

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

ANALISIS STRATEGI BLUE OCEAN “CHINA CONSTRUCTION BANK  
INDONESIA”

**Cindy Julian Witjaksono**

Universitas Surabaya

ARTICLE INFO

**Keywords:**

*Strategy, Banking, Blue Ocean Strategy, New Markets.*

**Kata Kunci:**

Strategi, Perbankan, Strategi Blue Ocean, Pasar Baru.

Corresponding author:

**Cindy Julian Witjaksono**

rachelcindyjw@gmail.com.

**Abstract.** *This research aims to analyze the blue ocean strategy of the Company "China Construction Bank Indonesia". Following the "market oriented, customer-centric" business concept, Bank CCB Indonesia is committed to developing itself into a world-class banking group. Existing strategies will be further developed so they can compete in new markets. The method in this research uses surveys and literature studies to understand, research and learn about the strategies used by Bank CCB Indonesia. To reconstruct the elements of Bank CCB Indonesia to enter a new value curve, researchers developed a strategy using several analytical tools, namely The Four Action Framework and The ERRC Grid. The research results show that the blue ocean strategy can increase service user satisfaction, create new market segments, and provide completeness for products and services from Bank CCB Indonesia. Implementation of the strategy will provide positive benefits for banking services businesses to be more competitive in new markets and become a sustainable business. Therefore, it is hoped that this research can contribute to the understanding and application of the blue ocean strategy in banking services in Indonesia. Apart from that, it can contribute to the development of marketing strategies in the face of intense competition in the banking industry.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi blue ocean pada Perusahaan “China Construction Bank Indonesia”. Mengikuti konsep bisnis “market oriented, customer-centric”, Bank CCB Indonesia berkomitmen untuk mengembangkan dirinya menjadi grup perbankan kelas dunia. Strategi-strategi yang sudah ada akan lebih dikembangkan sehingga dapat berkompetisi pada pasar yang baru. Metode dalam penelitian ini menggunakan survei dan studi literatur untuk memahami, meneliti, dan mempelajari mengenai strategi-strategi yang digunakan oleh Bank CCB Indonesia. Untuk merekonstruksi elemen-elemen dari Bank CCB Indonesia untuk masuk ke dalam kurva nilai baru, peneliti mengembangkan strategi dengan beberapa alat analisis yaitu *The Four Action Framework* dan *The ERRC Grid*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi blue ocean dapat meningkatkan kepuasan pengguna layanan, membuat segmen pasar yang baru, dan memberikan kelengkapan bagi produk dan layanan dari Bank CCB Indonesia. Implementasi strategi yang dilakukan akan memberikan keuntungan positif bagi usaha layanan perbankan untuk lebih kompetitif pada pasar yang baru dan menjadi bisnis yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memberikan pemahaman dan penerapan dari strategi blue ocean pada layanan perbankan di Indonesia. Selain itu, dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan yang ketat dalam industri perbankan.

## PENDAHULUAN

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan obyek salah satu perbankan di Indonesia yaitu “China Construction Bank Indonesia” yang biasa di kenal dengan nama CCB Indonesia. CCB *Corporation* berkomitmen mendukung perekonomian Indonesia, khususnya dalam pembiayaan infrastruktur sejalan dengan program pemerintah. CCB Indonesia telah 3 (tiga) tahun berturut-turut mendapatkan peringkat id<sup>AAA</sup> (rating tertinggi) dari lembaga pemeringkat PT. PEFINDO, terbaru untuk periode 09 September 2022 sampai dengan 1 September 2023, atas dasar kekuatan modal, likuiditas dan dukungan pemegang saham CCB Indonesia. CCB *Corporation* menyediakan layanan keuangan yang komprehensif, termasuk *personal banking*, *corporate banking*, *investment*, dan *wealth management*. Memanfaatkan keunggulan CCB *Corporation* dalam pembiayaan infrastruktur, *trade financing*, penyelesaian RMB lintas batas untuk mendukung pengembangan Bank kedepannya, dengan tetap memastikan bahwa bisnis dijalankan sesuai dengan persyaratan peraturan Indonesia.

Bank CCB Indonesia memiliki 6 keyakinan dasar, yaitu : basis keuangan yang kuat, kemampuan dalam menyediakan layanan yang kompleks dan cepat, kemitraan yang kuat, *improvement* berkelanjutan, modal manusia, dan komitmen. Selain keyakinan dasar, Bank CCB Indonesia juga menjunjung tinggi 4 nilai dasar yaitu : *integrity* (integritas), *trust* (kepercayaan), *speed* (kecepatan), dan *competence* (kompetensi). CCB *Corporation* fokus pada *corporate banking* dan sekaligus mengembangkan perbankan ritel, UKM, dan konsumen.

CCB *Corporation* secara proaktif mempraktikkan “*New Finance*”, dan sepenuhnya mempromosikan penerapan “Tiga Strategi Utama” dari penyewaan rumah, keuangan inklusif, dan *FinTech*. Dengan mengikuti strategi operasi digital “membangun ekologi, menyiapkan skenario dan memperluas basis pengguna”, CCB *Corporation* berusaha untuk mencapai terobosan di Komunitas Pelanggan dengan akarnya tertanam kuat di antara masyarakat umum sehingga dapat berfungsi sebagai Bank yang “hangat dan ramah” untuk orang biasa. CCB *Corporation* mempromosikan hubungannya dengan Komunitas Pemerintah, berjuang untuk mendukung tata kelola sosial sehingga menjadi pilar keuangan terpercaya nasional.

Mengikuti konsep bisnis “*market oriented, customer-centric*”, Bank CCB Indonesia berkomitmen untuk mengembangkan dirinya menjadi grup perbankan kelas dunia dengan kemampuan penciptaan nilai tertinggi. Bank CCB Indonesia berusaha keras untuk mencapai integrasi manfaat jangka pendek dan jangka panjang, dan sintesis tujuan bisnis dan tujuan tanggung jawab sosial, sehingga dapat memaksimalkan nilai bagi para pemangku kepentingannya termasuk nasabah, pemegang saham, rekanan, dan masyarakat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi blue ocean pada Perusahaan “China Construction Bank Indonesia”. Blue ocean strategy sendiri merupakan upaya untuk mencapai diferensiasi dan biaya rendah secara simultan untuk membuka ruang pasar baru dan menciptakan permintaan baru. Hal ini tentang menciptakan dan merebut ruang pasar yang tidak ada pesaingnya, sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa batasan pasar dan struktur industri tidak bersifat pasti dan dapat direkonstruksi berdasarkan tindakan dan keyakinan para pelaku industri. Strategi-strategi yang sudah ada akan lebih dikembangkan sehingga dapat berkompetisi pada pasar yang baru. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memberikan pemahaman dan penerapan dari strategi blue ocean pada layanan perbankan di Indonesia. Selain itu, dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan yang ketat dalam industri perbankan.

## METODE PENELITIAN

1. Survei dan studi literatur : Penelitian ini menggunakan metode dengan survei dan studi literatur untuk memahami, meneliti, dan mempelajari mengenai strategi-strategi yang digunakan oleh Bank CCB Indonesia. Studi literatur dilakukan untuk mengumpulkan informasi terkait Perusahaan yang akan diteliti.
2. Analisis *strategy canvas blue ocean (existing)* : Pada analisis *strategy canvas* digunakan dalam bentuk kerangka untuk membangun strategi *blue ocean* yang baik.
3. Merumuskan strategi *blue ocean* : Dari elemen-elemen yang sudah ada, kemudian akan direkonstruksi ke dalam kurva baru dengan beberapa *framework*.
4. Implementasi strategi *blue ocean* dan evaluasi untuk keberlanjutan perusahaan : Strategi baru yang sudah dibentuk akan diimplementasikan kepada masyarakat dan akan di evaluasi lebih lanjut untuk melihat keberlanjutan Perusahaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Analisis Eksternal

#### 1. PEST Analysis

- Faktor Politik : CCB *Corporation* mempromosikan hubungannya dengan Komunitas Pemerintah, berjuang untuk mendukung tata kelola sosial sehingga menjadi pilar keuangan terpercaya nasional. CCB *group* memperkuat manajemen dan pengendalian risiko persetujuan kredit. Ini menstandarisasi implementasi kebijakan utang pemerintah daerah dan meninjau serta menganalisis bisnis utama seperti pinjaman *real estate*. CCB Indonesia memberikan bantuan sosial untuk mendukung Pemerintah Indonesia dalam penanganan pandemi Covid-19 melalui PT Bursa Efek Indonesia (BEI) pada 10 Agustus 2021 menyambut ulang tahun ke-44 Pasar Modal Indonesia. Arah kebijakan Bank fokus untuk mengembangkan bisnis *Corporate Banking* terutama pembiayaan infrastruktur dan mendukung pengembangan sektor UKM, yang sejalan dengan program pemerintah saat ini, serta juga pengembangan *consumer banking*.
- Faktor Ekonomi : Diperkirakan tahun 2022 pertumbuhan ekonomi akan berlanjut walau masih diwarnai dengan ketidakpastian akibat pandemi Covid-19 yang berkepanjangan. Pertumbuhan bisnis dibuat dengan berasumsi kenaikan Kredit sebesar 22,56%, Dana Pihak Ketiga diproyeksi dengan pertumbuhan datar untuk mengoptimalkan posisi likuiditas Bank sehingga posisi LDR naik menjadi 88,78%, sementara Total Aset juga relatif datar apabila dibandingkan dengan posisi akhir tahun 2021. CCB Indonesia menerapkan kebijakan yang mendukung stimulus pertumbuhan ekonomi untuk nasabah yang terkena dampak penyebaran Covid-19 dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian. Mekanisme dan cara restrukturisasi/ relaksasi kredit bagi nasabah yang terkena dampak pandemi Covid-19 mengacu ke ketentuan Otoritas Jasa Keuangan tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan *Countercyclical* Dampak Penyebaran *Corona Virus Disease* 2019.
- Faktor Sosial : CCB Indonesia berkomitmen untuk menjaga kelestarian lingkungan dalam kegiatan / aktivitas operasional perusahaan sehari-hari dengan mengintegrasikan aspek-aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (*environmental social governance* / ESG) dalam kerangka keuangan berkelanjutan, di antaranya dengan menjaga kebersihan lingkungan sekitar kantor, pemberian pinjaman bagi kegiatan usaha berwawasan lingkungan yaitu kepada pihak-pihak yang memiliki kepedulian terhadap sosial dan lingkungan (*green company*), melaksanakan program penghijauan berkelanjutan, serta program literasi dan inklusi keuangan.

- Faktor Teknologi : Kebijakan pengembangan sistem TI secara konsisten dilanjutkan pada masa mendatang yang mengarahkan CCB Indonesia untuk melakukan transformasi *image* menjadi Bank yang *modern*, dengan memberikan kemudahan kepada nasabah dalam bertransaksi perbankan, menggunakan teknologi dan kecanggihan internet dengan mengaplikasikan dan meningkatkan layanan *electronic delivery channel*. Pengembangan teknologi informasi yang *forward looking* guna mendukung proses dan pelayanan yang efektif, cepat, *accessible dan convenient*, akan dilanjutkan secara konsisten. Pengembangan Sistem Teknologi Informasi CCB Indonesia dilakukan secara terus menerus disesuaikan dengan perkembangan perusahaan, yang diharapkan dapat memberikan dukungan yang optimal kepada operasional CCB Indonesia dan juga memberikan kemudahan bagi nasabah dalam bertransaksi baik di konter Bank maupun secara *online*.

## 2. Five Force Model

- Ancaman Pendatang Baru : CCB menghadapi ancaman dari pendatang baru karena bank-bank baru membawa teknologi baru, inovasi atau cara baru dalam beroperasi. Pendatang baru di *Not Applic* membawa inovasi atau cara baru dalam melakukan sesuatu dan memberikan tekanan pada CCB melalui strategi harga yang lebih rendah, mengurangi biaya, dan memberikan proposisi nilai baru kepada pelanggan. CCB harus mengelola semua tantangan ini dan membangun penghalang yang efektif untuk menjaga keunggulan kompetitifnya.
- Ancaman Produk Pengganti : Ketika produk atau layanan baru memenuhi kebutuhan pelanggan yang serupa dengan cara yang berbeda, profitabilitas industri akan menurun. Misalnya layanan seperti Dropbox dan Google Drive adalah pengganti *drive* perangkat keras penyimpanan. Ancaman produk atau layanan pengganti tinggi jika menawarkan proposisi nilai yang secara unik berbeda dari penawaran industri saat ini.
- Kekuatan Tawar Menawar Pemasok : Hampir semua perusahaan di industri *Not Applic* membeli bahan baku mereka dari banyak pemasok. Pemasok di posisi dominan dapat menurunkan margin yang dapat diperoleh CCB di pasar. Pemasok yang kuat di sektor *Not Applic* menggunakan kekuatan negosiasi mereka untuk mendapatkan harga yang lebih tinggi dari perusahaan di bidang *Not Applic*. Dampak keseluruhan dari daya tawar pemasok yang lebih tinggi adalah menurunkan profitabilitas keseluruhan *Not Applic*.
- Daya Tawar Pembeli : Pembeli sering banyak menuntut. Mereka ingin membeli penawaran terbaik yang tersedia dengan membayar harga seminimal mungkin. Hal ini memberikan tekanan pada profitabilitas CCB dalam jangka panjang. Semakin kecil dan kuat basis pelanggan CCB, semakin tinggi daya tawar pelanggan dan semakin tinggi kemampuan mereka untuk mencari diskon dan penawaran yang meningkat.
- Persaingan dalam industri sejenis : Jika persaingan di antara para pemain yang ada dalam suatu industri sangat ketat maka akan menurunkan harga dan menurunkan profitabilitas industri secara keseluruhan. CCB beroperasi dalam industri *Not Applic* yang sangat kompetitif. Persaingan ini memang berdampak pada profitabilitas jangka panjang organisasi secara keseluruhan.
- *Industry Analysis* : CCB termasuk ke dalam *start-up stage* dimana promosi yang dilakukan tinggi namun menunjukkan penjualan yang masih rendah. Selain itu, banyak bank baru yang memiliki produk yang sama sedangkan perkembangan penjualan CCB Indonesia di pasar sangat kompetitif.

## B. Analisis Internal

- Manajemen : Bank CCB Indonesia memiliki beberapa manajemen seperti manajemen permodalan, manajemen risiko, manajemen risiko kredit, manajemen risiko likuiditas, manajemen risiko pasar, manajemen risiko operasional, manajemen risiko reputasi, manajemen risiko negara, dan manajemen konsolidasi CCB *Corporation Group*. Grup mengandalkan akumulasi modal internal dan penambahan modal eksternal, dan mempertahankan tingkat kecukupan modal yang selalu di atas persyaratan peraturan dan termasuk yang tertinggi di industri. Grup terus meningkatkan sistem manajemen risiko yang komprehensif, proaktif, cerdas dan *modern*, meningkatkan sistem akuntabilitas manajemen risiko horizontal, vertikal dan terawasi dengan baik, membentuk sistem pelaporan risiko keuangan inklusif dua arah untuk *front office* dan *middle office*, meningkatkan mekanisme kerja untuk *risk appetite*, evaluasi risiko, profil risiko dan akuntabilitas. Grup juga meningkatkan manajemen kreditnya dan mengoptimalkan, serta menyesuaikan struktur kredit, dan berfokus pada pengelolaan pinjaman ke bidang-bidang utama.
- Legal : Direksi CCB Indonesia mendukung sepenuhnya atas diberlakukannya Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik, sesuai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 51/POJK.03/2017, yang merupakan dukungan menyeluruh dari sektor jasa keuangan untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan dengan menyelaraskan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup.
- *Technology development* : Teknologi Informasi (TI) sebagai motor penggerak bisnis harus fleksibel dan handal yang mampu mengikuti dinamika perkembangan CCB Indonesia. TI juga merupakan elemen penting dalam mendukung jalannya operasional bank. Secara konsisten CCB Indonesia selalu berupaya meningkatkan kualitas produk dan layanan, dengan ditunjang TI sebagai instrumen yang sangat penting dalam mewujudkan upaya tersebut.
- *Marketing and sales* : Perkreditan pada kredit komersial akan disalurkan untuk pembiayaan modal kerja dan investasi, serta kredit konsumsi. Demi efektivitas penyaluran kredit dengan tetap secara konservatif berpegang pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) dan menjaga kualitas kredit. Dari segi *pricing*, untuk melakukan penetrasi pasar akan diberikan *rate* yang kompetitif. Setiap kantor cabang akan memantau dan memberikan informasi mengenai suku bunga yang berlaku di wilayah setempat.
- *Service* : CCB Indonesia telah memiliki Kebijakan dan Pedoman Umum Perlindungan Nasabah serta *Standard Operating Procedure* Pelayanan dan Penyelesaian Pengaduan Nasabah. Bank mentransparansikan tata cara pengaduan nasabah dan penyelesaian sengketa kepada nasabah sesuai ketentuan Otoritas Jasa Keuangan dan Bank Indonesia, serta membentuk unit/fungsi Penanganan dan Penyelesaian Pengaduan Nasabah.

### C. *Strategy canvas blue ocean (existing)*

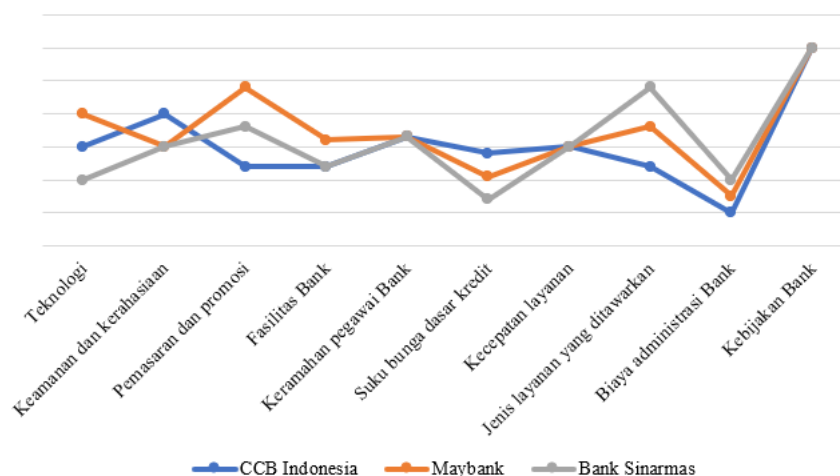
Bank CCB Indonesia berusaha keras untuk mencapai integrasi manfaat jangka pendek dan jangka panjang, dan sintesis tujuan bisnis dan tujuan tanggung jawab sosial, sehingga dapat memaksimalkan nilai bagi para pemangku kepentingannya termasuk nasabah, pemegang saham, rekanan, dan masyarakat. Bagi para ahli strategi beberapa pertanyaan pentingnya adalah bagaimana perusahaan dapat melepaskan diri dari kompetisi *red ocean* dengan cara menjadikan kompetisi tidak relevan? Bagaimana perusahaan membuka dan menangkap *blue ocean* dari ruang pasar yang belum ada pesaingnya? Untuk membahas pertanyaan-pertanyaan seperti ini, pada bagian ini akan membahas *strategy canvas* yaitu sebuah kerangka analisis yang penting bagi inovasi nilai dan penciptaan *blue ocean*.

*Strategy canvas* adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun *blue ocean strategy* yang baik. Semua informasi akan disampaikan dalam bentuk grafik, dimana sumbu X mewakili faktor-

faktor yang dijadikan kompetisi dan investasi oleh Perusahaan, sedangkan sumbu Y merupakan sebuah Perusahaan yang memberikan penawaran lebih kepada konsumen, sekaligus menandakan bahwa Perusahaan tersebut mengeluarkan investasi yang lebih banyak daripada faktor-faktor tersebut (Kim & Mauborgne, 2005). Pada penelitian ini, Perusahaan memiliki beberapa faktor utama yaitu :

1. Teknologi yang digunakan sebagai layanan perbankan saat ini.
2. Keamanan dan kerahasiaan data nasabah dijamin aman oleh Bank.
3. Bank melakukan pemasaran dan promosi untuk menarik minat nasabah dalam menggunakan aplikasi atau jasa layanan Bank tersebut.
4. Fasilitas Bank yang baik memberikan kemudahan akses bagi nasabah untuk melakukan transaksi.
5. Keramahan yang diberikan oleh karyawan Bank membuat nasabah puas dan melakukan transaksi terus-menerus.
6. Suku bunga dasar kredit diberikan serendah mungkin .
7. Kecepatan layanan yang diberikan oleh Bank membuat nasabah puas dalam melakukan transaksi.
8. Kelengkapan berbagai jenis layanan yang ditawarkan kepada nasabah.
9. Biaya administrasi Bank diberikan serendah mungkin.
10. Kebijakan Bank memudahkan dan memberikan kenyamanan kepada nasabah dalam bertransaksi.

Faktor-faktor diatas merupakan elemen penting dalam mempromosikan produk dan layanan perbankan yang digunakan oleh nasabah. Berikut *strategy canvas* yang dibentuk dalam sebuah grafik.



#### D. The four action framework

Untuk merekonstruksi elemen-elemen tersebut ke dalam kurva nilai baru, peneliti telah mengembangkan *The Four Action Framework*. Agar dapat menciptakan kurva nilai baru, ada empat pertanyaan kunci untuk membuat logika strategi dan model bisnis sebuah industri :

##### 1. Eliminate (hapus)

Dalam kerangka kerja ini, mempertimbangkan penghilangan faktor-faktor yang sudah lama menjadi persaingan bagi perusahaan-perusahaan dalam industri perbankan. Faktor-faktor tersebut tidak memiliki nilai bahkan mungkin dapat mengurangi nilai. Faktor-faktor yang harus dihapuskan dari faktor yang sudah ada yaitu biaya administrasi Bank. Sebagian orang yang membuka rekening bank sebenarnya

merasa keberatan jika ada biaya administrasi yang dibebankan kepada nasabah setiap bulannya, sehingga biaya administrasi bulanan menjadi salah satu faktor penting dalam mempertimbangkan pemilihan Bank. Dengan menghilangkan biaya administrasi bulanan, lebih banyak masyarakat dapat melakukan transaksi menabung di Bank CCB Indonesia.

## 2. *Reduce* (kurangi)

Dalam kerangka kerja ini, menentukan apakah layanan Bank selama ini dirancang terlalu berlebihan untuk mengikuti irama kompetisi dan mengalahkannya. Faktor-faktor yang harus dikurangi dari faktor yang sudah ada yaitu kebijakan Bank dan suku bunga dasar kredit. Tujuan adanya kebijakan atau peraturan yang ditetapkan oleh Bank adalah agar nasabah dapat menaati prosedur atau proses yang berlaku sesuai dengan hukum di Indonesia. Namun, terkadang ada beberapa Bank yang menyusahkan nasabah salah satunya pada layanan peminjaman dana dengan memberikan peraturan atau kebijakan yang terlalu ribet. Dengan munculnya usaha pinjaman *online* yang marak saat ini, membuat masyarakat lebih memilih untuk melakukan transaksi pada pinjaman *online* yang memiliki persyaratan atau kebijakan yang lebih mudah daripada Bank. Dengan memberikan persyaratan atau kebijakan yang lebih mudah daripada industri perbankan lainnya, maka Bank CCB Indonesia lebih diminati terutama dalam melakukan KPR.

Suku Bunga Dasar Kredit (SBDK) digunakan sebagai dasar penetapan suku bunga kredit yang akan dikenakan oleh bank kepada nasabah. Pemilihan suku bunga dasar kredit juga merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan dalam pemilihan transaksi Bank. Pastinya, semakin rendah suku bunga dasar kredit Bank, aka semakin banyak nasabah yang akan memilih Bank tersebut. Biasanya sebelum melakukan peminjaman dana (contoh : KPR), masyarakat akan melakukan pemilihan sesuai dengan *budget* yang sudah diperhitungkan. Dengan pengurangan suku bunga dasar kredit, Bank CCB Indonesia dapat menarik lebih banyak nasabah.

## 3. *Raise* (tingkatkan)

Dalam kerangka kerja ini, menguak dan menghilangkan kompromi-kompromi yang dipaksakan industri perbankan kepada nasabah. Faktor-faktor yang harus ditingkatkan dari faktor yang sudah ada yaitu teknologi, keamanan dan kerahasiaan, pemasaran dan promosi, fasilitas Bank, keramahan pegawai Bank, kecepatan layanan, dan jenis layanan yang ditawarkan. Seiring berkembangnya waktu, teknologi memang lebih diunggulkan. Banyak hal-hal yang dapat ditingkatkan dengan teknologi, yaitu keamanan dan kerahasiaan data nasabah dapat dijamin oleh Bank karena dengan teknologi yang tinggi maka data-data nasabah akan aman dan tidak mudah diretas. Pemasaran dan promosi juga dapat ditingkatkan dengan teknologi yang ada sehingga dapat menarik minat nasabah untuk bertransaksi.

Tidak hanya itu, fasilitas Bank juga perlu ditingkatkan sebagai contoh yaitu menghadirkan *customer service online* yang mampu melakukan pelayanan selama 24 jam atau menyediakan mesin layanan yang mampu melayani nasabah tanpa mengantri dan menyediakan kecepatan layanan yang akan memuaskan nasabah. Keramahan pegawai Bank juga perlu diperhatikan dan ditingkatkan agar nasabah merasa puas dan nyaman dalam bertransaksi. Selain itu, jenis layanan yang ditawarkan juga merupakan salah satu faktor yang harus ditingkatkan, karena dengan jenis layanan yang lengkap, masyarakat akan setia dengan satu Bank. Namun, banyak masyarakat yang bertransaksi dengan lebih dari satu Bank.

## 4. *Create* (ciptakan)

Dalam kerangka kerja ini, menemukan sumber-sumber nilai yang sepenuhnya baru serta mengubah pemberian harga strategis industri. Faktor-faktor yang harus diciptakan dari faktor yang sudah ada agar menjadi Bank yang berbeda pada industri perbankan yaitu membuat *jingle* dan maskot Bank CCB Indonesia, tujuannya untuk memasarkan produk dan jasa Bank CCB Indonesia agar terngiang-

ngiang di benak masyarakat dan dapat digunakan pada pemasaran atau promosi produk. Selain itu, dapat mengganti warna logo yang lebih mencolok yang berbeda dengan Bank lainnya seperti hitam, ungu, coklat. Dengan menghadirkan *style* yang unik, dapat menarik masyarakat untuk lebih mengetahui produk dan layanan Bank CCB Indonesia. Selain itu, Bank CCB Indonesia dapat memiliki tempat simulasi mengenai produk dan layanan keuangan, seperti wahana permainan yang berhubungan dengan keuangan, edukasi keuangan, dan lain sebagainya. Tempat simulasi dapat dikunjungi oleh anak-anak hingga dewasa. Tujuan dengan adanya tempat simulasi ini adalah mengajak masyarakat luas untuk lebih mengenal produk-produk dan layanan jasa keuangan, terutama pada Bank CCB Indonesia, dan sebagai bentuk pemasaran dan promosi, serta memberikan pengalaman bagi masyarakat yang kurang pengetahuan akan keuangan. Bank CCB Indonesia juga dapat menyediakan produk dan layanan yang lebih banyak dan lengkap terutama yang dibutuhkan oleh masyarakat Indonesia, yang dapat diakses dalam satu aplikasi dengan teknologi yang tinggi dapat terintegrasi dengan aplikasi dalam satu *handphone*. Contoh produk yang belum ada adalah asuransi, jual-beli properti, bahkan menghadirkan permainan berinvestasi dalam *internet banking* yang pengumpulan poinnya dapat diuangkan. Hal lain yang dapat diciptakan adalah membuat komunitas dari nasabah-nasabah yang terdaftar, komunitas dapat dibentuk pada aplikasi Bank dengan tujuan mendapatkan relasi atau pengetahuan yang baru dari komunitas tersebut.

#### E. The ERRC Grid

Alat yang tidak kalah penting untuk menciptakan *blue ocean strategy* adalah *The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid* yang merupakan alat analisis pelengkap bagi *The Four Action Framework*. Skema ini tidak hanya digunakan untuk mendorong perusahaan untuk menanyakan keempat pertanyaan di atas, tetapi juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Berikut adalah *The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid* Bank CCB Indonesia :

<b>Eliminate</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya administrasi Bank</li> </ul>	<b>Raise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknologi selalu <i>up-to-date</i></li> <li>- Keamanan dan kerahasiaan data nasabah</li> <li>- Pemasaran dan promosi di media sosial dan media lainnya</li> <li>- Fasilitas Bank</li> <li>- Keramahan pegawai Bank</li> <li>- Kecepatan layanan dengan teknologi</li> <li>- Jenis layanan yang ditawarkan</li> </ul>
<b>Reduce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menurunkan suku bunga dasar kredit</li> <li>- Mempermudah kebijakan atau peraturan Bank</li> </ul>	<b>Create</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Jingle</i>, mascot, dan <i>style</i> baru Bank CCB</li> <li>- Tempat simulasi produk dan layanan Bank CCB</li> <li>- Kelengkapan produk dan layanan</li> <li>- Komunitas nasabah</li> </ul>

Dengan adanya skema seperti di atas, skema ini memberikan beberapa manfaat utama kepada Bank CCB Indonesia, yaitu :



- 1) Mendorong Bank CCB Indonesia untuk menjadi beda daripada Bank lain.
- 2) Menjadi satu-satunya Bank yang dapat diandalkan oleh masyarakat Indonesia.
- 3) Mendorong Bank CCB Indonesia untuk menganalisis setiap faktor yang ada sehingga lebih unggul daripada pesaingnya.

#### F. The Six Path Framework

Prinsip utama *blue ocean strategy* adalah merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan *blue ocean*. Berikut adalah enam pendekatan dari *The Six Paths Framework* pada Bank CCB Indonesia :

##### 1) *Look across alternative industries*

Industri alternatif lebih luas dari industri pengganti. Industri alternatif mencakup produk dan jasa yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tetapi memiliki tujuan yang sama (Kim & Mauborgne, 2005). Bank CCB Indonesia merupakan bank umum devisa yang tercatat dalam Bursa Efek Indonesia (BEI). Bank umum devisa adalah bank umum yang dapat melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia (Sumber : Otoritas Jasa Keuangan). Tujuan Bank umum devisa adalah menghimpun dana masyarakat. Selain itu, Bank devisa memiliki banyak peranan dalam lalu lintas pembayaran karena Bank umum devisa memberikan jasa lebih kepada nasabah. Industri alternatif yang memiliki tujuan yang sama dengan Bank umum devisa ini adalah asuransi.

Saat ini, masyarakat tidak lepas dari gaya hidup konsumtif yang didominasi oleh pembelanjaan *online*. Jika kegiatan ini berlangsung dalam kurun waktu yang lama, tentu akan mengganggu keuangan sehingga kurang bisa memaksimalkan kesempatan untuk menabung dan berinvestasi. Jika ingin memiliki perlindungan jiwa dan kesehatan di masa yang mendatang, perlu mempersiapkan asuransi sedari dini. Asuransi merupakan produk keuangan yang menawarkan proteksi atau perlindungan ekonomis kepada nasabah jika terjadi suatu risiko. Berikut adalah alasan mengapa asuransi penting, yaitu biaya premi lebih murah. Jika memiliki asuransi di usia muda, yang dibayarkan juga akan lebih murah, berbeda dengan memiliki asuransi di usia tua karena kondisi kesehatan berbeda dibandingkan pada saat usia muda dan risiko terkena penyakit pun lebih tinggi. Kemudian, asuransi juga akan memberikan perlindungan ketika nasabah mengalami risiko di kemudian hari, namun tergantung dari jenis asuransi yang nasabah pilih.

Masyarakat lebih memilih produk asuransi dibandingkan dengan menabung di Bank. Melihat masyarakat berfokus pada faktor utama yang mengarahkan nasabah untuk membeli produk asuransi, Bank CCB Indonesia bisa mendapatkan *blue ocean strategy* yaitu memberikan produk asuransi yang lebih baik dengan mementingkan kenyamanan nasabah.

##### 2) *Look across strategic groups within industries*

*Blue ocean strategy* dapat dibentuk dengan mencermati kelompok-kelompok strategis yang merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama. Kebanyakan perusahaan lebih berfokus memperbaiki posisi kompetitif di dalam kelompok strategis. Kelompok strategis adalah kelompok pesaing industri yang memiliki pendekatan kompetitif strategi dan posisi pasar yang serupa, produk dan layanan yang sama. Dalam hal ini, yang termasuk kedalam kelompok strategis adalah Bank-Bank umum lainnya. Untuk penempatan posisi terbaik berdasarkan Forbes yaitu : Bank BCA, Bank Mandiri, Citibank, Bank Jago, HSBC, BNI, BRI, Maybank, OCBC, CIMB Niaga, Bank Permata, dan lain-lain. Pemilihan dalam kelompok strategis ini didasarkan pada produk dan layanan yang diberikan oleh Bank tersebut. Salah satu Bank terbaik di Indonesia adalah BCA (Bank Central Asia).

Bank BCA memiliki sejumlah produk yang cukup banyak antara lain tahapan BCA, tahapan xpresi, tahapan gold, tahapan berjangka, tabunganKu BCA, tapres BCA, simpanan pelajar, tabungan BCA Dollar, deposito, dan lain sebagainya yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan nasabah. Beberapa alasan nasabah lebih memilih Bank yang unggul seperti BCA adalah karena kenyamanan dan keamanan transaksi lebih terjamin, praktis, mudah digunakan, banyak pilihan produk, ada keuntungan dari suku bunga, dan terkadang Bank BCA mengadakan sejumlah promo dengan *tenant-tenant* yang berelasi dengan BCA. Dengan menghadirkan kelebihan-kelebihan seperti ini, membuat masyarakat lebih memilih Bank yang lebih unggul daripada Bank-Bank yang tidak dikenal masyarakat. Oleh karena itu, Bank CCB Indonesia bisa mendapatkan *blue ocean strategy* dengan memberikan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga bisa dikenal di pasar yang ada maupun pasar yang baru.

### 3) *Look across the chain of buyers*

Di sebagian besar industri, pesaing dapat berkumpul di sekitar definisi umum mengenai siapa target pembelinya. Namun pada kenyataannya, ada rantai pembeli yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian. Pembeli yang membayar produk atau layanan, mungkin berbeda dari pengguna yang sebenarnya dan dalam beberapa kasus dapat memberikan pengaruh penting. Dengan melihat ke seluruh kelompok pembeli, perusahaan dapat memperoleh wawasan baru mengenai cara mendesain ulang kurva nilai untuk fokus pada kumpulan pembeli yang sebelumnya terabaikan. Jika dilihat pada rantai pembeli, maka yang termasuk dalam rantai pembeli Bank CCB Indonesia adalah perusahaan yang mampu menjadi pembeli atas penerbitan saham baru PT. Bank CCB Indonesia Tbk, dan nasabah perorangan yang membutuhkan fasilitas kredit untuk rumah, ruko, renovasi, apartemen, dan tanah.

Kelompok pembeli yang menjadi fokus oleh Bank CCB Indonesia adalah nasabah perorangan yang membutuhkan fasilitas kredit untuk rumah, ruko, renovasi, apartemen, dan tanah. Kelompok pembeli lain yang dapat dijangkau oleh Bank CCB Indonesia adalah pelaku UMKM yang membutuhkan dana pinjaman untuk berbisnis dan rakyat miskin yang memerlukan pinjaman kecil tanpa jaminan dan tanpa biaya tambahan. Jika Bank CCB Indonesia mengubah kekelompok pembeli lain seperti disebutkan sebelumnya, maka Bank CCB dapat digunakan lebih banyak orang, tidak terbatas hanya pada orang tertentu saja, dan dapat mengjangkau kepada masyarakat di pelosok daerah Indonesia.

### 4) *Look across complementary product and service offerings*

Hanya sedikit produk dan jasa yang tahan terhadap pengaruh di sekitar industri. Produk dan jasa lain dapat mempengaruhi nilai suatu produk dan jasa. Nilai yang belum dieksploitasi sering tersembunyi dalam produk dan jasa pelengkap. Kuncinya adalah mendefinisikan solusi total yang dicari pembeli ketika memilih suatu produk atau jasa. Cara untuk melakukannya adalah dengan memikirkan apa yang terjadi sebelum, selama, dan sesudah produk digunakan. Bank CCB Indonesia digunakan dalam konteks menyimpan uang dan melakukan transaksi kredit yang dapat digunakan untuk KPR rumah, ruko, lahan, dll.

Bagi sebagian masyarakat yang ingin memiliki rumah dan ingin bertransaksi dengan cara dicicil, awalnya akan mencari beberapa rekanan Bank yang dapat memiliki cicilan dengan persyaratan yang mudah dan metode pembayaran yang ringan. Oleh karena itu, Bank CCB Indonesia dapat menawarkan produk yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan nasabah. Sebelum menggunakan produk dari Bank CCB Indonesia, para nasabah dapat diberikan edukasi mengenai skema perkreditan yaitu jangka waktu cicilan, cicilan yang harus dibayarkan setiap bulan, persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi, dan lain sebagainya. Selama menggunakan produk dan layanan Bank CCB Indonesia, sebaiknya Bank

memberikan layanan yang terbaik seperti memberikan notifikasi pengingat pembayaran, nominal cicilan tersisa, dan lain sebagainya dengan tujuan agar nasabah merasa nyaman menggunakan produk dan layanan dari Bank CCB. Setelah menggunakan produk dan layanan dari Bank CCB, nasabah dapat menikmati rumah yang sudah dibeli, merasakan kemudahan dalam bertransaksi menggunakan Bank CCB, bahkan dengan kepercayaan nasabah, Bank bisa menawarkan produk lainnya.

Poin-poin masalah yang dapat dianalisis dari pendekatan di atas, adalah kemudahan dalam bertransaksi, kepercayaan dan kenyamanan dari nasabah, dan ketelitian dalam pengajuan oleh nasabah. Masalah-masalah tersebut dapat dihilangkan dengan menggunakan aplikasi yang dilengkapi dengan teknologi *AI* yang mampu melihat dan menelusuri data nasabah. Sebagai produk pelengkap, aplikasi dengan data analisis yang baik dapat menjamin kenyamanan dan kepercayaan nasabah terhadap Bank CCB. Salah satu syarat untuk mendapatkan produk perkreditan adalah mampu membayar cicilan sesuai dengan pengajuan, yang dapat dilihat dari gaji nasabah atau tabungan nasabah atau nilai asset yang dimiliki oleh nasabah yang dapat terintegrasi dalam aplikasi Bank CCB. Kegunaan lainnya dapat memberikan notifikasi pengingat sebelum pembayaran jatuh tempo. Ada kategori khusus dalam aplikasi seperti permainan edukasi agar nasabah lebih mengerti mengenai produk dan layanan Bank CCB. Kemudahan, kenyamanan, dan kepercayaan nasabah juga dapat dilihat dari mengakses produk dan layanan dalam satu aplikasi. Dengan adanya aplikasi ini, hubungan antara Bank dan nasabah dapat terjalin dengan baik. Selain itu, dalam aplikasi dapat membentuk komunitas antar nasabah untuk membangun relasi yang lebih baik.

#### 5) *Look across functional or emotional appeal to buyer*

Kompetisi dalam suatu industri cenderung berfokus tidak hanya pada konsep umum mengenai cakupan produk dan jasanya, tetapi pada salah satu dari dua kemungkinan landasan daya tarik. Ketika perusahaan bersedia menentang orientasi fungsional-emosional dari industri, malah sering menemukan pasar baru. Pendekatan ini memiliki dua pola. Pertama, industri yang berorientasi pada emosional akan menawarkan banyak kelebihan yang meningkatkan harga tanpa meningkatkan fungsionalitas, bisa dilakukan dengan menciptakan model bisnis sederhana dengan ongkos dan harga yang murah sehingga dapat disambut hangat oleh konsumen. Kedua, industri yang berorientasi pada fungsional dapat memberikan jiwa baru kepada produk-produk dengan menambahkan emosi dan dapat merangsang permintaan baru.

Bank CCB Indonesia termasuk kedalam industri yang berorientasi pada fungsional, karena Bank CCB lebih berorientasi kepada masyarakat, apa yang dibutuhkan masyarakat dapat dipenuhi dengan produk dan layanan dari Bank CCB. Elemen-elemen yang dapat ditambahkan untuk menjadikan berorientasi pada emosional adalah pembukaan tabungan tanpa biaya tambahan dan tanpa biaya administrasi, dan memberikan pinjaman kredit dengan suku bunga kredit terkecil sehingga dengan biaya yang ringan, Bank CCB dapat digunakan oleh semua kalangan tanpa merasa dibatasi. Dengan mengubah orientasi fungsional menjadi emosional, maka Bank CCB dapat memenuhi kebutuhan nasabah bahkan dapat menjangkau pasar baru terutama kalangan yang kurang mampu.

#### 6) *Look across time*

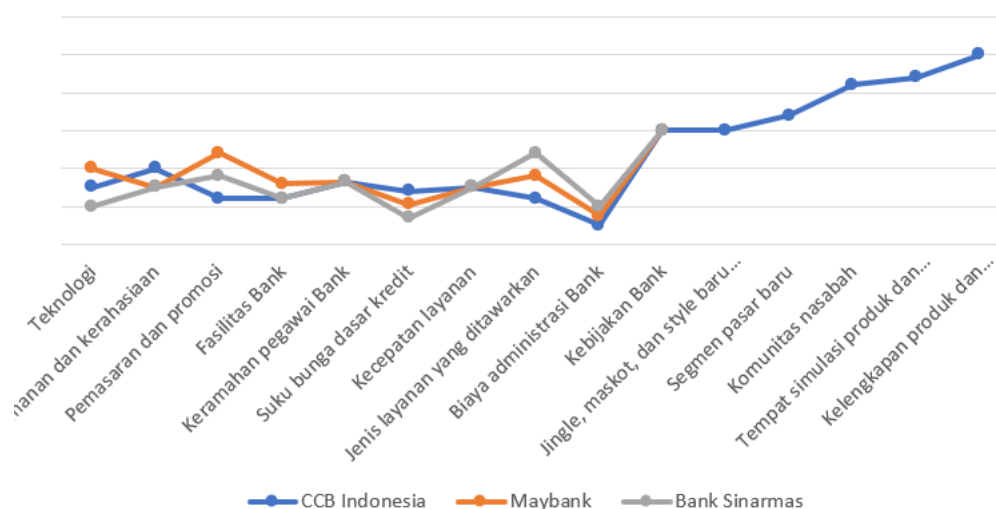
Melihat tren dengan perspektif yang tepat dapat menunjukkan bagaimana cara menciptakan peluang-peluang dari *blue ocean*. Dengan mencermati waktu, dari nilai yang diberikan pasar saat ini ke nilai yang mungkin diberikan pasar di masa depan, perusahaan dapat secara aktif membentuk masa depan dan membuka *blue ocean* yang baru. Mencermati waktu mungkin lebih sulit dari pendekatan-pendekatan sebelumnya, namun dalam pendekatan ini membahas untuk mendapatkan pengetahuan

mengenai tren-tren yang bisa diamati saat ini. Ada tiga prinsip penting dalam menilai tren-tren lintas waktu yaitu penting bagi bisnis, tidak bisa diputarbalikkan, dan harus memiliki lintasan yang jelas.

Salah satu tren perbankan saat ini yaitu tren transaksi perbankan digital. Dengan adanya tren tersebut, sejumlah Bank termasuk Bank CCB tetap memacu pengembangan layanan perbankan digital dan meyakini bahwa transaksi digital akan tetap menguat dimasa yang akan datang. Semakin berkembangnya waktu, semakin berkembang teknologi, dan pastinya transaksi digital ini akan semakin meningkat dan tidak akan terpengaruh jika ada tekanan inflasi ataupun ketidakpastian ekonomi dunia. Oleh karena itu, dibutuhkan pengembangan dan peningkatan aplikasi Bank CCB yang menawarkan berbagai produk dan layanan yang lengkap sebagai manfaat bagi nasabah dalam kemudahan akses dan kenyamanan dalam bertransaksi. Sama dengan pendekatan sebelumnya, sebaiknya aplikasi Bank CCB dapat ditingkatkan menjadi *one stop solution* bagi transaksi keuangan. Selain itu, di dalam aplikasi dapat membangun sebuah komunitas baru antar nasabah dengan tujuan menjadi relasi antara nasabah dan mendapatkan pengetahuan baru.

#### G. Strategy Canvas Blue Ocean (New)

Dengan mempertimbangkan hasil analisis dan dengan pendekatan-pendekatan yang sudah disebutkan di atas, maka gambar dibawah akan menunjukkan *strategy canvas blue ocean* yang baru, dengan menciptakan beberapa faktor yaitu membuat *jingle*, maskot, dan *style baru* Bank CCB yang membuat masyarakat jadi terngiang-ngiang dan melekat di benak masyarakat, membuat segmen pasar baru yang belum dijangkau oleh Bank CCB Indonesia, membuat tempat simulasi produk dan jasa keuangan bagi seluruh usia, memberikan kelengkapan bagi produk dan layanan Bank CCB Indonesia, dan menghadirkan komunitas antar nasabah yang terdaftar.



### KESIMPULAN

Mengikuti konsep bisnis "*market oriented, customer-centric*", Bank CCB Indonesia berkomitmen untuk mengembangkan dirinya menjadi grup perbankan kelas dunia dengan kemampuan penciptaan nilai tertinggi. Bank CCB Indonesia berusaha keras untuk mencapai integrasi manfaat jangka pendek dan jangka panjang, dan sintesis tujuan bisnis dan tujuan tanggung jawab sosial, sehingga dapat memaksimalkan nilai bagi para pemangku kepentingannya termasuk nasabah, pemegang saham, rekanan, dan masyarakat. Dengan adanya tren dan adanya ketidakpastian ekonomi dunia, membuat segala bisnis perlu membuat strategi agar menjadi bisnis yang berkelanjutan. Strategi-strategi yang sudah ada akan lebih dikembangkan dan dapat berkompetisi pada pasar yang baru.

Sebelumnya faktor yang menjadi keunggulan dari Bank CCB Indonesia adalah teknologi, keamanan dan kerahasiaan, pemasaran dan promosi, fasilitas Bank, keramahan pegawai Bank, suku bunga dasar kredit, kecepatan layanan, jenis layanan yang ditawarkan, biaya administrasi Bank, dan kebijakan Bank. Untuk merekonstruksi elemen-elemen tersebut ke dalam kurva nilai baru, peneliti telah mengembangkan dengan beberapa alat analisis yaitu *The Four Action Framework* dan *The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*. Dari elemen-elemen tersebut direkonstruksi menjadi biaya administrasi Bank dihapuskan, kebijakan Bank dan suku bunga dasar kredit dikurangi, hal-hal lainnya ditingkatkan, dan ada beberapa faktor yang perlu diciptakan untuk menghasilkan kurva nilai baru yang berbeda daripada pesaing. Faktor yang diciptakan adalah membuat *jingle*, maskot, dan *style baru* Bank CCB yang membuat masyarakat jadi terngiang-ngiang dan melekat di benak masyarakat, membuat segmen pasar baru yang belum dijangkau oleh Bank CCB Indonesia, membuat tempat simulasi produk dan jasa keuangan bagi seluruh usia, memberikan kelengkapan bagi produk dan layanan Bank CCB Indonesia, dan menghadirkan komunitas antar nasabah yang terdaftar.

Faktor-faktor ini juga diperkuat dengan adanya pendekatan dari *The Six Paths Framework*. Tujuan dari pendekatan-pendekatan tersebut adalah untuk merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan *blue ocean*. Pendekatan pertama yaitu melihat dari industri alternatif seperti asuransi. Kedua, melihat pada *strategic group* yaitu mampu menyediakan produk dan layanan selengkap mungkin dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Ketiga, melihat rantai pembeli baru yaitu para pelaku UMKM dan rakyat miskin untuk dapat menggunakan produk dan layanan CCB dan membentuk segmen yang baru. Keempat, melihat produk dan layanan pelengkap yaitu menggunakan aplikasi yang berbasis *AI* untuk menjaga hubungan antara Bank dan nasabah, dan memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam akses transaksi. Kelima, melihat orientasi fungsional maupun emosional pembeli yaitu pembukaan tabungan tanpa biaya tambahan dan tanpa biaya administrasi, dan memberikan pinjaman kredit dengan suku bunga kredit terkecil sehingga dengan biaya yang ringan sehingga Bank CCB dapat digunakan oleh semua kalangan tanpa merasa dibatasi. Keenam, melihat waktu yaitu dengan memperhatikan tren dan problem-problem di masa yang akan datang maka Bank CCB perlu menggunakan aplikasi dengan teknologi yang terdepan yang menyediakan produk dan layanan yang lengkap dan dibutuhkan oleh masyarakat. Dengan mempertimbangkan hasil analisis dan pendekatan-pendekatan yang ada, maka Bank CCB dapat membuat *strategy canvas blue ocean* yang baru untuk memperoleh pasar yang baru, dan menjadi Bank yang lebih unggul di dunia.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation : New Game Strategies for Competitive Advantage*. UK: Taylor & Francis Group.
- Annual Report Bank Sinarmas (2021) “*Adapting Sustainability Through Digitalization*”
- Annual Report China Construction Bank (2021) “*New Finance Be With Every Family*”
- Annual Report China Construction Bank (2022) “*Traditional Indonesian Culture Heritage*”
- Annual Report PT. Bank Maybank Indonesia (2021) “*Growing with You*”
- David, F. R. (2017). *Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concept, and Cases*. US: Pearson Education Limited.
- Hussey, D. (1998). *Strategic Management from Theory to Implementation*. Pergamon Press.
- Jaunanda, M., Sembel, R., Hulu, E., & Ugut, G. S. S. (2022). Pengaruh Economic Value Added, Market Value Added Dan Financial Distress Terhadap Volatilitas Stock Return Dengan Corporate Social Responsibility Sebagai Variabel Moderating. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 8(3).

<https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36737>

- Kim, w. c., & Mauborgne, r. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management*. UK: Ashgate Publishing Company.
- Moutinho, P. P. (2018). *Contemporary Issues in Strategic Management*. New York: Taylor & Francis Group.
- Sila, I. K., & Martini, I. A. (2020). Transformation and revitalization of service quality in the digital era of revolutionary disruption 4.0. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 7(1).
- Sumarlijati, T., Suprihanta, C. P., & Setiawan, I. T. (2021). Factors In Purchase Intention Of Foreign Soccer Club Jersey. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.35661>