

Analisis Manajemen Strategi PT Bank Central Asia Tbk Menjaga Dominasi CASA dengan Pendekatan SWOT, SPACE, BCG, IE Matrix, dan Grand Strategy Matrix

Oleh:

Lintar Novianti Watanaya

Ubaya School of Management, Universitas Surabaya, Indonesia
s134124014@student.ubaya.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the strategic management of PT Bank Central Asia Tbk in maintaining its dominance in the Current Account Savings Account (CASA) segment amid increasingly intense competition in Indonesia's banking industry. The analysis employs several strategic management tools, including PEST analysis, Porter's Five Forces, Value Chain analysis, TOWS Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, Grand Strategy Matrix, and QSPM, to identify the bank's internal and external strategic position and formulate appropriate strategic alternatives. The results indicate that the bank possesses strong financial performance, high liquidity, efficient operational capabilities, and advanced digital innovation that support its competitive advantage. The CASA segment functions as a key pillar in sustaining low-cost funds and strengthening profitability. The recommended priority strategy is market development, particularly through expanding services to micro and rural segments, strengthening digital ecosystems, and collaborating with fintech to capture new growth opportunities. This study contributes to a deeper understanding of how digital transformation, customer-centric services, and strategic market expansion can sustain competitive advantage in a mature and highly regulated banking industry.

Keywords: *Management Strategy; CASA; Industri Perbankan; Transformasi Digital Keunggulan Kompetitif; Pengembangan Pasar; SWOT; SPACE; BCG; IE; QSPM;*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategi PT Bank Central Asia Tbk dalam menjaga dominasi Current Account Savings Account (CASA) di tengah persaingan industri perbankan Indonesia yang semakin ketat dan terdigitalisasi. Analisis dilakukan dengan menggunakan berbagai alat manajemen strategis, yaitu PEST Analysis, Porter's Five Forces, Value Chain Analysis, TOWS Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, Grand Strategy Matrix, dan QSPM untuk mengidentifikasi posisi strategis perusahaan serta merumuskan alternatif strategi yang tepat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang signifikan berupa kinerja keuangan yang solid, likuiditas tinggi, efisiensi operasional, serta inovasi digital yang berkelanjutan sehingga mampu mempertahankan keunggulan kompetitif berbasis dana murah (CASA). Strategi utama yang direkomendasikan adalah pengembangan pasar melalui ekspansi ke segmen UMKM dan wilayah yang belum terjangkau, penguatan ekosistem digital, serta kolaborasi strategis dengan fintech guna menciptakan sumber pertumbuhan baru. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami implementasi manajemen strategis

berbasis transformasi digital dan penguatan layanan nasabah untuk mempertahankan daya saing pada industri perbankan yang telah memasuki tahap maturitas.

Keywords: *Management Strategy*; CASA; Industri Perbankan; Transformasi Digital
Keunggulan Kompetitif; Pengembangan Pasar; *SWOT*; *SPACE*; *BCG*; *IE*; *QSPM*;

PENDAHULUAN

Perkembangan industri perbankan di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan dinamika yang semakin kompleks, terutama dalam menghadapi tantangan likuiditas dan perubahan perilaku nasabah di era digital. Persaingan antarbank dalam menghimpun dana pihak ketiga (DPK) semakin ketat, khususnya pada segmen *Current Account Savings Account* (CASA). CASA yang meliputi produk tabungan dan giro merupakan indikator penting dalam mengukur kemampuan bank mengelola sumber dana berbiaya rendah. Bank dengan proporsi CASA yang tinggi umumnya memiliki keunggulan kompetitif karena mampu menekan *cost of fund* sehingga dapat menjaga stabilitas profitabilitas dan memperkuat struktur pendanaan jangka panjang.

PT Bank Central Asia Tbk dipilih sebagai objek kajian karena posisinya sebagai salah satu bank swasta terbesar di Indonesia yang dikenal memiliki kekuatan pada bisnis perbankan transaksi dan penghimpunan dana murah. Hingga akhir September 2024, BCA melayani lebih dari 40 juta rekening nasabah dan memproses puluhan juta transaksi harian yang didukung oleh jaringan kantor cabang, ATM, serta layanan digital seperti myBCA, BCA mobile, KlikBCA, dan Halo BCA yang beroperasi selama 24 jam. Fokus pada peningkatan pengalaman nasabah (*customer experience*), inovasi layanan digital, serta efisiensi operasional telah mendorong pertumbuhan CASA secara konsisten dan memperkuat posisi BCA sebagai bank transaksi utama di Indonesia.

Di sisi lain, lanskap persaingan industri perbankan semakin menantang dengan kehadiran bank-bank besar yang memiliki keunggulan segmentasi berbeda, seperti PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Bank Mandiri memiliki kekuatan pada segmen korporasi dan wholesale banking dengan jaringan bisnis yang luas, sedangkan BRI unggul dalam pembiayaan mikro dan penetrasi ke wilayah pedesaan. Perbedaan fokus strategi tersebut menciptakan dinamika persaingan yang unik sekaligus memberikan perspektif komparatif

mengenai bagaimana setiap bank mengelola likuiditas, membangun basis dana murah, dan mempertahankan daya saing.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana BCA merancang dan mengimplementasikan strategi yang efektif dalam menjaga dominasi CASA di tengah tekanan persaingan dan transformasi digital industri perbankan. Selain itu, penelitian ini juga mengevaluasi posisi strategis BCA dibandingkan dengan pesaing utamanya untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan pengelolaan likuiditas dan keberlanjutan keunggulan kompetitif. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis yang relevan bagi perbankan dalam meningkatkan daya saing di tengah lingkungan industri yang semakin kompetitif dan terdigitalisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus pada PT Bank Central Asia Tbk. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menjelaskan secara sistematis dan mendalam mengenai kondisi aktual perusahaan serta strategi manajemen yang dijalankan dalam mempertahankan dominasi dana murah (CASA) di tengah persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif dan terdigitalisasi (Creswell & Creswell, 2018).

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang bersumber dari laporan tahunan perusahaan, publikasi industri perbankan, serta literatur akademik yang relevan dengan konsep dan praktik manajemen strategi (Grant, 2016). Data tersebut meliputi informasi terkait lingkungan internal dan eksternal perusahaan, kinerja keuangan, pengembangan layanan digital, serta kebijakan strategis yang diterapkan dalam menghadapi dinamika industri.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan berbagai alat analisis manajemen strategis secara terintegrasi, yaitu:

- **PEST Analysis** untuk mengidentifikasi pengaruh faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi terhadap perusahaan.

- **Porter's Five Forces Model** untuk menilai tingkat persaingan dan struktur industri perbankan.
- **Value Chain Analysis** untuk mengkaji aktivitas utama dan pendukung yang menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif.
- **Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE)** untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.
- **Competitive Profile Matrix (CPM)** untuk membandingkan posisi kompetitif perusahaan dengan para pesaing utama.
- **TOWS Matrix** untuk merumuskan alternatif strategi berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal.
- **SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, dan Grand Strategy Matrix** untuk menentukan posisi strategis perusahaan serta arah pengembangan yang paling sesuai.
- **Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)** untuk menetapkan strategi prioritas secara objektif berdasarkan daya tarik masing-masing alternatif strategi (David & David, 2020; Wheelen & Hunger, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Internal Factor Evaluation Matrix

Tabel 1 Internal Factor Evaluation Matrix PT. BCA Tbk.

Strengths		Weight	Rating	Weighted Score
1	Inovasi teknologi dan jaringan digital	0,10	4	0,40
2	Biaya dana rendah	0,10	4	0,40
3	Efisiensi operasional	0,07	4	0,28
4	Brand yang kuat dan SDM yang kompeten	0,08	3	0,24
5	Cabang yang tersebar di seluruh Indonesia	0,07	4	0,28
6	Likuiditas sehat dan permodalan yang kuat	0,08	4	0,32
7	Keamanan data nasabah	0,08	4	0,32
Weaknesses		Weight	Rating	Weighted Score
1	Ketergantungan pada segmen menengah ke atas	0,12	4	0,48
2	Penetrasi ke pasar mikro (UMKM) masih tertinggal	0,10	4	0,40
3	Biaya investasi yang besar khususnya untuk infrastruktur keamanan data	0,10	3	0,30
4	Bunga tabungan dan deposito yang kurang kompetitif	0,10	3	0,30
Total IFE Score		1,00		3,72

Berdasarkan hasil analisis faktor internal, PT Bank Central Asia Tbk memiliki sejumlah kekuatan utama yang menjadi fondasi dalam mempertahankan dominasi CASA dan daya saing di industri perbankan. Kekuatan paling signifikan terletak pada **inovasi teknologi dan kapabilitas digital** melalui pengembangan layanan seperti mobile banking, internet banking, dan ekosistem transaksi digital yang terintegrasi. Faktor ini memperoleh bobot tinggi karena digitalisasi menjadi kunci dalam meningkatkan volume transaksi, memperkuat loyalitas nasabah, serta menekan biaya operasional.

Kekuatan berikutnya adalah **proporsi CASA yang tinggi sebagai sumber dana berbiaya rendah**, yang memberikan keunggulan kompetitif dalam menjaga margin keuntungan dan stabilitas likuiditas. Struktur pendanaan ini memungkinkan bank memiliki *cost of fund* yang lebih efisien dibandingkan pesaing yang lebih bergantung pada deposito berjangka. Selain itu, **efisiensi operasional yang konsisten** serta penerapan manajemen risiko berbasis teknologi turut memperkuat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan yang solid.

Dari sisi non-keuangan, **reputasi merek yang kuat dan tingkat kepercayaan nasabah yang tinggi** menjadi aset strategis dalam mempertahankan basis pelanggan, khususnya pada segmen menengah dan premium. Didukung oleh **jaringan layanan fisik dan digital yang luas**, bank mampu menghadirkan pengalaman perbankan yang mudah diakses melalui berbagai kanal (*multi-channel banking*), sehingga meningkatkan retensi dan akuisisi nasabah baru. Kualitas sumber daya manusia serta program pengembangan kompetensi digital juga menjadi faktor pendukung keberhasilan transformasi organisasi.

Namun demikian, terdapat beberapa kelemahan internal yang perlu diperhatikan. **Ketergantungan pada segmen nasabah menengah ke atas** menyebabkan penetrasi ke segmen mikro dan pedesaan relatif belum optimal dibandingkan pesaing yang fokus pada inklusi keuangan. Selain itu, **tingginya kebutuhan investasi teknologi dan keamanan siber** meningkatkan beban biaya jangka pendek, meskipun investasi tersebut penting untuk menjaga keberlanjutan transformasi digital. Tantangan lainnya adalah **persaingan suku bunga produk simpanan** yang dalam beberapa kondisi kurang kompetitif untuk menarik dana dari segmen tertentu.

Secara keseluruhan, total skor **IFE 3,73** menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan berada pada **kategori kuat**, di mana kekuatan yang dimiliki secara signifikan mampu menutupi kelemahan yang ada. Hal ini menandakan bahwa perusahaan memiliki kapasitas internal yang memadai untuk menjalankan strategi pertumbuhan, khususnya melalui pengembangan pasar, inovasi digital, dan perluasan layanan ke segmen yang belum tergarap optimal. Dengan memanfaatkan kekuatan pada teknologi, efisiensi, dan basis dana murah, serta secara bertahap mengatasi keterbatasan penetrasi pasar dan biaya investasi, perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam industri perbankan yang semakin matang dan kompetitif.

3.2. External Factor Evaluation Matrix

Tabel 2 External Factor Evaluation Matrix PT. BCA Tbk.

Opportunities		Weight	Rating	Weighted Score
1	Kemitraan strategis untuk memperluas akses ke usaha mikro (UMKM)	0,10	2	0,2
2	Ekspansi layanan fintech	0,08	2	0,16
3	Portfolio layanan dan kredit segmen korporasi	0,08	1	0,08
4	Pemanfaatan database dan AI untuk meningkatkan personalisasi layanan dan efisiensi operasional	0,08	1	0,08
5	Pertumbuhan ekonomi yang positif dan stabilitas politik	0,07	2	0,14
6	Trend digitalisasi	0,07	2	0,14
7	Inovasi produk investasi, wealth management, dan kredit konsumen	0,06	1	0,06
Threats		Weight	Rating	Weighted Score
1	Biaya investasi teknologi tinggi	0,09	2	0,18
2	Persaingan dengan fintech dan bank digital lainnya	0,08	2	0,16
3	Persaingan dengan bank-bank besar lainnya	0,08	2	0,16
4	Regulasi pemerintah yang ketat	0,07	1	0,07
5	Ancaman keamanan siber	0,08	1	0,08
6	Fluktuasi ekonomi global	0,06	1	0,06
Total EFE Score		1,00		1,57

Berdasarkan analisis faktor eksternal, PT Bank Central Asia Tbk menunjukkan kemampuan yang baik dalam merespons peluang dan ancaman yang berkembang di industri perbankan Indonesia. Salah satu peluang utama berasal dari **pertumbuhan ekonomi domestik yang relatif stabil** serta meningkatnya jumlah kelas menengah, yang mendorong permintaan terhadap layanan perbankan, kredit konsumsi, dan produk investasi. Faktor ini memiliki bobot

tinggi karena secara langsung memperluas basis nasabah dan meningkatkan volume transaksi perbankan.

Peluang penting lainnya adalah **tren digitalisasi dan perkembangan teknologi finansial (fintech)** yang membuka ruang bagi perusahaan untuk memperkuat layanan berbasis digital, meningkatkan efisiensi operasional, serta menghadirkan pengalaman nasabah yang lebih cepat dan terintegrasi. Pemanfaatan teknologi seperti analitik data, *artificial intelligence*, dan integrasi ekosistem pembayaran menjadi faktor strategis dalam mempertahankan loyalitas pelanggan sekaligus menjangkau segmen baru. Selain itu, **stabilitas regulasi dan dukungan kebijakan otoritas keuangan** turut menciptakan lingkungan usaha yang kondusif bagi pertumbuhan industri perbankan.

Namun demikian, perusahaan juga menghadapi sejumlah ancaman eksternal. **Persaingan yang semakin intensif dari bank besar lain serta munculnya bank digital dan perusahaan fintech** menjadi tantangan utama karena menawarkan layanan yang lebih fleksibel dan inovatif. Ancaman ini menuntut perusahaan untuk terus berinovasi agar tidak kehilangan pangsa pasar. Selain itu, **risiko keamanan siber** meningkat seiring percepatan digitalisasi, sehingga membutuhkan investasi besar dalam sistem perlindungan data dan manajemen risiko teknologi.

Ancaman lain berasal dari **ketidakpastian kondisi ekonomi global dan fluktuasi suku bunga**, yang dapat memengaruhi permintaan kredit, perilaku menabung nasabah, serta stabilitas likuiditas perbankan. Di samping itu, **regulasi industri yang ketat** menuntut kepatuhan tinggi terhadap standar permodalan, transparansi, dan tata kelola, yang dapat meningkatkan kompleksitas operasional.

Secara keseluruhan, total skor **EFE 1,57** menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi **relatif kuat dalam merespons lingkungan eksternal**, di mana peluang yang tersedia mampu dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung pertumbuhan bisnis meskipun terdapat tekanan persaingan dan risiko industri. Untuk mempertahankan posisi tersebut, perusahaan perlu terus memperkuat inovasi digital, meningkatkan kolaborasi strategis dengan ekosistem teknologi keuangan, serta menjaga efisiensi operasional dan manajemen risiko agar tetap kompetitif dalam menghadapi dinamika industri perbankan yang semakin kompleks.

3.3. Competitive Profile Matrix (CPM)

Tabel 3 Competitive Profile Matrix (CPM) PT. BCA Tbk.

Critical Success Factors	<u>BCA</u>			<u>BMRI</u>		<u>BRI</u>	
	Weight	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Inovasi Teknologi Digital	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Kinerja Likuiditas (CASA)	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Pelayanan Pelanggan	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Segmentasi Pasar	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Manajemen Risiko	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Kepatuhan Regulasi	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Brand dan Reputasi	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Cakupan Digital dan Cabang	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Inovasi Produk dan Kredit	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Kemitraan Strategis	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Top Management	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Efisiensi Operasional	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Totals	1,00		3,68		3,23		3,20

- **BCA (3,68):** Memiliki keunggulan signifikan dalam inovasi teknologi digital, kinerja likuiditas melalui CASA, dan efisiensi operasional. BCA memanfaatkan platform digital seperti MyBCA dan integrasi QRIS untuk meningkatkan daya saingnya. BCA memiliki reputasi kuat di kalangan masyarakat kelas menengah atas.
- **BMRI (3,23):** Unggul dalam segmentasi pasar korporasi dengan jaringan luas dan portofolio kredit besar, namun kurang kompetitif dalam inovasi teknologi.
- **BRI (3,20):** Memimpin di segmen mikro dan pedesaan, dengan fokus pada pemberdayaan UMKM, tetapi masih menghadapi tantangan dalam transformasi digital.

3.4. TOWS Matrix

Tabel 4 TOWS Matrix PT. BCA Tbk.

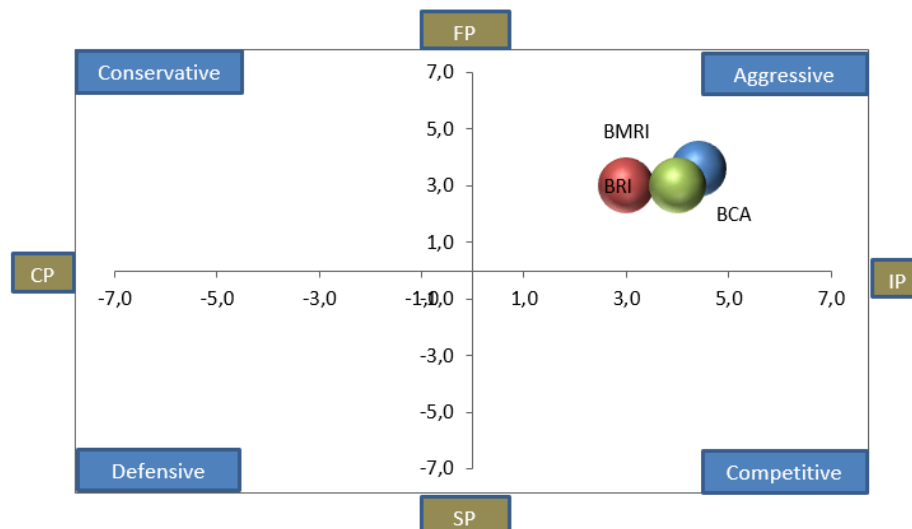
	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
	1. Inovasi teknologi dan jaringan digital 2. Biaya dana rendah 3. Efisiensi operasional	1. Ketergantungan pada segmen menengah ke atas 2. Penetrasi ke pasar mikro (UMKM) masih tertinggal

	4. Brand yang kuat dan SDM yang kompeten 5. Cabang yang tersebar di seluruh Indonesia 6. Likuiditas sehat dan permodalan yang kuat 7. Keamanan data nasabah	3. Biaya investasi yang besar khususnya untuk infrastruktur keamanan data 4. Bunga tabungan dan deposito yang kurang kompetitif
Opportunities	SO Strategies	WO Strategies
1. Kemitraan strategis untuk memperluas akses ke usaha mikro (UMKM) 2. Ekspansi layanan fintech 3. Portfolio layanan dan kredit segmen korporasi 4. Pemanfaatan database dan AI untuk meningkatkan personalisasi layanan dan efisiensi operasional 5. Pertumbuhan ekonomi yang positif dan stabilitas politik 6. Trend digitalisasi 7. Inovasi produk investasi, wealth management, dan kredit konsumen	1. Memanfaatkan inovasi teknologi dan jaringan digital untuk mengembangkan kemitraan strategis dan ekspansi layanan fintech. (S1,O1,O2) - MD 2. Meningkatkan efisiensi operasional dan memanfaatkan biaya dana rendah untuk memperluas layanan kredit mikro dan konsumen. (S2, S3, O1, O7) – MD/MP 3. Menggunakan brand yang kuat untuk menarik kolaborasi strategis dengan fintech dalam menciptakan produk inovatif. (S4, S6, O1, O2, O3, O7) - MD	1. Mengatasi keterbatasan penetrasi ke segmen mikro dengan memanfaatkan tren digitalisasi untuk menciptakan produk berbasis teknologi seperti kredit mikro digital. (W2, O1, O6) - MD 2. Memanfaatkan trend digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi dan menekan biaya investasi keamanan data. (W3, O6) - MP 3. Mengintegrasikan AI dalam pengelolaan investasi dan wealth management untuk menciptakan produk dengan daya tarik yang tinggi. (W4, O4, O7) – MD/MP
Threats	ST Strategies	WT Strategies
1. Biaya investasi teknologi tinggi 2. Persaingan dengan fintech dan bank digital lainnya 3. Persaingan dengan bank-bank besar lainnya 4. Regulasi pemerintah yang ketat 5. Ancaman keamanan siber 6. Fluktuasi ekonomi global	1. Meningkatkan sistem keamanan data dan infrastruktur untuk menghadapi ancaman siber dan persaingan dari fintech serta bank digital lainnya. (S1, S7, T2, T3, T5) - MP 2. Mengoptimalkan likuiditas sehat dan efisiensi operasional untuk beradaptasi terhadap fluktuasi ekonomi global dan	1. Mengurangi ketergantungan pada segmen menengah ke atas dengan mendiversifikasi produk ke segmen mikro. (W1, T3) - MD 2. Mengembangkan strategi <i>pricing</i> produk Tabungan dan deposito yang kompetitif untuk menjaga daya saing di tengah persaingan ketat. (W4, T2, T3) -

	tekanan regulasi. (S3, S6, T4, T6) - MP 3. Memperluas cabang di daerah pedesaan untuk bersaing dengan bank besar lainnya di segmen mikro dan UMKM. (S5, T3) - MP	MP 3. Mengoptimalkan investasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan mitigasi ancaman regulasi pemerintah serta fluktuasi ekonomi global. (W3, T4, T6) - MP
--	--	---

3.5. The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

Matrix Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) PT. BCA Tbk.



<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
<u>Financial Position (FP)</u>		<u>Stability Position (SP)</u>	
Likuiditas (CASA)	4	Rate of Inflation	-3
Profitabilitas (Bank Only)	4	Technological Changes	-2
Pendapatan (Bunga Bersih)	7	Price Elasticity of Demand	-3
Kualitas Aset (NPL & LAR)	7	Competitive Pressure	-2
Permodalan (CAR Ratio)	7	Barriers to Entry into Market	-1
<u>Financial Position (FP) Average</u>	5,8	<u>Stability Position (SP) Average</u>	-2,2

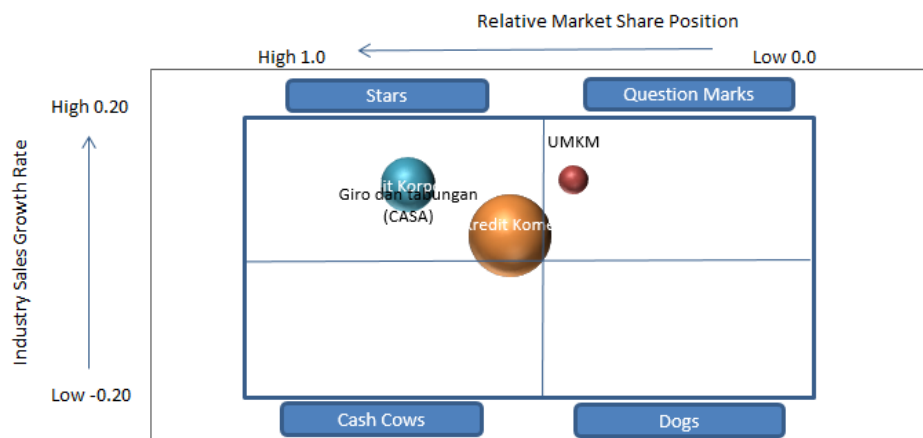
<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
<u>Competitive Position (CP)</u>		<u>Industry Position (IP)</u>	
Market Share	-3	Growth Potential	7
Product Quality	-1	Financial Stability	4
Customer Loyalty	-2	Ease of Entry into Market	7
Variety of Products Offered	-1	Resource Utilization	7
Control over Suppliers and Distributors	-2	Profit Potential	6
<u>Competitive Position (CP) Average</u>	-1,8	<u>Industry Position (IP) Average</u>	6,2

Berdasarkan hasil analisis SPACE Matrix, PT Bank Central Asia Tbk, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sama-sama berada pada kuadran agresif. Posisi ini menunjukkan bahwa ketiga bank memiliki kekuatan internal yang besar serta peluang eksternal yang mendukung pertumbuhan, sehingga memungkinkan penerapan strategi ekspansif. Dalam kondisi tersebut, BCA dapat mengadopsi berbagai strategi agresif seperti integrasi horizontal maupun vertikal (ke hulu dan ke hilir), penetrasi pasar, pengembangan produk, perluasan pasar, serta diversifikasi layanan keuangan.

Secara khusus, BCA menunjukkan kinerja finansial yang sangat kuat yang tercermin dari tingkat likuiditas yang tinggi, struktur pendanaan berbiaya rendah melalui dominasi CASA, serta profitabilitas yang stabil. Nilai *Financial Position* (FP) yang tinggi mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya keuangan yang memadai untuk mendukung ekspansi bisnis dan inovasi berkelanjutan. Dari sisi posisi industri, kekuatan BCA didorong oleh keunggulan dalam inovasi digital dan penetrasi layanan premium, yang memungkinkan perusahaan menjangkau pangsa pasar luas terutama di wilayah perkotaan dan segmen menengah ke atas. Stabilitas perusahaan juga didukung oleh manajemen risiko yang prudensial, kualitas portofolio kredit yang terjaga, serta kondisi likuiditas yang sehat. Meskipun demikian, tingkat persaingan tetap intensif, khususnya dengan kehadiran fintech dan bank digital yang terus menghadirkan model layanan baru dan lebih fleksibel.

3.6. The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

Matrix The Boston Consulting Group (BCG) PT. BCA Tbk.



Division	BCA's Division Revenues (Rp Triliun)	BMRI - Top Firm in Industry Division Revenues (Rp Triliun)	Industry Sales Growth Rate	Relative Market Share Position
Giro dan tabungan (CASA)	885	1.577	0,04	0,56
UMKM	108	245	0,16	0,44
Kredit Individu (KPR, KKB, PL)	199	113	0,10	1,76
Kredit Komersial	127	238	0,07	0,53
Kredit Korporasi	369	490	0,15	0,75

Berdasarkan analisis BCG Matrix, BCA dapat memprioritaskan pengembangan divisi yang berada di kuadran **Stars** (Kredit Individu) dan mempertahankan dominasi pada divisi CASA di kuadran **Cash Cows**. Divisi UMKM di kuadran **Question Marks** memiliki peluang besar untuk dikembangkan melalui investasi strategis, sedangkan divisi Kredit Komersial di kuadran **Dogs** memerlukan evaluasi lebih lanjut. Sementara itu, divisi Kredit Korporasi menunjukkan potensi sebagai pilar pendapatan baru yang harus diperkuat.

Dengan strategi yang terfokus pada inovasi teknologi, optimalisasi layanan, dan diversifikasi produk, BCA dapat memperkuat posisinya sebagai salah satu pemain utama dalam industri perbankan Indonesia. Strategi ini juga membantu BCA untuk menghadapi persaingan dari fintech dan bank digital lainnya, sekaligus memanfaatkan peluang pertumbuhan pasar di berbagai segmen.

3.8. Grand Strategy Matrix

Matrix Grand Strategy PT. BCA Tbk.



Grand Strategy Matrix merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk menentukan posisi perusahaan berdasarkan dua dimensi utama, yaitu **pertumbuhan pasar (market growth)** dan **posisi kompetitif (competitive position)**. Matriks ini terdiri dari empat kuadran yang masing-masing memberikan arahan strategi yang berbeda bagi perusahaan dalam merumuskan langkah pengembangan bisnisnya.

Dalam konteks **PT Bank Central Asia Tbk (BCA)**, hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan berada pada **Kuadran I**, yaitu posisi yang menggambarkan **kekuatan kompetitif tinggi di pasar yang bertumbuh pesat**. Posisi ini mencerminkan kondisi perusahaan yang sangat sehat dan memiliki peluang besar untuk melakukan ekspansi secara agresif.

Sebagai salah satu bank dengan kinerja keuangan paling solid di Indonesia, BCA didukung oleh tingkat likuiditas yang tinggi, struktur dana murah (CASA) yang kuat, serta profitabilitas yang stabil. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sumber daya finansial yang memadai untuk mendukung strategi pertumbuhan, inovasi layanan, serta penguatan infrastruktur digital. Selain itu, kemampuan BCA dalam mengelola risiko, menjaga kualitas kredit, dan mempertahankan stabilitas operasional memperkuat posisi kompetitifnya di industri perbankan.

Dari sisi pertumbuhan pasar, transformasi digital di sektor keuangan serta meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan perbankan berbasis teknologi memberikan peluang besar bagi BCA untuk memperluas pangsa pasar, khususnya di segmen perkotaan dan kelas menengah ke atas. Ekosistem digital yang terintegrasi memungkinkan perusahaan meningkatkan pengalaman nasabah, mempercepat transaksi, dan menciptakan loyalitas pelanggan.

Berdasarkan posisi di Kuadran I, strategi yang direkomendasikan bagi BCA adalah **strategi pertumbuhan agresif (aggressive growth strategy)**, antara lain:

- **Market Penetration:** memperdalam pangsa pasar melalui peningkatan layanan digital, optimalisasi jaringan, dan peningkatan kualitas layanan nasabah.
- **Market Development:** menjangkau segmen pasar baru, termasuk generasi muda dan pelaku UMKM berbasis digital.

- **Product Development:** mengembangkan inovasi produk dan layanan keuangan berbasis teknologi, seperti mobile banking, wealth management digital, dan solusi pembayaran terintegrasi.
- **Integration Strategy** (horizontal maupun vertikal): memperkuat kolaborasi dengan ekosistem fintech, e-commerce, dan mitra bisnis untuk meningkatkan value chain layanan keuangan.

Secara keseluruhan, posisi BCA dalam Grand Strategy Matrix menunjukkan kondisi yang sangat menguntungkan. Dengan kekuatan finansial, stabilitas operasional, dan keunggulan digital, perusahaan memiliki peluang besar untuk mempertahankan kepemimpinan pasar sekaligus mendorong pertumbuhan berkelanjutan di tengah persaingan yang semakin ketat dari bank digital dan perusahaan fintech.

3.9. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Tabel 5 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) PT. BCA Tbk.

		MARKET DEVELOPMENT		MARKET PENETRATION	
Strengths	Weight	AS	TAS	AS	TAS
1 Inovasi teknologi dan jaringan digital	0,10	4	0,40	3	0,30
2 Biaya dana rendah	0,10	4	0,40	3	0,30
3 Efisiensi operasional	0,07	4	0,28	2	0,14
4 Brand yang kuat dan SDM yang kompeten	0,08	3	0,24	4	0,32
5 Cabang yang tersebar di seluruh Indonesia	0,07	3	0,21	4	0,28
6 Likuiditas sehat dan permodalan yang kuat	0,08	4	0,32	2	0,16
7 Keamanan data nasabah	0,08	4	0,32	2	0,16
		MARKET DEVELOPMENT		MARKET PENETRATION	
Weaknesses	Weight	AS	TAS	AS	TAS
1 Ketergantungan pada segmen menengah ke atas	0,12	4	0,48	2	0,24
2 Penetrasi ke pasar mikro (UMKM) masih tertinggal	0,10	2	0,20	4	0,40
3 Biaya investasi yang besar khususnya untuk infrastruktur keamanan data	0,10	2	0,20	4	0,40
4 Bunga tabungan dan deposito yang kurang kompetitif	0,10	4	0,40	1	0,10

		MARKET DEVELOPMENT		MARKET PENETRATION	
Opportunities	Weight	AS	TAS	AS	TAS
1 (UMKM)	0,10	4	0,40	2	0,20
2 Ekspansi layanan fintech	0,08	4	0,32	2	0,16
3 Portfolio layanan dan kredit segmen korporasi	0,08	4	0,32	2	0,16
4 layanan dan efisiensi operasional	0,08	2	0,16	4	0,32
5 Pertumbuhan ekonomi yang positif dan stabilitas politik	0,07	2	0,14	4	0,28
6 Trend digitalisasi	0,07	4	0,28	2	0,14
7 Inovasi produk investasi, wealth management, dan kredit konsumen	0,06	4	0,24	2	0,12
		MARKET DEVELOPMENT		MARKET PENETRATION	
Threats	Weight	AS	TAS	AS	TAS
1 Biaya investasi teknologi tinggi	0,09	1	0,09	4	0,36
2 Persaingan dengan fintech dan bank digital lainnya	0,08	4	0,32	2	0,16
3 Persaingan dengan bank-bank besar lainnya	0,08	2	0,16	4	0,32
4 Regulasi pemerintah yang ketat	0,07	1	0,07	4	0,28
5 Ancaman keamanan siber	0,08	4	0,32	2	0,16
6 Fluktuasi ekonomi global	0,06	4	0,24	2	0,12
TOTALS			6,51		5,58

Dalam penyusunan **Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**, faktor-faktor SWOT digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi daya tarik berbagai alternatif strategi secara objektif. Berikut deskripsi faktor SWOT yang relevan dengan kondisi **PT Bank Central Asia Tbk (BCA)**:

1. Strengths (Kekuatan)

- **Kinerja Keuangan Sangat Solid**

BCA memiliki profitabilitas yang konsisten, rasio likuiditas tinggi, serta kualitas aset yang terjaga. Hal ini memberikan kapasitas pendanaan yang kuat untuk ekspansi bisnis dan investasi teknologi.

- **Dominasi Dana Murah (CASA) yang Tinggi**

Struktur pendanaan berbasis giro dan tabungan membuat biaya dana relatif rendah dibandingkan pesaing, sehingga meningkatkan efisiensi operasional dan margin keuntungan.

- **Kapabilitas Digital Banking yang Unggul**

Infrastruktur teknologi yang matang, seperti mobile banking dan internet banking, menjadikan BCA sebagai salah satu pelopor layanan perbankan digital di Indonesia.

- **Reputasi dan Kepercayaan Nasabah yang Kuat**

Brand equity yang tinggi serta kualitas layanan yang konsisten menciptakan loyalitas nasabah jangka panjang.

- **Manajemen Risiko yang Prudent**

Pengelolaan kredit yang hati-hati menghasilkan rasio kredit bermasalah (NPL) yang relatif rendah dan stabilitas bisnis yang terjaga.

2. Weaknesses (Kelemahan)

- **Ketergantungan pada Segmen Perkotaan dan Konsumer**

Basis nasabah masih terkonsentrasi pada wilayah urban dan segmen menengah-atas, sehingga potensi penetrasi di daerah rural belum optimal.

- **Eksansi Kredit yang Relatif Konservatif**

Pendekatan kehati-hatian dapat membatasi pertumbuhan kredit dibandingkan bank yang lebih agresif.

- **Biaya Investasi Teknologi yang Tinggi**

Transformasi digital membutuhkan investasi berkelanjutan pada keamanan siber, sistem IT, dan inovasi platform.

- **Keterbatasan Diversifikasi Non-Interest Income**

Pendapatan masih cukup bergantung pada aktivitas intermediasi perbankan tradisional dibandingkan eksplorasi bisnis keuangan alternatif.

3. Opportunities (Peluang)

- **Pertumbuhan Ekonomi Digital Indonesia**

Meningkatnya transaksi cashless dan adopsi ekosistem digital membuka peluang bagi BCA untuk memperluas layanan berbasis teknologi finansial.

- **Eksansi ke Segmen UMKM dan Emerging Market**

Digitalisasi memungkinkan bank menjangkau pelaku usaha kecil dan wilayah yang sebelumnya kurang terlayani (financial inclusion).

- **Kolaborasi dengan Fintech dan Ekosistem Digital**

Kemitraan strategis dapat meningkatkan inovasi produk, memperluas kanal distribusi, dan memperkuat ekosistem pembayaran.

- **Peningkatan Kebutuhan Wealth Management**

Pertumbuhan kelas menengah mendorong permintaan layanan investasi, advisory, dan pengelolaan aset.

4. Threats (Ancaman)

- **Persaingan Ketat dari Bank Digital dan Fintech**

Kehadiran pemain baru dengan model bisnis agile meningkatkan tekanan pada inovasi dan efisiensi layanan.

- **Perubahan Regulasi di Sektor Keuangan**

Kebijakan otoritas terkait digital banking, perlindungan data, dan permodalan dapat memengaruhi fleksibilitas operasional.

- **Risiko Keamanan Siber (Cybersecurity Risk)**

Peningkatan transaksi digital memperbesar potensi ancaman fraud dan serangan siber.

- **Ketidakpastian Ekonomi Global**

Fluktuasi suku bunga, inflasi, dan kondisi makroekonomi dapat memengaruhi permintaan kredit dan kualitas aset.

KESIMPULAN

PT Bank Central Asia Tbk (BCA) memiliki posisi strategis yang sangat kuat dalam industri perbankan Indonesia, khususnya dalam pengelolaan dana murah (CASA) dan layanan perbankan berbasis transaksi. Keunggulan utama perusahaan terletak pada kinerja keuangan yang stabil, struktur pendanaan berbiaya rendah, kualitas layanan yang unggul, serta kemampuan inovasi digital yang berkelanjutan. Berdasarkan hasil analisis SWOT dan TOWS, BCA mampu

memanfaatkan peluang dari pertumbuhan ekonomi digital, peningkatan transaksi non-tunai, serta ekspansi layanan ke segmen UMKM dan masyarakat yang belum sepenuhnya terjangkau layanan perbankan. Namun, tantangan seperti persaingan dari bank digital dan fintech, risiko keamanan siber, serta dinamika regulasi keuangan memerlukan strategi adaptif dan inovatif agar daya saing tetap terjaga.

Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi yang paling sesuai bagi BCA adalah **pengembangan pasar (market development)** yang didukung oleh penguatan ekosistem digital. Strategi ini mencakup perluasan layanan ke wilayah semi-urban dan rural, peningkatan inklusi keuangan melalui digital banking, serta kolaborasi strategis dengan fintech dan mitra ekosistem digital. Selain itu, strategi pengembangan produk tetap relevan melalui inovasi layanan pembayaran, wealth management, dan solusi keuangan terintegrasi untuk memenuhi kebutuhan nasabah yang semakin kompleks.

Dalam aspek pemasaran, perusahaan perlu terus memperkuat customer experience berbasis teknologi dan meningkatkan literasi digital nasabah guna mempertahankan loyalitas sekaligus menarik segmen baru. Dari sisi sumber daya manusia, pengembangan kompetensi digital, budaya inovasi, dan manajemen talenta menjadi kunci untuk mendukung transformasi berkelanjutan. Pada aspek operasional, investasi pada infrastruktur teknologi, keamanan sistem, dan analitik data perlu dioptimalkan untuk meningkatkan efisiensi dan mitigasi risiko. Sementara itu, dalam aspek keuangan, penguatan dana murah, diversifikasi sumber pendapatan berbasis fee-based income, serta pengelolaan risiko yang prudent akan menjaga stabilitas kinerja di tengah ketidakpastian ekonomi global.

Dengan strategi yang terarah dan implementasi yang konsisten, BCA diproyeksikan mampu mempertahankan posisinya sebagai salah satu bank paling kompetitif dan terpercaya di Indonesia. Keunggulan kompetitif yang bertumpu pada efisiensi operasional, inovasi digital, dan kepercayaan nasabah akan menjadi fondasi utama dalam menghadapi transformasi industri perbankan. Selain itu, komitmen terhadap inovasi dan inklusi keuangan akan memastikan perusahaan terus menciptakan nilai jangka panjang bagi perekonomian nasional dan masyarakat luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Laporan Tahunan PT Bank Central Asia Tbk.
Laporan Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
Laporan Tahunan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
<https://finansial.bisnis.com/read/20241218/11/1825285/tok-bi-tahan-suku-bunga-6-pada-desember-2024#:~:text=Bisnis.com%2C%20JAKARTA%20%E2%80%94%20Bank,periode%2017%E2%80%94%20Desember%202024.>
<https://www.bca.co.id/id/tentang-bca/media-riset/pressroom/siaran-pers/2024/12/20>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (18th ed.). Pearson Education.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson Education.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2017). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (12th ed.). Cengage Learning.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Rangkuti, F. (2019). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Edisi ke-6). PT Gramedia Pustaka Utama.
- RSPO. (2024). *Roundtable on Sustainable Palm Oil Annual Impact Report 2024*. RSPO Secretariat. <https://rspo.org>
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). Pearson Education.