



## ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIK: PT BANK CENTRAL ASIA TBK (BCA)

Putu Tirta Aditya<sup>1</sup>, Wahyu Andriyadi<sup>2</sup>, Jessica Avery Sidjaya<sup>3</sup>

<sup>1</sup> [pututirtaaditya@mail.ugm.ac.id](mailto:pututirtaaditya@mail.ugm.ac.id), Univesrsitas Gadjah Mada

<sup>2</sup> [wahyuandriyadi@mail.ugm.ac.id](mailto:wahyuandriyadi@mail.ugm.ac.id), Univesrsitas Gadjah Mada

<sup>3</sup> [jessicaaverysidjaya@mail.ugm.ac.id](mailto:jessicaaverysidjaya@mail.ugm.ac.id), Univesrsitas Gadjah Mada

### **Abstract**

*The purpose of this study is to examine BCA's strategy and how BCA's key to success has survived to date. Because BCA is able to seize opportunities for bank development that arise from time to time and turn them into competitive advantages. BCA clearly understands what customers want from their banking institutions to immediately provide the right products for customers. BCA has two goals going forward, first to be the bank of first choice for people who want to be a bank that directly makes a positive contribution to Indonesian society, rather than just seeking their own profit and second to always try to provide added value to banking institutions. Because the needs of each customer are different, BCA offers a wide variety of products, so that customers can choose the product that best suits their financial needs. Therefore it is very interesting to analyze the strategies used by Bank BCA in becoming a leading bank in Indonesia.*

*Keywords: Banking, Strategic Management, BCA*

### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji strategi BCA dan bagaimana kunci sukses BCA bertahan hingga saat ini. Karena BCA mampu menangkap peluang pengembangan bank yang muncul dari waktu ke waktu dan mengubahnya menjadi keunggulan kompetitif. Apa yang diinginkan nasabah dari institusi perbankannya dimengerti dengan tepat oleh BCA untuk segera menyediakan produk yang sesuai bagi nasabah. BCA memiliki dua tujuan ke depan, pertama menjadi bank pilihan pertama bagi masyarakat yang ingin menjadi bank yang secara langsung memberikan kontribusi positif bagi masyarakat Indonesia, daripada hanya mencari keuntungan sendiri dan kedua selalu berusaha memberikan nilai tambah bagi institusi perbankan. Karena kebutuhan setiap nasabah berbeda, BCA menawarkan berbagai macam produk, sehingga nasabah dapat memilih produk yang paling sesuai dengan kebutuhan keuangannya. Oleh karena itu sangat menarik dalam menganalisis strategi-strategi yang digunakan Bank BCA dalam menjadi bank yang unggul di Indonesia.

**Kata kunci:** Perbankan, Manajemen Strategi, BCA

### **Pendahuluan**

Industri perbankan merupakan salah satu penopang utama pertumbuhan ekonomi Indonesia. Pada Oktober 2022, kredit perbankan mengalami pertumbuhan sebesar 11,95% (year on year/yoy) atau meningkat dibandingkan pertumbuhan bulan September 2022 sebesar 11% yoy. Pertumbuhan ini didorong oleh peningkatan pertumbuhan di seluruh jenis kredit dan hampir seluruh sektor ekonomi (Kompas.com). Di samping itu, pada periode yang sama nilai transaksi digital banking naik 38,38% yoy atau sebesar Rp 5.184,1 triliun dan nilai transaksi uang elektronik juga tumbuh 20,19% yoy atau sebesar Rp 35,1 triliun (CNNIndonesia). Hal ini menunjukkan bahwa perekonomian Indonesia telah mengalami peningkatan kembali, ditopang dengan meningkatnya ekspektasi dan preferensi masyarakat dalam berbelanja secara *online*, kemudahan sistem pembayaran digital, serta akselerasi *digital banking* yang terjadi di industri perbankan.

Bank Central Asia adalah salah satu perbankan swasta terkemuka di Indonesia yang bergerak di sektor industri keuangan, dengan sub sektor industri perbankan, yang telah berhasil



beroperasi di banyak wilayah di Indonesia hingga tingkat internasional. Bank yang biasanya disebut dengan BCA ini, telah menjalankan operasi bisnisnya selama kurang lebih 65 tahun, yang berarti bahwa bank tersebut telah berjalan sejak 1957. Kesuksesan BCA saat ini tidak terlepas dari sejarah panjang yang ada di baliknya, dengan pendirinya adalah Liem Sioe Liong atau juga akrab dengan nama Sudono Salim, ia berhasil mendirikan BCA secara resmi pada tanggal 21 Februari 1957.

Kunci kesuksesan BCA hingga dapat bertahan sampai sekarang karena mereka dapat menangkap peluang perkembangan bisnis perbankan yang terjadi dari waktu ke waktu dan merubahnya menjadi sebuah keunggulan kompetitif. Apa yang menjadi keinginan nasabah terhadap suatu institusi perbankan diterjemahkan dengan baik oleh BCA dan mereka pun langsung menawarkan produk yang sesuai kepada nasabahnya. Ada dua hal yang menjadi tujuan BCA ke depannya, yang pertama menjadi perbankan pilihan utama masyarakat yang tidak hanya mencari keuntungan untuk mereka sendiri, tetapi juga ingin menjadi perbankan yang berkontribusi positif langsung terhadap perekonomian Indonesia. Dan yang kedua adalah selalu berusaha meningkatkan nilai-nilai institusi perbankan mereka. Selain itu, dengan benar-benar memahami bahwa kebutuhan nasabah bisa berbeda satu sama lain, BCA pun menyediakan banyak pilihan produk agar nasabah bisa memilih mana yang cocok berdasarkan kebutuhan finansialnya.

Bukti kesuksesan BCA dapat dilihat dari berbagai penghargaan yang mereka terima pada tahun 2021 lalu seperti Bank Terbaik kategori Bank Swasta Devisa versi surat kabar harian Bisnis Indonesia, Best Bank in Indonesia for Excellence versi Euromoney Magazine, #2 in Indonesia (Top 10 Best Bank in Indonesia) versi Forbes Magazine, dsb. Semua penghargaan tersebut diperoleh sebagai hasil dari keunggulan kompetitif yang dimiliki BCA sebagai sebuah organisasi bisnis.

Meskipun BCA bisa dibilang sangat sukses, perbankan ini tetap menghadapi persaingan yang ketat dari para kompetitornya di industri perbankan seperti BNI, Bank Mandiri, BRI, Bank CIMB Niaga, dan lain-lain. Namun kompetitor yang bersaing ketat dengan BCA selama ini adalah BNI dan Bank Mandiri. Bersama kedua bank milik pemerintah tersebut, BCA menjadi salah satu bank teratas di Indonesia. Persaingan yang kompetitif akan mempengaruhi industri perbankan. Negara yang di dalamnya terdapat persaingan yang ketat di antara lembaga keuangan perbankan serta adanya transparansi keterbukaan informasi, mekanisme pengawasan silang antara masyarakat dan industri perbankan cenderung berjalan dengan baik. Penelitian di negara di mana industri perbankannya telah maju menunjukkan bahwa masyarakat (nasabah) akan memantau dan mengendalikan kinerja perbankan dengan efektif seperti di Amerika Serikat (Khorassani, 2000; Bliss dan Mark, 2002), di Swiss (Birchler dan Andrea 2002), dan di Indonesia (Widyastuti, et. al., 2019), Dalam kondisi ini, mekanisme *reward and punishment* bekerja dengan sempurna, tidak hanya nasabah yang peduli dengan apa yang terjadi pada industri perbankan, tetapi industri perbankan juga akan lebih memperhatikan kualitas layanan jasa keuangan mereka demi menjaga kepercayaan (*trust*) nasabah mereka.

Dengan kehadiran para kompetitor tersebut tentunya BCA merasa perlu menentukan strategi kompetitif apa yang harus mereka implementasikan guna mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki. Untuk memenuhi hal tersebut salah satu alat analisis yang dapat digunakan adalah Porter's *Five Competitive Forces*. Menurut Michael Porter (2008), pemahaman terhadap keberadaan *competitive forces* di sekitar industri atau struktur industri itu sendiri dapat mengungkapkan hal apa saja yang dapat mempengaruhi profitabilitas di industri tersebut sambil menyediakan langkah-langkah untuk mengantisipasi dan mempengaruhi persaingan (dan profitabilitas) dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, pemahaman akan struktur industri perbankan yang mumpuni harus menjadi perhatian serius BCA seperti bagaimana



posisi mereka di dalam industri tersebut. Dengan pemahaman yang baik akan *five competitive forces* yang mempengaruhi industri perbankan, BCA dapat menyesuaikan strategi yang ada, meningkatkan profitabilitas mereka, dan tetap terdepan dalam memiliki keunggulan kompetitif untuk bersaing.

Pada tahun 1955, didirikan NV Perseroan Dagang Industrie Semarang Knitting Factory sebagai awal dari Bank Central Asia (BCA). Selang 2 tahun kemudian, pada tanggal 21 Februari 1957, BCA sudah beroperasi yang berpusat di Jakarta dan membuka kantor cabang pertama di daerah Asemka, Jakarta. Sebenarnya nama BCA mulai efektif pada 2 September 1975 dan pada tahun 1977 berkembang menjadi Bank Devisa. Adanya deregulasi sektor perbankan di Indonesia, BCA melakukan perluasan jaringan kantor cabang secara agresif. BCA mengembangkan beragam layanan, produk, dan pengembangan teknologi informasi dengan menerapkan *online system* untuk jaringan kantor cabang dan juga meluncurkan Tabungan Hari Depan (Tahapan) BCA. Pada tahun 1990, BCA membuat alternatif jaringan layanan melalui ATM (Anjungan Tunai Mandiri). BCA melakukan pengembangan jaringan dan fitur ATM secara intensif. BCA juga bekerja sama dengan PT Telkom untuk pembayaran tagihan telepon melalui ATM BCA dan nasabah BCA pemegang kartu kredit Citibank dapat melakukan pembayaran tagihan melalui ATM BCA. Seperti yang kita ketahui, pada tahun 1998, dunia termasuk Indonesia mengalami krisis moneter yang menyebabkan orang-orang berbondong-bondong untuk menarik uangnya di bank atau bank rush.

BCA disertakan dalam program rekapitalisasi dan restrukturisasi dan menjadi Bank Take Over (BTO). Program ini diadakan oleh salah satu institusi pemerintah yaitu Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Jika tidak dilakukan rekapitalisasi dan restrukturisasi, maka kebanyakan bank di Indonesia akan mengalami kebangkrutan dan mengganggu stabilitas ekonomi. Setahun kemudian, proses rekapitalisasi selesai, Pemerintah Indonesia melalui BPPN menguasai 92,8% saham BCA sebagai hasil pertukaran dengan Bantuan Likuiditas Bank Indonesia. Obligasi pemerintah menjadi pilihan dipertukarkan untuk kredit dalam proses rekapitalisasi. Pada rentang tahun 2000 sampai dengan 2005, BCA kembali memperkokoh pondasinya dengan mengembangkan perbankan elektronik yaitu menerbitkan Debit BCA, Tunai BCA, internet banking berupa klikBCA, mobile banking berupa m-BCA, EDCBIZZ, dan lainnya. Menjaga keamanan data dan server, BCA mendirikan fasilitas Disaster Recovery Center di Singapura.

Melalui BCA Finance, BCA menunjang penyaluran kredit untuk membantu masyarakat dalam pembiayaan mobil. Kembali pada tahun 2000, BPPN memiliki cara untuk mengurangi porsi saham sebesar 22,5% melalui penawaran saham publik perdana (IPO). Setahun kemudian, BPPN kembali mengurangi porsi kepemilikan saham BCA sebesar 10% yang membuat total kepemilikan BPPN di saham BCA menjadi 60,3%. Pada tahun 2002, Farindo Investment (Mauritius) Limited mengambil alih 51% total saham BCA melalui proses tender *strategic private placement*. BPPN kembali melakukan divestasi sebesar 1,4% saham BCA kepada investor domestik lewat penawaran terbatas. Divestasi lagi-lagi dilakukan oleh Pemerintah Republik Indonesia, namun kali ini lewat PT Perusahaan Pengelola Aset (PPA) dengan melakukan sisa seluruh kepemilikan saham BCA sebesar 5,02%.

Pada tahun 2007, BCA menjadi pioner yang menawarkan produk kredit kepemilikan rumah dengan suku bunga tetap. BCA menerbitkan Flazz Card yang digunakan untuk kartu Prabayar dan penawaran layanan *Weekend Banking* untuk menyediakan layanan yang disediakan pada jam libur kerja. BCA melakukan inisiatif dalam mengelola penyaluran kredit dan posisi likuiditas yang pada tahun 2008 terjadi krisis moneter, dengan tujuan memperkuat kompetensi utama sebagai bank transaksi. Pada rentang tahun 2008 sampai 2009, telah merampungkan pembangunan *mirroring IT system* untuk memperkuat keberlanjutan usaha dan meminimalisasi risiko operasional. BCA melihat peluang bahwa ada beberapa kalangan atas



yang mempercayakan dananya untuk ditabung di BCA sehingga BCA menyediakan layanan Solitaire. Pada tahun 2010 sampai dengan 2013, BCA juga melihat peluang dengan masuk ke sektor perbankan syariah dengan menyediakan layanan pembiayaan sepeda motor, asuransi umum dan sekuritas. Pada tahun 2013, BCA menginvestasikan modal pada anak perusahaan yang semula 25% menjadi 100% yang dulunya bernama PT Central Sejahtera Insurance menjadi BCA Insurance. BCA terus melakukan *maintenance* terhadap bisnis perbankan transaksi melalui pengembangan produk dan layanan inovatif seperti *update* berkala aplikasi *mobile banking* yang menyesuaikan dengan perkembangan tipe *smartphone* saat ini. BCA juga telah menyelesaikan pembangunan *Disaster Recovery Center* (DRC) di Surabaya yang berfungsi sebagai *disaster recovery backup data center* yang terintegrasi dengan dua mirroring data center. DRC yang baru menggantikan DRC yang sebelumnya ada di Singapura. BCA membuat MyBCA yaitu suatu gerai layanan perbankan digital yang dapat digunakan secara mandiri, melanjutkan pengembangan jaringan ATM berbasis *Cash Recycling Machine*, dan meluncurkan produk Sakuku sejenis *electronic wallet* berbasis aplikasi. BCA menyempurnakan layanan cash management BCA melalui internet banking platform, KlikBCA Integrated Business Solution. Layanan ini dikhususkan untuk nasabah pebisnis.

Pada Januari 2014, BCA menyelesaikan pembelian saham pada PT Central Santosa Finance (CS Finance), CS Finance adalah perusahaan yang bergerak dibidang pembiayaan sepeda motor dengan pembelian saham dari 25% menjadi 70%. BCA berpartisipasi untuk program *tax amnesty* dengan menjalankan perannya sebagai bank persepsi dari bank gateway. Di Bidang *e-commerce* dan *cashless payment settlement*, BCA bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan *fintech* atau *e-commerce* melalui Application Programming Interface (API) platform yang memberikan layanan konektivitas antara sistem perbankan transaksi BCA. BCA menjajakan berbagai metode pembayaran transaksi untuk menjangkau semua lini konsumen dengan meluncurkan fitur peer-to-peer transfer berbasis teknologi QR code dan BCA OneKlik yang merupakan fitur pembayaran online yang mencari kecepatan dan kenyamanan transaksi.

BCA tidak mengabaikan teknologi *artificial intelligence* (AI) dengan membangun VIRa suatu *Virtual Assistant* yang ada pada setiap aplikasi chat yang populer. BCA juga masuk ke dalam pasar Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di beberapa cabang untuk menunjang penetrasi untuk memenangkan persaingan kompetitif. Pada tahun 2017, BCA menandatangani perjanjian di bidang bancassurance dengan PT AIA Financial (AIA Indonesia). Memasuki persaingan digitalisasi, BCA mengakuisisi PT Bank Royal pada Oktober 2019 dengan membentuk Bank Digital bernama Blu. Hanya dalam waktu beberapa tahun saja Blu sudah memiliki nasabah yang mencapai ratusan ribu yang sebagian besar merupakan nasabah usia muda. BCA meluncurkan serangkaian inovasi layanan digital di tahun 2019, termasuk BCA Keyboard, pembukaan rekening melalui BCA Mobile dan WELMA (Wealth Management). BCA menyediakan konsep *future branch model* yang digunakan untuk memberikan *customer experience* dan meningkatkan efisiensi operasional di kantor cabang.

Visi perusahaan cerminan dari pemikiran pemimpin. Pemimpin ingin mencapai sesuatu yang akan membawa arah daripada perusahaan. Selayaknya mengarungi lautan, kita harus memiliki nahkoda yang baik dalam mengendalikan perahu untuk mencapai tujuan perusahaan. Visi BCA menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia.

Misi perusahaan sebagai sebuah pondasi yang akan memperkokoh perusahaan untuk menentukan arah perusahaan. Misi BCA adalah membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan, memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi



tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah, dan meningkatkan nilai *francais* serta nilai *stakeholder* BCA.

Salah satu aspek penting dari manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dalam Sumber Daya Manusia. Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pelatihan dan pendidikan lanjutan, sesuai dengan kebutuhan jabatan/jabatan. Pengembangan karyawan (lama dan baru) harus direncanakan dan berkelanjutan (Hasibuan, 2011).

BCA sebagai salah satu pelaku perbankan di Indonesia tentunya memiliki strategi untuk meningkatkan kualitas karyawannya. BCA menyadari bahwa manusia merupakan aset dan ujung tombak perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis sehari-hari. Sebagai aset perusahaan, sumber daya manusia dalam hal ini karyawan merupakan aset utama yang harus dikembangkan oleh perusahaan agar mampu memberikan pelayanan prima kepada pelanggannya. Dengan memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah dan didukung staf yang berkualitas, BCA dapat menjadi bank yang paling kompetitif di Indonesia. Tentunya hal ini membutuhkan strategi pengembangan kualitas karyawan yang tepat sejalan dengan tujuan perusahaan. Untuk itu, BCA berupaya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang bersama BCA.

Pengembangan SDM menurut Hasibuan (2011) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Dessler (2000) berpendapat bahwa pengembangan SDM meliputi Training and Developing Employees, Managing Organizational Renewal, Appraising Performance, Managing Careers and Fair Treatment. Sementara itu, Werther dan Davis (1996) berpendapat bahwa pengembangan SDM meliputi Training and Development, Career Planning, Performance Appraisal.

Flippo (2002) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses dari pendidikan dan pelatihan, dimana:

- a. Pendidikan menurut Hasibuan (2011) yang dikutip dari Flippo (2002) adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Pendidikan atau belajar (*learning*) adalah tindakan yang dilakukan oleh pihak karyawan dalam upaya menguasai keterampilan, pengetahuan, dan sikap tertentu yang mengakibatkan perubahan yang realtif bersifat permanen dalam perilaku kerja mereka. Sedangkan pendidikan menurut UU No. 20 Tahun 2003 adalah usaha sadar dan terencana untuk menyiapkan peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya melalui bimbingan, pengajaran atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha-usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan sumber daya manusia melalui bimbingan, pengajaran atau latihan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Berkaitan dengan pengetahuan secara umum. Terdapat dua level utama yang perlu mendapatkan perhatian dalam pendidikan, yaitu manajer organisasi dan tenaga operasional.
  - 1) Manajer organisasi (manajerial). Pendidikan bagi manajer organisasi ditujukan dengan berfokus pada peningkatan kemampuan pengetahuan manjer serta kemampuan manajer organisasi untuk terampil dalam mengambil keputusan.
  - 2) Staf pegawai (operasional). Pendidikan bagi staf pegawai operasional dapat dilakukan melalui pelatihan kerja dan apprenticeship, di mana pendiidkan tersebut bertujuan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi biaya-biaya yang



dikeluarkan oleh organisasi, meningkatkan moral, serta mempromosikan stabilitas dan fleksibilitas organisasi.

- b. Pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2002) adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai tujuan organisasi melalui tahap penilaian, implementasi dan evaluasi. Pelatihan menurut Bernardin dan Russel (2003) adalah usaha perbaikan kinerja karyawan terkait pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Sedangkan pelatihan menurut Mondy (2008) adalah aktivitas yang dirancang untuk pembelajaran, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini. Berdasarkan pendapat para pakar di atas, maka pengertian pelatihan adalah suatu proses di dalam perusahaan untuk memperbaiki kinerja karyawannya. Pelatihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam mengemban pekerjaan tertentu sesuai dengan pekerjaan terakhir yang diemban oleh pegawai. Pelatihan juga dilakukan dalam rangka updating pegawai.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Manajemen Strategi**

Pengembangan sumber daya manusia atau pelatihan karyawan merupakan aspek penting bagi BCA untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di industri perbankan Indonesia. BCA menyadari pentingnya manusia sebagai aset dan kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aspek kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif di industri perbankan. Oleh karena itu, BCA percaya bahwa pengembangan sumber daya manusia dan kolaborator sangat penting untuk selalu memberikan layanan terbaik kepada nasabah.

Untuk mengungkapkan hal tersebut, BCA menawarkan program pelatihan berkelanjutan dan pendidikan lanjutan yang terstruktur bagi para karyawannya. Sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas karyawannya, BCA memosisikan diri sebagai learning organization dan menjadikan karyawannya sebagai learning partner dengan moto “Grow and develop with BCA”. Program – program yang dilakukan oleh BCA dalam mengembangkan kualitas karyawannya adalah:

1. Training Reguler  
Training reguler merupakan training rutin yang diselenggarakan BCA dan wajib diikuti seluruh karyawan BCA dengan berbagai tingkat eselon, dengan frekuensi 1x/tahun. Tujuan dari training reguler ini adalah untuk menambah pengetahuan karyawan terkait dengan hal – hal yang berhubungan dengan perbankan dan pekerjaan yang dilakukan sehari – harinya.
2. Pendidikan Pra Jabatan  
Pendidikan Pra Jabatan merupakan pendidikan yang dilakukan oleh karyawan yang mendapatkan promosi jabatan. Tujuan dari program ini adalah agar karyawan bisa mengetahui job desc baru di jabatannya yang baru, sehingga nantinya ketika bertugas di unit kerja tidak mengalami kendala dan beradaptasi dengan cepat.
3. E – Learning  
E – Learning merupakan program pelatihan BCA yang berbasis aplikasi. yang wajib diikuti oleh karyawan dengan ketentuan minimal 2 modul terselesaikan tiap bulannya. Tujuan dari E – Learning ini adalah memudahkan karyawan dalam menyerap ilmu – ilmu perbankan dalam waktu yang cepat dan efisien.
4. Coaching  
Budaya Coaching mulai diterapkan BCA pada 2013, dan berlaku di berbagai jenjang organisasi, baik untuk karyawan baru atau karyawan lama. Untuk karyawan baru akan dilatih dan diberikan pendampingan oleh kepala bagian atau karyawan yang satu tingkat di atasnya. Hal ini bertujuan agar karyawan baru cepat beradaptasi dengan situasi kerja di



- BCA. Sedangkan untuk karyawan lama coaching akan diberikan oleh kepala bagiannya. Coaching ini bertujuan untuk menanamkan budaya mengajar kepada seluruh karyawan BCA dan juga sebagai pemberian ilmu dari atasan ke bawahan secara langsung.
5. SSRP (Smart Solution Reward Program)  
SSRP merupakan program pengembangan BCA berbentuk kompetisi yang bertujuan untuk memilih duta – duta BCA pada beberapa posisi. Program SSRP ini dilakukan sekali dalam setahun. Tujuan dari program SSRP ini selain memilih duta – duta terbaik BCA juga memacu karyawan untuk terus berkembang dan meraih prestasi dalam dunia kerja. Selain itu dengan program SSRP, karyawan dituntut untuk mengetahui BCA lebih jauh lagi, siap dalam menghadapi tekanan, berpikir cepat dan tepat.
  6. Speech Competition  
Speech Competition merupakan program pelatihan sekaligus pengembangan karyawan dengan sistem seperti presentasi yang dibuat oleh BCA. Materi presentasi yang disampaikan berhubungan dengan pelayanan perbankan, motivasi atau permasalahan – permasalahan perbankan berikut dengan solusinya. Tujuan dari speech competition ini adalah untuk melatih komunikasi karyawan ketika berhadapan dengan nasabah.
  7. COP (Community Of Practice)  
Community of practice merupakan sebuah program diskusi sharing dan transfer knowledge antar karyawan. COP ini diadakan di tiap - tiap kantor cabang BCA. Program COP ini diselenggarakan setiap 2 bulan sekali. Tujuan dari COP adalah sebagai sarana bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan dan keahlian diantara unit kerja. Selain itu, COP juga bermanfaat untuk memfasilitasi interaksi antar karyawan di dalam suatu unit kerja, sehingga dapat memperkuat kebersamaan dan memperkokoh budaya BCA.
  8. VBT (Video Based Training)  
Video based training merupakan sebuah program pelatihan dengan berbasis video dan games yang digelar 3 bulan sekali di kantor cabang. Program VBT ini merupakan program pelatihan yang dibuat untuk menyesuaikan dengan mulai banyaknya generasi Y dalam angkatan kerja BCA, sehingga terkadang diperlukan cara – cara yang inovatif dan kreatif serta berbasis teknologi yang sesuai dengan cerminan generasi Y.
  9. Dialog Layanan  
Dialog layanan merupakan program BCA yang khusus dibuat untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah. Peserta dialog layanan ini adalah karyawan – karyawan frontliner BCA yang dalam kesehariannya bekerja dengan langsung berhadapan dengan nasabah. Dialog layanan bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan BCA kepada nasabah, dan khusus membahas permasalahan – permasalahan dalam pelayanan terhadap nasabah.
  10. Work Life Balance  
BCA meyakini bahwa dengan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi maka akan tercipta karyawan yang produktif dan berkualitas. Work Life Balance merupakan salah satu bentuk program pelatihan BCA dimana karyawan tidak hanya memenuhi tuntutan professional, tapi juga kebutuhan karyawan secara pribadi. Program – program yang ada pada Work Life Balance antara lain adalah Ring The Bells, Beautiful Life & Counseling, Rebuilding Passion & Productivity, dan New Me.

Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, BCA tentunya sangat memperhatikan kualitas sumber daya manusia dan layanan nasabahnya. BCA menerapkan strategi bisnis relationship banking di semua layanan yang ditawarkan. BCA menyadari bahwa manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam menjalankan strategi bisnis. BCA percaya bahwa pengembangan diri seseorang atau karyawan secara terus menerus dengan cara yang benar mendukung proses pelaksanaan strategi bisnis perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan.



Untuk mengembangkan karyawannya, BCA menerapkan tahapan-tahapan untuk memastikan bahwa program pengembangan yang ditawarkan selaras dengan tujuan perusahaan. Fase-fase ini dimulai dengan identifikasi kebutuhan dan tujuan serta berlanjut ke pelaksanaan program pembangunan dan tujuan program tersebut. Mereka kemudian menilai pengembangan dan kinerja karyawan, memberi penghargaan dan penghargaan kepada mereka. Peringkat dan penghargaan yang diberikan BCA didasarkan pada kinerja dan pengembangan karyawan setiap tahunnya, dipadukan dengan partisipasi dan pencapaian karyawan dalam program pengembangan karyawan.

Strategi BCA dalam melakukan program pengembangan adalah BCA tidak hanya fokus pada pendidikan dan pelatihan formal saja, tetapi juga mengemas program tersebut dengan cara yang unik sehingga mendorong partisipasi karyawan dalam setiap program pengembangan yang dilakukan. Hal ini dapat dilihat dalam pelatihan berbasis video dan program praktik komunitas kami. Selain itu, BCA mengemas program-program pengembangan ke dalam kompetisi-kompetisi untuk mendorong karyawan bersaing secara sehat. Kemasan ala kompetitor memudahkan BCA melihat potensi internal perusahaan untuk mempersiapkan diri menempati posisi yang lebih tinggi.

### **Lembaga Keuangan Perbankan**

Pertumbuhan ekonomi merupakan isu yang selalu dibicarakan di belahan bumi manapun dan dunia bisnis atau industri menjadi pondasinya. Permasalahan utama perusahaan di industri manapun selalu berkutat pada ketersediaan dana untuk membiayai usahanya baik untuk kebutuhan investasi maupun modal kerja. Disinilah lembaga keuangan berperan karena bidang usahanya yang memang menyediakan dana melalui fasilitas pembiayaan bagi pihak lain termasuk perusahaan. Lembaga keuangan sendiri terbagi menjadi dua, yaitu perbankan dan non perbankan.

Berdasarkan UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, lembaga keuangan perbankan atau bank merupakan badan usaha yang mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan mengembalikannya kepada masyarakat dalam bentuk penyaluran kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Sedangkan menurut Siagian (2021), lembaga keuangan perbankan adalah institusi keuangan yang bidang usahanya memberikan jasa-jasa keuangan kepada masyarakat, dan biasanya paling lengkap di antara lembaga keuangan lainnya, dengan menarik atau menghimpun dana dari masyarakat luas secara langsung dalam bentuk simpanan (giro, tabungan, deposito, dsb). Dalam praktiknya, lembaga keuangan perbankan dalam suatu perekonomian terdiri dari Bank Sentral, Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

Bank sentral bertanggung jawab mengatur kebijakan moneter termasuk penentuan suku bunga acuan dan menjalankan fungsi bank sirkulasi hingga *lender of the last resort*. Semua itu dilakukan bank sentral untuk menjaga kestabilan nilai mata uang suatu negara. Bank umum bertugas memberikan layanan seluruh jasa keuangan kepada lapisan masyarakat baik berupa individu maupun lembaga. Bank umum sendiri terbagi dua yaitu devisa dan non devisa. Bank umum devisa berarti dapat melaksanakan jasa yang berkaitan dengan transaksi mata uang asing atau dengan kata lain melakukan layanan jasa keuangan ke luar negeri. Kemudian yang terakhir BPR yang merupakan bank khusus untuk melayani masyarakat pedesaan. Jenis produk yang ditawarkan hampir sama dengan layanan yang biasanya ada pada bank umum kecuali untuk pembukaan rekening giro dan proses kliring.

### **Keunggulan Kompetitif**

Keunggulan kompetitif memiliki banyak definisi oleh para pakar ekonom, namun, kami memilih menggunakan pengertian dari Michael Porter (1985) menyatakan bahwa kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Alasan



kami menggunakan definisi tersebut karena perusahaan dikatakan memenangkan kompetisi ketika memiliki keunggulan positif yang membedakan dari perusahaan lainnya baik dari harga yang murah, kualitas lebih baik, dan target pasar tertentu di setiap daerah yang dituju. Dalam mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan membutuhkan strategi yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan. Adanya keunggulan kompetitif diciptakan dengan tujuan utama sebagai penyokong strategi kompetitif. Strategi kompetitif berfokus pada industri, sedangkan keunggulan kompetitif berfokus pada perusahaan. Strategi kompetitif digunakan untuk menganalisis industri dan kompetitor yang mempunyai tiga strategi umum dalam mencapai keunggulan kompetitif yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Keunggulan kompetitif tentang bagaimana sebuah perusahaan secara langsung menggunakan strategi umum tersebut ke dalam praktik bisnis. Perusahaan yang memiliki visi untuk mencapai keunggulan kompetitif setidaknya juga menggunakan strategi kompetitif. Perusahaan menciptakan suatu nilai yang tumbuh dari suatu produk atau jasa yang ditawarkan kepada pembeli yang bersedia untuk membayar.

Michael Porter (1980) mendefinisikan dua cara suatu organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif yang mengungguli pesaingnya yaitu *cost advantage* dan *differentiation advantage*. *Cost advantage* ketika suatu perusahaan menawarkan produk atau jasa yang sama dengan harga yang lebih murah daripada kompetitornya. *Differentiation advantage* ketika suatu perusahaan menyediakan produk atau jasa yang lebih baik daripada kompetitornya. Teori yang kami gunakan memang tergolong lama, namun, bukan berarti teori tersebut tidak berguna lagi untuk kebutuhan industri terkini. Perusahaan yang optimis selalu memiliki rencana untuk mencapai atau mempertahankan keunggulan kompetitif.

#### **Michael Porter's Five Competitive Forces**

Karakter dan *competitive forces* yang ada dan beroperasi di suatu industri tidak pernah sama dari satu industri ke industri lainnya. Penggunaan model *Five Competitive Forces* sebagai alat analisis karakter dan *competitive forces* di industri dapat membawa signifikansi luar biasa bagi perumusan strategi kompetitif. Model ini dikembangkan Michael Porter dan diterbitkan untuk pertama kalinya pada tahun 1979 melalui Harvard Business Review. Model *Five Competitive Forces* menjadi alat analisis yang paling berhasil dan banyak digunakan untuk mendiagnosis tekanan kompetitif utama di Industri. Model ini menyatakan bahwa tekanan kompetitif pada perusahaan dalam suatu industri berasal dari lima sumber (Thompson et al., 2022). *Five Competitive Forces* dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: diambil dari M.E. Porter. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review Vol. 86 (1), p. 80–86.



- **Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)**

Pendetang baru yang masuk ke dalam industri akan mengancam posisi perusahaan yang ada karena mereka akan menambah jumlah saingan, bersaing ketat untuk berebut pangsa pasar, dan dalam prosesnya menambah kapasitas produksi industri (menambah sisi penawaran). Ancaman masuknya pendatang baru akan menambah tekanan kompetitif pada perusahaan-perusahaan di industri saat ini dan dengan demikian berfungsi sebagai *competitive forces* yang penting. Keberadaan pendatang baru sering mendorong perusahaan-perusahaan yang ada di industri untuk menurunkan harga produk atau jasa mereka dan menerapkan hambatan masuk lainnya untuk mencegah pendatang baru.

- **Kekuatan Penawaran Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)**

Sejauh mana pembeli memiliki daya tawar dan sejauh mana pembeli sensitif terhadap harga akan berpengaruh pada kemampuan mereka memberikan tekanan kompetitif yang kuat pada perusahaan-perusahaan yang ada di suatu industri. Pembeli dengan daya tawar yang kuat misal pembeli korporasi biasanya dapat membatasi profitabilitas industri dengan menuntut harga yang lebih murah, persyaratan pembayaran yang lebih baik, atau fitur dan layanan tambahan yang meningkatkan biaya operasional industri dibanding dengan pembeli individu. Begitu pula sensitivitas harga pembeli dapat membatasi potensi keuntungan perusahaan-perusahaan di industri dengan membatasi kemampuan mereka untuk menaikkan harga tanpa kehilangan pendapatan karena pembeli yang berpindah ke produk atau jasa perusahaan lain.

- **Kekuatan Penawaran Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)**

Kuat tidaknya *competitive forces* pemasok tergantung pada sejauh mana pemasok memiliki daya tawar yang cukup untuk mempengaruhi syarat dan ketentuan pasokan yang menguntungkan mereka. Pemasok yang menjadi satu-satunya pemasok bahan baku di suatu industri jelas akan menjadi sumber tekanan kompetitif yang kuat karena kemampuan pemasok tersebut untuk membebankan harga yang lebih tinggi kepada perusahaan-perusahaan di industri dan membatasi peluang mereka untuk menemukan penawaran yang lebih baik.

- **Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (*Threat of Substitute Product or Services*)**

Perusahaan dalam satu industri rentan terhadap tekanan kompetitif dari tindakan perusahaan dalam industri yang tidak berada dalam satu industri yang sama setiap kali pembeli melihat produk atau jasa dari kedua industri sebagai substitusi yang baik. Jadi jenis *competitive forces* ini berasal dari luar industri. Produk pengganti dari luar industri adalah produk yang dapat melakukan fungsi yang sama atau serupa untuk pembeli sebagai produk dalam industri yang ada. Misalnya, perusahaan penyedia layanan menonton *streaming* menghadapi tekanan kompetitif dari perusahaan bioskop. Demikian pula perbankan mengalami tekanan kompetitif dari perusahaan pinjaman online, dsb.

- **Persaingan dalam Industri Sejenis (*Rivalry among Existing Competitors*)**

Ketika persaingan antar perusahaan dalam industri kuat, perebutan pangsa pasar umumnya begitu kuat sehingga margin keuntungan sebagian besar perusahaan-perusahaan tersebut tertekan ke tingkat yang rendah. Ketika persaingan moderat, meskipun terdapat manuver di antara perusahaan-perusahaan tersebut, masih memungkinkan sebagian besar dari mereka untuk mendapatkan keuntungan yang lebih normal. Ketika persaingan lemah, sebagian besar perusahaan di industri relatif puas dengan pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar mereka dan jarang melakukan manuver untuk mencuri pelanggan satu sama lain. Persaingan yang lemah berarti bahwa tidak ada tekanan menuju tingkat yang rendah dari profitabilitas industri karena kekuatan kompetitif jenis ini. Manuver-manuver ini diwujudkan dengan konfrontasi harga produk atau jasa, pengadaan iklan dan pengenalan produk, serta layanan purna jual.

Namun, Bruijl (2018) menyatakan bahwa dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan perkembangan teknologi yang maju seperti saat ini, model *Five Competitive*



*Forces* Porter perlu memasukkan *competitive forces* lain seperti tingkat inovasi yang dimiliki kompetitor, tantangan digitalisasi, produk yang berorientasi pelanggan dan penerapan manajemen perubahan. Sehingga menurut kami, dari tiga strategi umum dalam mencapai keunggulan kompetitif Porter, dapat dikembangkan lagi menjadi strategi inovatif, bertumbuh (*growth*) dan kerjasama (*alliance*).

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan studi literatur. Adapun data yang digunakan adalah data sekunder yang berasal dari jurnal, buku, dan laporan dari BCA. Pengolahan data menggunakan metode dokumentasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Porter's Five Competitive Forces pada BCA**

- **Ancaman Pendatang Baru**

Pada masa COVID-19, banyak industri yang sudah berkembang dan maju mengalami *decline* dan bahkan kebangkrutan. Salah satu cara industri tetap bertahan ketika orang lain tidak diperbolehkan bepergian adalah transformasi digital. Ancaman datang ketika banyak bermunculan bank digital baru yang berhasil populer dalam waktu singkat seperti Jenius, Neobank, Seabank, Bank Jago, Digibank, Line Bank, dan Allo Bank. Ancaman pendatang baru yang utama adalah ketika bank digital tersebut tidak membutuhkan kantor cabang. Ketika kita melakukan penarikan tunai, bank digital membutuhkan ATM dari bank yang lain (*parasite partnership*). Langkah ini justru sangat memberatkan bank konvensional lain karena harus menanggung dari segi biaya *maintenance* setiap ATM, biaya sewa, biaya security, biaya karyawan, biaya per kantor cabang, biaya listrik, dan biaya tak terduga lainnya. Bank digital dapat menghemat dana yang sangat besar dan memperoleh profit yang tinggi. Percepatan pertumbuhan bank digital juga ditopang mulai tingginya penggunaan internet di Indonesia. Bank Indonesia (BI) mencatatkan nilai transaksi *digital banking* naik 38,38 persen *year-on-year* (yoy) menjadi Rp 5.1 triliun pada Oktober 2022.

BCA tidak boleh menganggap remeh langkah strategis yang dilakukan bank digital ini, apalagi bank digital menawarkan kemudahan, kenyamanan dan kecepatan yang dibutuhkan oleh nasabah. Calon nasabah tidak perlu datang ke bank untuk melakukan pembukaan akun, nasabah dapat kapanpun dan dimanapun membuka akun mereka. Calon nasabah hanya membutuhkan koneksi yang memadai dalam proses pembukaan akun. Pada saat pembukaan akun, karyawan bank akan melakukan tahapan yang sama ketika membuka di kantor bank. Calon nasabah yang seharusnya membuka akun ke bank konvensional menjadi beralih untuk membuka ke bank digital karena menawarkan keunggulan positif yang menghemat waktu, tenaga dan biaya mereka. Pasar yang dituju pada oleh bank digital adalah kebanyakan berasal dari generasi muda yang lebih banyak beraktivitas mengandalkan koneksi internet. Dari data Bank Indonesia, transaksi uang elektronik pada Oktober 2022 (yoy) bertumbuh sebesar 20,19 persen menjadi Rp 35,1 triliun.

Melihat peluang persaingan bank digital yang masih terbuka lebar, BCA melakukan gebrakan inovatif dengan meluncurkan BCA digital (Blu). Melalui anak perusahaan yang telah diakuisisi sebelumnya, BCA membedakan aktivitas bisnis korporasi dengan unit bisnis. Blu akan menambah persaingan bank digital di Indonesia. Keuntungan yang ditawarkan oleh Blu tidak semarak bank digital lainnya. Penawaran bunga per bulan masih tidak sebesar bank digital yang lain, namun, menawarkan promo khusus di setiap transaksinya. Alasan BCA merambah ke bank digital (Blu), supaya memiliki *differentiation advantage* dengan begitu tidak terbebani oleh biaya pemasaran yang tinggi karena *main business* sudah memiliki reputasi yang tinggi.



- **Kekuatan Penawaran Pembeli**

Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) terdaftar total bank umum yang ada di Indonesia pada tahun 2021 sejumlah 107 tidak termasuk bank pembiayaan rakyat atau perkreditan. Banyaknya jumlah bank menjadi opsi bagi nasabah untuk menabung, menginvestasikan, meminjam, dan menukarkan uang sesuai dengan tawaran yang diberikan dan basis kepercayaan yang dimiliki nasabah. Nasabah akan memilih tawaran yang paling menguntungkan dan paling menarik yang memicu persaingan antar bank. Manajemen BCA melihat peluang ini dengan menawarkan beberapa pilihan produk dan layanan untuk kelas individu dan bisnis. Produk yang terjangkau bagi kelas individu seperti produk simpanan individu tipe Tahapan Xpresi yang menawarkan biaya administrasi hanya Rp7.500 per bulan. Nasabah yang menggunakan Tahapan Xpresi bukan hanya untuk menabung, namun untuk kebutuhan transaksi sehari-hari. Biaya administrasi bank konvensional termurah bukan dipegang oleh BCA yaitu hanya Rp 5.000 per bulan, namun, BCA menawarkan layanan jauh lebih baik dengan hanya menambah Rp 2.500 per bulan. Layanan lebih baik berupa limit transfer, tarik tunai dan setor tunai yang jumlahnya lebih besar. Dalam kondisi mendesak yang tidak memungkinkan melakukan penarikan pada jam kerja, BCA dengan biaya administrasi hanya menambah Rp 2500 memberikan pilihan yang lebih menarik. Nasabah yang tidak mau membayar biaya administrasi, namun tetap ingin menabung di BCA dapat memilih BCA digital (Blu) sebagai pilihan pengganti. Blu dengan biaya administrasi Rp 0 per bulan dan penawaran yang sama dengan Tahapan Xpresi memiliki tawaran yang lebih menarik. Hadirnya Blu menandakan *power buyer* terhadap BCA yang memiliki makna supaya nasabah setia BCA tidak berpindah ke bank lainnya. Ada beberapa tawaran yang belum tersedia di Blu, namun disediakan pada Tahapan Xpresi yang menjadi alasan tidak dihapuskannya produk Tahapan Xpresi.

BCA juga menyediakan layanan bagi nasabah yang ingin dihargai selayaknya raja dengan meluncurkan BCA prioritas. Syarat diperlakukan menjadi nasabah BCA prioritas harus memiliki rata-rata saldo gabungan dalam 1 tahun minimal 500 juta dan beberapa syarat lainnya. Layanan ini jarang disediakan oleh bank-bank lainnya yang menjadikan salah satu layanan unik yang dimiliki oleh BCA. Nasabah BCA prioritas memiliki keunggulan yang sangat menarik seperti akses gratis ke *airport lounge* di berbagai bandara di Indonesia, bebas biaya EDC, keringanan biaya dan layanan khusus di rumah sakit terkemuka di dalam dan luar negeri, kemudahan dan harga khusus untuk membuka bisnis franchise.

- **Kekuatan Penawaran Pemasok**

Pemasok dalam rantai nilai sektor perbankan dapat berupa mesin ATM, mesin EDC dan provider pembayaran elektronik. Pada laporan keuangan BCA tahun 2021, tidak tercantum jelas kepada siapa BCA melakukan transaksi pembelian mesin ATM dan mesin EDC. Dengan begitu, kami memilih untuk berfokus pemasok pada industri dari pembayaran elektronik seperti Mastercard dan Visa. Semua bank dikenakan tarif yang sama, namun bank dapat memilih jenis Visa dan Mastercard yang digunakan. Terdapat pula tarif tambahan yang dikenakan Visa untuk transaksi yang dilakukan di luar negeri sebesar 1 % sedangkan Master Card mengenakan tarif sebesar 0,2 % - 1 % bergantung pada *merchant*.

- **Ancaman Produk atau Jasa Pengganti**

Produk individu BCA sangat terdiferensiasi dengan menyediakan simpanan individu, pinjaman individual, *wealth management*, kartu kredit, uang elektronik, dan *reward* BCA sedangkan untuk layanan individu menyediakan #BankingFromHome, e-banking, BCA prioritas, pengiriman uang, *customer service* dan jaringan cabang. Produk bisnis BCA menyediakan simpanan bisnis, penerimaan bisnis, pinjaman bisnis, dan kartu kredit bisnis sedangkan untuk layanan bisnis e-banking bisnis, layanan perbankan, *tresuri* dan *kustodian*. Produk individu dan bisnis dibagi lagi menjadi banyak bagian yang memenuhi kebutuhan nasabah. Produk dan layanan BCA sudah tergolong lengkap, yang juga terdiversifikasi melalui



anak usahanya BCA Syariah, BCA Finance, BCA Digital, BCA Multi Finance, BCA Sekuritas, BCA Insurance, dan BCA Life. BCA selalu kompetitif melihat peluang dan jika ada ancaman produk atau jasa pengganti, BCA akan mengikuti langkah yang dilakukan oleh kompetitornya. BCA tidak menolak akan adanya perubahan dan lebih memilih untuk mengikuti perubahan sehingga tetap bersaing untuk memberikan pelayanan jasa perbankan terbaik.

- **Persaingan dalam Industri Sejenis**

BCA sebagai salah satu aset terbesar di Indonesia dengan konsolidasi nilai aset tumbuh 11,9% *year on year* (yoy) dari posisi yang sama tahun lalu sebesar Rp 1.129,49 triliun. Posisi ketiga terbesar dipengaruhi oleh peningkatan penyaluran kredit. Penyaluran kredit ditopang oleh *payroll* atau *salary based* mencapai 107 triliun pada Juni 2022. Mobilitas masyarakat meningkat pasca Covid-19 membuat Manajemen BCA yakin adanya peningkatan KPR, KKB, dan Saldo *outstanding* kartu kredit. Secara laba, BCA memang tidak sebaik Himbara lainnya seperti BRI dan Bank Mandiri pada kuartal-I tahun 2022. Namun, strategi BCA untuk mempertahankan keunggulan kompetitif adalah *service excellence* dan inovasi. Terbukti, pada November 2021, BCA terpilih sebagai satu-satunya pemenang yang mewakili Indonesia dalam Gartner Eye on Innovation Award 2021. BCA terpilih karena komitmen nyata dalam mempertahankan kualitas produk dan layanan yang terbaik bagi nasabah. Inovasi yang diaplikasikan oleh BCA dengan *Integrated Robotic System for Automatic EDC Testing* (RODEST). BCA mengintegrasikan *Collaborative Robot* dengan *Robotic Process Automation* (RPA) untuk EDC. Selayaknya *Artificial Intelligence*, Robot dapat melakukan aktivitas seperti manusia seperti menggesek kartu, memilih menu, dan memasukkan PIN. RODEST sebagai solusi dengan mempersingkat pekerjaan yang semula membutuhkan waktu lima hari menjadi hanya satu hari saja. Menunjang keunggulan kompetitif, BCA harus tetap berinovasi dan bertransformasi.

## **PENUTUP**

Perusahaan yang menghadapi persaingan bisnis harus memiliki keunggulan kompetitif supaya mampu bertahan dalam perubahan lingkungan bisnis. Mempertahankan dan mencapai keunggulan kompetitif dapat dilakukan perusahaan dengan menerapkan *five competitive forces*. BCA memiliki keunggulan kompetitif yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah seperti membangun kepercayaan, layanan digital, dan saran terkait keuangan. Analisis kami menggunakan *five competitive forces* menemukan bahwa poin utama BCA dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dengan mengembangkan strategi inovatif dan tidak takut akan adanya perubahan (*adaptable*). Nasabah yang menginginkan adanya kecepatan, kemudahan dan kenyamanan dapat membuka akun dimanapun mereka berada melalui m-banking BCA atau dapat juga melalui anak perusahaan BCA menggunakan aplikasi bernama Blu (BCA Digital). Strategi inovatif yang dikembangkan oleh BCA bernama RODEST, berhasil mempersingkat waktu pekerjaan yang semula lima hari menjadi hanya satu hari.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Birchler, U. W., & Maechler, A. M. (2002). Is there Market Discipline in Swiss banks. *Research in Financial Services, Prompt Corrective Action in Banking*, 10, 243-257.
- Bliss, R. R., & Flannery, M. J. (2002). Market discipline in the governance of US bank holding companies: Monitoring vs. influencing. *Review of Finance*, 6(3), 361-396.



- BPS. (2022). Jumlah Bank dan Kantor Bank (Unit), 2019-2021. Diakses melalui <https://www.bps.go.id/indicator/13/937/1/jumlah-bank-dan-kantor-bank.html> pada 16 Desember 2022.
- Bruijl, G. H. Th.(2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- CNBC Indonesia. (2022). Perbedaan Kartu Kredit Visa & Mastercard, Mana Lebih Untung?. CNBC Indonesia. Diakses melalui <https://www.cnbcindonesia.com/mymoney/20220329161209-72-326990/perbedaan-kartu-kredit-visa-mastercard-mana-lebih-untung> pada 16 Desember 2022.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Flippo, E. B. (2002). *Personel Management (Manajemen Personalia)*. Terj. Edisi Ketujuh Jilid II. Jakarta : Erlangga.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Askara.
- Hennessey Jr, H. W., & Bernardin, H. J. (2003). The relationship between performance appraisal criterion specificity and statistical evidence of discrimination. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(2), 143-158.
- Khorassani, J. (2000). An Empirical Study of Depositor Sensitivity to Bank Risk. *Journal of Economics and Finance* Vol. 24 (1), p. 15–27.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi Pertama. Jakarta : Salemba Empat.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi Kesepuluh Jilid I. Jakarta: Erlangga.
- Pratama, F. C. (Desember 2020) Porter's Five Forces : Lima Hal Sebelum Bersaing. Binus University. Diakses melalui <https://binus.ac.id/malang/2020/08/porters-five-forces-lima-hal-sebelum-bersaing/> pada 15 Desember 2022.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* Vol. 86 (1), p. 80–86.
- Rahayu, I.R.S. (2022). BI Catat Pertumbuhan Kredit Perbankan Capai 11,95 Persen pada Oktober 2022. Kompas.com. Diakses melalui <https://money.kompas.com/read/2022/11/17/212354526/bi-catat-pertumbuhan-kredit-perbankan-capai-1195-persen-pada-oktober/> pada 10 Desember 2022.
- Siagian, A.O. (2021). *Lembaga-Lembaga Keuangan dan Perbankan: Pengertian, Tujuan dan Fungsinya*. Solok: Insan Cendikia Mandiri.
- Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E dan A.J Strickland III. (2022). *Crafting Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases*, 23rd Edition. New York: McGraw Hill.
- UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan.
- UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.



- Walfajri, M. (2022). BCA Pimpin Pangsa Pasar Penyaluran Kredit Konsumer Hingga Juni 2022. Kontan.co.id. Diakses melalui <https://keuangan.kontan.co.id/news/bca-pimpin-pangsa-pasar-penyaluran-kredit-konsumer-hingga-juni-2022> pada 16 Desember 2022.
- Werther, W. B. & Davis, K. (1996). Human Resources And Personal Management. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Wicaksono, A. (2022). Nilai Transaksi Digital Banking Tembus Rp5.184,1 T pada Oktober 2022. CNN Indonesia. Diakses melalui <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20221117164404-78-875191/nilai-transaksi-digital-banking-tembus-rp51841-t-pada-oktober/> pada 10 Desember 2022.
- Widyastuti, U., Febrian, E., Sutisna, and Fitrijanti, T. (2019). Factors Explaining the Market Discipline of Sharia Mutual Funds from a Behavioural Finance Perspective: A Theoretical Approach. International Journal of Economics and Business Administration Vol. 7 (3), p. 198–212.  
<https://www.bca.co.id/id/>