



Analisis strategi kompetitif PT. Bank Central Asia

Nyana Vaddhano

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

managemaster.nyana.v.21@ukwms.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 19 September 2022

Disetujui 24 Oktober 2022

Diterbitkan 25 November 2022

Kata kunci:

Manajemen strategis;
Perbankan; Strategi kompetitif;
Porter's competitive positioning; Resources-based view; Delta model

Keywords :

*Strategic management;
Banking; Competitive strategy;
Porter's competitive positioning; Resources-based view; Delta model*

ABSTRAK

PT. Bank Central Asia merupakan salah satu perusahaan pemimpin dalam industri perbankan Indonesia. Kepiawaian manajemen dalam berinovasi dan perencanaan jangka panjang mampu mengkonsolidasi posisi perusahaan dan menimbulkan keunggulan kompetitif. Penelitian ini berusaha mengkaji strategi kompetitif PT. Bank Central Asia dengan berlandaskan tiga teori mapan dalam ilmu manajemen strategis, yaitu *Porter's Competitive Positioning, Resources-Based View, dan Delta Model*. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode analisis penelitian kualitatif deskriptif. Hasil Penelitian menemukan bahwa industri perbankan memiliki tingkat kompetisi oligopoli kolusif dan status PT. Bank Central Asia sebagai salah satu perusahaan pemimpin memperkuat daya tawar PT. Bank Central Asia dalam industri perbankan. Budaya keramahan dan menjunjung tinggi nasabah yang sudah mengakar dalam seluruh unit perusahaan serta budaya inovasi yang terus berkelanjutan merupakan kompetensi-kompetensi internal yang menyebabkan keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam rangka menjaga agar konsumen tetap loyal terhadap perusahaan, PT. Bank Central Asia mengutamakan distribusi mesin ATM secara masif serta pembentukan ekosistem perbankan secara komprehensif untuk nasabah dan perusahaan.

ABSTRACT

PT. Bank Central Asia is one of the leading companies in the Indonesian banking industry. Management's expertise in innovation and long-term planning is able to consolidate the company's position and create a competitive advantage. This research seeks to examine the competitive strategy of PT. Bank Central Asia is based on three established theories in strategic management science, namely Porter's Competitive Positioning, the Resource-Based View, and the Delta Model. The research method used in this study is a descriptive qualitative research analysis method. According to the findings of the study, the banking industry has collusive oligopoly competition and the status of PT. Bank Central Asia, as one of the leading companies, strengthens the bargaining power of PT. Bank Central Asia in the banking industry. A culture of hospitality and respect for customers that is rooted in all company units as well as a culture of continuous innovation are internal competencies that lead to a company's competitive advantage. In order to keep consumers loyal to the company, P.T. Bank Central Asia prioritizes the massive distribution of ATM machines and the establishment of a comprehensive banking ecosystem for customers and companies.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

PT. Bank Central Asia Tbk, disingkat BCA, adalah salah satu bank swasta di Indonesia. Pertama kali didirikan pada tanggal 21 Februari 1957 oleh Soedono Salim, BCA berhasil menjadi bank swasta terbesar di Indonesia. BCA saat ini mengelola aset sebesar Rp 1.228 Triliun dan penyaluran kredit sebesar Rp 637 Triliun sepanjang tahun 2021. BCA memiliki 1.242 kantor cabang di seluruh Indonesia, 18.034 mesin ATM, dan lebih dari 28 juta rekening nasabah pada tahun 2021. Dari segi total aset, BCA berada di peringkat ketiga di Indonesia pada tahun 2021, dengan Bank Mandiri dan Bank Rakyat Indonesia (BRI) berada di posisi 1 dan 2 secara berurutan (Statista, 2021). BCA memiliki sejarah sebagai salah satu bank yang paling inovatif. BCA adalah bank pertama di Indonesia yang berhasil mengedarkan kartu kredit yang dapat berlaku secara internasional melalui kerjasama dengan MasterCard pada awal tahun 1980-an. BCA juga merupakan bank pertama yang merealisasikan sistem mesin ATM di Indonesia. BCA hampir mengalami kebangkrutan pada krisis moneter 1998 (Rini, 2020), namun berhasil diselamatkan dan diakuisisi oleh pemerintah melalui program Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN), dengan total kepemilikan sebesar 92,8%. Pada tahun 2000, BCA menjual

22,55% saham BCA yang dimiliki BPPN ke publik, dan public offering kedua yang dilaksanakan pada tahun 2001 kembali menjual 10% saham BCA milik BPPN. BPPN melepaskan 51% saham dengan sistem tender, dan dimenangkan oleh Farindo Investment dari Negara Mauritius. BPPN mendivestasikan seluruh sisa saham BCA melalui private placement pada tahun 2004. Seluruh saham BCA milik Farindo Investment dipindahkan ke PT. Dwimuria Investama Andalan, juga perusahaan milik Grup Djarum pada tahun 2016 (Databoks, 2017). Pada Desember 2021, komposisi kepemilikan saham BCA terdiri dari 54,94% dimiliki oleh PT. Dwimuria Investama Andala, dan 45,06% dimiliki oleh publik. BCA berhasil membukukan laba bersih tahun buku 2021 sebesar Rp 31,4 Triliun, atau tumbuh sebesar 15,8% dibandingkan tahun sebelumnya (Yohana Artha Uly, 2022).

Sehingga bisa dikatakan bahwa strategi kompetitif adalah pencapaian kompetitif yang diidamkan dalam industri, tempat dimana industri berada. Tujuan strategi kompetitif adalah mendapatkan keuntungan dan posisi yang mendukung dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan industry (Irawan, 2017). Perusahaan dapat memiliki strategi kompetitif apabila perusahaan mampu menjual produk dengan harga yang paling rendah dibanding kompetitor, atau menjaga biaya-biaya operasional dan produksi perusahaan paling rendah dibandingkan standar industry. Five Forces Framework yang diusulkan oleh Michael Porter menyatakan bahwa terdapat lima kekuatan utama yang mampu mempengaruhi pasar. Kekuatan pertama dalam Porter's Five Forces adalah pembeli (Walker, G., & Madsen, 2016). Maka dalam suatu perusahaan pasti memiliki sumber daya di dalamnya, dan pengaplikasian sumber daya yang dimiliki perusahaan bersifat terbatas. Perusahaan harus dapat mengelola sumber daya yang dimiliki secara optimal untuk mendukung pertumbuhan perusahaan secara efektif.

Terdapat dua asumsi mengenai karakteristik sumber daya yang dimiliki perusahaan pada VRIO Model (Barney & Hesterly, 2015). Yang pertama adalah *resource heterogeneity*, sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan pasti berbeda meskipun bergerak di industri yang sama, sedangkan asumsi kedua adalah *resource immobility*, yang menjelaskan bahwa perusahaan dapat memiliki sumber daya yang bertahan lama dan sulit untuk dikuasai oleh perusahaan lain yang tidak memiliki kapabilitas tertentu. Delta model merupakan model strategi terbaru yang dapat mengisi keterbatasan-keterbatasan pada model strategi yang sudah ada sebelumnya, seperti Porter's Competitive Positioning Strategy dan Resource-Based View Strategy. Maka dari itu perusahaan perlu untuk menyusun strategi yang mana mempersonalisasi layanan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen yang berbeda untuk setiap individu. Produk atau jasa dapat dipersonalisasi dengan lebih mudah di jaman modern ini karena kemajuan teknologi artificial intelligence (AI) dan machine learning (ML) yang dapat menganalisa dan memprediksi perilaku konsumen, sehingga dapat memanipulasi customer journey konsumen (Kietzmann et al., 2018). Teknologi AI dan machine learning mampu meningkatkan performa dan produktivitas perusahaan (Abrardi et al., 2022). Perilaku konsumen, seperti riwayat pencarian, kecenderungan membuka suatu aplikasi atau website pada waktu tertentu, lama waktu konsumen menggunakan aplikasi atau website, riwayat pembelian produk, dan data-data penting lainnya dapat dianalisa sehingga sistem informasi dapat memprediksi dan menyarankan produk yang mungkin dibutuhkan atau diinginkan konsumen. Perusahaan jaman sekarang perlu untuk menawarkan sebuah solusi yang spesifik bagi masing-masing individu konsumen untuk meningkatkan peluang pembelian, loyalitas, dan customer engagement yang semakin baik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Islami et al., 2022) menyatakan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan strategi kompetitif pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Rama Ganda, sehingga hasil penelitian menunjukkan strategi yang tepat diterapkan oleh BPR Rama Ganda adalah strategi SO. Startegi SO dengan menekankan pada strategi ekspansi dan promosi. BPR Rama Ganda menggunakan stategi promosi dengan melalui berbagai kegiatan. Kegiatan tersebut berupa gebyar undian dan sosialisasi. Sehingga berdasarkan uraian diatas maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisis strategi kompetitif PT. Bank Central Asia dengan menggunakan empat pendekatan utama yaitu analisis industri berbasis teori *Porter Five Forces*, dan analisis VRIO dari perspektif teori *Resources-Based View*, dan Analisis Delta Model. Penelitian ini merupakan salah satu penelitian pertama yang menerapkan analisis Delta Model pada industri perbankan sehingga diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan teori strategi korporasi dalam industri perbankan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode analisis penelitian kualitatif deskriptif, menurut (Sugiyono, 2019) metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah, atau sebagai metode enographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya, disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menurut Miles and Huberman (1984) dalam (Sugiyono, 2019) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Industri Berdasarkan Porter Competitive Positioning

PT. Bank Central Asia adalah perusahaan swasta yang bergerak di industri perbankan. Industri perbankan adalah industri yang cukup menarik untuk dipelajari karena peta persaingan terus berubah seiring dikeluarkannya regulasi baru oleh pemerintah. Peraturan pemerintah yang sangat mendorong iklim kompetisi pada industri perbankan adalah Paket Ekonomi Juni 1983 (PAKJUN) dan peraturan lanjutan Paket Kebijakan Oktober 1988 (PAKTO). Kedua peraturan tersebut disahkan pemerintahan era Presiden Soeharto untuk mendongkrak pertumbuhan ekonomi yang terkena imbas dari penurunan tajam harga minyak dunia akibat peristiwa “banjir minyak” pada tahun 1980-1986 (Pramisti, 2020). Indonesia adalah salah satu negara penghasil minyak terbesar pada tahun 1970-an. Peristiwa Perang Yom Kippur pada tahun 1973 dan Revolusi Iran pada tahun 1978 menyebabkan lonjakan drastis pada harga minyak dunia. Harga minyak dunia meningkat drastis setelah Presiden Amerika Serikat Richard Nixon mengirimkan bantuan dana sebesar \$2,2 miliar kepada Israel pada perang Yom Kippur, sehingga menyebabkan Amerika diembargo oleh liga Arab pada Januari 1973 (Corbett, 2013). Harga minyak dunia meningkat dari \$2,90 per barrel per Januari 1973 menjadi \$11,65 per barrel pada Januari 1974.

Revolusi Iran kembali meningkatkan harga jual minyak dunia dari \$12,85 per barrel per Oktober 1978 menjadi \$40,75 per barrel per November 1979 (Pramisti, 2020). Pemerintah Indonesia terlena dengan harga minyak dunia yang meningkat pesat, sehingga tidak dapat mengantisipasi harga minyak dunia yang ternyata malah merosot tajam pada tahun 1980-1986 akibat oversupply minyak dunia, resesi ekonomi global, dan peralihan ke energi alternatif yang lebih murah (Datastream, 2015). Peraturan PAKJUN 1983 yang disahkan Presiden Soeharto membebaskan bank-bank pemerintah menentukan sendiri suku bunga deposito dan menghilangkan batas tertinggi buka kredit, dengan tujuan untuk mendongkrak pertumbuhan kredit investasi. PAKTO 1988, peraturan lanjutan dari PAKJUN 1983, menghilangkan regulasi pendirian perbankan dan menetapkan minimal modal pendirian bank hanya sebesar Rp 10 miliar, sehingga jumlah bank sebelum PAKTO yang hanya berjumlah 108 tumbuh menjadi 1.525 pada tahun 1999 (Wikanto, 2016). Ini menyebabkan peta persaingan perbankan pada era Presiden Soeharto sangat intens.

Setelah era reformasi hingga sekarang, peta persaingan industri perbankan jauh berbeda dengan peta persaingan pada masa Presiden Soeharto. Terlebih lagi dengan diterbitkannya Arsitektur Perbankan Indonesia (API), sesuai anjuran International Monetary Fund, untuk menjaga kestabilan di industri perbankan nasional. 6 pilar utama API adalah: 1) Menciptakan struktur perbankan domestik sehat, 2) Menciptakan sistem pengaturan dan pengawasan efektif sesuai standar internasional, 3) Menciptakan industri perbankan berdaya-saing tinggi serta tahan menghadapi risiko, 4) Menciptakan good corporate governance dalam industri perbankan, 5) Mewujudkan infrastruktur lengkap untuk mendukung pertumbuhan industri perbankan, dan 6) Mewujudkan perlindungan dan pemberdayaan konsumen perbankan (Murdadi, 2015).

Berdasarkan penelitian oleh (Widyastuti & Armanto, 2013), stabilitas industri perbankan yang setelah diluncurkan API malah membuat situasi kompetisi di industri perbankan menjadi monopoli atau oligopoli kolusif, yang salah satunya disebabkan oleh penurunan jumlah bank di Indonesia. Temuan kedua oleh Widyastuti dan Armanto adalah bahwa bank asing memiliki tingkat persaingan paling rendah dibandingkan bank domestik karena peraturan pembatasan wilayah operasi bank asing oleh pemerintah. Penelitian oleh (Putri et al., 2020) juga menemukan bahwa BCA memiliki tingkat

profitabilitas tertinggi dibandingkan bank-bank lainnya sebesar 3,06% dibandingkan rata-rata industri sebesar 1,19%, berdasarkan perhitungan Return on Asset Ratio pada tahun 2015-2017. Berdasarkan informasi-informasi diatas, berikut adalah analisis Porter's Five Forces dari PT. Bank Central Asia:

Competitive Rivalry - Sedang:

PT. Bank Central Asia memiliki tingkat kompetisi sedang. Sesuai dengan hasil penelitian (Widyastuti & Armanto, 2013), perbankan saat ini dikuasai sedikit bank saja sehingga peta kompetisi cenderung monopoli atau oligopoli kolusif. Namun, BCA masih tetap perlu berinovasi dalam menarik nasabah baru dan menawarkan produk-produk baru agar tidak tertinggal oleh perusahaan perbankan lain.

Supplier Power - Variatif:

Supplier bagi perusahaan perbankan seperti BCA adalah nasabah yang mendepositokan atau menabung uangnya di bank BCA. Untuk nasabah BCA perorangan kelas menengah-kebawah, nasabah tidak memiliki bargaining power terhadap BCA, sehingga threat level tergolong rendah. Untuk nasabah BCA perorangan kelas atas atau nasabah korporasi, mereka memiliki bargaining power tinggi karena menjadi sumber pendanaan besar bagi bank BCA. BCA harus dapat melayani orang-orang kelas atas dan pihak korporat dengan baik agar dana tidak berpindah ke bank lain. Contoh strategi BCA untuk menjaga kepuasan nasabah kelas atas adalah dengan menawarkan sistem BCA prioritas: Nasabah dengan jumlah tabungan, deposito, investasi, atau gabungan ketiganya sebesar Rp 500 juta dan mengendap minimal satu tahun akan mendapatkan benefit-benefit khusus, seperti akses Lounge Prioritas dan rate khusus untuk pengembangan usaha.

Threat of New Entry - Lemah:

Semenjak diluncurkannya Arsitektur Perbankan Indonesia, persyaratan pendirian perbankan semakin dipersulit. Peraturan terbaru yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menyatakan bahwa syarat pendirian perusahaan perbankan harus memiliki modal minimum sebesar Rp 10 Triliun (Handoyo, 2021). Selain itu, perijinan pendirian perbankan juga semakin ketat untuk mencegah penyalahgunaan dana yang dihimpun oleh bank serta menjaga agar industri perbankan semakin stabil. Dengan persyaratan minimum dana yang sangat tinggi dan perijinan yang semakin sulit, akan membatasi masuknya pendatang baru di industri perbankan, sehingga threat of new entry lemah.

Buyer Power - Variatif:

Sama seperti supplier power, buyer power untuk bank BCA juga bersifat variatif. Konsumen BCA adalah nasabah yang menggunakan produk BCA seperti kartu kredit, Kredit Perumahan Rakyat (KPR), pinjaman modal usaha, reksadana, dan produk-produk lainnya yang dapat memberikan keuntungan bagi BCA. Untuk nasabah kredit/pinjaman perorangan, mereka tidak memiliki bargaining power terhadap BCA. Namun untuk nasabah kelas atas dengan penggunaan kartu kredit secara sering dan bernominal besar, atau nasabah korporat yang berpotensi untuk berhutang dalam jumlah besar, merupakan konsumen-konsumen dengan bargaining power tinggi.

Substitutes - Kuat:

Produk substitusi untuk bank konvensional seperti BCA adalah produk Digital Wallet dan Digital Banking. Uang saku digital seperti OVO dan Gopay merupakan alternatif bagi konsumen untuk menyimpan uang mereka. OVO dan Gopay juga mulai mengeluarkan produk-produk perbankan, seperti Reksadana untuk menyaingi perbankan konvensional. Selain itu, kemunculan bank-bank digital seperti Jenius dan Bank Jago dapat mendisrupsi pasar perbankan apabila BCA tidak hati-hati. Akan tetapi, BCA cukup antisipatif terhadap kemunculan perbankan digital. Bahkan BCA telah meluncurkan aplikasi BCA Mobile jauh lebih dahulu daripada bank-bank digital jaman sekarang. Langkah antisipatif dan inovatif BCA menjadi salah satu kunci sustainability dari BCA.

Analisis VRIO untuk Analisis Kompetensi Internal PT. Bank Central Asia

Analisis VRIO digunakan untuk menganalisa apakah perusahaan BCA memiliki kompetensi internal yang mampu menjaga sustainabilitas perusahaan. Berikut adalah kompetensi-kompetensi internal BCA dan analisa masing-masing menggunakan VRIO Model:

Keramahan seluruh pegawai BCA:

Keramahan seluruh pegawai BCA bukanlah rahasia umum, termasuk satpamnya. Bahkan hashtag #mendingsatpambca trending di Twitter pada tahun 2021 sebagai protes masyarakat terhadap perlakuan Polisi yang kasar dan represif di Indonesia (Jatmiko, 2021). Seluruh karyawan frontliner BCA, dari Teller, Account Officer, Satpam, Cleaning Service, Relationship Officer, Customer Service dan Manager semuanya diberikan pelatihan mengenai cara menghadapi konsumen dan bagaimana bersikap profesional. Budaya keramahan juga sudah sangat meresap pada karyawan frontliner BCA sehingga semua karyawan BCA dapat melayani nasabah dengan ramah dan profesional secara otomatis. Meskipun terlihat sepele, namun budaya ramah ini tidak mudah ditiru oleh perusahaan lainnya. Terbukti dengan BCA yang telah meraih penghargaan Customer Excellence dari Gallup International Association pada tahun 2022 atas kualitas pelayanan yang mencapai taraf World Class (IDX Channel, 2022). Selain itu, BCA juga memenangkan beberapa penghargaan lain seperti The Best Contact Center Indonesia 2021 (Anggraeni, 2021), dan penghargaan-penghargaan di bidang pelayanan lainnya. Berdasarkan fakta di lapangan, keramahan seluruh pegawai BCA dapat menciptakan nilai lebih, langka, sulit untuk ditiru, dan juga didukung oleh seluruh unit perusahaan, sehingga keramahan seluruh pegawai BCA merupakan sumber sustainable competitive advantage.

Penawaran produk bermacam-macam sesuai dengan tujuan nasabah

Bank BCA menawarkan berbagai macam produk keuangan seperti tabungan Simpanan Pelajar, tabungan Xpresi untuk milenial, tabungan Tahapan untuk tabungan serbaguna, tabungan Tahapan Gold untuk bisnis, dan produk-produk lainnya. Produk-produk yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah merupakan kompetensi yang baik, akan tetapi perusahaan perbankan lainnya juga mulai menawarkan produk-produk serupa. Maka, kompetensi ini valuable namun tidak langka, sehingga menciptakan competitive parity saja. BCA dapat mengimbangi perusahaan perbankan lainnya dari sisi ragam produk.

Budaya inovatif yang terus-menerus mengikuti perubahan kebutuhan pasar

BCA memiliki budaya yang inovatif. Ini terbukti dengan BCA yang selalu mengeluarkan inovasi-inovasi baru bahkan sejak era Presiden Soeharto. BCA adalah bank pertama yang merealisasikan mesin ATM pertama di Indonesia. Bank BCA juga adalah bank pertama di Indonesia yang mengedarkan kartu kredit yang berlaku secara internasional hasil kerjasama dengan MasterCard. Hingga sekarang, BCA masih merupakan perusahaan yang selalu berinovasi. Bank BCA juga merupakan pelopor cardless withdrawal, artinya penarikan uang tanpa kartu di mesin ATM BCA pada tahun 2017 (Sakina Rakhma Diah Setiawan, 2017). BCA Mobile juga terus-menerus melakukan inovasi di bidang bank digital, seperti aplikasi customer service Halo BCA, aplikasi investasi Welma, aplikasi analisa keuangan pribadi Vindi, aplikasi laporan transaksi untuk bisnis Merchant BCA, dan aplikasi Blu untuk mobile banking dengan interface milenial. BCA memenangkan penghargaan Most Innovative Business Award 2017 (BCA, 2017), Digital Innovation Award (BCA, 2016), Gartner Eye on Innovation Award 2021 (Jatmiko, 2021), dan penghargaan bergengsi lainnya di bidang inovasi. Berdasarkan analisis VRIO, kompetensi budaya inovatif BCA adalah kompetensi yang valuable, rare, inimitable (sulit ditiru), dan juga dieksekusi dengan baik oleh perusahaan, sehingga menyebabkan sustainable competitive advantage.

Ekosistem digital yang terintegrasi

BCA akibat dari inovasi yang berkesinambungan, telah siap dalam menghadapi digitalisasi perbankan. BCA membentuk ekosistem digital yang terintegrasi, artinya seluruh aplikasi BCA: klikBCA, BCA Mobile, Vindi, Welma, BlubyBCA, Halo BCA, dan aplikasi-aplikasi lainnya saling berbagi data (synchronized) sehingga memudahkan nasabah saat berganti aplikasi. Kompetensi ini memberikan nilai lebih dan langka, namun mudah ditiru, sehingga hanya memberi temporary competitive advantage.

Analisis Strategi Korporasi Berdasarkan Delta Model

Delta model adalah teori terbaru yang dapat menjelaskan mengapa suatu perusahaan dapat menguasai pasar dengan memperhitungkan sisi konsumen. Berikut adalah penjelasan dari strategi BCA dari pandangan 3 strategi dalam Delta Model:

Best Product

BCA memiliki keunggulan kompetitif secara jelas bukan berasal dari cost leadership. Ada banyak sekali perbankan lain yang menawarkan suku bunga kredit lebih rendah daripada Bank BCA, contohnya bank BTPN, Bank KEB HANA, Bank Dinar, dan bank-bank lainnya (OJK, 2022). Namun, BCA jelas sekali memiliki keunggulan dari segi services. Pelayanan Bank BCA sudah diakui bertaraf internasional dan telah meraih banyak penghargaan bergengsi untuk kategori pelayanan. Keunggulan BCA dari segi service inilah yang menjadi fondasi perusahaan agar dapat bertahan dalam industri perbankan.

Total Consumer Solutions

BCA tidak hanya menjalankan satu, namun semua pendekatan yang ditawarkan Total Consumer Solutions. Pendekatan redefining experience jelas dilakukan oleh BCA dan memang merupakan keahlian BCA. BCA selalu menawarkan pengalaman dan keramahan yang outstanding bagi para nasabahnya. Seluruh karyawan frontliner dilatih sedemikian rupa sehingga secara otomatis berlaku ramah dan profesional pada nasabah di setiap consumer journey mereka, dari saat masuk kantor disambut satpam yang ramah, menemui Teller yang sopan santun, menanyakan perihal perkreditan pada Accounts Officer, hingga Cleaning Service yang menyapa dengan sopan saat memasuki toilet. Customer experience yang luar biasa tersebut mampu memberikan kepuasan bagi konsumen. Kedua, Bank BCA juga berusaha mempermudah kinerja client agar jauh lebih efisien dalam pendekatan customer integration. Bank BCA telah meluncurkan BCA Cash Management System yang dapat mempermudah perusahaan/korporat dalam mengatur dan mengawasi pembayaran, gaji karyawan, pembayaran supplier, BPJS Ketenagakerjaan, biaya operasional transportasi dan logistik, piutang perusahaan, dan biaya-biaya lainnya. Ketiga, perusahaan dapat menawarkan berbagai macam aplikasi dan produk-produk finansial sesuai dengan kebutuhan individu konsumen agar tercapai one-stop solution bagi nasabah sebagai bentuk pendekatan Horizontal Breadth.

System Lock-In

BCA mampu menjadi perusahaan perbankan swasta terbaik dan ketiga terbesar di Indonesia karena BCA mampu menjadi proprietary standard. BCA adalah bank yang pertama kali mengembangkan jaringan ATM di Indonesia. Saat ini BCA memiliki 18.034 mesin ATM yang tersebar di seluruh Indonesia. Peletakan mesin ATM BCA juga selalu strategis, berada di lokasi-lokasi pusat perbelanjaan maupun pusat perdagangan. Bahkan, BCA memecahkan rekor muri pemilik mesin ATM Cash Recycling Machine atau ATM setor-tarik terbanyak, dengan jumlah sebanyak 6.888 unit. Tidak hanya itu, mesin ATM BCA juga mudah ditemui di gerai minimarket Alfamart dan Indomaret di seluruh Indonesia. Kunci dari Proprietary Standard adalah membuat produk kita menjadi pilihan utama konsumen. Masifnya penyebaran mesin ATM BCA di lokasi strategis akhirnya mengunci nasabah untuk tidak berpindah ke bank lain. Penarikan uang tunai, pembayaran, dan transfer dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja apabila memiliki rekening BCA, sedangkan ATM bank lainnya belum tentu mudah ditemukan, sehingga memiliki rekening BCA jauh lebih praktis. Selain itu, mayoritas bisnis dan korporasi menggunakan rekening BCA. Hampir seluruh karyawan perusahaan swasta menggunakan rekening BCA. Internet banking dan virtual account juga gratis tanpa biaya. Untuk kemudahan bertransaksi dan menghindari transfer fee antar bank, para pebisnis dan juga konsumen akhirnya menggunakan rekening BCA. BCA Cash Management System yang digunakan oleh perusahaan akhirnya juga ikut mendorong perusahaan untuk tetap menggunakan rekening BCA. BCA telah membentuk suatu ekosistem yang mana semua hal yang berkaitan dengan pengelolaan uang: penarikan, transfer, investasi, pinjaman, kredit, dapat dilaksanakan di BCA. Bahkan aplikasi-aplikasi BCA semuanya saling terhubung satu-sama lain. Seluruh kebutuhan finansial nasabah dapat dilaksanakan di bank BCA secara praktis, secara efektif mengurangi keinginan nasabah untuk berpindah ke bank lainnya terutama untuk para wirausahawan dan karyawan swasta, sehingga BCA telah menyebabkan customer lock-in.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa industri perbankan di Indonesia bersifat pasar persaingan monopolistik pada era Presiden Soeharto, namun peta persaingan berubah menjadi bersifat monopoli dan oligopoli kolusif akibat diluncurkannya program Arsitektur Perbankan

Indonesia. Program API mempersulit pendirian perusahaan perbankan dan mengurangi jumlah perusahaan perbankan di Indonesia yang mengakibatkan tingkat persaingan menurun signifikan. PT. Bank Central Asia memiliki ancaman tinggi dari sisi substitutes karena kemunculan bank-bank digital inovatif yang dapat mendisrupsi pasar. Kompetitor yang sudah ada memberikan ancaman sedang, karena kompetitor dan PT. Bank Central Asia tetap perlu bersaing dalam menarik nasabah dan terus berinovasi agar tidak tertinggal. Threat of New Entrants rendah akibat diluncurkannya program API sehingga menghambat masuknya kompetitor baru. Threat of supplier dan buyer bersifat variatif, karena tergantung dari dana yang dimiliki nasabah. Kompetensi-kompetensi internal PT. Bank Central Asia yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sustainable adalah budaya ramah dan budaya inovatif. Penawaran produk finansial bermacam-macam menjadi sumber competitive parity, sedangkan ekosistem digital yang terintegrasi adalah sumber temporary competitive advantage. Berdasarkan analisis Delta Model, untuk strategi Best Product PT. Bank Central Asia menganut strategi diferensiasi di bidang pelayanan, mengungguli tingkat layanan dari bank-bank lainnya. Strategi Total Customer Solutions BCA adalah menawarkan pengalaman terbaik di setiap customer journey nasabah, sistem manajemen keuangan untuk perusahaan client yang dapat meningkatkan efisiensi perusahaan client, dan menawarkan berbagai macam produk finansial yang dipersonalisasi sehingga tercapai one-stop solution. BCA mencapai posisi system lock-in dengan cara penyebaran mesin ATM secara masif dan berlokasi strategis, serta mempermudah aktivitas bisnis perusahaan swasta sehingga menyebabkan nasabah menjadi nyaman dan ketergantungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrardi, L., Cambini, C., & Rondi, L. (2022). Artificial intelligence, firms and consumer behavior: A survey. *Journal of Economic Surveys*, 36(4), 969–991.
- Anggraeni, R. (2021). *BCA (BBCA) Raih Penghargaan The Best Contact Center Indonesia 2021*. Bisnis.Com. <https://finansial.bisnis.com/read/20211116/90/1466429/bca-bbca-raih-penghargaan-the-best-contact-center-indonesia-2021>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson.
- Corbett, M. (2013). Oil shock of 1973–74. *Federal Reserve History*, 22.
- Databoks. (2017). *PT Dwimuria Investama Andalan Jadi Pengendali BCA*. Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/03/15/pt-dwimuria-investama-andalan-jadi-pengendali-bca>
- Datastream, T. R. (2015). *Oil Price Plunge is So 1986*. Morgan Stanley. <https://www.morganstanley.com/ideas/oil-price-plunge-is-so-1986>
- Handoyo. (2021). *OJK: Syarat mendirikan satu bank harus memiliki modal minimum Rp 10 triliun*. News.Setup. <https://newssetup.kontan.co.id/news/ojk-syarat-mendirikan-satu-bank-harus-memiliki-modal-minimum-rp-10-triliun>
- Irawan, M. R. N. (2017). Analisis SWOT untuk menentukan strategi kompetitif pada PD. BPR. Bank daerah Lamongan. *Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 2(1).
- Islami, V., Rani, R., & Syahrir, S. (2022). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Kompetitif Pada BPR Rama Ganda. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 3(3), 382–387.
- Jatmiko, B. P. (2021). *Wakili Indonesia, BCA Jadi Pemenang di Gartner Eye On Innovation Award*. Kompas.Com. <https://money.kompas.com/read/2021/11/12/171415626/wakili-indonesia-bca-jadi-pemenang-di-gartner-eye-on-innovation-award>
- Kietzmann, J., Paschen, J., & Treen, E. (2018). Artificial intelligence in advertising: How marketers can leverage artificial intelligence along the consumer journey. *Journal of Advertising Research*, 58(3), 263–267.
- Murdadi, B. (2015). Arsitektur Perbankan Indonesia (Api) Roadmap Tak Berujung. *Value Added: Majalah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 22780.

- Pramisti, N. Q. (2020). *Deregulasi 1983: Cara Soeharto Menata Ekonomi Usai Booming Minyak*. Tirto.Id. <https://tirto.id/deregulasi-1983-cara-soeharto-menata-ekonomi-usai-booming-minyak-eBos>
- Putri, R. M., Maulina, V., & Mustikowati, R. I. (2020). Tingkat Kompetisi Dan Profitabilitas Perbankan Di Indonesia. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(6), 915–927.
- Rini, A. S. (2020). *Kisah BCA Pernah Dikuras Dananya Saat Krisis 1998*. Bisnis.Com. <https://finansial.bisnis.com/read/20200611/90/1251273/kisah-bca-pernah-dikuras-dananya-saat-krisis-1998>
- Sakina Rakhma Diah Setiawan. (2017). *BCA Kembangkan Fitur Tarik Tunai Tanpa Kartu*. Kompas.Com. <https://money.kompas.com/read/2017/05/31/181743126/bca.kembangkan.fitur.tarik.tunai.tanpa.kartu%0A%0A>
- Statista. (2021). *Major Banks Indonesia 2021, by Total Assets*. Statista Research Department. <https://www.statista.com/statistics/830681/indonesia-top-banks-by-total-assets/>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Walker, G., & Madsen, T. L. (2016). *Modern Competitive Strategy*. McGraw-Hill Education (4th Edition). McGraw-Hill Education.
- Widyastuti, R. S., & Armanto, B. (2013). Kompetisi industri perbankan Indonesia. *Bulletin of Monetary Economics and Banking*, 15(4), 417–439.
- Wikanto, A. (2016). *Pakto 88 dan booming perbankan Indonesia*. Liputan Khusus Perbankan. <https://lipsus.kontan.co.id/v2/perbankan/read/318/pakto-88-dan-booming-perbankan-indonesia>
- Yohana Artha Uly. (2022). *Laba BCA Melampaui Perkiraan, Tumbuh 15,8 Persen di 2021*. Kompas.Com. <https://money.kompas.com/read/2022/01/27/183000026/laba-bca-melampaui-perkiraan-tumbuh-15-8-persen-di-2021?page=all>