%20JAKARTA%20-%20PT%20Bank%20OCBC%20NISP%20Tbk.,Commonwealth.%20Nilai%20transaksi%20akuisisi%20itu%20m>

encapai%20Rp2%2C2%20triliun.

- Burhan, F. A. (2023b). Deretan top 10 bank terbesar Indonesia, nomor satu asetnya tembus Rp2.000 triliun. *Bisnis Indonesia*, edisi 28 November. <https://finansial.bisnis.com/read/20231128/90/1718828/deretan-top-10-bank-terbesar-indonesia-nomor-satu-asetnya-tembus-rp2000-triliun>.
- Cahaya, A. D., Widyastuti, M. L., & Fatharani, H. (2021). Peran perbankan dalam pembiayaan UMKM di tengah pandemi COVID-19. *Fidusia: Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 4(2), 138–149. <https://doi.org/10.24127/jf.v4i2.613>.
- Dasuki, R. E. (2021). Manajemen strategi: Kajian teori resource based view. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(3), 447–454. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.710>.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach concepts and cases (17th ed)*. Pearson Education Limited.
- Demmassabu, F. R., Lopian, S. J., & Tampenawas, J. L. A. (2023). Analisis pengaruh kualitas pelayanan promosi dan inovasi produk terhadap keputusan menjadi nasabah di Bank Sinarmas Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(1), 259–270. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i1.45444>.
- Fadli, L. H. (2019). Strategic management analisis SWOT pada PT. Gajah Tunggal Tbk. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(2), 106–114. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v1i2.61>.
- Fatimah, S. B., & Hendratmi, A. (2020). The digitalization of mandiri syariah bank in the middle of competition and technology change. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7(4), 795–813. <https://doi.org/10.20473/vol7iss20204pp795-813>.
- Gamayanto, I. (2004). Porter s five forces model Scott Morton s five forces model Bakos Treacy model analyzes strategic information systems management. *Jurnal Informatika*, 5(2), 127–134. <https://doi.org/10.9744/informatika.5.2.pp.%20127-134>.
- Haidar, M. F., Lestari, P. F., & Utami, R. M. (2023). Strategic analysis of Indonesia's banking companies in dealing with the COVID-19 pandemic. *E3S Web of Conferences*, 465, 02011. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346502011>.
- Indriarti, R., & Chaidir, N. R. (2021). Penerapan quantitative strategic planning matrix (QSPM) untuk merumuskan strategi bisnis. *Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 20(1), 159–170. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i1.41179>.
- Irsyad, M. M., Kosim, A. M., & Hakim, M. H. (2018). Pengaruh PDB (Produk domestik bruto), Suku bunga, dan inflasi terhadap profitabilitas bank syariah periode 2014-2017. *TAFALQAH: Jurnal Hukum Ekonomi Syariah Dan Ahwal Syahsiyah*, 3(2), 54–75. <https://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/tafaqquh/article/view/3331>.
- Janiah, S. (2019). Strategic management EFE-IFE matrix, SWOT analysis, competitive profil matrix (CPM) dan BCG matrix pada PT. Yamaha. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(2), 188–196. <https://doi.org/10.31933/JEMSI>.
- Kevin, A., & Firdausy, C. M. (2017). Pengaruh penetrasi bank asing terhadap struktur persaingan industri perbankan Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 1(2), 111–122. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v1i2.4782>.
- Khadijah, A., Dhamara, W., & Wijaya, H. (2023). Analisis strategi pemasaran kerupuk mawar di UMKM Citra dengan metode SWOT dan QSPM. *Jurnal Intent: Jurnal Industri Dan Teknologi Terpadu*, 6(2), 60–73. <https://doi.org/10.47080/intent.v6i2.3084>.
- Latifah, L., & Ritonga, I. (2020). Systematic literature review (SLR): Kompetensi sumber daya insani bagi perkembangan perbankan syariah di Indonesia. *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking*, 2(1), 63–80. <https://doi.org/10.31000/almaal.v2i1.2763>.
- Laporan Keuangan dan Tahunan. (2023). *Bursa Efek Indonesia*. <https://www.idx.co.id/id/perusahaan-tercatat/laporan-keuangan-dan-tahunan>.

- Lestariningsih, I., Asnawi, Y. H., & Saptono, I. T. (2024). Analisis strategi pengembangan bisnis rumah sakit menggunakan IFE, EFE, IE matriks dan SWOT. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 3433–3444. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4567>.
- Linggadjaya, R. I. T., Sitio, B., & Situmorang, P. (2022). Transformasi digital PT. Bank Jago Tbk dari bank konvensional menjadi bank digital. *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business*, 3(1), 9–22. <https://doi.org/10.52238/ideb.v3i1.76>.
- Masitoh, N., Rosidah, E., & Kurniawati, A. (2023). Pengaruh layanan digital banking terhadap kepuasan nasabah pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Tasikmalaya. *BanKu: Jurnal Perbankan Dan Keuangan*, 4(1), 11–16. <https://doi.org/10.37058/banku.v4i1.6812>.
- Muharam, D. R. (2017). Penerapan konsep resources-based view (RBV) dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 14(1), 82–95. <https://doi.org/10.31113/jia.v14i1.4>.
- Murhadi, W. R. (2024a). *Manajemen strategi*. Direktorat Penerbitan & Publikasi Ilmiah Universitas Surabaya.
- Murhadi, W. R. (2024b). *Strategi kontemporer bisnis*. Direktorat Penerbitan & Publikasi Ilmiah Universitas Surabaya.
- Novita, D., & Husna, N. (2020). Competitive advantage in the company. *TECHNOBIZ: International Journal of Business*, 3(1), 14–18. <https://doi.org/10.33365/tb.v3i1.643>.
- Nurhayati, S. (2008). Pendekatan QSPM sebagai dasar perumusan strategi peningkatan pendapatan asli daerah Kabupaten Batang, Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 9(1), 72–82. <https://doi.org/10.23917/jep.v9i1.1032>.
- Nursiana, A. (2015). Pengaruh internet banking, kualitas layanan, reputasi produk, lokasi, terhadap loyalitas nasabah dengan intermediasi kepuasan nasabah. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 19(3), 450–462. <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/jkdp.v19i3.43>.
- OCBC. (2022). *Laporan tahunan dan laporan keberlanjutan 2022: Transforming customer experiences*. <https://www.ocbc.id/en/tentang-ocbc-nisp/hubungan-investor/laporan-tahunan>.
- Panin. (2022). *Laporan tahunan 2022: Bergerak maju bersama*. <https://www.panin.co.id/id/about-panin/hubungan-investor/laporan-keuangan>.
- Permata Bank. (2022). *Laporan tahunan 2022: Maintaining momentum for steady growth*. <https://www.permatabank.com/en/tentang-kami/hubungan-investor#!/Annual-Report>.
- Putri, N. T., & Setiawan, A. (2018). *Evaluasi strategi bersaing Bank OCBC NISP di segmen emerging business*. Universitas Gadjah Mada.
- Rahayu, S., & Syafe'i, D. (2022). Pengaruh kualitas pelayanan, harga dan promosi terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 2107–2192. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.808>.
- Ramadhan, F. F., Ambarwati, N., & Utama, R. E. (2024). Visi, misi, tujuan, sasaran, dan falsafah perusahaan. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 3(5), 133–142. <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>.
- Ramdani, E. (2020). Formulasi strategi korporasi dalam ketidakpastian masa depan pasca Covid-19. *Jurnal Akuntansi Barelang*, 4(2), 17–28. <https://doi.org/10.33884/jab.v4i2.1977>.
- Rengkung, L. R. (2015). Keuntungan kompetitif organisasi dalam perspektif resources based view (RBV). *Agri-Sosioekonomi*, 11(2A), 1–12. <https://doi.org/10.35791/agrsosek.11.2A.2015.9447>.
- Rianto, M. R., Bukhari, E., & Fikri, A. W. N. (2020). Ancaman pola perilaku finansial teknologi terhadap eksistensi industri perbankan di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Manajemen*, 16(1), 27–32. <https://doi.org/10.31599/jiam.v16i1.114>.

- Siuwandy, N. C., & Wibowo, T. (2020). Pengaruh teknologi finansial terhadap strategi perbankan: Studi kasus Bank OCBC NISP (The influences of financial technology on banking strategies). *Conference on Business, Social Sciences and Innovation Technology*, 1(1), 418–425. <http://journal.uib.ac.id/index.php/cbsit>.
- Susilo, Y. S. (2010). Peran perbankan dalam pembiayaan UMKM di provinsi DIY. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 14(3), 467–478. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v14i3.988>.
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2021). Determination of business strategies using SWOT analysis; Planning and managing the organizational resources to enhance growth and profitability. *Macro Management & Public Policies*, 3(1), 19–22. <https://doi.org/10.30564/mmpp.v3i1.2748>.
- Thongsookularn, S. (2019). Strategic formulation meaning, definition and explanation. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies*, 19(3), 418–431. <https://doi.org/10.14456/hasss.2019.20>.
- Tuan, K. M., Trang, K. H., & Quan, N. H. (2022). Comprehensive review of the sources of competitive advantages. *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, 131(5B), 43–62. <https://doi.org/10.26459/hueunijed.v131i5B.6828>.
- Wardhani, F. K., & Dini, A. (2020). Strategy formulation using SWOT analysis, space matrix and QSPM: A conceptual framework. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(5), 1520–1527. <https://ijisrt.com/strategy-formulation-using-swot-analysis-space-matrix-and-qspm-a-conceptual-framework/>
- Widanti, A. L. (2019). Strategic management. *Jurnal Ekonomi Manajemen & Bisnis*. 3(1), 15–22. <https://doi.org/10.15575/.v3i1.6181>.