

ARTIKEL JURNAL

ANALISIS PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN NASABAH PRODUK *WEALTH MANAGEMENT* PADA NASABAH PRIORITAS BANK BJB



Oleh:
YANA NUFRIANA
NPM : 238020073

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN BISNIS
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2025**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran produk Wealth Management dalam upaya meningkatkan jumlah nasabah prioritas di Bank BJB. Fokus utama penelitian mencakup implementasi, kinerja, hambatan, dan pengembangan strategi pemasaran oleh Divisi Dana dan Jasa Konsumer Bank BJB. Metode yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran telah dilaksanakan melalui pendekatan Segmenting, Targeting, and Positioning (STP) yang cukup sistematis, dengan sasaran utama segmen High Net Worth Individual (HNWI) dan nasabah underserved. Positioning diarahkan sebagai penyedia layanan eksklusif berbasis relasi personal, namun masih lemah dalam aspek digitalisasi dan sinergi antarunit. Dari sisi kinerja, jumlah nasabah prioritas meningkat 83% dalam lima tahun terakhir, tetapi tingkat kepemilikan produk Wealth Management masih rendah (8,4%). Kinerja AUM didominasi produk obligasi, sementara minat terhadap reksa dana dan bancassurance masih fluktuatif. Hambatan utama yang diidentifikasi meliputi struktur organisasi yang belum terintegrasi, keterbatasan kompetensi Relationship Manager, serta proses layanan manual yang belum efisien. Strategi pengembangan diarahkan melalui analisis TOWS dengan prioritas pada strategi agresif (S–O) dan defensif (W–T) yang menekankan pada transformasi digital, edukasi nasabah, promosi terintegrasi, dan penguatan SDM. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pemasaran Wealth Management di Bank BJB memerlukan pendekatan holistik yang mencakup sinergi internal, penguatan kapabilitas, serta adaptasi terhadap perubahan perilaku nasabah dan disrupsi industri digital.

Kata kunci: strategi pemasaran, wealth management, nasabah prioritas, Bank BJB, STP, digitalisasi layanan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the marketing strategy of Wealth Management products in efforts to increase the number of priority customers at Bank BJB. The research focuses on four main areas: the implementation, performance, obstacles, and development of marketing strategies carried out by the Division of Funds and Consumer Services at Bank BJB. A qualitative descriptive approach was employed, utilizing data collection techniques such as in-depth interviews, field observations, and internal document analysis. The findings indicate that the marketing strategy has been implemented through a fairly structured Segmenting, Targeting, and Positioning (STP) approach, targeting High Net Worth Individuals (HNWI) and underserved customer segments. The bank's positioning is centered on offering exclusive, relationship-based financial services; however, digital integration and inter-unit synergy remain weak. In terms of performance, the number of priority

customers increased by 83% over the past five years. Despite this, product ownership in Wealth Management remains low at 8.4%. The Asset Under Management (AUM) is predominantly composed of bonds, while interest in mutual funds and bancassurance remains unstable. Key internal challenges include fragmented organizational structures, limited competency among Relationship Managers, and inefficient manual service processes. Strategy development is directed through a TOWS analysis, prioritizing aggressive (S–O) and defensive (W–T) strategies that emphasize digital transformation, customer education, integrated promotion, and human capital development. The study concludes that the marketing strategy for Wealth Management at Bank BJB requires a holistic approach that integrates internal synergy, strengthens capabilities, and adapts to shifts in customer behavior and digital disruption.

Keywords: *marketing strategy, wealth management, priority customer, Bank BJB, STP, service digitalization.*

RINGKESAN

Panalungtikan ieu boga tujuan pikeun nganalisis strategi pamasaran produk *Wealth Management* pikeun ningkatkeun jumlah nasabah prioritas di Bank BJB. Fokus utama panalungtikan nyaeta implementasi, kinerja, hambatan, jeung pamekaran strategi pamasaran anu dilakukeun ku Divisi Dana jeung Jasa Konsumer Bank BJB. Metode anu dipaké nyaeta pendekatan deskriptif kualitatif, ku cara ngumpulkeun data ngalangkungan wawancara jero, observasi lapangan, jeung studi dokuméntasi internal. Hasil panalungtikan némbongkeun yén strategi pamasaran geus dilaksanakeun ngaliwatan pendekatan Segmenting, Targeting, and Positioning (STP) sacara cukup sistematis, kalawan sasaran utama nyaeta segmen *High Net Worth Individual* (HNWI) jeung nasabah nu tacan kacida kagarap (*underserved*). Bank BJB nempatkeun dirina salaku panyadia layanan eksklusif nu dumasar kana hubungan pribadi, tapi masih aya kakurangan dina widang digitalisasi jeung sinergi antarunit. Tina kinerja, jumlah nasabah prioritas naék 83% dina lima taun panungtungan, tapi tingkat kapamilikan produk *Wealth Management* masih handap (8,4%). Produk obligasi ngadominasi AUM, sedengkeun minat kana reksa dana jeung *bancassurance* masih fluktuatif. Hambatan utama nu kapanggih diantarana struktur organisasi nu can integratif, kompetensi Relationship Manager (RM) nu masih kawates, jeung prosés layanan nu masih kénéh manual. Pamekaran strategi dipuseurkeun kana analisis TOWS kalayan prioritas kana strategi agrésif (S–O) jeung défénsif (W–T), utamana dina transformasi digital, edukasi nasabah, promosi nu nyambung, jeung penguatan SDM.

Kecap Konci: *strategi pamasaran, wealth management, nasabah prioritas, Bank BJB, STP, digitalisasi layanan.*

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pandemi COVID-19 memicu kontraksi ekonomi global sebesar -3,1% pada tahun 2020 (IMF, 2021). Dampaknya terasa pada berbagai sektor, terutama pariwisata, transportasi, dan jasa keuangan. Di Indonesia, pemulihan ekonomi mulai menunjukkan hasil positif pada 2021, seiring implementasi program vaksinasi dan pelonggaran aktivitas sosial. Pertumbuhan ekonomi nasional tercatat sebesar 5,02% pada triwulan IV 2021 (BPS, 2022). Dalam kondisi tersebut, digitalisasi menjadi elemen kunci dalam transformasi industri perbankan. Perubahan perilaku nasabah, tingginya penetrasi internet, serta meningkatnya kompetisi dari fintech mendorong bank untuk menyediakan layanan berbasis teknologi secara masif dan adaptif.

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya perencanaan keuangan juga menjadi fenomena penting selama pandemi. Data KSEI (2022) menunjukkan pertumbuhan jumlah investor reksa dana dari 3,17 juta pada tahun 2020 menjadi lebih dari 9 juta investor pada 2022. Lonjakan ini mencerminkan meningkatnya minat terhadap investasi sebagai bagian dari perlindungan dan pengembangan aset. Perkembangan tersebut membuka peluang strategis bagi sektor perbankan untuk mengembangkan layanan Wealth Management. Bank BJB, sebagai bank pembangunan daerah, perlu merespons dinamika tersebut dengan strategi pemasaran yang adaptif dan terintegrasi. Tujuan utamanya adalah meningkatkan kepemilikan produk investasi pada segmen nasabah prioritas.

Bank memiliki peran strategis dalam perekonomian, tidak hanya sebagai lembaga intermediasi keuangan, tetapi juga sebagai penyedia layanan konsultasi keuangan dan pengelolaan aset. Layanan ini menyasar berbagai segmen nasabah, termasuk kalangan High Net Worth Individuals (HNWI). Melalui unit Wealth Management, bank menawarkan solusi keuangan komprehensif yang mencakup perencanaan keuangan, investasi, proteksi, dan distribusi aset. Seluruh layanan dirancang sesuai profil risiko dan tujuan keuangan masing-masing nasabah. Menurut Bodie, Kane, & Marcus (2014), Wealth Management menjadi salah satu lini bisnis penting karena mampu meningkatkan fee-based income sekaligus memperkuat loyalitas nasabah premium. Dalam praktiknya, bank berperan sebagai agen penjual produk investasi yang diterbitkan oleh pihak ketiga, seperti manajer investasi atau perusahaan asuransi. Produk yang dipasarkan meliputi reksa dana, obligasi, unit link, dan berbagai produk derivatif lainnya. Berdasarkan data Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), jumlah rekening dengan simpanan di atas Rp5 miliar mencapai 141.018 per Juni 2024, tumbuh 9% secara tahunan. Rekening dengan nilai simpanan Rp1 hingga Rp5 miliar tercatat sebanyak lebih dari 590 ribu NoA. Data ini mencerminkan pertumbuhan signifikan pada segmen nasabah HNWI di Indonesia.

Tabel 1.1 Jumlah Rekening HNWI Berdasarkan Tiering (Juni 2024)

Tiering Simpanan	Jumlah Rekening (NoA)	Pertumbuhan YoY
> Rp5 Miliar	141.018	+9%
Rp2–5 Miliar	218.408	–
Rp1–2 Miliar	371.741	–

Sumber: Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), 2024

Seluruh aktivitas pemasaran produk Wealth Management berada dalam pengawasan regulasi ketat yang diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Regulasi tersebut antara lain meliputi Undang-Undang No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal dan beberapa POJK yang mengatur aktivitas manajer investasi, penawaran reksa dana, serta tata kelola lembaga keuangan. Bank wajib menerapkan prinsip kehati-hatian dan transparansi guna memastikan kesesuaian produk dengan kebutuhan dan profil risiko nasabah, serta menjaga kepatuhan terhadap ketentuan hukum.

Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (Bank BJB) merupakan salah satu lembaga keuangan daerah yang aktif mengembangkan layanan Wealth Management melalui unit layanan BJB Prioritas. Layanan ini menysasar segmen High Net Worth Individuals (HNWI) dengan persyaratan Asset Under Management (AUM) minimal Rp500 juta, yang mencakup gabungan dana pihak ketiga (tabungan, deposito, giro) dan produk investasi seperti reksa dana, obligasi, serta bancassurance. Untuk mendukung operasional layanan ini, Bank BJB menempatkan tenaga pemasaran bersertifikasi yang berperan sebagai relationship manager (RM) guna memberikan layanan konsultatif dan solusi keuangan yang personal.

Persaingan industri perbankan dalam bisnis Wealth Management semakin kompetitif, ditandai dengan keterlibatan hampir seluruh bank besar di Indonesia—baik bank BUMN maupun swasta—dalam menyediakan layanan serupa. Data dari CNBC Indonesia (2024) menunjukkan **10 bank terbesar** dengan layanan prioritas dan Wealth Management aktif, termasuk Bank BCA, Bank Mandiri, BRI, BNI, dan CIMB Niaga sebagai pesaing langsung Bank BJB.

Tabel 1.2 10 Bank Pesaing dengan Layanan Wealth Management

No	Nama Bank	Layanan Priority & Wealth Management
1	Bank Central Asia (BCA)	BCA Solitaire, BCA Prioritas
2	Bank Mandiri	Mandiri Prioritas, Mandiri Investment Services
3	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	BRI Prioritas, BRI Wealth Management
4	Bank Negara Indonesia (BNI)	BNI Emerald
5	CIMB Niaga	Preferred Banking, Wealth Management
6	Panin Bank	Panin Priority
7	OCBC NISP	Premier Banking
8	Danamon	Danamon Privilege
9	Permata Bank	Permata Priority
10	Bank Tabungan Negara (BTN)	BTN Prioritas

Sumber: CNBC Indonesia, 2024

Meski bukan termasuk dalam lima besar, Bank BJB tetap mampu membangun proposisi unik melalui kolaborasi strategis dengan mitra distribusi produk investasi seperti manajer investasi dan perusahaan asuransi terkemuka. Portofolio produk yang dipasarkan mencakup berbagai instrumen keuangan yang disesuaikan dengan profil risiko nasabah, menjadi modal penting untuk mendorong loyalitas nasabah prioritas dan memperluas pangsa pasar Wealth Management.

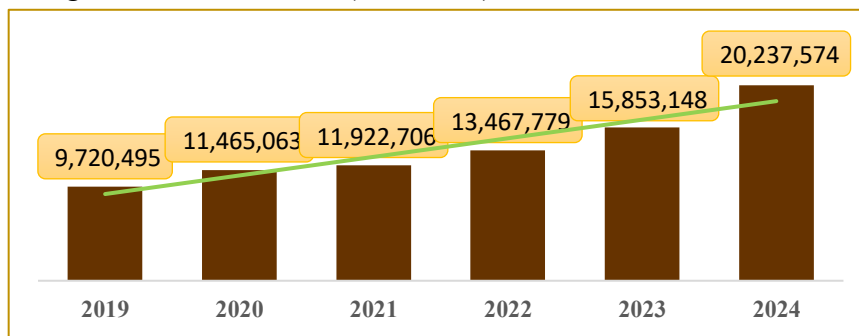
Tabel 1.3 Produk Wealth Management yang Dipasarkan oleh Bank BJB

No	Jenis Produk	Mitra Penerbit / Penyedia
1	Reksa Dana	Mandiri Investasi, Bahana TCW, Batavia, dll
2	Obligasi Negara	Kementerian Keuangan RI (ORI, SBR, ST, SR)
3	Bancassurance	Sinarmas MSIG, BNI Life, Manulife, AIA, dll
4	Produk Investasi	PT Danareksa Sekuritas, PT Trimegah Sekuritas

Sumber: Divisi Dana dan Jasa Konsumer Bank BJB, 2024

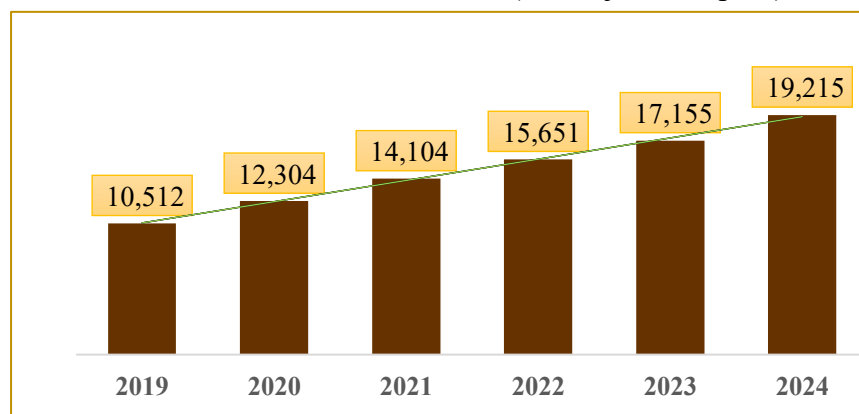
Layanan Wealth Management semakin menjadi sumber penting bagi bank dalam meningkatkan pendapatan berbasis komisi (fee-based income), terutama melalui layanan investasi, perencanaan keuangan, dan konsultasi nasabah prioritas. Di Bank BJB, kontribusi produk ini masih tergolong rendah. Dari total 19.215 nasabah BJB Prioritas, hanya 8,4% yang memiliki produk Wealth Management. Data ini menunjukkan potensi besar yang belum tergarap optimal (Divisi Dana dan Jasa Konsumer, 2024).

Kinerja Dana Pihak Ketiga (DPK) nasabah prioritas mengalami pertumbuhan signifikan, dari Rp9,72 triliun pada 2019 menjadi Rp20,23 triliun pada 2024, atau tumbuh rata-rata Rp1,8 triliun per tahun. Peningkatan ini juga sejalan dengan pertumbuhan jumlah rekening nasabah (NOA) BJB Prioritas, dari 10.512 menjadi 19.215 NOA selama periode yang sama—naik sekitar 83% (Gambar 1 & 2). Kinerja produk Wealth Management dalam bentuk Asset Under Management (AUM) menunjukkan pertumbuhan tertinggi pada produk obligasi yang mencapai lebih dari Rp1 triliun pada 2024, meskipun produk reksa dana dan bancassurance justru mengalami tren fluktuatif (Gambar 3).



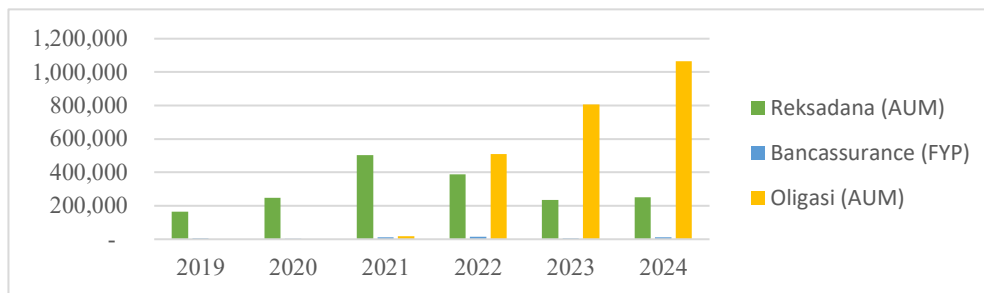
Sumber : Divisi Dana dan Jasa Konsumer Grup BJB Prioritas 2024

Gambar 1.1 Grafik Pertumbuhan DPK Nasabah BJB Prioritas Periode Tahun 2019 s.d 2024 (dalam jutaan rupiah)



Sumber : Divisi Dana dan Jasa Konsumer Grup BJB Prioritas 2024

Gambar 1.2 Grafik Pertumbuhan NOA Nasabah BJB Prioritas Periode Tahun 2019 s.d 2024



Sumber : Divisi Dana dan Jasa Konsumer Grup BJB Prioritas 2024

Gambar 1.3 Grafik Pertumbuhan Produk Wealth Management Nasabah BJB Prioritas (dalam jutaan rupiah)

Temuan ini menandakan bahwa strategi pemasaran Bank BJB perlu difokuskan pada peningkatan penetrasi produk Wealth Management ke nasabah eksisting, mengingat tingginya pertumbuhan dana dan jumlah nasabah belum diimbangi oleh adopsi produk investasi secara menyeluruh.

Bank BJB menjalankan strategi pemasaran terintegrasi untuk mengembangkan layanan Wealth Management, khususnya dalam meningkatkan jumlah nasabah prioritas. Data menunjukkan bahwa dari 19.215 nasabah prioritas hanya sekitar 8,4% yang memiliki produk Wealth Management. Kesenjangan ini mencerminkan perlunya peningkatan efektivitas strategi pemasaran agar mampu mengonversi potensi portofolio Dana Pihak Ketiga (DPK) menjadi portofolio investasi (Divisi Dana dan Jasa Konsumer BJB, 2024).

Strategi penguatan dilakukan melalui beberapa langkah seperti rebranding layanan menjadi “BJB Prioritas” pada tahun 2021, penambahan fasilitas layanan dari 10 menjadi 17, dan pendekatan personal oleh Relationship Manager (RM) bersertifikat. Bank BJB juga menambah kemitraan dengan manajer investasi dan perusahaan asuransi untuk memperluas ragam produk investasi. Dalam aspek digitalisasi, aplikasi BJB Digi dikembangkan guna memudahkan transaksi dan akses informasi bagi nasabah HNWI. Penguatan SDM menjadi fokus utama, karena pemasaran produk investasi wajib dilakukan oleh tenaga pemasar bersertifikasi WAPERD dan WPPE. Namun, sertifikasi Certified Wealth Management (CWM) masih bersifat opsional.

Tabel 1.4 Komposisi SDM Grup Wealth Management dan BJB Prioritas

No	Grup	Jabatan	Jumlah (Orang)
1	Wealth Management	Pemimpin Grup	1 orang
		Manager	2 orang
		Officer	2 orang
		Staff Supporting	5 orang
2	BJB Prioritas	Pemimpin Grup	1 orang
		Manager Supporting	3 orang
		Manager Bisnis	6 orang
		Team Head	12 orang
		Relationship Manager	31 orang
		Staff Supporting	9 orang
Total			72 orang

Sumber: Divisi Dana dan Jasa Konsumer, Bank BJB (2024)

Jaringan layanan BJB Prioritas mencakup 14 Outlet dan 3 Lounge yang tersebar dari Kota Medan hingga Makassar. Setiap outlet memiliki minimal satu Team Head (TH) dan satu RM, sementara Lounge dilengkapi oleh minimal satu RM. Infrastruktur ini menunjang strategi layanan personal dan eksklusif yang menjadi kekuatan utama dalam penetrasi pasar HNWI.

Analisis TOWS merupakan alat strategis yang digunakan untuk memetakan kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam konteks bisnis Wealth Management Bank BJB. Analisis ini penting untuk merumuskan langkah taktis dalam meningkatkan efektivitas layanan dan penetrasi produk Wealth Management.

Tabel 1.5 Analisis TOWS Wealth Management Bank BJB

Ancaman (Threats)	Peluang (Opportunities)
1. Meningkatnya tingkat persaingan antar bank yang memasarkan produk dan layanan <i>Wealth Management</i>. 2. Risiko perubahan regulasi dari Pemerintah terkait industri bisnis <i>Wealth Management</i>. 3. Ketidakpastian ekonomi dan pasar dapat mempengaruhi kinerja investasi dan kepercayaan nasabah. 4. Berkembangnya industri <i>fintech</i> melalui digitalisasi yang memasarkan produk <i>Wealth Management</i>.	1. Meningkatnya nasabah HNWI di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir. 2. Bertambahnya kerjasama dengan partner perusahaan Manajer Investasi,, dan Asuransi. 3. Meningkatnya kesadaran masyarakat akan perencanaan keuangan.. 4. Transformasi digital dalam layanan <i>Wealth Management</i> dapat meningkatkan akses dan efisiensi.
Kelemahan (Weakness)	Kekuatan (Strengths)
1. Belum maksimal dalam memanfaatkan nasabah eksisting BJB Prioritas. 2. Adanya 2 pemimpin grup dalam pengelolaan <i>Wealth Management</i> 3. Strategi pemasaran yang belum cukup agresif untuk bersaing. 4. Pemahaman SDM tenaga pemasar yang kurang mendalam terhadap produk <i>Wealth Management</i>	1. Reputasi Bank BJB sebagai bank daerah terbesar dan terpercaya di Indonesia. 2. Memiliki jaringan Outlet BJB Prioritas di hampir seluruh Kota Besar di Indonesia 3. Memiliki basis nasabah prioritas (HNWI) yang besar. 4. Memiliki diversifikasi produk investasi yang beragam

Sumber: Divisi Dana dan Jasa Konsumer Grup BJB Prioritas, 2024

Berdasarkan peta strategis ini, Bank BJB dapat merumuskan strategi pengembangan pemasaran yang diarahkan pada penguatan internal melalui peningkatan kompetensi tenaga pemasar dan konsolidasi struktur organisasi. Di sisi eksternal, strategi ditujukan untuk memanfaatkan peluang pertumbuhan pasar dan digitalisasi, sekaligus merespons dinamika kompetitor dan regulasi yang terus berkembang.

Penelitian ini mengambil lokasi di Kantor Pusat Bank BJB Bandung dengan fokus pada pengembangan strategi pemasaran produk Wealth Management. Pendekatan analisis TOWS diharapkan mampu menghasilkan tahapan strategi yang terukur dan aplikatif sebagai pedoman implementasi untuk memperkuat penetrasi produk investasi bagi nasabah prioritas.

1.2. Fokus penelitian

Penelitian ini diarahkan untuk merumuskan strategi pemasaran yang efektif guna meningkatkan jumlah nasabah produk Wealth Management, khususnya pada segmen nasabah prioritas di Bank BJB. Fokus tersebut mencakup beberapa aspek utama sebagai berikut:

1. Pengembangan Strategi Pemasaran
Penelitian difokuskan pada analisis faktor internal dan eksternal organisasi dalam menyusun strategi pemasaran yang dapat meningkatkan penetrasi produk Wealth Management di segmen nasabah BJB Prioritas.
2. Lokus Penelitian
Penelitian dilakukan di Kantor Pusat Bank BJB, khususnya pada Divisi Dana dan Jasa Konsumer, sebagai unit yang bertanggung jawab atas pengelolaan layanan Wealth Management dan implementasi strategi pemasarannya.
3. Pendekatan Metodologis
Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi untuk memahami secara komprehensif dinamika strategi dan kebijakan yang dijalankan Bank BJB dalam layanan Wealth Management.

1.3. Rumusan Masalah

Penelitian ini dirancang untuk menjawab sejumlah pertanyaan kunci terkait strategi pemasaran produk Wealth Management pada segmen nasabah prioritas di Bank BJB. Adapun rumusan masalah yang diangkat sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pemasaran produk Wealth Management diimplementasikan oleh Divisi Dana dan Jasa Konsumer Bank BJB kepada nasabah prioritas.
2. Bagaimana kinerja strategi pemasaran tersebut dalam meningkatkan penggunaan produk Wealth Management di segmen nasabah prioritas.
3. Apa saja hambatan utama yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi pemasaran kepada nasabah prioritas.
4. Bagaimana pengembangan strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan jumlah nasabah produk Wealth Management di lingkungan BJB Prioritas.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis implementasi strategi pemasaran produk Wealth Management kepada nasabah prioritas oleh Divisi Dana dan Jasa Konsumer Bank BJB.
2. Mengevaluasi kinerja strategi pemasaran dalam meningkatkan kepemilikan produk Wealth Management di segmen nasabah prioritas.
3. Mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi pemasaran kepada nasabah prioritas.
4. Merumuskan alternatif strategi pengembangan pemasaran guna meningkatkan jumlah nasabah produk Wealth Management di segmen prioritas.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Studi ini memperkaya literatur dalam bidang manajemen pemasaran strategis dan layanan keuangan, serta menjadi referensi untuk riset lanjutan mengenai strategi berbasis analisis SWOT dan TOWS dalam pengembangan Wealth Management di perbankan.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Manajemen Bank BJB
Menjadi dasar evaluasi dan pengembangan strategi pemasaran untuk memperluas kepemilikan produk Wealth Management pada segmen prioritas.
2. Bagi Relationship Manager dan Tim Pemasaran
Memberikan wawasan tentang pentingnya sinergi antara strategi pemasaran, struktur organisasi, dan pendekatan digital.
3. Bagi Praktisi dan Regulator
Menyediakan referensi dalam menyusun kebijakan penguatan layanan Wealth Management yang sesuai regulasi dan kebutuhan pasar.
4. Bagi Akademisi dan Peneliti
Menjadi dasar pengembangan kajian strategis di bidang pemasaran jasa keuangan, khususnya layanan untuk nasabah HNWI.

1.5.3 Manfaat Institusional

1. Perencanaan Strategis Perusahaan
Mendukung penyusunan rencana kerja untuk pengembangan layanan prioritas dan optimalisasi produk Wealth Management.
2. Peningkatan Daya Saing
Mendorong daya saing Bank BJB melalui strategi berbasis analisis lingkungan internal dan eksternal.
3. Kinerja Unit Terkait
Memberikan masukan bagi peningkatan koordinasi dan efektivitas kerja di Divisi Dana dan Jasa Konsumer serta Grup Wealth Management.

2. Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran dan Proposisi

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen dan Fungsi Manajemen

Manajemen merupakan proses terstruktur yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Terry dalam Wijaya, 2016). Dalam konteks perbankan, penerapan fungsi-fungsi manajemen berperan penting dalam penyusunan strategi bisnis, termasuk pada layanan Wealth Management. Fungsi utama manajemen menurut Sarinah dan Mardalena (2017) mencakup:

1. Perencanaan (*Planning*): Penetapan strategi dalam mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*): Pembentukan struktur organisasi yang efektif.
3. Pengarahan (*Actuating*): Pelaksanaan program serta motivasi SDM.
4. Pengendalian (*Controlling*): Pemantauan hasil untuk memastikan pencapaian target.

2.1.2 Manajemen Pemasaran dan Marketing Mix

Manajemen pemasaran merupakan seni dan ilmu dalam merencanakan serta menjalankan kegiatan untuk memperoleh, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan melalui penciptaan serta penyampaian nilai (Kotler & Keller, 2016). Pemasaran dalam konteks layanan perbankan harus disesuaikan dengan karakteristik produk dan kebutuhan nasabah. Salah satu pendekatan penting adalah bauran pemasaran (*Marketing Mix*) yang terdiri atas 7P:

1. *Product*: Kombinasi produk/jasa seperti reksa dana, obligasi, bancassurance.

2. *Price*: Penetapan harga termasuk biaya layanan atau margin keuntungan.
3. *Place*: Distribusi layanan melalui outlet, lounge, dan kanal digital.
4. *Promotion*: Aktivitas komunikasi pemasaran seperti seminar atau digital campaign.
5. *People*: Kualitas SDM seperti Relationship Manager bersertifikasi.
6. *Process*: Prosedur layanan mulai dari konsultasi hingga pembelian produk.
7. *Physical Evidence*: Bukti fisik seperti kantor, brosur, hingga platform digital.

2.1.3 Strategi Pemasaran dan Analisis TOWS

Strategi pemasaran adalah pendekatan terstruktur untuk menjangkau pasar sasaran dan menyampaikan nilai melalui keunggulan produk (Kotler & Keller, 2016). Untuk menyusun strategi tersebut, diperlukan analisis situasi yang komprehensif, salah satunya dengan menggunakan **analisis TOWS**. Metode ini menggabungkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) guna merumuskan strategi adaptif yang relevan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Peningkatan jumlah nasabah produk Wealth Management di segmen prioritas membutuhkan strategi pemasaran yang berbasis pada pemetaan kondisi internal dan eksternal. Bank BJB, melalui Divisi Dana dan Jasa Konsumer, harus mampu mengintegrasikan pendekatan manajemen, pemasaran, serta pengelolaan layanan berbasis nasabah. Dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (TOWS), strategi pemasaran dapat disusun secara lebih tepat sasaran.

2.3. Proposisi Penelitian

Proposisi dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan keterkaitan antara strategi pemasaran dan peningkatan kepemilikan produk Wealth Management oleh nasabah prioritas Bank BJB. Berdasarkan kajian teori, kerangka konseptual, dan hasil penelitian terdahulu, proposisi yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Implementasi strategi pemasaran yang dilakukan oleh Divisi Dana dan Jasa Konsumer Bank BJB secara langsung memengaruhi tingkat partisipasi nasabah prioritas dalam kepemilikan produk Wealth Management.
2. Kinerja strategi pemasaran yang terukur dan tepat sasaran berkontribusi terhadap peningkatan Asset Under Management (AUM) dan Fee Based Income dari segmen nasabah prioritas.
3. Hambatan internal seperti struktur organisasi yang belum terintegrasi, keterbatasan digitalisasi layanan, dan minimnya edukasi produk menjadi faktor penghambat dalam efektivitas implementasi strategi pemasaran.
4. Pengembangan strategi pemasaran yang berbasis pada hasil analisis TOWS (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) mampu merumuskan langkah taktis dan strategis untuk meningkatkan jumlah nasabah prioritas yang memiliki produk Wealth Management.

3. Metodologi Penelitian

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis strategi pemasaran produk Wealth

Management di segmen nasabah prioritas Bank BJB. Pendekatan ini memberikan ruang eksplorasi terhadap dinamika internal organisasi, tantangan eksternal, serta praktik dan strategi yang diterapkan dalam konteks layanan keuangan eksklusif.

3.2 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di Kantor Pusat Bank BJB Bandung, khususnya di unit Divisi Dana dan Jasa Konsumer, Grup Wealth Management, serta Grup BJB Prioritas, yang memiliki otoritas dalam pengelolaan dan pemasaran layanan nasabah prioritas.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan kombinasi data primer dan sekunder:

- 1) Data Primer: Diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi langsung kepada pihak internal seperti Relationship Manager (RM), manajer unit, serta pihak eksternal seperti nasabah prioritas dan regulator.
- 2) Data Sekunder: Meliputi dokumen internal Bank BJB, laporan kinerja (AUM, NOA, FBI), kebijakan pemasaran, publikasi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia, dan data demografis dari BPS.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Tiga teknik utama digunakan:

- 1) Wawancara mendalam: Untuk memahami strategi yang diterapkan serta hambatan di lapangan.
- 2) Observasi langsung: Terhadap layanan dan interaksi di outlet prioritas Bank BJB.
- 3) Studi dokumentasi: Menganalisis laporan internal, presentasi manajerial, serta peraturan dan tren industri Wealth Management.

3.5 Informan Penelitian

Informan terdiri atas:

- 1) Pihak internal: Group Head, Manajer Bisnis, Manajer Supporting, dan Relationship Manager.
- 2) Pihak eksternal: Nasabah prioritas, mitra manajer investasi, dan regulator (OJK).

3.6 Parameter dan Indikator Penelitian

- 1) Segmenting: Karakteristik demografis dan perilaku nasabah HNWI.
- 2) Targeting: Kriteria AUM minimum, profil risiko, dan loyalitas nasabah.
- 3) Positioning: Eksklusivitas layanan, kualitas SDM, dan pendekatan digital.
- 4) Kinerja Strategi: Diukur melalui indikator pertumbuhan NOA, AUM, dan FBI.
- 5) Hambatan: Identifikasi kendala organisasi, SDM, infrastruktur digital, dan komunikasi.
- 6) Analisis Internal & Eksternal: Menggunakan kerangka TOWS (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).
- 7) Marketing Mix (7P): Evaluasi strategi melalui produk, harga, distribusi, promosi, SDM, proses, dan lingkungan fisik.

3.7 Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan model Miles dan Huberman (2014) yang mencakup:

1. Reduksi Data: Memilah informasi penting dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen.
2. Penyajian Data: Menyusun dalam bentuk tabel, grafik, dan narasi untuk mempermudah pemahaman.

3. Penarikan Kesimpulan: Menganalisis temuan utama dan membangun proposisi strategis.

Analisis strategi juga didukung oleh:

- 1) Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation).
- 2) Matriks TOWS dan IE (Internal-External Matrix) untuk menentukan pilihan strategi pemasaran.

3.8 Validitas Data

Validitas diuji melalui triangulasi:

- 1) Triangulasi Sumber: Menggunakan berbagai informan dari internal dan eksternal.
- 2) Triangulasi Teknik: Menggabungkan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.
- 3) Triangulasi Waktu: Pengumpulan data dilakukan dalam beberapa periode untuk memastikan konsistensi.

3.9 Tahap Akhir Penelitian

- 1) Mengolah data dan menyusun narasi hasil penelitian.
- 2) Menyimpulkan strategi yang sesuai berdasarkan analisis kualitatif.
- 3) Merumuskan rekomendasi yang praktis dan berbasis data untuk manajemen Bank BJB.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini menganalisis strategi pemasaran produk Wealth Management pada nasabah prioritas Bank BJB.

4.1. Deskripsi Lokasi dan Data Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Divisi Dana dan Jasa Konsumer Bank BJB Kantor Pusat, yang membawahi dua unit utama dalam pengelolaan nasabah prioritas dan produk Wealth Management, yaitu Grup BJB Prioritas dan Grup Wealth Management. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran strategis Bank BJB sebagai salah satu bank pembangunan daerah terbesar di Indonesia, yang menunjukkan komitmen kuat dalam mengembangkan layanan keuangan bagi segmen High Net Worth Individuals (HNWI).

1. Profil Singkat Bank BJB

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (Bank BJB) merupakan bank BUMD yang berkantor pusat di Bandung, berdiri sejak 1961, dan telah menjadi bank devisa sejak 1990. Bank ini memiliki jaringan distribusi yang luas, termasuk 1.754 ATM, 200 CRM, 6 sentra UMKM, dan 17 outlet BJB Prioritas.

2. Perkembangan Layanan BJB Prioritas dan Wealth Management

Layanan nasabah prioritas dimulai pada tahun 2007 dengan nama “Mitra Prioritas” dan telah mengalami rebranding menjadi **BJB Prioritas** (2021) dengan konsep lebih modern dan eksklusif. Produk Wealth Management mulai dipasarkan pada 2009 melalui reksa dana, diikuti bancassurance (2011), dan obligasi (2021).

3. Struktur Organisasi dan Sumber Daya

Divisi Dana dan Jasa Konsumer terdiri atas empat grup utama:

- Grup Individual Banking
- Grup BJB Prioritas – Fokus pada nasabah HNWI dengan AUM $\geq$ Rp500 juta.
- Grup Wealth Management – Mengelola produk investasi berbasis kerja sama dengan manajer investasi dan perusahaan asuransi.
- Grup Business Support

Struktur organisasi mendukung sinergi dalam pengelolaan dana, pemasaran produk, dan pelayanan nasabah prioritas. Total pegawai unit terkait adalah 72 orang, tersebar di Kantor Pusat dan 17 Outlet BJB Prioritas di berbagai kota besar di Indonesia.

Tabel 4.1 Sebaran Pegawai Grup Wealth Management dan BJB Prioritas

Penempatan	Grup	Jumlah Pegawai
Kantor Pusat Bandung	Wealth Management	10
Kantor Pusat Bandung	BJB Prioritas	13
Seluruh OBP lainnya	BJB Prioritas	49
Total		72

4. Produk dan Layanan

Bank BJB menawarkan dua kelompok produk utama:

- Produk Simpanan: Tabungan (Tandamata, Purnabakti, My First, Valas), Giro, dan Deposito (IDR/Valas), yang menjadi basis pengelolaan Dana Pihak Ketiga (DPK).
- Produk Wealth Management: Terdiri atas Reksa Dana, Bancassurance, dan Obligasi Ritel, bekerja sama dengan berbagai mitra strategis.

5. Fasilitas Layanan BJB Prioritas

Nasabah prioritas menikmati berbagai fasilitas eksklusif seperti:

- Konsultasi keuangan dengan RM
- Akses airport lounge dan medical check-up gratis
- Program diskon merchant dan hadiah ulang tahun
- Layanan airport handling, transfer, dan helikopter
- Fasilitas pendidikan luar negeri dan meeting room

Layanan ini memperkuat positioning Bank BJB sebagai mitra keuangan terpercaya bagi segmen HNWI.

4.1.2 Gambaran Umum Profil Informan

Penelitian ini melibatkan **15 informan utama** yang dipilih secara purposive berdasarkan posisi strategis dan keterlibatan langsung maupun tidak langsung dalam perencanaan, implementasi, serta evaluasi strategi pemasaran produk *wealth management* bagi nasabah prioritas Bank BJB. Komposisi informan terdiri dari:

- Internal Strategis: Group Head BJB Prioritas & Wealth Management.
- Internal Taktis & Supporting: Manajer Bisnis dan Supporting dari kedua grup.
- Pelaksana Lapangan: Relationship Manager (RM).
- Nasabah: Pengguna aktif dan calon pengguna layanan WM.
- Eksternal: Mitra investasi dan perwakilan regulator OJK.

Hasil wawancara dengan para informan tersebut dituangkan pada Tabel di bawah ini.

Tabel 4.2 Ringkasan Hasil Wawancara dengan Para Informan Penelitian

No.	Nama Informan	Jabatan	Kategori Informan	Kontribusi Utama dalam Penelitian
1	Wike Dwiyanana	Group Head BJB Prioritas	Internal (Strategis)	Menyampaikan arah kebijakan dan strategi utama pemasaran produk DPK dan wealth management untuk nasabah prioritas.
2	Dian	Group Head Wealth Management	Internal (Strategis)	Menjelaskan strategi pemasaran produk wealth management untuk nasabah prioritas dan ritel.
3	Helmi Fathony	Manajer Bisnis Grup BJB Prioritas	Internal (Taktis)	Menginformasikan pelaksanaan strategi dan pencapaian target pemasaran di unit prioritas.
4	Joko Hadi Susilo	Manajer Supporting Grup BJB Prioritas	Internal (Supporting)	Memberikan dukungan data dan fasilitas pendukung kegiatan pemasaran RM di outlet prioritas.
5	Pertiwi Megasari	Manajer Supporting Grup BJB Prioritas	Internal (Supporting)	Memberikan informasi pengembangan layanan dan dukungan pemasaran di seluruh outlet prioritas.
6	Kartika Ekawati	Manajer Bisnis Grup Wealth Management	Internal (Taktis)	Menjelaskan pelaksanaan strategi pemasaran produk wealth management dan pengawasan RM & funding ritel.
7	Heri Setyawan	Manajer Supporting Grup Wealth Management	Internal (Supporting)	Memberikan informasi teknis pemasaran serta koordinasi dengan mitra investasi dan asuransi.
8	Eko Harijatl	Nasabah BJB Prioritas (pemilik produk WM)	Eksternal (Nasabah)	Memberikan pandangan sebagai pengguna produk wealth management.
9	Gufron Mahmud	Nasabah BJB Prioritas (belum memiliki produk WM)	Eksternal (Nasabah)	Menyampaikan alasan belum menggunakan produk dan harapan terhadap produk wealth management.
10	Sou Yung	Investment Specialist – Mitra Investasi	Eksternal (Partner)	Memberikan perspektif kondisi pasar dan strategi kerjasama dengan Bank BJB dalam pengelolaan dana investasi.
11	David	Investment Specialist – Mitra Investasi	Eksternal (Partner)	Menjelaskan dinamika dan tantangan dalam penawaran produk investasi bersama Bank BJB.
12	Utrarningsih Putri	OJK Regional Jawa Barat	Eksternal (Regulator)	Menyampaikan regulasi dan pengawasan terhadap industri wealth management.
13	Ilham	OJK Regional Jawa Barat	Eksternal (Regulator)	Memberikan pandangan umum terhadap kebijakan dan perlindungan konsumen dalam sektor keuangan.
14	Rina Mardiyanti	Relationship Manager (RM) BJB Prioritas	Internal (Pelaksana)	Memberikan gambaran langsung pelaksanaan pemasaran produk DPK dan wealth management di lapangan.
15	Diandra Putri Rusdy	Relationship Manager (RM) BJB Prioritas	Internal (Pelaksana)	Menyampaikan kendala dan strategi pemasaran yang dihadapi oleh tenaga RM secara operasional.

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Kehadiran informan dari berbagai posisi memperkaya analisis dengan perspektif menyeluruh: dari kebijakan strategis hingga pelaksanaan teknis, serta tanggapan dari pengguna dan pengawas eksternal.

4.2. Temuan Hasil Penelitian

Penelitian ini menemukan bahwa strategi pemasaran produk Wealth Management Bank BJB untuk nasabah prioritas berjalan dengan pendekatan STP (Segmenting, Targeting, Positioning) serta evaluasi terhadap kinerja, hambatan, dan pengembangannya.

1. Implementasi Strategi Pemasaran (STP)

- a. **Segmenting** dilakukan berdasarkan:
 - 1) Demografis (usia & profesi): usia muda ditargetkan reksa dana, usia matang untuk produk proteksi.
 - 2) Geografis: penempatan outlet di kota besar dan area potensial ekonomi.
 - 3) Psikografis: gaya hidup & profil risiko (konservatif, moderat, agresif).
- b. **Targeting** diarahkan pada:
 - 1) Nasabah dengan AUM tinggi.
 - 2) Profil risiko sesuai dengan produk.
 - 3) Nasabah prioritas yang belum memiliki produk investasi (underserved).
- c. **Positioning**: Bank BJB memosisikan diri sebagai penyedia layanan keuangan eksklusif dengan RM khusus, citra prestige, namun masih perlu meningkatkan aspek digital.

2. Kinerja Strategi Pemasaran

- a. **Pertumbuhan NOA**: naik 83% dari 10.512 (2019) ke 19.215 (2024).
- b. **Pertumbuhan AUM**:
 - 1) Obligasi: tumbuh pesat dan melampaui target.
 - 2) Reksa Dana & Bancassurance: belum mencapai target, stagnan.
- c. **Pencapaian Target**:
 - 1) Reksa Dana & Bancassurance: capaian AUM & FBI di bawah target.
 - 2) Obligasi: melebihi target secara konsisten.
- d. **Komposisi Portofolio Nasabah**:
 - 1) Hanya 8,4% nasabah menggunakan produk investasi.
 - 2) Mayoritas masih simpanan (DPK).

3. Hambatan Implementasi

- a. **Anggaran promosi** terbatas dan terpusat pada produk DPK.
- b. **Digitalisasi** belum maksimal; belum tersedia transaksi investasi digital di BJB DIGI.
- c. **Budaya inovasi** masih fokus pada operasional fisik, belum pada digital dan pengalaman nasabah.
- d. **Kompetensi RM** belum merata dan insentif masih bias pada produk simpanan.

4. Pengembangan Strategi

- a. **Analisis Internal** menunjukkan kekuatan Bank BJB seperti reputasi, jaringan outlet, diversifikasi produk, dan basis nasabah besar. Namun kelemahan mencakup kompetensi SDM, promosi terbatas, dan koordinasi antargrup yang belum optimal.
- b. **Analisis Eksternal** mengungkap peluang dari pertumbuhan HNWI, digitalisasi perbankan, kemitraan strategis, dan meningkatnya literasi keuangan. Ancaman berasal dari disrupsi fintech, persaingan bank besar, dan ketidaksiapan internal dalam menghadapi perubahan cepat.

4.3. Pembahasan Temuan Hasil Penelitian

Bagian ini mengintegrasikan hasil temuan lapangan dengan kerangka teori dan pendekatan analisis strategis. Tujuannya adalah merumuskan arah pengembangan pemasaran wealth management Bank BJB secara lebih efektif dan kompetitif di tengah tantangan pasar.

4.3.1 Analisis Bauran Pemasaran (Marketing Mix 7P)

Bank BJB telah menerapkan elemen-elemen utama dalam marketing mix jasa, namun masih terdapat aspek yang perlu diperkuat untuk memaksimalkan potensi segmen High Net-Worth Individual (HNWI).

Tabel 4.3 Analisis Marketing Mix (7P) Strategi Pemasaran Wealth Management Bank BJB

Elemen 7P	Temuan Utama	Rekomendasi Strategis
Product	Portofolio produk lengkap (reksa dana, obligasi, bancassurance).	Inovasi ESG fund, AI-based advisory, investasi tematik.
Price	Struktur biaya kompetitif dan sesuai industri (0–1,2%).	Perkuat edukasi dan transparansi skema biaya.
Place	14 outlet prioritas + 64 cabang, namun digitalisasi masih minim.	Perluas layanan melalui kanal digital (omnichannel).
Promotion	Tidak terintegrasi antar unit; dominasi offline promotion.	Integrasi promosi, fokus digital marketing dan edukasi nasabah.
People	RM kompeten, tapi struktur organisasi belum terpadu.	Integrasi BJB Prioritas dan Wealth Management.
Process	Proses manual (formulir fisik); hanya obligasi perdana digital.	Digitalisasi penuh transaksi dan proses nasabah.
Physical Evidence	Desain outlet mewah dan eksklusif, raih penghargaan MRI.	Pertahankan dan perkuat branding layanan premium.

4.3.2 Analisis Matriks IFAS dan EFAS

1. Matriks IFAS – Faktor Internal

Berikut adalah hasil analisis faktor internal Bank BJB pada pengembangan layanan *wealth management*:

Tabel 4.4 Matriks IFAS – Faktor Internal Strategis Bank BJB

No	Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths (Kekuatan)				
1	Diversifikasi produk yang lengkap dan sesuai dengan profil risiko nasabah	0.17	4	0.68
2	Kualitas fisik outlet BJB Prioritas eksklusif dan representatif	0.11	4	0.44
3	Jaringan distribusi fisik luas dan menjangkau nasabah prioritas di berbagai wilayah	0.11	3	0.33
4	Kompetensi Relationship Manager (RM) cukup baik dalam menjalin relasi dengan nasabah	0.11	3	0.33
Total Strengths Score		0.50	14	1.78
Weaknesses (Kelemahan)				
1	Struktur organisasi belum terintegrasi antara BJB Prioritas dan Wealth Management	0.12	2	0.24
2	Proses layanan transaksi masih manual dan kurang efisien	0.14	2	0.28
3	Strategi promosi belum digital-sentris dan masih berjalan sendiri-sendiri	0.12	2	0.24
4	Ketergantungan pada pemasaran funding oleh cabang, bukan RM Prioritas	0.12	2	0.24
Total Weaknesses Score		0.50	8	1.00
TOTAL IFE MATRIX		1.00	22	2.78

Sumber: Hasil Wawancara dan Studi Dokumen, 2025

2. Matriks EFAS – Faktor Eksternal

Berikut adalah hasil analisis Matriks EFAS pada Bank BJB:

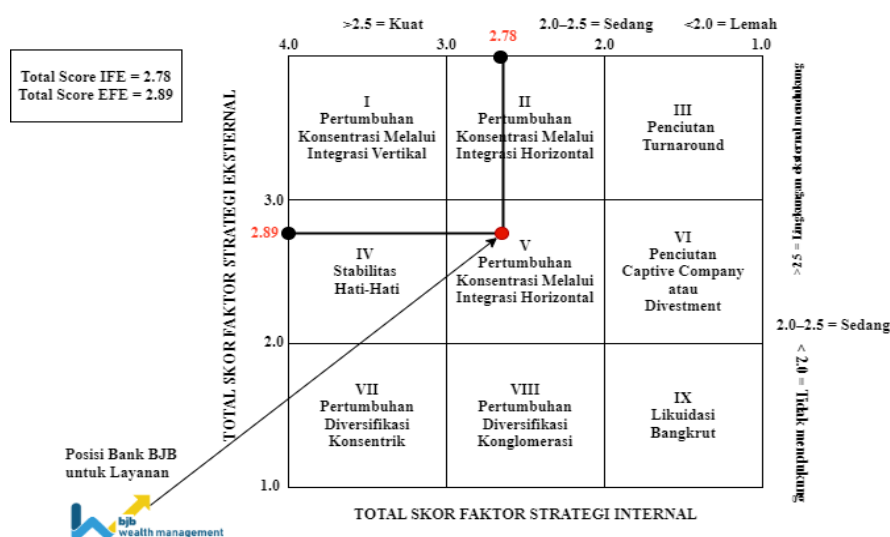
Tabel 4.5 Matriks EFAS – Faktor Eksternal Strategis Bank BJB

No	Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities (Peluang)				
1	Segmen HNWI di Indonesia terus tumbuh	0.17	4	0.68
2	Kebutuhan layanan personal dan aman dari nasabah HNWI	0.11	4	0.44
3	Dukungan regulasi OJK untuk ekosistem investasi sehat	0.11	4	0.44
4	Pertumbuhan ekonomi nasional yang positif	0.11	3	0.33
Total Opportunities Score		0.50	15	1.89
Threats (Ancaman)				
1	Disrupsi fintech terhadap nasabah muda	0.15	2	0.30
2	Ketergantungan terhadap aplikasi manajer investasi eksternal	0.1	2	0.20
3	Fragmentasi promosi di pasar digital	0.08	2	0.16
4	Ketatnya persaingan antar bank dan fintech	0.09	2	0.18
5	Ketergantungan pada channel distribusi fisik	0.08	2	0.16
Total Threats Score		0.50	10	1.00
TOTAL EFE MATRIX		1.00	25	2.89

Sumber: Hasil Wawancara dan Studi Dokumen, 2025

3. Posisi Strategis Bank BJB Berdasarkan Matriks IFAS dan EFAS

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS dengan skor masing-masing 2.78 dan 2.89, posisi strategis Bank BJB berada pada Kuadran V dalam Matriks IE, yakni Pertumbuhan Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal. Posisi ini menunjukkan bahwa Bank BJB memiliki kekuatan internal yang baik dan peluang eksternal yang mendukung, sehingga strategi yang tepat adalah memperluas layanan wealth management secara sejenis ke segmen, wilayah, atau saluran distribusi baru. Dengan mengandalkan kekuatan seperti jaringan distribusi, produk yang beragam, dan kompetensi Relationship Manager (RM), strategi ini mendukung pertumbuhan berkelanjutan di segmen High Net-Worth Individuals (HNWI) tanpa perlu perubahan struktural besar.



Gambar 4.1 Posisi Strategis Bank BJB Berdasarkan Matriks IFAS dan EFAS

4.3.3 Formulasi Strategi: Matriks TOWS

Berdasarkan hasil IFAS dan EFAS, strategi Bank BJB diformulasikan dengan pendekatan TOWS sebagai berikut:

Tabel 4.6 Formulasi Strategi Berdasarkan Matriks TOWS Wealth Management Bank BJB

Strategi	Fokus Aksi
S-O	Perluas produk sesuai profil risiko, optimalkan outlet & RM.
W-O	Digitalisasi proses, integrasi unit, edukasi pasar digital.
S-T	Gunakan kekuatan hadapi ancaman digital & fintech.
W-T	Restrukturisasi organisasi, promosi digital terpadu.

Matriks Kuantitatif Strategi

Tabel 4.7 Matriks Kuantitatif Perencana Strategi Wealth Management Bank BJB

IFAS / EFAS	Strengths (S) Skor: 1.78	Weaknesses (W) Skor: 1.00
Opportunities (O) Skor: 1.89	Strategi S-O: Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang = $1.78 + 1.89 = 3.67$	Strategi W-O: Meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang = $1.00 + 1.89 = 2.89$
Threats (T) Skor: 1.00	Strategi S-T: Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman = $1.78 + 1.00 = 2.78$	Strategi W-T: Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman = $1.00 + 1.00 = 2.00$

Strategi S-O menjadi prioritas utama Bank BJB karena mengandalkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal, seperti pertumbuhan HNWI dan dukungan regulasi. Strategi S-T, W-O, dan W-T tetap relevan untuk menghadapi tantangan serta memperbaiki kelemahan internal, khususnya dalam digitalisasi dan penguatan peran RM. Kombinasi ini menegaskan kesiapan Bank BJB dalam mengembangkan layanan wealth management secara adaptif dan kompetitif.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi Strategi pemasaran Wealth Management di Bank BJB telah menggunakan pendekatan STP secara terstruktur dengan fokus pada nasabah HNWI. Namun, strategi ini masih kurang terintegrasi secara digital dan belum menyatu optimal antara produk DPK dan investasi.
2. Kinerja Strategi menunjukkan peningkatan jumlah nasabah prioritas (NOA) secara signifikan, tetapi konversi mereka ke produk Wealth Management masih rendah (sekitar 8,4%). Produk yang mendominasi AUM adalah obligasi, sementara minat terhadap reksa dana dan bancassurance masih lemah.
3. Hambatan Strategis meliputi lemahnya integrasi antar unit (Prioritas & Wealth Management), kurangnya kompetensi dan sertifikasi tenaga pemasar, serta proses transaksi yang masih manual. Dari sisi eksternal, Bank BJB menghadapi disrupsi digital dari fintech.
4. Pengembangan Strategi memerlukan pendekatan agresif (S-O) untuk memaksimalkan kekuatan internal dalam menangkap peluang pasar, serta strategi defensif (W-T) untuk memperbaiki kelemahan internal dan menghadapi ancaman eksternal. Fokus ke depan mencakup digitalisasi layanan, peningkatan kapasitas RM, dan promosi berbasis teknologi.

Secara keseluruhan, pengembangan strategi pemasaran Wealth Management di Bank BJB membutuhkan sinergi lintas unit, transformasi digital, dan pendekatan holistik agar mampu bersaing secara berkelanjutan di pasar jasa keuangan.

5.2. Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian, berikut beberapa saran strategis untuk mendukung pengembangan pemasaran produk Wealth Management pada nasabah prioritas Bank BJB:

1. Integrasi STP dengan Digitalisasi Layanan

Bank BJB perlu menggabungkan strategi STP dengan pendekatan digital berbasis data untuk menjangkau nasabah potensial yang belum tergarap. Kanal digital harus diperkuat guna memperluas akses layanan, memperkuat positioning, dan meningkatkan efisiensi pemasaran.

2. Peningkatan Konversi Melalui Edukasi dan Cross-Selling

Perlu dilakukan edukasi investasi yang berkelanjutan melalui seminar, kampanye digital, dan pendekatan personal agar literasi nasabah meningkat. Strategi cross-selling antara DPK dan produk Wealth Management juga harus dioptimalkan berbasis analisis kebutuhan dan portofolio nasabah.

3. Reformasi Organisasi dan Penguatan SDM

Penyelarasan struktur organisasi antara unit Prioritas dan Wealth Management penting untuk menciptakan sinergi. Kompetensi Relationship Manager (RM) perlu ditingkatkan melalui pelatihan intensif dan percepatan sertifikasi, agar mereka mampu berperan sebagai penasihat investasi profesional.

4. Akselerasi Digitalisasi dan Inovasi Produk

Transformasi digital harus difokuskan pada layanan investasi terintegrasi dalam aplikasi BJB DIGI, termasuk fitur pembelian dan pemantauan produk. Inovasi produk investasi seperti ESG fund atau produk global perlu dikembangkan agar lebih kompetitif, khususnya dalam menghadapi disrupsi fintech.

Penerapan saran ini akan membantu Bank BJB memperkuat daya saing dan memperluas pangsa pasar Wealth Management secara berkelanjutan.

6. DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Indonesia 2024*. www.bps.go.id

Badan Pusat Statistik (BPS). (2022). *Pertumbuhan Produk Domestik Bruto Indonesia Triwulan IV 2021*. Retrieved from <https://www.bps.go.id>

Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2014). *Investments* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Divisi Dana dan Jasa Konsumer. (2024). *Laporan Kinerja Wealth Management dan BJB Prioritas*. Bank BJB.

International Monetary Fund (IMF). (2021). *World Economic Outlook: Managing Divergent Recoveries*. Retrieved from <https://www.imf.org>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI). (2022). *Data Statistik Investor Reksadana Tahun 2020–2022*. Retrieved from <https://www.ksei.co.id>

- Kustodian Sentral Efek Indonesia. (2022). *Statistik Reksa Dana 2020–2022*. Jakarta: KSEI.
- Lembaga Penjamin Simpanan (LPS). (2024). *Statistik Perkembangan Dana Pihak Ketiga Berdasarkan Tiering Simpanan – Juni 2024*. Retrieved from <https://www.lps.go.id>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nur Fajarriah Indah et al. (2024). *Layanan Prioritas Perbankan di Era Digital*. Bandung: Universitas Pasundan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Statistik Industri Keuangan Non-Bank*. www.ojk.go.id
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2014). *Peraturan OJK No. 32/POJK.04/2014 tentang Penawaran Umum Efek Bersifat Utang dan/atau Sukuk*.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2016). *Peraturan OJK No. 23/POJK.04/2016 tentang Perizinan dan Kegiatan Usaha Manajer Investasi*.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2017). *Peraturan OJK No. 10/POJK.04/2017 tentang Reksa Dana*.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2018). *Peraturan OJK No. 12/POJK.03/2018 tentang Pengelolaan Investasi oleh Lembaga Keuangan*.
- Sarinah, & Mardalena. (2017). *Pengantar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Setiono, D. (2016). *Manajemen Pemasaran Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan.
- Wijaya, A. (2016). *Manajemen dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Mitra Wacana Media.