

ABSTRAK

Perkembangan teknologi digital yang semakin cepat dan adanya krisis kesehatan akibat Pandemi Covid-19, tentunya akan meningkatkan persaingan dalam industri perbankan untuk memberikan produk dan layanan berbasis digital. Sehingga bank dituntut untuk mempercepat digitalisasi produk dan layanan perbankan untuk mengembangkan inovasi digital sesuai dengan kebutuhan nasabah. Salah satu nya adalah melalui digitalisasi ekosistem bisnis nasabah dari hulu ke hilir yang diharapkan dapat meningkatkan penghimpunan dana pihak ketiga dan pendapatan bagi bank.

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh Divisi Solusi *Wholesale*, yang terlebih dahulu dilakukan dengan mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan dengan menggunakan analisa PESTEL dan *Five Forces*, mengidentifikasi *Key Success Factor* dan mengetahui posisi perusahaan menggunakan SWOT. Dari hasil analisa tersebut, kemudian dilakukan perumusan strategi alternatif dengan menggunakan matriks IFE dan EFE.

Hasil analisa lingkungan eksternal perusahaan berdasarkan PESTEL, disimpulkan Divisi Solusi *Wholesale* PT. Bank XYZ memiliki peluang yang cukup besar dengan meningkatnya penduduk yang berusia produktif melalui bonus demografi tahun 2045. Kemudian adanya konsep *Open Banking* merupakan peluang yang cukup besar bagi bank untuk terdorong dalam meningkatkan inovasi digital dalam menciptakan inovasi produk baru dan kesempatan yang luas untuk berkolaborasi dengan startup maupun *fintech*. Hasil analisa *Five Forces* menunjukkan kekuatan tawar menawar pembeli dan ancaman persaingan dengan pesaing masuk kedalam kategori ancaman sedang (*moderate*), dimana saat ini cukup banyak penyedia jasa digital kesehatan (*Healthtec*) dan potensi bank lain untuk menerapkan strategi yang sama cukup besar. Berdasarkan hasil analisa lingkungan internal menunjukkan kolaborasi dengan penyedia jasa layanan digital dan kombinasi antar produk perbankan menjadi kekuatan (*strength*) utama untuk menggarap bisnis ekosistem. Akan tetapi dalam implementasi strategi tersebut, masih terdapat *silo* antar divisi pemilik produk dan kapabilitas tenaga pemasar belum merata di wilayah yang menjadi kelemahan (*weakness*) perusahaan. *Key Success Factor* (KSF) dalam bisnis ekosistem digital antara lain adalah Kolaborasi (*collaboration*), Budaya Kerja (*Culture*), Talent Digital dan Infrastruktur Digital.

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan strategi adalah *product development* yang dilakukan melalui kolaborasi dan kombinasi antara produk perbankan dengan solusi berbasis digital yang ditawarkan oleh partner digital, yang didukung dengan 3 (tiga) strategi alternatif untuk meningkatkan kinerja bisnis ekosistem.

Kata Kunci: Strategi, Ekosistem Bisnis, *Key Success Factor*, Divisi *Solusi Wholesale*

ABSTRACT

Due to the development of digital technology and the health crisis during Covid-19 pandemic, the competition of providing digital-based products and services in the banking industry was increasing. The banks were required to accelerate their products and services into digital as their innovation to accomplish the customer needs. One way is through digitizing the customer's business ecosystem from upstream to downstream which is expected to increase the collection of third party funds and income for the bank..

The study aimed to formulate the alternative strategies that could be implemented by Wholesale Solution Division. Firstly, the researcher applied PESTEL and Five Forces analysis to evaluate the company's external and internal environment. Then, the researcher used the SWOT approach to identify the Key Success Factor and the company position. Based on the result of the analysis, the researcher applied IFE and EFE matrices to formulate the alternative strategies.

The PESTEL analysis on company's external environment concluded that Wholesale Solution Division of PT. Bank XYZ had a sizable opportunity by considering the raise of productive age population through 2045 demographic bonus. Then, Open Banking concept was a sizable opportunity for the banks in increasing or creating new digital product innovation and collaborating with startups and fintech. The result of Five Forces analysis described that the customer bargaining power and the competitor competition was categorized as moderate threat. The threat was caused by the numerous of digital health service providers (Healthtech), and the large potential of other banks using similar strategy. Moreover, the result of internal environmental analysis showed that the digital service provider's collaboration and banking products combination were the main strength in the business ecosystem. However, there was silo between the product owners division in the strategy implementation. Besides, the marketer's capabilities were not evenly distributed in the company's weakness area. Key Success Factor (KSF) in the business ecosystem is Collaboration, Culture, Digital Talent, and Digital Infrastructure. The researcher analysis concluded that strategy was product development carried out through banking products collaboration and combination based on digital solution offered by digital partners, which supported by three alternative strategies to improve ecosystem business performance.

Key Word : *Strategy, Busines ecosystem, Key Success Factor, Wholesale Solution Division*