

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PT BCA DALAM PERSPEKTIF
KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN**

Novita Yuliana¹, Triana Hasty Kusuma², Rizka Fatkhin Nisa³

email: novita.yuliana@umk.ac.id¹, triana.hasty@umk.ac.id², rizka.fatkhin@umk.ac.id³

Universitas Muria Kudus

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bersaing PT Bank Central Asia Tbk (BCA) dalam membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan di industri perbankan Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, mengandalkan data primer dari wawancara dan observasi terbatas, serta data sekunder berupa laporan tahunan, dokumen internal BCA, dan publikasi eksternal periode 2018–2023. Analisis dilakukan secara tematik dan dilengkapi teknik triangulasi serta analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi utama BCA meliputi diferensiasi layanan digital, efisiensi operasional berbasis teknologi, serta penguatan loyalitas nasabah melalui ekosistem layanan. Reputasi merek dan budaya inovasi diidentifikasi sebagai aset tidak berwujud yang menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang, diperkuat oleh kapabilitas dinamis dalam merespons regulasi dan berkolaborasi dengan fintech. Kesimpulan penelitian mendukung teori Resource-Based View bahwa aset intangible memiliki peran strategis dalam menciptakan keunggulan yang berkelanjutan. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan green banking dan ekspansi ke perbankan pedesaan sebagai arah strategi diferensiasi masa depan.

Kata Kunci: Keunggulan kompetitif berkelanjutan, strategi perbankan, BCA, sumber daya tidak berwujud, transformasi digital

Abstract

This study aims to analyze the competitive strategies of PT Bank Central Asia Tbk (BCA) in building sustainable competitive advantage within Indonesia's banking industry. The research employs a qualitative approach using a case study method, relying on primary data from interviews and limited observations, as well as secondary data in the form of annual reports, internal BCA documents, and external publications from the 2018–2023 period. The analysis was conducted thematically and complemented with triangulation techniques and SWOT analysis. The findings reveal that BCA's core strategies include digital service differentiation, technology-based operational efficiency, and strengthening customer loyalty through an integrated service ecosystem. Brand reputation and innovation culture are identified as intangible assets that serve as the foundation for long-term competitive advantage, reinforced by dynamic capabilities in responding to regulations and collaborating with fintech companies. The research supports the Resource-Based View theory, which emphasizes the strategic role of intangible assets in generating sustainable advantage. This study recommends the development of green banking and expansion into rural banking as future directions for differentiation strategy.

Keywords: Sustainable competitive advantage, banking strategy, BCA, intangible resources, digital transformation

ISSN

2548-6535 (print)

2615-6784 (online)

PENDAHULUAN

Industri perbankan Indonesia menghadapi tantangan yang kompleks di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Ini termasuk perubahan regulasi, kemajuan teknologi digital seperti open banking dan artificial intelligence, serta preferensi konsumen yang semakin mengarah pada layanan digital yang cepat, dan aman (OJK, 2024; Bank Indonesia, 2023; Waliullah et al., 2025).

Sebagian besar penelitian tentang strategi bersaing dalam industri perbankan cenderung menekankan aspek keuangan dan efisiensi operasional (Athanasoglou et al., 2008; Berger & Mester, 2003), serta penerapan teknologi informasi (Zhu & Kraemer, 2005). Namun, literatur ini belum secara menyeluruh mempelajari bagaimana aset-aset tidak berwujud atau tidak tangible seperti reputasi merek, kemampuan digital, dan hubungan pelanggan memberikan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif.

PT Bank Central Asia Tbk (BCA) sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia terus berupaya mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar dengan mengembangkan strategi bersaing yang unggul. Keberhasilan BCA dalam menjaga pertumbuhan dan stabilitas bisnisnya tidak terlepas dari penerapan keunggulan kompetitif berkelanjutan atau *sustainable competitive advantage* yang memadukan inovasi, efisiensi operasional, dan kualitas layanan (Porter, 1985).

Analisis strategi bersaing BCA dalam perspektif keunggulan kompetitif berkelanjutan menjadi penting untuk memahami bagaimana perusahaan ini mampu memanfaatkan sumber daya, kapabilitas, dan nilai tambahnya untuk menciptakan diferensiasi di tengah persaingan industri. Pendekatan Resource-Based View (RBV) dan teori keunggulan kompetitif Porter dapat menjadi lensa

untuk mengevaluasi bagaimana BCA membangun daya saing jangka panjang melalui aset intangible seperti reputasi merek, teknologi digital, dan hubungan dengan nasabah.

METODE

Metode studi kasus digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis strategi bersaing PT Bank Central Asia Tbk (BCA) dari sudut pandang keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam tentang strategi bisnis BCA dan keunggulan bersaingnya dalam konteks industri perbankan Indonesia. Jenis penelitian studi kasus digunakan untuk mendapatkan pemahaman kontekstual dan menyeluruh tentang masalah yang diteliti secara khusus pada perusahaan, yaitu PT BCA.

Data primer dan sekunder adalah dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan manajemen BCA, terutama dari divisi strategi, pemasaran, dan operasional, serta pakar perbankan seperti konsultan industri dan akademisi. Observasi partisipan terbatas juga dilakukan untuk melihat proses pelayanan nasabah di kantor cabang dan penggunaan teknologi digital dalam aktivitas perbankan.

Data sekunder, di sisi lain, dikumpulkan dari berbagai dokumen internal BCA, termasuk laporan tahunan, laporan keberlanjutan, dan presentasi investor dari tahun 2018 hingga 2023. Selain itu, penelitian ini menggunakan publikasi resmi yang diterbitkan oleh Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), serta artikel dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan transformasi digital dan keunggulan kompetitif di sektor jasa keuangan.

Analisis data dilakukan melalui metode analisis tematik. Metode ini termasuk mencari tema penting dalam strategi bersaing BCA dan mencari pola hubungan antara sumber daya, strategi yang digunakan, dan keunggulan kompetitif yang dihasilkan. Dengan membandingkan hasil observasi, dokumen, dan wawancara, teknik triangulasi data digunakan untuk meningkatkan validitas temuan. Selain itu, dalam strategi persaingan BCA, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) juga digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Strategi Bersaing PT BCA dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif.

Berdasarkan analisis data, PT BCA mengimplementasikan tiga strategi inti untuk mempertahankan posisinya sebagai market leader:

1. Diferensiasi Layanan Berbasis Teknologi.

BCA secara konsisten melakukan transformasi digital dengan mengembangkan platform seperti BCA Mobile dan Flip untuk menciptakan ekosistem perbankan yang lengkap dan inklusif. Untuk meningkatkan kenyamanan transaksi digital, fitur baru seperti QRIS Pro, Virtual Account, dan OneKlik disesuaikan dengan kebutuhan pasar Indonesia. Dengan 78% pelanggan yang menggunakan layanan digital pada tahun 2023, strategi ini terbukti berhasil. Penggunaan pendekatan hybrid, yang menggabungkan layanan digital dan konvensional, memastikan kepuasan berbagai demografi pelanggan.

2. Efisiensi Operasional melalui Automasi.

Analisis risiko kredit, deteksi fraud, dan sistem pemantauan real-time adalah contoh teknologi yang digunakan BCA untuk meningkatkan keamanan dan akurasi layanan. Dalam tiga tahun terakhir, layanan back-office telah

diotomatisasi, yang mempercepat layanan seperti pembukaan rekening dan persetujuan kredit. Arsitektur sistem yang terintegrasi juga meningkatkan efisiensi menyeluruh dan mengurangi redundansi.

3. Penguatan Branding dan Loyalitas Nasabah.

BCA meningkatkan loyalitas pelanggan melalui program #BCASetia, yang menawarkan manfaat yang tepat sasaran seperti cashback dan reward program. Kolaborasi strategis dengan fintech seperti DANA dan Gojek meningkatkan jangkauan layanan dan membuat ekosistem finansial yang terintegrasi lebih kuat. Keberhasilan BCA dalam membangun hubungan jangka panjang yang sulit ditiru oleh pesaing ditunjukkan oleh Net Promoter Score (NPS) tertinggi di industri sebesar 65 pada tahun 2023.

B. Sumber Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.

1. Analisis Resource-Based View (RBV) mengidentifikasi aset kritis BCA:

Reputasi merek BCA yang telah terbangun selama puluhan tahun menjadi aset strategis yang sulit ditiru oleh pesaing. Kepercayaan konsumen terhadap BCA terbentuk melalui konsistensi layanan berkualitas, sistem yang andal, dan transparansi bisnis, sehingga menciptakan persepsi positif yang kuat terhadap seluruh produk dan layanan. Selain itu, komitmen BCA terhadap inovasi tercermin dari alokasi 20% laba untuk pengembangan teknologi angka yang jauh di atas rata-rata industri dan budaya inovasi yang tertanam dalam seluruh aspek organisasi. Inovasi ini tidak hanya menjadi proyek teknologi, tetapi diintegrasikan langsung dengan strategi bisnis inti, menciptakan nilai bisnis nyata.

Sinergi antara reputasi yang kuat dan inovasi berkelanjutan membentuk siklus keunggulan kompetitif yang saling memperkuat dan sulit ditiru, menjadi

penggerak pertumbuhan jangka panjang BCA di tengah persaingan industri yang dinamis.

2. Kapabilitas Dinamis (Dynamic Capabilities):

BCA menunjukkan kapabilitas dinamis yang kuat melalui kemampuannya merespons cepat terhadap perubahan regulasi, seperti implementasi PSAK 71 tentang risiko kredit. BCA tidak hanya memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga melakukan penyesuaian menyeluruh, mulai dari sistem IT, analisis data, hingga pelatihan SDM, secara proaktif, bahkan sebelum batas waktu. Hal ini mencerminkan kesiapan manajemen risiko yang matang dan menjadikan regulasi sebagai peluang memperkuat bisnis.

Selain itu, kolaborasi strategis BCA dengan fintech seperti Bank Jago mencerminkan pendekatan inovatif dalam menghadapi disrupsi digital. Alih-alih bersaing, BCA memanfaatkan sinergi kekuatan, jaringan nasional BCA dan kecepatan teknologi fintech, untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan nilai layanan. Integrasi sistem memungkinkan nasabah menikmati kemudahan layanan perbankan digital BCA melalui platform fintech. Pendekatan ini menegaskan bahwa BCA memandang transformasi digital sebagai pembangunan ekosistem kolaboratif, bukan persaingan tunggal.

C. Analisis SWOT

1. Inovasi sebagai Core Strategy

BCA menjadikan inovasi sebagai strategi inti melalui alokasi sumber daya yang konsisten untuk riset dan pengembangan (R&D) digital, selaras dengan konsep *dynamic capabilities* (Teece, 2007). BCA membentuk tim khusus untuk memantau tren teknologi global, menguji prototipe, dan menerapkan solusi digital secara terstruktur. Pendekatan ini membuat BCA tidak hanya responsif terhadap perubahan

pasar, tetapi juga proaktif dalam membentuk arah perkembangan perbankan digital nasional.

Contoh nyata keberhasilan strategi ini adalah implementasi teknologi blockchain dalam transaksi korporasi, yang mampu memangkas biaya hingga 20% dan mempercepat penyelesaian transaksi menjadi hampir real-time. Penerapan teknologi ini dilakukan melalui uji coba yang cermat dan integrasi bertahap ke dalam sistem yang sudah ada, menunjukkan bahwa kekuatan inovasi BCA tidak hanya terletak pada adopsi teknologi baru, tetapi pada kemampuan mengintegrasikannya secara efektif ke dalam model bisnis yang nyata dan berkelanjutan (Grant, 2016).

2. Integrasi Vertikal dan Horizontal

Kepemilikan BCA atas anak perusahaan seperti BCA Finance merupakan bagian dari strategi diversifikasi untuk menciptakan sumber pendapatan yang lebih stabil dan tahan terhadap fluktuasi suku bunga. BCA Finance tidak hanya melengkapi layanan perbankan induk, tetapi juga memperluas jangkauan ke segmen yang kurang terlayani, serta membangun hubungan finansial jangka panjang dengan nasabah. Strategi ini menjadi pendekatan terpadu yang menciptakan sinergi operasional dan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan (OJK, 2023).

Selain itu, kolaborasi BCA dengan Blue Bird dan Alfamart dalam integrasi pembayaran digital mencerminkan upaya membangun ekosistem finansial yang saling terhubung. Melalui kerja sama ini, BCA menghadirkan pengalaman transaksi yang mudah dan terpadu dalam kehidupan sehari-hari, sekaligus meningkatkan loyalitas nasabah melalui program cashback, poin loyalti, dan fitur eksklusif. Pendekatan berbasis ekosistem ini tidak hanya mendorong peningkatan volume transaksi, tetapi juga memperkuat posisi BCA sebagai katalisator utama dalam

pertumbuhan ekonomi digital Indonesia (Infobrand, 2023).

3. Respons terhadap Ancaman Eksternal

BCA menyadari pentingnya sumber daya manusia sebagai lini pertahanan utama terhadap ancaman siber di era digital. Untuk itu, pelatihan keamanan siber dilakukan setiap kuartal bagi seluruh karyawan, tidak hanya untuk tim IT, tetapi juga sebagai upaya membangun kesadaran kolektif tentang peran semua pihak dalam menjaga keamanan data dan sistem. Materi pelatihan disesuaikan dengan tren kejahatan siber terbaru dan dilengkapi metode interaktif seperti simulasi phishing dan *penetration testing*. Hasilnya, terjadi peningkatan deteksi dini ancaman oleh karyawan, membentuk "human firewall" yang efektif melengkapi sistem teknologi canggih (McKinsey & Company, 2022).

Di sisi lain, BCA menerapkan strategi diversifikasi portofolio kredit untuk mengelola risiko bisnis secara cermat di tengah ketidakpastian global. Dengan memperluas produk kredit ke segmen korporasi, UMKM, dan konsumen dengan profil risiko seimbang, BCA mampu menjaga pertumbuhan stabil meski terjadi fluktuasi suku bunga. Diversifikasi ini dilakukan secara bertahap dan berbasis riset mendalam, tanpa mengorbankan prinsip kehati-hatian. Sinergi antara penguatan SDM dan strategi diversifikasi ini mencerminkan pendekatan holistik BCA dalam membangun ketahanan jangka panjang (DBS Bank, 2022).

Gambar dan Tabel

Tabel.1

Faktor Internal	Faktor Eksternal
Kekuatan (Strengths):	Peluang (Opportunities):
- Dominasi pasar (aset terbesar ke-2 di Indonesia).	- Pertumbuhan ekonomi digital (proyeksi 25% CAGR 2024).
- Likuiditas tinggi (LDR 80%).	- Ekspansi ke segmen UMKM melalui KUR Digital.
Kelemahan (Weaknesses):	Ancaman (Threats):
- Ketergantungan pada suku bunga (70% pendapatan dari kredit).	- Kompetisi ketat dari bank digital (Jago, Seabank).
- Biaya IT tinggi (30% dari total biaya operasional).	- Risiko cyber security (serangan phishing meningkat 40% di 2023).

Sumber: Penelitian (2025)

SIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian ini memberikan konfirmasi empiris terhadap teori Resource-Based View Barney (1991), khususnya dalam konteks industri

perbankan Indonesia yang kompetitif. Aset intangible seperti reputasi merek dan budaya inovasi yang selama ini dibangun BCA ternyata memang menciptakan economic moat yang sulit ditiru pesaing

dalam waktu singkat. Tidak seperti keunggulan operasional atau teknologi yang bisa dikejar dengan investasi besar, pembangunan brand equity dan budaya organisasi membutuhkan akumulasi konsistensi selama bertahun-tahun. Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa dalam jangka panjang, sumber daya tidak berwujud justru menjadi faktor penentu yang lebih sustainable dalam menciptakan keunggulan kompetitif di industri jasa keuangan.

Dari perspektif praktis, penelitian ini merekomendasikan dua arah pengembangan strategis bagi BCA. Pertama, ekspansi ke segmen perbankan pedesaan melalui kolaborasi dengan startup agritech membuka peluang besar di pasar yang selama ini kurang terjamah perbankan konvensional.

Pendekatan ini memungkinkan BCA masuk ke sektor pertanian modern dengan risiko lebih terkendali, sekaligus menjawab kebutuhan inklusi keuangan di daerah rural. Kedua, pengembangan green banking khususnya dalam pembiayaan energi terbarukan tidak hanya menjadi diferensiasi produk, tetapi juga selaras dengan tren global tentang sustainable finance. Inisiatif ini dapat menjadi early mover advantage bagi BCA dalam menangkap segmen nasabah yang semakin sadar lingkungan, sekaligus memposisikan BCA sebagai bank yang bertanggung jawab secara sosial. Kedua strategi ini jika diimplementasikan dengan baik akan memperkuat positioning BCA sebagai bank yang tidak hanya profitable tetapi juga inclusive dan sustainable dalam jangka panjang.

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa arah pengembangan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, eksplorasi kolaborasi antara perbankan dan agritech penting untuk memahami pembentukan ekosistem keuangan digital di pedesaan serta dampaknya terhadap inklusi keuangan dan pemberdayaan

ekonomi lokal. Kedua, perlu diteliti lebih lanjut implementasi dan dampak green banking, khususnya dalam pembiayaan energi terbarukan dan adopsi prinsip ESG terhadap loyalitas nasabah dan reputasi bank. Ketiga, pendekatan longitudinal dapat digunakan untuk menilai keberlanjutan keunggulan kompetitif berbasis aset intangible seperti reputasi dan budaya inovasi. Keempat, pendekatan komparatif antar bank swasta nasional dan bank digital diperlukan untuk mengkaji relevansi strategi *resource-based view* di era perbankan digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Athanasoglou, P. P., Brissimis, S. N., & Delis, M. D. (2008). Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 18(2), 121–136.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Berger, A. N., & Mester, L. J. (2003). Explaining the dramatic changes in performance of US banks: technological change, deregulation, and dynamic changes in competition. *Journal of Financial Intermediation*, 12(1), 57–95.
- Bank Indonesia. (2023). *Indonesia Payment System Blueprint 2025*. Jakarta: BI.
- DBS Bank. (2022). *Digital transformation in banking: Lessons from ASEAN markets*. DBS Group Research.

- Deloitte. (2023). *Cybersecurity in banking: Best practices for Indonesian banks*. Deloitte Insights.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.
- Infobrand. (2023). *Top banking brands in Indonesia 2023*. Infobrand Research Institute.
- McKinsey & Company. (2022). *The future of banking in Indonesia: Digital transformation trends*. McKinsey Indonesia Report.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Laporan perkembangan keuangan digital*. <https://www.ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2024). *Roadmap Pengembangan Teknologi Finansial di Indonesia 2024–2028*. Jakarta: OJK.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Waliullah, S., Rahman, M., & Sattar, M. A. (2025). *Cybersecurity challenges in digital banking: An emerging market perspective*. *Journal of Financial Innovation*, 12(2), 101–119.
- Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2005). Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: cross-country evidence from the retail industry. *Information Systems Research*, 16(1), 61–84.