

USULAN STRATEGI BISNIS UNTUK MENINGKATKAN PANGSA PASAR PT. BANK ASIA TENGAH TBK. CABANG GARUT

**Oleh:
Dedi Witardi**

ABSTRAK

Persaingan usaha di bidang perbankan saat ini semakin meningkat, hal ini mendorong munculnya ide-ide kreatif tentang strategi bisnis yang tepat. Besarnya pangsa pasar menunjukkan daya saing bank dan juga mempengaruhi keuntungan bank sehingga besarnya pangsa pasar di suatu tempat dianggap sebagai salah satu penentu keberhasilan bank. Meskipun kinerja keuangan BCA relatif kuat, namun sebagai bank dengan banyak cabang, kinerja masing-masing cabang BCA tidaklah sama. Ditinjau dari data pangsa pasar BCA cabang wilayah 1 Bandung tahun 2008 sampai dengan tahun 2013, menunjukkan bahwa masing-masing cabang memiliki kinerja yang berbeda-beda. Dari data BCA Cabang Wilayah 1, pangsa pasar BCA Cabang Garut lebih rendah dari beberapa cabang lainnya dan relatif lambat dan menunjukkan penurunan dari tahun 2008 - 2013.

Kerangka konseptual dirumuskan untuk memberikan solusi atas permasalahan bisnis yang dihadapi BCA Cabang Garut. Untuk itu penulis mengusulkan strategi bisnis untuk menyelesaikan masalah bisnis yang dihadapi BCA Cabang Garut, penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen strategi.

Masalah utama yang dihadapi BCA Cabang Garut adalah lambatnya pertumbuhan dan penurunan pangsa pasar. Setelah dilakukan analisa internal dan eksternal serta survey langsung, diketahui bahwa BCA Cabang Garut masih kekurangan jumlah kantor cabang pembantu di Garut, tidak ada staf khusus pemasaran dan penjualan (Relationship Officer), tempat usaha yang kurang substansial dan promosi yang kurang serta masih adanya kesenjangan dalam kualitas layanan.

Strategi yang dirumuskan diharapkan dapat menjawab tujuan penelitian ini sehingga asalah utama BCA Cabang Garut yaitu penurunan pangsa pasar dapat terjawab. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, mengenai usulan strategi BCA Cabang Garut untuk meningkatkan pangsa pasar, beberapa rekomendasi yang diberikan adalah meningkatkan keunggulan dan inovasi produk secara berkesinambungan, terus meningkatkan kemajuan teknologi informasi, fokus pada Research & Development dalam tata kelola dan manajemen risiko, meningkatkan infrastruktur, jaringan ATM dan Cabang, sistem dan layanan, meningkatkan hubungan dengan pelanggan, meningkatkan keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia agar lebih handal dalam memberikan layanan kepada pelanggan, merekrut lebih banyak sumber daya manusia untuk memberikan layanan yang optimal kepada pelanggan, meningkatkan promosi melalui program yang menarik, melakukan diferensiasi dengan pesaing dalam hal produk dan layanan.

Kata Kunci : Strategi Bisnis, Pangsa Pasar

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis di bidang perbankan yang semakin meningkat dewasa ini, mendorong munculnya ide-ide kreatif untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat. Besarnya pangsa pasar menunjukkan daya saing bank dan juga mempengaruhi profitabilitas, sehingga pangsa pasar dianggap sebagai salah satu penentu keberhasilan bank.

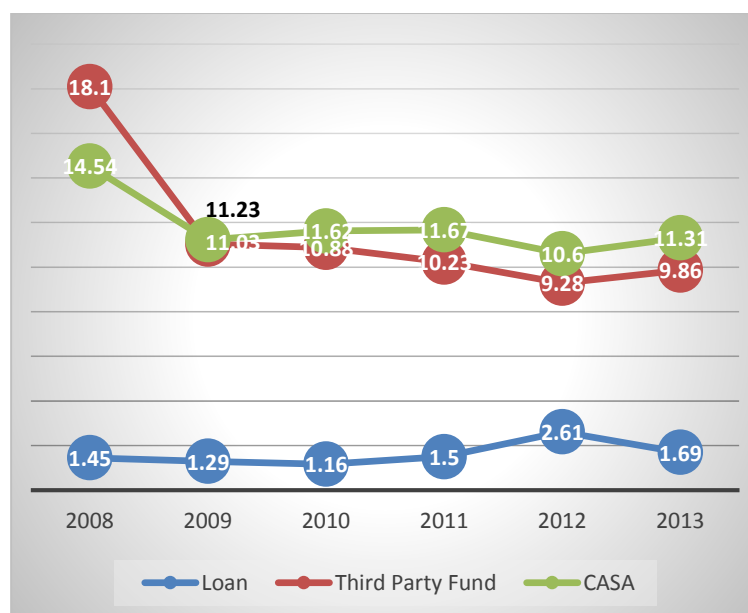
BCA melaporkan kinerja keuangan yang kuat di tahun 2013 dengan pertumbuhan kredit yang berkualitas, permodalan yang kuat, dan posisi likuiditas yang sehat. BCA secara berhati-hati memperketat kriteria dan kebijakan perkreditan di tahun 2013 guna mengurangi risiko di tengah ketidakpastian ekonomi. Pada tahun 2013 BCA mencatatkan peningkatan nilai transaksi secara keseluruhan seiring dengan tren peningkatan saldo rekening CASA (Giro dan Tabungan) yang didorong oleh meningkatnya kebutuhan akan layanan perbankan transaksional di Indonesia. Bank juga mencatat pertumbuhan yang berkualitas baik pada portofolio kredit komersial maupun UKM.

Meskipun kinerja keuangan BCA relatif kuat, namun sebagai bank dengan banyak cabang, kinerja masing-masing cabang BCA tidak sama. Ditinjau dari data pangsa pasar cabang BCA wilayah 1 tahun 2008 hingga 2013, menunjukkan bahwa setiap cabang memiliki kinerja yang berbeda-beda. Dari data BCA Cabang Wilayah 1, pangsa pasar BCA Cabang Garut lebih rendah dari beberapa cabang lainnya dan relatif lambat dan menunjukkan penurunan masing-masing dari tahun 2008 - 2013.

Data menunjukkan bahwa pangsa pasar BCA Cabang Garut mengalami penurunan selama tahun 2008 - 2013. Pangsa pasar kredit turun dari 2,61% di tahun 2012 menjadi 1,69% di tahun 2013. Dan pangsa pasar dana pihak ketiga tumbuh sangat signifikan dari 13,10% pada tahun 2008 menjadi 9,86% pada tahun 2013. Pangsa pasar CASA juga menunjukkan penurunan dari 14,54% pada tahun 2008 menjadi 9,86% pada tahun 2013.

Namun di sisi lain, peningkatan dana pihak ketiga (lihat Gambar 1) berbanding terbalik dengan peningkatan pangsa pasar. Dari periode 2008 hingga 2013 pangsa pasar dana pihak ketiga cabang masing-masing menurun.

Pangsa pasar cabang mengalami penurunan dari tahun 2008 ke tahun 2012, meskipun hanya mengalami peningkatan yang tidak signifikan pada tahun 2013. Data pertumbuhan pangsa pasar BCA tahun 2008 sampai dengan tahun 2013 dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1. Pangsa pasar pinjaman,DPK dan CASA BCA Cabang Garut

Sumber: Internal Data, BCA Kanwil I Bandung, 2014

Dari gambar di atas diketahui bahwa pangsa pasar pihak ketiga BCA cabang Garut pada tahun 2009 sebesar 18,10% dan pada tahun 2010 pangsa pasar pihak ketiga sebesar 10,88%, penurunan yang sangat tinggi sebesar 7,22%. Pada tahun 2011 pangsa pasar tidak dapat ditingkatkan dan terus menurun menjadi 10,23%, turun 0,65% dari tahun 2010 dan terus menurun pada tahun 2012 menjadi 9,28% dan jumlah penurunannya adalah 0,95%. Pangsa pasar pihak ketiga mulai meningkat pada tahun 2013 dengan total pangsa pasar 9,86% meningkat dari tahun 2012, namun peningkatannya tidak signifikan, hanya 0,58%.

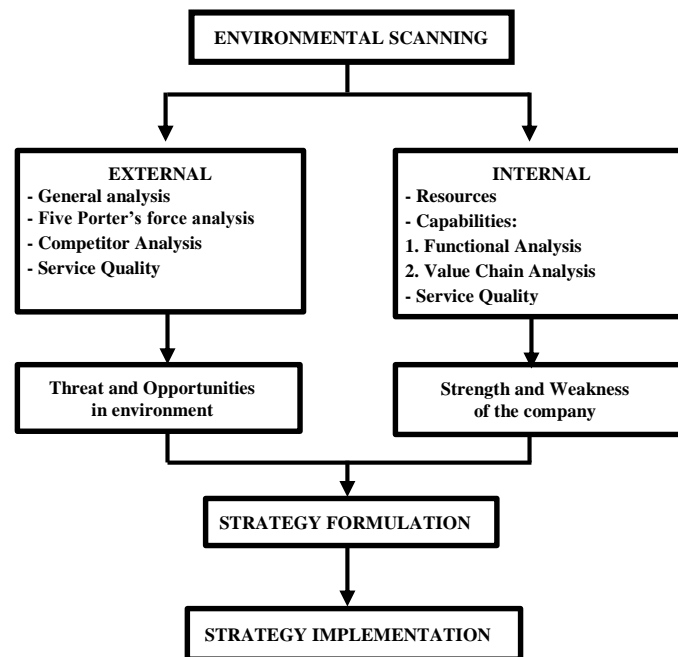
Dari gambar di atas juga diketahui bahwa pangsa pasar kredit BCA Cabang Garut mengalami penurunan pada tahun 2008 sebesar 1,45% dan pada tahun 2010 pangsa pasar pihak ketiga sebesar 1,16% rugi sebesar 0,29%. Pada tahun 2011 pangsa pasar dapat mencapai 1,5% meningkat 0,34% dari tahun 2010 dan terus meningkat pada tahun 2012 menjadi 2,61% tumbuh menjadi 1,11%. Pangsa pasar kredit mulai menurun di tahun 2013 dengan total pangsa pasar 1,69% dari tahun 2012.

Fluktuasi pangsa pasar dapat disebabkan oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal dapat berupa sumber daya, kapabilitas, kompetensi yang dapat menjadi kekuatan maupun kelemahan perusahaan, faktor eksternal berupa lingkungan dan pesaing yang dapat mendatangkan peluang atau ancaman. Dengan menganalisis faktor internal dan eksternal, perusahaan dapat mempertimbangkan strategi bisnis apa yang akan diterapkan. Untuk meningkatkan pangsa pasar, diperlukan peningkatan strategi bisnis yang tepat.

Kerangka konseptual

Kerangka konseptual dirumuskan untuk memberikan solusi atas permasalahan bisnis yang dihadapi BCA Cabang Garut. Melalui kerangka konseptual, elemen-elemen kunci penelitian akan dikonstruksi dan digariskan untuk menunjukkan hubungan masing-masing elemen sebagai pedoman langkah untuk memecahkan masalah bisnis. Untuk mengusulkan strategi bisnis untuk menyelesaikan masalah bisnis yang dihadapi cabang, penelitian ini menggunakan manajemen strategis.

BCA Cabang Garut menghadapi lingkungan eksternal. Untuk mengatasi data lingkungan yang sering ambigu dan tidak lengkap dan untuk meningkatkan pemahaman tentang lingkungan umum, perusahaan terlibat dalam analisis lingkungan eksternal melalui Analisis Umum, Analisis Kekuatan Lima Porter, Analisis Pesaing, dan Kualitas Layanan. Melalui pemindaian lingkungan, perusahaan mengidentifikasi sinyal awal perubahan potensial dalam lingkungan umum dan mendeteksi perubahan yang sudah berlangsung. Pemindaian sering kali mengungkapkan data dan informasi yang ambigu, tidak lengkap, atau tidak terhubung. Dengan demikian, pemindaian lingkungan menantang tetapi sangat penting bagi perusahaan, terutama mereka yang bersaing di lingkungan yang sangat fluktuatif. Dengan pemindaian lingkungan eksternal kita bisa mendapatkan variabel peluang dan ancaman perusahaan.



HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Eksternal

Sebagian besar perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang sangat bergejolak, kompleks dan global yang membuat interpretasi lingkungan tersebut menjadi sulit. Untuk mengatasi data lingkungan yang sering ambigu dan tidak lengkap dan untuk meningkatkan pemahaman tentang lingkungan umum, perusahaan terlibat dalam analisis lingkungan eksternal (Irlandia, 2011:35). Tujuan dari mengidentifikasi analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang secara langsung dapat mempengaruhi bisnis perusahaan. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari Analisis Umum, Five Porter's Forces (analisis Lingkungan Industri) dan analisis pesaing.

Analisis Lingkungan

Lingkungan terdiri dari dimensi dalam masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi industri dan perusahaan di dalamnya. Lingkungan umum mencakup tujuh segmen lingkungan: demografi, ekonomi, politik/hukum, sosial budaya, teknologi, global dan fisik. Perusahaan tidak dapat secara langsung mengontrol segmen lingkungan tetapi perusahaan perlu memahami semua segmen dan implikasinya untuk memilih dan menerapkan strategi perusahaan.

Segmen Demografis

Secara demografis, jumlah penduduk di wilayah Garut diperkirakan 2.139.167 orang WNI dan 42 WNA. Dari data penduduk Garut sebagian besar mata pencahariannya di sektor pertanian, kehutanan, perburuan, dan perikanan tercatat sekitar 278.858 jiwa dan lainnya bermata pencaharian sebagai wiraswasta, PNS, peternak, dan pensiunan BUMN/BUMD. Kabupaten Garut mayoritas beragama Islam, diperkirakan 2.442.568 jiwa yang datanya diperoleh dari Profil Daerah Pengembangan Sistem Informasi.

Segmen Ekonomi

Kekuatan ekonomi di Garut ditopang oleh potensi sumber daya alam yang mendukung pengembangan sektor pertanian dan industri pengolahan hasil pertanian. Potensi sektor unggulan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi adalah pertanian, peternakan, perikanan dan pariwisata. Lingkungan internal yang mempengaruhi perkembangan daerah tertinggal di Garut meliputi kekuatan komitmen politik pemerintah daerah dalam pembangunan daerah Garut, sumber daya alam dengan sektor unggulan, posisi Garut sebagai buffer zone di Jawa Barat dan pusat pertumbuhan. Kelemahan wilayah Garut yang berdampak pada perekonomian adalah minimnya infrastruktur transportasi dan komunikasi yang belum berfungsi optimal untuk pelayanan, kondisi geografis yang rawan bencana dan rendahnya kualitas sumber daya manusia. Kelemahan Garut dapat ditingkatkan dengan beberapa peluang desentralisasi yang memberikan kebebasan untuk kemitraan dan kerjasama dengan sektor swasta, keberpihakan politik nasional dalam pembangunan daerah tertinggal.

Segmen Politik/Hukum

Kondisi politik dan kebijakan pemerintah berpengaruh besar terhadap sektor perbankan. Status dan peran Garut secara eksternal dapat dilihat baik dalam konteks nasional maupun dalam konteks regional Provinsi Jawa Barat. Rencana Tata Ruang Wilayah Nasional (RTRWN) telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 1997. Dalam RTRWN ini telah ditetapkan wilayah utama dan fungsi kota secara nasional. Berdasarkan Rencana Tata Ruang Wilayah Nasional (RTRWN), Garut merupakan bagian dari kawasan andalan Priangan Timur di sepanjang Kabupaten Tasikmalaya, Tasikmalaya, Ciamis dan Banjar, yang pengembangannya diarahkan pada pengembangan sektor unggulan antara lain pertanian tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan, kehutanan, pariwisata, bersama dengan jasa, industri dan bisnis. Berdasarkan RTRWN Provinsi Jawa Barat, pemerintah menempatkan Garut sebagai bagian dari wilayah pusat pembangunan dengan pusat pertumbuhan Kota Bandung. Oleh karena itu, kebijakan pembangunan di Garut juga dipengaruhi oleh kebijakan pembangunan daerah-daerah kunci Priangan timur. Selain itu, sesuai dengan rencana pembangunan daerah tertentu di Jawa Barat, Garut juga dijadikan sebagai daerah khusus yang akan dikembangkan terkait statusnya sebagai daerah tertinggal dan sebagai salah satu kantong kemiskinan di Jawa Barat.

Segmen Sosial Budaya

Segmen sosial budaya dengan sikap dan nilai budaya masyarakat. Sikap dan nilai-nilai membentuk landasan masyarakat, mereka sering mendorong kondisi dan perubahan demografi, ekonomi, politik/hukum dan teknologi.

Dilihat dari mata pencaharian masyarakat, sebagian besar masyarakat di Garut bermata pencaharian penggabungan dari sektor pertanian, yang diperkirakan 32,57%, diikuti oleh sektor perdagangan sebanyak 27,75%, sektor industri pengolahan 14,71% dan sektor jasa sebanyak 13,04%. Umumnya untuk meningkatkan usahanya, masyarakat membutuhkan suntikan dana yang diperoleh dari perbankan (www.garutkab.go.id, 2014).

Segmen Teknologi

Segmen teknologi mencakup institusi dan aktivitas yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan tersebut menjadi keluaran, produk, proses, dan bahan baru. Teknologi berperan dalam perkembangan bisnis termasuk dalam layanan perbankan.

Layanan perbankan BCA selalu mengikuti perkembangan teknologi informasi. Untuk mendukung pengembangan delivery channel yang lebih canggih dan untuk melayani volume transaksi yang terus meningkat serta kebutuhan lini bisnis yang berkembang dan semakin kompleks, BCA terus meningkatkan kapabilitas dan kapasitas sistem Information and Technology (IT) bank (www.bca.co.id, 2014).

Segmen Global

Berdasarkan hal tersebut, Pemerintah Kabupaten Garut berupaya memberikan pelayanan yang terbaik dan mempermudah masyarakat Garut dalam hal pembukaan atau pemberian perizinan usaha industri yang akan mendorong masyarakat untuk lebih mandiri dalam mendirikan wirausaha yang dapat bersaing untuk meningkatkan laju pertumbuhan ekonomi di daerah. kabupaten Garut.

Segmen Lingkungan Fisik

Wilayah Garut memiliki keunggulan sumber daya alam yang dicirikan oleh sektor pertanian dan industri pengolahan hasil pertanian. Sektor pertanian dan pertambangan memiliki produktivitas yang relatif lebih tinggi dibandingkan sektor lainnya. Sektor pertanian, peternakan, perikanan dan pariwisata merupakan sektor yang potensial untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Di sisi lain kondisi geografis Garut Selatan yang merupakan daerah pegunungan cenderung menjadi daerah rawan bencana.

Analisa Five Porter's Forces

Analisa Five Porter's Forces dilakukan melalui observasi dan wawancara dengan para manajer cabang. Analisis berdasarkan skema lima kekuatan model kompetitif Porter dapat digambarkan sebagai berikut:

Ancaman Pendetang Baru

Ancaman pendatang baru bagi industri perbankan relatif rendah. Di industri perbankan, meskipun ada entry barrier terbesar seperti regulasi dari Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Namun dalam skenario saat ini ancaman pendatang baru adalah pembukaan cabang baru dari bank yang ada di Indonesia tinggi. Ada 3 cabang bank baru yang dibuka di Garut sejak 2011-2014 BNP, Bank Sinar Mas dan Bank Saudara dan juga banyak cabang Bank Perkreditan Rakyat.

Kekuatan Tawar Pemasok

Pemasok BCA dapat berupa perusahaan yang menyediakan perangkat keras, mesin ATM, mesin debit,

penyedia alat tulis kantor dan perusahaan percetakan buku tabungan, penyedia berbagai slip dan formulir. Para pemasok BCA memiliki daya tawar yang rendah karena mereka semua ingin produk dan layanan mereka dikaitkan dengan BCA, sehingga banyak pemasok yang ingin bergabung dengan BCA Garut. Dengan memanfaatkan produk dan layanan mereka ke BCA, pemasok dijamin bahwa apa pun yang mereka tawarkan akan menjangkau basis konsumen yang besar. Dengan demikian, mereka tidak dapat menawar secara efektif karena bank pada pengembalian jangka panjang yang akan menghilangkan asosiasi semacam itu.

Daya tawar pembeli

Pembeli BCA adalah nasabah yang terbagi dalam beberapa kelompok sesuai dengan layanan dan produk yang ditawarkan, nasabah terdiri dari perorangan, perusahaan, baik swasta maupun pemerintah.

Dari ragam nasabah BCA harus bersaing secara kompetitif dengan banyak bank, perusahaan pembiayaan/leasing dan perusahaan asuransi. Akan sangat menguntungkan jika BCA mendapatkan nasabah yang masuk dalam kategori nasabah loyal. Saat ini masyarakat sebagai nasabah akan dihadapkan pada pilihan yang semakin menarik, hal ini merupakan kondisi yang sangat baik karena nasabah dapat memiliki lebih banyak pilihan sesuai dengan kebutuhan produk dan layanan keuangannya. Tingkat kepuasan nasabah dalam pelayanan perbankan ditentukan oleh kualitas pelayanan perbankan kepada nasabah yang dapat diidentifikasi meliputi faktor Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy, dan Tangibles.

BCA memiliki pasar yang lebih besar, ini berarti semakin banyak klien dan BCA harus menangkap kebutuhan mereka untuk mempertahankan dan memperluas basis pasarnya. Karena BCA telah memantapkan dirinya sebagai pelanggan top mind, kliennya memiliki daya tawar yang lebih tinggi.

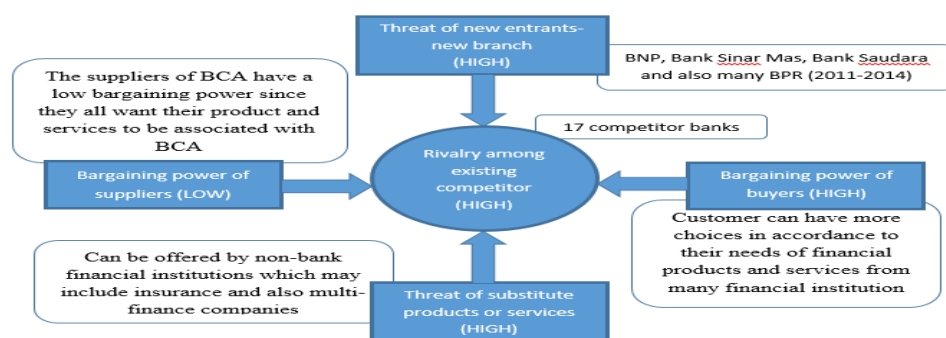
Ancaman Produk Pengganti

Produk atau jasa pengganti dapat ditawarkan oleh lembaga keuangan non-bank yang dapat mencakup asuransi dan juga perusahaan multifinance yang memberikan layanan kepada nasabah yang jenis layanannya dapat menggantikan fungsi perbankan.

Saat ini, masyarakat akan dengan mudah menemukan bahwa perusahaan leasing dapat berkembang pesat karena menawarkan kemudahan yang lebih besar kepada pelanggan dan masyarakat. Sedangkan tuntutan akan layanan escrow yang aman untuk mendapatkan remunerasi yang kompetitif merupakan bagian yang kini tidak hanya dimiliki oleh industri perbankan.

Persaingan dengan para pesaing

Ada banyak bank pesaing di Garut, masing-masing memiliki layanan dan produk yang ditawarkan kepada pelanggan. BCA akan menghadapi tantangan bahwa masyarakat akan cenderung memilih bank milik pemerintah seperti Mandiri, BRI, BNI dan BJB. Dan juga banyak Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Garut yang menawarkan bunga tinggi untuk produk deposito dan tabungan. Hal ini dimungkinkan karena masih adanya kekhawatiran masyarakat atas kemungkinan berlanjutnya krisis ekonomi. Namun masyarakat keamanan akan membutuhkan dana likuiditas yang mereka simpan di bank, dan masyarakat mulai bijak dalam menentukan bank apa yang akan dipilih.



Gambar 3. Analisa Porter's Five Force BCA Cabang Garut
(Source: Analysis, 2014)

Analisa pesaing

Berdasarkan survei yang telah dilakukan, pesaing terbesar BCA di Garut adalah Mandiri (24%), BRI (16%) dan BNI (14%) (lihat Tabel 2). Masing-masing bank pesaing memiliki keunikan tersendiri dalam memberikan pelayanan untuk menarik nasabah, namun mereka juga menghadapi beberapa kelemahan yang dapat menjadi

peluang bagi BCA.

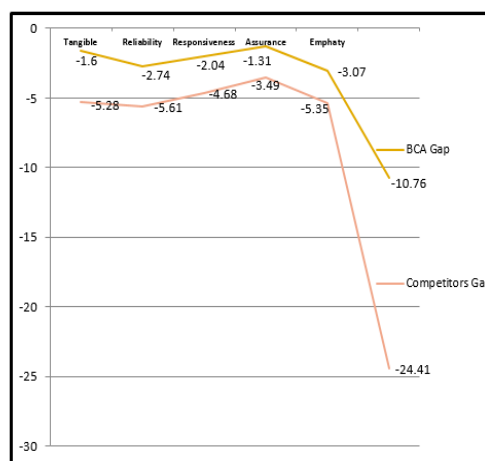
Table 2. Bank pesaing di Garut

No	COMPETITOR BANK	NUMBER	%
1	BANK MANDIRI	24	24%
2	BANK MUAMALAT	2	2%
3	BANK NISP	1	1%
4	BANK PANIN	8	8%
5	BANK PERMATA	1	1%
6	BANK SAUDARA	1	1%
7	BANK SINARMAS	4	4%
8	BII	4	4%
9	BNI	14	14%
10	BJB	6	6%
11	BNP	2	2%
12	BPR KS	1	1%
13	BRI	16	16%
14	BSM	1	1%
15	BTN	2	2%
16	BANK CIMB NIAGA	10	10%
17	BANK DANAMON	3	3%
		100	100%

Source: Survey 100 customer, 2014

Analisis Kualitas Layanan Faktor Eksternal

Dari gambar di bawah ini terlihat bahwa skor persepsi nasabah terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh BCA Garut lebih tinggi dibandingkan dengan bank lain dengan skor gap yang lebih rendah. Kesenjangan persepsi kualitas layanan BCA Cabang Garut menunjukkan 10,76 lebih rendah dari kesenjangan bank pesaing sebesar 24,41. Ada baiknya nasabah menganggap kualitas layanan BCA Garut lebih baik dari bank lain, namun BCA masih harus meningkatkan semua aspek kualitas layanan karena bank lain mungkin selalu meningkatkan dengan strategi inovatif mereka untuk meminimalkan kesenjangan. BCA Garut harus memperhatikan peningkatan berkelanjutan dari aspek kualitas layanan terutama aspek keandalan dan empati karena tingginya gap score.



Gambar 4. Perbandingan Kualitas Service BCA Cabang Garut dengan Bank Pesaing

Source: Analysis, 2014

Analisis Lingkungan Internal

Untuk memberikan keunggulan kompetitif organisasi, perusahaan tidak hanya harus memindai dan menganalisis lingkungan eksternal tetapi juga harus menganalisis lingkungan internal di dalam perusahaan itu sendiri. Faktor strategis internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang kemungkinan akan menentukan apakah suatu perusahaan akan mampu memanfaatkan peluang sambil menghindari ancaman. Pemindaian internal berkaitan dengan mengidentifikasi dan mengembangkan sumber daya dan kemampuan organisasi.

Sumber daya

Sumber Daya Berwujud (Tangible)

Sumber daya berwujud adalah aset yang dapat diamati dan diukur seperti peralatan produksi, fasilitas manufaktur, pusat distribusi, dan struktur pelaporan formal. Nilai sumber daya berwujud dapat ditetapkan melalui laporan keuangan. Nilai sumber daya berwujud juga dibatasi karena sulit untuk dimanfaatkan, sulit untuk memperoleh bisnis atau nilai tambahan dari sumber daya berwujud. Empat kategori utama sumber daya berwujud adalah keuangan, organisasi, fisik, dan teknologi. Sumber daya berwujud dianggap sebagai yang paling mudah untuk diidentifikasi dan dievaluasi. Aset berwujud BCA Cabang Garut adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Sumber daya berwujud BCA Cabang Garut

Aset Finansial	Dana pihak ketiga (Giro, Tabungan dan Deposito), pinjaman dan sejumlah rekening nasabah
Gedung kantor	1 Kantor Cabang Utama (KCU), 1 Kantor Cabang Pembantu (KCP)
Infrastruktur lainnya	30 ATM unit: 26 Cash ATM Unit, Non Cash ATM Unit, Cash Deposit Machine, dan data nasabah

Sumber: Internal data BCA Garut Branch, 2014

Sumber Daya Tak Berwujud (Intangible)

Sumber daya tidak berwujud adalah aset yang berakar dalam dalam sejarah perusahaan dan telah terakumulasi dari waktu ke waktu. Sumber daya tak berwujud sulit untuk dianalisis dan ditiru pesaing, sumber daya tak berwujud meliputi pengetahuan, kepercayaan antara manajer dan karyawan, kemampuan manajerial, rutinitas organisasi, kemampuan ilmiah, kapasitas inovasi, nama merek, reputasi perusahaan atas barang dan jasanya, dan bagaimana itu berinteraksi dengan orang-orang (karyawan, pelanggan, dan pemasok), dan budaya organisasi. Manusia, inovasi, dan reputasi adalah kategori utama sumber daya tidak berwujud. Sumber daya tak berwujud BCA Cabang Garut adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Sumber daya tak berwujud BCA Cabang Garut

Teknologi	IT capability and reliability in banking transaction service
Reputasi	BCA has good reputation to be the bank in the "Top of Mind" of people think is a difficult task, aggressive promotion, educating the customer and future customer about service and feature that the bank provide many products and services, accessibility, etc.
Budaya	Strong commitment to implement of company values
HRD	Training people and development, career path, rotation and promotion, employee engagement
Layanan	Smart solution program, service quality enhancement, hospitality, convenience

Sumber: Analysis, 2014

Sumber daya manusia

Sumber daya manusia perusahaan terdiri dari keahlian dan upaya yang ditawarkan oleh karyawan. Kualitas sumber daya manusia tidak hanya dinilai dari keterampilan dan pengetahuan tetapi juga mencakup sikap dan nilai, sehingga penting untuk menyelaraskan keterampilan interpersonal karyawan dengan konteks organisasi. Jumlah SDM BCA Garut pada tahun 2013 sebanyak 64 orang yang terdiri dari Unit Administrasi dan Operasional, Account Officer dan Credit Service, Teller, CSO dan Pramukarya. Kuantitas sumber daya manusia meningkat dari tahun 2012.

Kemampuan (Capabilities)

Analisis Fungsional

Analisis fungsional mengidentifikasi kemampuan organisasi dalam kaitannya dengan masing-masing area fungsional utama perusahaan. Kemampuan BCA Cabang Garut dalam bidang fungsional utama adalah sebagai berikut (lihat Tabel 5).

Table 5. Analisis Fungsional BCA Cabang Garut

Functional Area	Capabilities
Production	Collect the fund and release the loan and only operation of service transaction, it is as core business of BCA
Marketing	Effective marketing/branding campaign of BCA known as BCA always on you, enhance relationship and quality growth, developing SMART Solution Program.
Human Resources	BCA always do efforts to improve the human resources by implementing training and people development program, employee recruitment and retention, employee engagement, work-life balance, enhancing the effectiveness of human capital management, future

	measure by visiting universities around the country to conduct an employer branding campaign and attract the best talent.
Finance	First party fund, second party fund, third party fund.
Operation	In the operation, the bank continuously develops its information technology infrastructure, cash management platform, electronic delivery channels and branch network, which in turn leads to a stronger transaction banking business.
R & D	BCA is committed to strengthen the customer network by redefining and differentiating its approach to different customer segments. The bank continuously develops its information technology infrastructure, cash management platform, electronic delivery channels and branch network, which in turn leads to a stronger transaction banking business

Source: Analysis, 2014

Analisis Value Chain

Analisis Value Chain memisahkan aktivitas perusahaan menjadi rantai yang berurutan. Representasi rantai nilai Michael Porter membedakan antara aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama terlibat dengan penciptaan fisik produk, penjualannya, dan distribusinya kepada pembeli dan layanannya setelah penjualan. Kegiatan pendukung memberikan bantuan yang diperlukan untuk berlangsungnya kegiatan utama.

1. Kegiatan Utama

Logistik Inbound

Logistik inbound BCA Cabang Garut adalah mensuplai semua peralatan kantor dan alat tulis, menyediakan berbagai aturan, prosedur dan regulasi produk dan layanan dari kantor pusat BCA Jakarta atau Bank Indonesia (BI) atau Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Termasuk juga mengelola likuiditas kas yang sehat dan pasokan kas dari BCA Region atau Bank Indonesia. Logistik inbound BCA Garut juga mencakup penerimaan Anjungan Tunai Mandiri (ATM), Cash Deposit Machine (CDM) dan Electronic Draft Capture (EDC) dari pemasok.

Operasi

Dalam operasionalnya BCA Garut memelihara rekening besar dan kecil, baik perorangan maupun perusahaan melalui pengumpulan dana, pencairan kredit atau hanya memberikan pelayanan kepada nasabah. Operasional harian BCA Garut adalah pembukaan rekening dan fasilitas baru, penanganan pengaduan, penyetoran dan penarikan, kliring, transaksi transfer, transaksi luar negeri, administrasi dan pemantauan pinjaman. Semua transaksi yang mengawasi jalannya operasional agar sesuai dengan aturan, prosedur, peraturan internal BCA, Bank Indonesia (BI) atau Otoritas Jasa Keuangan (OJK), pemantauan kredit, mendukung Anti Pencucian Uang dan menjalin hubungan baik dengan nasabah.

Logistik Outbound dan Layanan

Logistik outbound dan layanan di industri perbankan merupakan satu kesatuan dan tidak terpisah-pisah, BCA Cabang Garut adalah semua kegiatan untuk melayani nasabah dengan berbagai produk dan layanan, produk simpanan dan memantau semua varian produk pinjaman. Serta fasilitas perbankan yang terdiri dari kartu ATM, internet banking, mobile banking, phone banking, layanan transaksi perbankan online 24 jam.

Pemasaran dan Penjualan

Dalam melakukan kegiatan pemasaran dan penjualan BCA Garut menyediakan teller, customer service, account officer yang handal serta Halo BCA sebagai contact center dan customer care untuk menyampaikan informasi kepada calon nasabah. BCA memberikan layanan menarik yang mengimplementasikan teknologi. Memberikan pelayanan yang efektif BCA dalam penataan lokasi cabang dan ATM untuk memudahkan dan memberikan kemudahan bagi nasabah dalam melakukan aktivitas transaksi. Untuk menarik nasabah BCA terus mengedepankan produk yang inovatif dan kompetitif.

Kegiatan Sekunder

Pengadaan

Proses pengadaan di BCA Garut berasal dari vendor dan pemasok yang ditunjuk langsung oleh kantor pusat atau pengadaan langsung dari kantor pusat Jakarta untuk proyek besar dan hanya kebutuhan kecil BCA Garut dapat menunjuk beberapa vendor atau pemasok untuk pemenuhan.

Teknologi dan Pengembangan

BCA Garut sebagai cabang hanya sebagai pengguna untuk mengoperasikan dan menikmati teknologi.

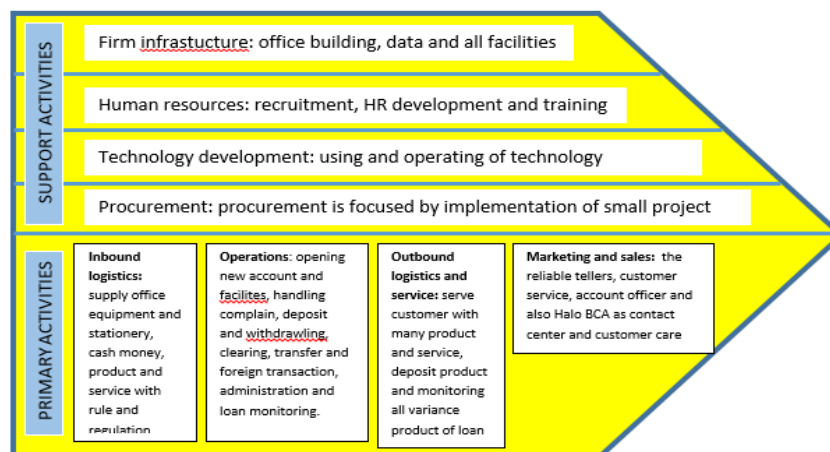
Kantor pusat BCA menciptakan dan mengembangkan seluruh informasi dan teknologi BCA. Namun, BCA menyediakan teknologi perbankan dan sistem informasi yang canggih yang memungkinkan layanan transaksi elektronik. Bank telah banyak berinvestasi dalam perluasan kapasitas perangkat keras secara berkala selama periode ini untuk mendukung volume transaksi yang tumbuh pesat dan perkiraan peningkatan jumlah transaksi di masa mendatang. Sangat penting bagi BCA untuk menyediakan lingkungan perbankan yang sangat andal, aman dan nyaman yang selalu 'online' dan data tersebut tepat waktu, akurat, dan dapat dipulihkan setiap saat.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Cabang BCA Garut bertanggung jawab atas rekrutmen, pelaksanaan dan partisipasi pelatihan, program pengembangan meliputi: pengembangan manajemen, pengembangan sumber daya manusia. Program rekrutmen hanya untuk pegawai kontrak tetapi pegawai tetap telah direkrut oleh kantor pusat BCA. Pelaksanaan pelatihan dilakukan untuk pelatihan kelas dan pembelajaran elektronik atau pelatihan berbasis web (eLerning) yang membudayakan hard skill dan soft skill, yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kerja bagi karyawan di semua level dan di seluruh bank.

Infrastruktur Perusahaan

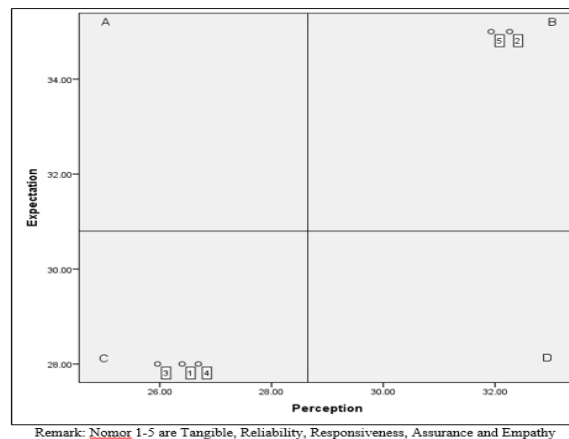
Infrastruktur perusahaan BCA Cabang Garut terdiri dari 1 KCU dan 1 KCP, 30 unit ATM yang terdiri dari 26 unit ATM tunai, unit ATM non tunai, mesin setor tunai, fasilitas jaringan, serta data untuk mendukung kerja seluruh rantai. Untuk memperluas bisnis guna meningkatkan pangsa pasar BCA terus menyempurnakan sistem informasi manajemen, operasional dan departemen sumber daya manusia. BCA juga berupaya meningkatkan fasilitas terutama layanan berbasis TI, dengan memperluas perbankan elektronik, jaringan ATM dan meningkatkan kualitas layanan.



Gambar 5. Analisis Value Chain BCA Cabang Garut
(source: Analysis, 2014)

Analisis Kualitas Layanan

Disini, akan menganalisis faktor internal dengan kualitas layanan. Untuk mempermudah proses analisis tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, penelitian ini menggunakan diagram Importance-Performance untuk menganalisis kepuasan pelanggan melalui angka indeks untuk selanjutnya dianalisis secara deskriptif. Diagram ini dibuat dengan mengintegrasikan persepsi-harapan, Servqual dihitung dan diproses melalui perangkat lunak IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Statistics 20 for Windows (Gambar 7).



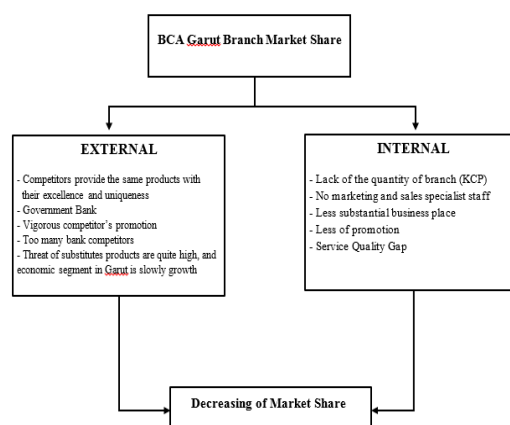
Gambar 6. Importance-Performance Service Quality BCA Cabang Garut
(Source: Analysis, 2014)

Dari hasil perhitungan Servqual diketahui bahwa skor persepsi tertinggi terdapat pada dimensi reliabilitas dengan skor rata-rata 32,26 dan empati dengan skor rata-rata 31,93, tetapi kesenjangan skor juga tinggi -2,7 untuk dimensi reliabilitas dan -3,1 untuk dimensi empati. Artinya, BCA Garut akan meningkatkan kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang dijanjikan secara andal dan akurat (dimensi keandalan) dan pemberian perhatian, perhatian individual kepada nasabah (dimensi empati). Peningkatan dapat dilakukan dengan pelatihan soft skill, coaching dan mentoring. Rerata total harapan adalah 154 dan total rerata persepsi 143,24 dengan skor gap -11, hal ini menunjukkan bahwa terdapat gap antara pelayanan yang diharapkan dengan pelayanan yang diterima dan disimpulkan bahwa semua aspek servqual harus ditingkatkan. .

Analisis Akar Penyebab

Masalah utama yang dihadapi BCA Cabang Garut adalah lambatnya pertumbuhan dan penurunan pangsa pasar. Setelah dilakukan analisa internal dan eksternal serta survey langsung, diketahui bahwa BCA Cabang Garut memiliki kekurangan jumlah cabang di Garut, tidak ada staf pemasaran dan penjualan atau relationship officer (RO), tempat usaha yang kurang substansial, dan promosi yang kurang, dan masih terdapat gap dalam analisis servqual walaupun dibandingkan dengan bank lain, persepsi nasabah terhadap kualitas layanan cabang lebih baik dan menunjukkan skor yang lebih besar dan gap yang lebih rendah.

Kekuatan pesaing dengan menyediakan produk yang sama dengan keunggulan dan keunikannya yang tinggi, pesaing yang terlalu banyak, promosi pesaing yang gencar, ancaman produk substitusi yang cukup tinggi, dan segmen ekonomi di Garut yang tumbuh lambat ditengarai menjadi ancaman yang menantang bagi cabang. Terkait dengan hal tersebut, cabang harus meningkatkan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahannya melalui upaya strategi bisnis.



Gambar 7. Root Cause Analysis (Source: Analysis, 2014)

Solusi Bisnis

Perumusan Strategi

Setelah selesai melakukan scanning dan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan, perumusan strategi BCA Cabang Garut dapat diproses melalui beberapa hal, yaitu:

1. Dimulai dengan analisis situasi menggunakan analisis SWOT
2. Membuat Matriks Rangkuman Analisis Faktor Strategis (PSAK)
3. Tinjauan Misi dan Tujuan
4. Membangkitkan alternatif strategi dengan menggunakan TOWS Matrix
5. Merumuskan Strategi Perusahaan, Strategi Bisnis dan Strategi Fungsional

Analisis Situasional: Analisis SWOT

SWOT adalah akronim yang digunakan untuk menggambarkan Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman tertentu yang merupakan faktor strategis untuk perusahaan tertentu. Analisis SWOT seharusnya tidak hanya menghasilkan identifikasi kompetensi khas perusahaan, kapabilitas khusus dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan cara unggul di mana mereka digunakan, tetapi juga dalam identifikasi peluang yang saat ini tidak dapat diambil oleh perusahaan. keuntungan karena kurangnya sumber daya yang sesuai.

Tabel 6. SWOT analysis BCA Cabang Garut

SWOT	Strength	Based on
	BCA Garut provides good service quality than other bank	Internal Environmental Analysis (Intangible resources), <i>Servqual</i> analysis
	<i>Excellence</i> service products	Value Chain Analysis
	BCA Garut implements advance banking technology	Internal Environmental Analysis (capability)
	BCA Garut provides innovative service product in fulfilling society's need	Internal Environmental Analysis (capability)
	BCA Garut has skilled and competence human resources	Internal Environmental Analysis (human resources)
	BCA Garut has convenient facilities	Internal Environmental Analysis (tangible resources), <i>Servqual</i> analysis
	Weakness	Based on
	Lacking of the quantity of branch (KCP) in Garut	Internal Environmental Analysis (Tangible resources)
	No marketing and sales specialist staff (Relationship Officer)	Internal Environmental Analysis (human resources)
	Less substantial business place	Internal Environmental Analysis (Tangible resources)
	Less of promotion and dissemination	Value Chain Analysis
	Opportunity	Based on
	the increasing of society's tendency in saving the money in bank	General <i>environment</i> analysis (demographic)
	The high interest of society to use banking technology	General <i>environment</i> analysis (demographic)
	The increasing needs of Garut society for loan	General <i>environment</i> analysis (economic)
	the advance of information technology support BCA in providing excellence service to satisfy customers	General analysis
	Threat	Based on
	The competitors provide the same product	Porter's Five Force (rivalry among existing competitor), competitor analysis
	The tendency of the customer to choose another bank is high	Porter's Five Force (rivalry among existing competitor), competitor analysis
	The number of new branch of bank and new branch of BPR are high	Porter's Five Force (rivalry among existing competitor), competitor analysis
	The competitors have uniqueness and <i>excellence</i> of product and service respectively	Porter's Five Force (rivalry among existing competitor), competitor analysis

Strategic Factors Analysis Summary (SFAS) Matrix

Berdasarkan tabel di atas, faktor terpenting dalam SFAS adalah tingginya minat masyarakat untuk menggunakan teknologi perbankan, meningkatnya kebutuhan masyarakat Garut akan pinjaman, bank pesaing menyediakan produk yang sama, dan pesaing memiliki keunikan dan keunggulan produk dan layanan masing-masing.

Meningkatnya minat masyarakat untuk menggunakan teknologi perbankan merupakan peluang bagi BCA Garut karena BCA Garut dikenal dengan kemampuannya dalam menyediakan teknologi perbankan yang maju, dan sebagai kabupaten Garut yang menyandang status sebagai daerah dengan potensi pengembangan yang baik yang diarahkan pada pengembangan sektor unggulan antara lain pertanian tanaman, perkebunan, peternakan, perikanan, kehutanan, pariwisata, serta jasa, industri dan bisnis, masyarakat Garut membutuhkan pinjaman untuk mendukung dan meningkatkan usahanya, sehingga memberikan peluang bagi BCA Garut untuk memberikan pinjaman kepada masyarakat.

Tabel 7. Ringkasan Analisis Faktor Eksternal BCA Cabang Garut

External Strategic Factors		Weight	Rating	Weight Score	Comment
Opportunity	The increasing of society's tendency in saving the money in bank	0.09	3	0.27	Provide innovative product
	The high interest of society to use banking technology	0.15	3	0.45	Enhance Banking technology
	The increasing needs of Garut society for loan	0.13	3	0.39	Provide credit
	The advance of information technology support BCA in providing excellence service to satisfy customers	0.10	3	0.3	Enhance Banking technology
Threat	The competitors provide the same product	0.17	3	0.51	Enhance service quality
	The tendency of the customer to choose another bank is high	0.08	2	0.16	Enhance promotion
	The number of new branch of bank and branch of BPR are high	0.12	2	0.24	Enhance promotion
	The competitors have uniqueness and excellence of product and service respectively	0.16	3	0.48	More tight competition
Total		1.00		2.8	

Source: analysis, 2014

Ancaman terpenting yang harus diwaspadai BCA Garut adalah banyaknya pesaing yang menyediakan produk yang sama dan masing-masing memiliki keunikan dan keunggulan produk dan layanan. BCA Garut hanya memiliki 1 KCU dan 1 KCP di Garut, sedangkan kompetitor memiliki lebih banyak cabang yang tersebar di berbagai wilayah di Garut.

Tabel 8. Ringkasan Faktor Internal BCA Cabang Garut

Internal Strategic Factors		Weight	Rating	Weight Score	Comment
Strength	BCA Garut provide good service quality	0.12	3	0.36	Smart solution program, roleplay, and coaching
	Excellence service products	0.13	3	0.39	Product competitiveness
	BCA Garut implement advance banking technology	0.14	3	0.42	All banking facilities
	BCA Garut provide innovative service product in fulfilling society's need	0.09	3	0.27	Product and service innovative
	BCA Garut has skilled and competence Human Resources	0.07	3	0.21	Training, roleplay, coaching and mentoring
	BCA Garut has convenient facilities	0.07	2	0.14	Improvement facilities
Weakness	lacking of the quantity of branch (KCP) in Garut	0.14	1	0.14	Only 1 sub branch office
	No marketing and sales specialist staff (Relationship Officer)	0.12	2	0.24	Not available RO staff
	Less substantial business place	0.08	2	0.16	General trading and retail
	Less of promotion and dissemination	0.05	3	0.15	Lack of motivation
Total		1.00		2.46	

Source: analysis, 2014

Berdasarkan tabel di atas, faktor terpenting dari SFAS adalah BCA Garut menyediakan produk layanan yang prima, BCA Garut menerapkan teknologi perbankan yang canggih, jumlah cabang yang kurang, jumlah staf yang kurang. BCA dikenal sebagai bank yang menyediakan produk layanan unggulan dengan penerapan teknologi perbankan yang canggih, yang dapat menjadi kekuatan penting bagi Garut untuk merebut pangsa pasar, namun menurut analisis lingkungan internal tentang sumber daya berwujud dan sumber daya manusia, BCA Garut hanya memiliki 1 KCU dan 1 KCP di Garut, inilah yang menjadi kelemahan BCA di Garut karena minimnya cabang, dapat membatasi masyarakat untuk menjangkau BCA. BCA Garut juga kekurangan jumlah staf khususnya staf marketing dan sales specialist (RO) yang menyebabkan keterbatasan dalam menangani jumlah nasabah yang banyak.

Tabel 9. Strategic Factors Analysis Summary BCA Cabang Garut

Strategic factors (The most important Opportunities/Threats from EFAS and the most important Strength/Weakness)	Weight	Rating	Weight Score	Duration			Comments
				Short	Intermediate	Long	
The high interest of society to use banking technology	0.08	3	0.24				Enhance Banking technology
The increasing needs of Garut society for loan	0.16	3	0.48				Provide credit
The competitors provide the same product	0.14	3	0.42				Enhance service quality
The competitors have uniqueness and excellence of product and service respectively	0.16	3	0.48				More tight competition
Excellence service products	0.07	3	0.21				Product competitive ness
BCA Garut implement advance banking technology	0.09	3	0.27				All banking facilities
Lacking of the quantity of branch (KCP) in Garut	0.16	2	0.32				Only 1 sub branch office
No marketing and sales specialist staff	0.14	2	0.28				Not available RO staff
Total	1.00		2.70				

Source: Analysis, 2014

PSAK hanya memuat faktor-faktor strategis yang paling penting dan memberikan dasar bagi perumusan strategi. Perhitungan di atas menunjukkan bahwa PSAK BCA Garut adalah 2,70. Perhitungan bobot skor, masih di bawah rata-rata manajemen menanggapi setiap faktor strategis.

Review Misi dan Tujuan

Berdasarkan visi perusahaan, dasar pemikiran keberadaan BCA mencakup beberapa pemikiran. Misi BCA dimaknai sebagai berikut.

1. Membangun pusat keunggulan dalam penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan untuk bisnis dan individu
2. Memahami kebutuhan nasabah yang beragam dan memberikan layanan keuangan yang tepat untuk mengoptimalkan kepuasan nasabah
3. Untuk meningkatkan nilai waralaba dan pemangku kepentingan perusahaan kami

Review Misi

Penelaahan misi perusahaan didasarkan pada kesesuaian dengan faktor keberhasilan yang telah terangkum dalam PSAK, yaitu:

1. Tingginya minat masyarakat untuk menggunakan teknologi perbankan yang sejalan dengan misi BCA dalam memahami kebutuhan nasabah yang beragam dan memberikan layanan keuangan yang tepat guna mencapai kepuasan optimal bagi nasabah.
2. Meningkatnya kebutuhan masyarakat Garut akan pinjaman sesuai dengan misi BCA Garut dalam membangun institusi unggulan di bidang solusi pembayaran dan penyelesaian keuangan bagi nasabah bisnis dan individu serta Memahami kebutuhan nasabah yang beragam dan menyediakan layanan keuangan yang sesuai jasa.
3. Dengan penerapan teknologi perbankan yang maju serta produk dan layanan yang unggul, BCA Garut dapat meningkatkan nilai franchise dan stakeholders value BCA.
4. Dengan komitmen kuat membangun institusi yang unggul di bidang solusi pembayaran dan penyelesaian keuangan bagi nasabah bisnis dan individu, BCA Garut akan mampu bertahan dalam persaingan.

Peninjauan misi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Menjadi lembaga yang unggul di bidang solusi pembayaran dan penyelesaian keuangan bagi nasabah bisnis dan individu.
2. Memperoleh kepuasan kepada nasabah atas pemberian layanan jasa keuangan yang sesuai.
3. Meningkatkan nilai waralaba bagi para stakeholder BCA.
4. Memenangkan persaingan di bidang perbankan.

Review Tujuan

1. Sejak transaksi perbankan diluncurkan seperti Auto debit, Safe Deposit Box, Transfer, Remittance, Bank Notes, dan Layanan Cash management yang meliputi: Manajemen/Pencairan Hutang, Manajemen/Penagihan Piutang, Manajemen Likuiditas, dan B2B dan B2C, namun perusahaan selalu

berupaya meningkatkan produknya dan menciptakan produk yang inovatif untuk memberikan kemudahan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan layanan transaksi perbankan.

2. BCA, memberikan fasilitas pinjaman seperti Kredit Pemilikan Rumah, Kredit Kendaraan Bermotor, Kredit Modal Kerja, Kredit Sindikasi, untuk memenuhi kebutuhan kredit masyarakat. BCA, akan meningkatkan pelayanan untuk mempermudah pinjaman kepada masyarakat.

3. BCA terus mengembangkan implementasi teknologi perbankan terdepan dan produk layanan Excellence guna meningkatkan franchise value dan stakeholders value BCA.

4. BCA memiliki reputasi yang baik di kalangan masyarakat sebagai bank dengan kualitas pelayanan yang baik, BCA terus meningkatkan pelayanan untuk memuaskan nasabah guna meningkatkan pangsa pasar, namun hingga saat ini jumlah cabang BCA di Garut menjadi kendala untuk menampung pelanggan. Menyikapi hal tersebut, BCA Garut mempertimbangkan untuk menambah cabang.

Alternatif Strategi dengan Menggunakan Matriks TOWS

Tabel 10. TOWS Matrix BCA Cabang Garut

Internal Factors (IFAS)	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
External Factors (EFAS)	<p>S1 Excellence service product S2 Advance banking technology implementation S3 Innovative service product S4 Skilled and competence Human Resources S5 Convenient facilities</p>	<p>W1 Lack of the quantity of branch (KCP) in Garut W2 No marketing and sales specialist staff (RO) W3 Less substantial business place W4 Less of promotion and dissemination</p>
<p>OPPORTUNITY (O)</p> <p>O1 The increasing of society's tendency in saving the money in bank O2 The high interest of society to use banking technology O3 The increasing needs of Garut society for loan O4 The advance of information technology support BCA in providing excellence service to satisfy customers</p>	<p>SO Strategies S1,S3xO1,O3: Developing excellence and innovative service product to increase the number of customers. S2,S4,S5xO2,O4: Developing infrastructure, network, systems and services as well as the power of good human resource and advance technology</p>	<p>WO Strategies W1,W2xO1,O4: Establish more the branches network, recruit marketing and sales specialist staff and take advantage of the sophisticated technology, to increase and facilitate customers and improve customer. W4xO1,O3: Conducting promotion more aggressive promotion through several attractive programs to attract society.</p>
<p>THREATS (T)</p> <p>T1 The competitors provide the same product T2 The tendency of the customer to choose another bank is high T3 The number of new entrants of competitors are high T4 The competitors have uniqueness and excellence of product and service respectively</p>	<p>ST Strategies S1,S2,S3,S5xT1xT4 an Excellence service product, innovative product, advance technology, lower administration cost and convenient facilities to attract customers and to overcome existing barriers of competition</p>	<p>WT Strategies Improve the attractive promotion to attract the attention and sympathy of prospective customers or society.</p>

Source: Analysis, 2014

Strategi SO

Kecenderungan masyarakat menggunakan jasa perbankan semakin meningkat; Hal ini merupakan peluang yang baik bagi BCA Garut untuk menjangkau nasabah dengan meningkatkan inovasi produk-produk yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan layanan perbankan. Dengan kemajuan teknologi informasi, BCA dapat mengembangkan infrastruktur, jaringan, sistem dan layanan untuk meningkatkan jumlah nasabah dan memberikan fasilitas yang lebih nyaman bagi mereka.

Strategi ST

Terkait dengan beragamnya keputusan nasabah untuk memilih bank, dan pesaing menyediakan produk yang sama dengan keunikan dan keunggulannya, BCA harus mengkaji keunggulan pesaing dan melakukan diferensiasi produk layanan agar lebih unggul. Untuk mengatasi hambatan persaingan yang ada, BCA dapat meningkatkan kualitas layanan, produk yang inovatif, biaya administrasi yang lebih rendah, implementasi teknologi informasi, fasilitas yang nyaman, seperti membangun lebih banyak ATM, membangun lebih banyak cabang, mempekerjakan lebih banyak sumber daya manusia untuk mengakomodasi kebutuhan nasabah.

Strategi WO

Berdasarkan analisa internal, BCA di Garut hanya memiliki 1 cabang utama dan 1 cabang pembantu, untuk mengakomodir kebutuhan nasabah BCA Garut perlu membangun lebih banyak jaringan cabang, infrastruktur seperti ATM di daerah yang lebih tersebar dan memanfaatkan teknologi yang canggih. , untuk meningkatkan dan memfasilitasi pelanggan dan meningkatkan pelanggan. Melakukan promosi promosi yang lebih gencar melalui beberapa program menarik untuk menarik minat masyarakat.

Strategi WT

Selain meningkatkan fasilitas, untuk meningkatkan kegemaran nasabah, BCA Garut harus meningkatkan promosi melalui program-program menarik untuk menarik perhatian dan simpati calon nasabah atau masyarakat.

Strategi perusahaan

Strategi perusahaan memiliki tiga jenis strategi, yaitu: strategi terarah, strategi portofolio, dan strategi parenting. Penelitian ini melakukan strategi terarah.

Strategi arah perusahaan terdiri dari tiga orientasi umum:

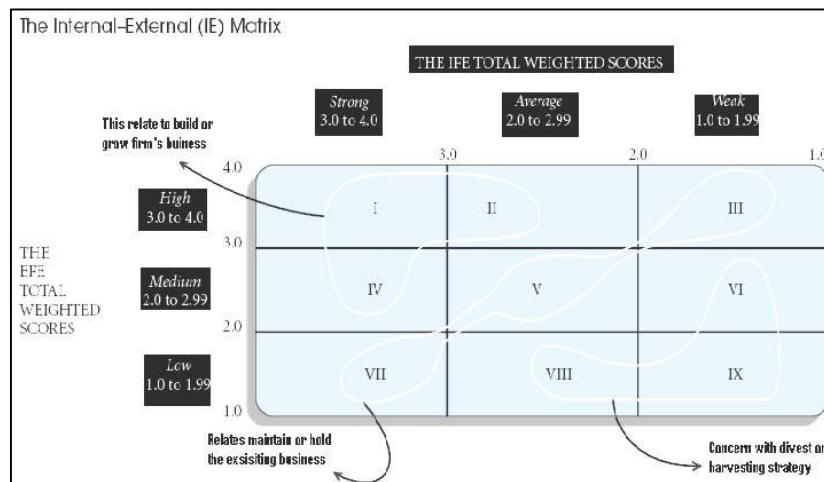
1. Strategi pertumbuhan memperluas kegiatan perusahaan

2. Strategi stabilitas tidak mengubah aktivitas perusahaan saat ini
3. Strategi penghematan mengurangi aktivitas tingkat perusahaan

Strategi ini berguna baik untuk perusahaan yang beroperasi hanya dalam satu industri dengan satu lini produk dan mereka yang beroperasi di banyak industri dengan banyak lini produk.

Matriks Eksternal Internal

Matriks Internal Eksternal (IE) adalah alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis suatu bisnis. Matriks Internal Eksternal didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model sugestif. Matriks IE memiliki dua kriteria: skor EFE dan skor IFE. Skor EFE berasal dari ringkasan analisis faktor eksternal (EFAS) dan skor IFE dari ringkasan analisis faktor internal (IFAS).



Gambar 8. Internal-External Matrix

(Source: http://www.maxipedia.com/web_files/images/IE_Matrix)

Berdasarkan EFAS dan IFAS sebelumnya, skor EFAS adalah 2,8 dan IFAS adalah 2,46, berdasarkan skor tersebut posisi BCA Garut berada pada kotak V. Kotak V menunjukkan kondisi eksternal perusahaan sedang dan kondisi internal sedang. Maka strategi yang tepat bagi perusahaan adalah membangun atau mengembangkan strategi. Strategi ini membutuhkan strategi taktis yang intensif dan agresif yang harus fokus pada penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Dalam menjalankan kompetensi bisnisnya, BCA merancang lini bisnis berdasarkan konsep Strategic Business Unit (SBU). Konsep ini memungkinkan bank untuk dapat lebih fokus pada jenis produk dan layanan yang ditawarkannya. Kegiatan perbankan BCA dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu Bisnis Perbankan Konsumer, Bisnis Kredit, serta Bisnis Tresuri dan Bisnis Internasional. Ketiga lini bisnis tersebut didukung oleh unit Controlling Risk dan Corporate Support.

Bisnis Perbankan Konsumer

Unit usaha ini merupakan profit center dengan nilai provisi dan komisi yang terus meningkat setiap tahunnya. Produk yang ditawarkan di unit bisnis ini adalah: Tahapan BCA, Debit BCA, Paspur BCA, dan BCA Card. Selain itu, Perbankan Konsumer juga memberikan fasilitas seperti pembayaran tagihan, tarik tunai dan fasilitas kartu debit yang diterima di ribuan outlet dan toko retail di seluruh Indonesia.

Bisnis Kredit

Bisnis perkreditan dibagi menjadi 2 unit bisnis yaitu commercial banking dan corporate banking. Perbankan komersial menyalurkan kredit kepada usaha kecil dan menengah. Unit ini juga aktif mengembangkan portofolio kredit konsumer yang terdiri dari kredit kendaraan bermotor dan perumahan. Pengembangan kredit dengan portofolio konsumer dilakukan dengan dua cara, yaitu langsung oleh kantor cabang BCA dan melalui metode program kerjasama pembiayaan. Pembiayaan untuk jenis konsumer ini dilakukan melalui anak perusahaan dan program joint financing dengan perusahaan pembiayaan. Corporate banking didirikan untuk menyalurkan dana kepada perusahaan dengan portofolio korporasi. Selain itu, unit usaha ini juga menyalurkan jenis pinjaman sindikasi bekerja sama dengan bank dan mitra lembaga keuangan. Dalam pinjaman sindikasi BCA dapat bertindak sebagai fasilitator, agen fasilitas, agen jaminan dan agen escrow.

Bisnis Tresuri dan Perbankan Internasional

Tresuri dan Perbankan Internasional BCA menyediakan produk dan layanan yang komprehensif antara lain layanan perdagangan, remittance, transaksi valuta asing dan transaksi derivatif. Selain menjalankan fungsi bisnis, Tresuri BCA juga berfungsi dalam menjaga keseimbangan struktur neraca Bank melalui pengelolaan aset produktif dan likuiditas. Fungsi ini dilakukan melalui pengelolaan surat berharga (yang merupakan obligasi pemerintah) dengan mempertimbangkan jangka waktu portofolio dan eksposur valuta asing.

Manajemen Risiko dan Dukungan Perusahaan

Manajemen Risiko dan Dukungan Perusahaan mendukung penerapan tata kelola perusahaan dan pengendalian bidang-bidang seperti perencanaan strategis, manajemen risiko, audit internal, sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi, operasional, logistik, hukum, dan komunikasi publik. Semua unit ini memberikan dukungan dan layanan untuk manajemen personalia, kantor cabang dan juga sistem layanan lainnya.

1. Periksa setiap unit bisnis yang masih bisa ditingkatkan kinerjanya

Berdasarkan matriks SWOT dan TOWS, peluang bagi BCA adalah meningkatnya kecenderungan masyarakat untuk menabung di bank, tingginya minat masyarakat untuk menggunakan teknologi perbankan dan meningkatnya kebutuhan masyarakat Garut akan pinjaman. Melihat peluang tersebut, unit bisnis yang dapat ditingkatkan adalah bisnis konsumer dan bisnis perkreditan untuk mengakomodir kebutuhan masyarakat akan layanan perbankan. Manajemen risiko dan dukungan korporasi juga harus ditingkatkan karena salah satu fokus utama BCA adalah menerapkan tata kelola dan prinsip kehati-hatian dalam setiap aspek bisnis. Melalui manajemen risiko dan dukungan korporasi, BCA akan mampu menghasilkan tata kelola perusahaan yang tepat untuk meningkatkan berbagai aspek seperti sumber daya manusia, operasional, teknologi informasi, logistik, dan komunikasi. Dengan meningkatkan manajemen risiko dan dukungan korporasi, BCA akan mampu meningkatkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi kelemahan dan ancaman.

2. Menganalisis kesesuaian unit bisnis perusahaan

Sesuai dengan fungsi strategisnya, seluruh unit bisnis telah sesuai dengan BCA sebagai bank umum yang bergerak di bidang perbankan dan jasa keuangan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Indonesia. Dalam menjalankan bisnisnya, bisnis dan kompetensi inti yang dipilih oleh BCA adalah bank transaksional. BCA mempersiapkan infrastruktur perbankan khususnya sektor teknologi informasi dan komunikasi guna mendukung produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah.

Selanjutnya bank mengembangkan ruang lingkup usahanya untuk menjalankan fungsi intermediasi melalui penyaluran kredit, maka sejak tahun 2000 bank melakukan pengembangan kegiatan perkreditan. BCA juga memperhatikan peluang baru untuk memenuhi kebutuhan segmen menengah. Selain membutuhkan kemudahan bertransaksi dan pembiayaan kredit, segmen ini juga membutuhkan fasilitas untuk berinvestasi. Terkait hal ini, BCA mulai menjadi relationship banking untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam berinvestasi.

Selama ini seluruh fungsi unit bisnis sudah sesuai dengan BCA sebagai bank umum yang bergerak di bidang perbankan dan jasa keuangan lainnya. Untuk menekankan kompetensi perusahaan, strategi yang harus dilakukan perusahaan adalah mengoptimalkan setiap unit bisnis dengan meningkatkan praktik tata kelola perusahaan; menyesuaikan unit bisnis sesuai dengan kebutuhan pelanggan saat ini.

Strategi bisnis

Berdasarkan analisis pesaing, BCA harus mengambil strategi diferensiasi. BCA berada dalam persaingan perbankan yang sangat ketat, tantangan terutama datang dari bank milik pemerintah, ketika bank-bank besar milik pemerintah mulai bersaing dalam menyediakan produk dan layanan perbankan. BCA akan dihadapkan pada tantangan bahwa masyarakat akan cenderung memilih bank milik pemerintah karena pertimbangan masyarakat akan keamanan dana likuiditas yang dijamin.

BCA harus mampu menghasilkan produk yang terdiferensiasi dengan biaya yang kompetitif untuk mengurangi tekanan kenaikan harga yang harus dibayar nasabah. Ketika fitur produk dan layanan yang berbeda diproduksi dengan biaya yang tidak kompetitif, harga produk dapat melebihi apa yang bersedia dibayar oleh pelanggan target perusahaan. Ketika BCA memiliki pemahaman yang mendalam tentang apa yang dinilai oleh pelanggan sarannya, kepentingan relatif yang mereka lekatkan pada kepuasan kebutuhan yang berbeda, dan untuk apa mereka bersedia membayar mahal, strategi diferensiasi dapat menjadi efektif dalam membantu meningkatkan pangsa pasar. BCA dengan strategi diferensiasi selalu berkonsentrasi pada investasi dan pengembangan fitur-fitur yang membedakan suatu produk dan kualitas layanan dengan cara yang menciptakan nilai bagi nasabah. Selain tantangan dari bank milik pemerintah, BCA juga harus menghadapi pesaing lainnya, untuk mengatasi ancaman ini bank harus memiliki keunggulan kompetitif untuk membedakan mereka dengan yang lain. Dalam hal branding, BCA melakukan beberapa upaya untuk menjadi bank yang berada di "Top of Mind" melalui promosi yang agresif, mengedukasi nasabah dan calon nasabah tentang layanan dan fitur yang disediakan bank, aksesibilitas, dll. Upaya ini membutuhkan komitmen yang kuat dan jelas. segmentasi bisnis.

Berkaitan dengan kondisi di atas, maka perusahaan disarankan untuk memperbaiki tata kelola dan manajemen risiko, memperbaiki strategi pemasaran, meningkatkan kualitas layanan, dan menjadikan keunggulan

diferensiasi produk dan kualitas layanan dengan yang lain. Diferensiasi yang signifikan dapat berupa keunggulan teknologi informasi yang dapat menjadi kekuatan kompetitifnya.

Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah pendekatan yang dilakukan fungsional untuk mencapai tujuan dan strategi korporat dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Artinya semua strategi fungsional yang dihasilkan harus didasarkan pada strategi tingkat korporasi dan bisnis seperti yang dirumuskan pada pembahasan sebelumnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan membuat daftar semua strategi yang dibahas dalam strategi tingkat korporat dan bisnis serta menambahkan strategi yang dihasilkan oleh TOWS yang bersifat fungsional.

Strategi pemasaran

Berdasarkan analisis TOWS, kekuatan perusahaan adalah keunggulan produk layanan yang dipadukan dengan penerapan teknologi yang maju, namun salah satu kelemahannya adalah kurangnya promosi dan sosialisasi serta kurangnya jumlah cabang (KCP) di Garut. Menyikapi kondisi tersebut, BCA Garut diusulkan untuk meningkatkan strategi pemasaran dengan memperluas segmentasi, diferensiasi, dan positioning.

A. Segmentasi

Salah satu kelemahan BCA Garut adalah kurangnya jumlah cabang (KCP), karena kondisi tersebut, BCA Garut diusulkan untuk memperluas segmentasi geografis dengan membangun lebih banyak cabang yang tersebar di seluruh wilayah guna menjangkau calon nasabah dan juga mempermudah nasabah untuk melakukan transaksi. kegiatan perbankan. Dari segi segmentasi demografis, BCA Garut diusulkan untuk memperluasnya dengan pendekatan yang agresif kepada semua lapisan masyarakat dan memahami kebutuhan khusus mereka. BCA Garut juga dapat memperluas segmentasi manfaat dengan menghasilkan program-program yang memberikan manfaat kepada nasabah guna menarik perhatian dan simpati nasabah dan calon nasabah.

B. Diferensiasi

Berdasarkan analisis TOWS, ancaman BCA Garut adalah banyaknya kompetitor yang menyediakan produk yang sama dengan keunikan dan keunggulannya masing-masing dan kecenderungan nasabah untuk memilih bank lain tinggi karena fasilitas dan kemudahan yang ditawarkan. Menyikapi ancaman tersebut, BCA Garut diusulkan untuk meningkatkan diferensiasi dalam hal kualitas layanan dan keunggulan teknologi terdepan. Dari sisi kualitas layanan, BCA Garut disarankan untuk lebih memperhatikan kebutuhan nasabah guna memberikan kemudahan dan meningkatkan hubungan dengan nasabah. Informasi dan teknologi diidentikkan sebagai salah satu kekuatan BCA Garut yang membedakan dengan bank lain, mengenai keunggulan tersebut, BCA Garut diusulkan untuk meningkatkan layanan TI serta memberikan edukasi dan sosialisasi kepada masyarakat tentang penerapannya. Hal ini diperlukan terutama bagi masyarakat di pedesaan karena sebagian besar masyarakat di daerah tersebut belum terbiasa dengan penerapan teknologi.

C. Positioning

BCA menerapkan pelayanan untuk memberikan keamanan, kemudahan dan kenyamanan kepada nasabah, dan hal tersebut dapat menjadi faktor yang mempengaruhi masyarakat untuk memilih BCA sebagai bank untuk menyimpan dananya. Untuk memenuhi kebutuhan nasabah BCA harus meningkatkan fasilitasnya untuk memberikan solusi transaksi. Selama ini BCA telah memberikan keunggulan informasi dan teknologi untuk memfasilitasi transaksi mobile dengan menyediakan mobile banking BCA, namun beberapa nasabah di beberapa daerah terutama di pedesaan sebagian besar belum terbiasa dengan layanan semacam ini, oleh karena itu BCA mengusulkan untuk membangun lebih banyak ATM yang tersebar melalui Garut untuk memudahkan nasabah melakukan transaksi.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan TOWS salah satu kekuatan BCA adalah sumber daya manusia yang terampil dan kompeten berkat program pengelolaan sumber daya manusia yang baik yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkesinambungan. Berlawanan dengan kekuatan, kelemahan BCA Garut adalah tidak adanya staf spesialis pemasaran dan penjualan (Relationship Officer), kelemahan ini harus segera diatasi karena staf RO sangat penting untuk pemasaran dan penjualan produk dan layanan, serta menjaga hubungan pelanggan yang baik. . Sehubungan dengan hal tersebut BCA Garut diusulkan untuk merekrut pegawai dengan program rekrutmen yang sesuai.

Strategi Penelitian dan Pengembangan

Berdasarkan strategi ST tersebut, BCA Garut dituntut untuk meningkatkan pelayanan dan fasilitas serta mengatasi hambatan persaingan yang ada. Sehubungan dengan hal tersebut, BCA Garut diusulkan untuk menerapkan strategi research and development (R&D) untuk memperkuat jaringan nasabah dengan melakukan redefinisi dan diferensiasi pendekatan terhadap segmen nasabah yang berbeda serta mengembangkan pengembangan infrastruktur teknologi informasi, cash management platform, electronic delivery channel dan cabang. jaringan. Strategi penelitian dan pengembangan ini terutama didukung oleh Manajemen Risiko dan

Dukungan Perusahaan dari kantor pusat Jakarta yang mendukung tata kelola perusahaan dalam perencanaan strategis, manajemen risiko, audit internal, sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi, operasional, logistik, hukum, dan publik. komunikasi.

Strategi Operasional

Berdasarkan EFAS dan IFAS sebelumnya, skor EFAS adalah 2,8 dan IFAS adalah 2,46, berdasarkan skor tersebut posisi BCA Garut menunjukkan bahwa strategi yang tepat untuk perusahaan adalah strategi pertumbuhan yang meliputi penetrasi pasar untuk meningkatkan pangsa pasar produk yang ada di pasar yang ada melalui upaya pemasaran yang lebih agresif, yang dapat diterapkan melalui penetrasi pasar untuk mengintensifkan unsur-unsur promosi dan bauran pemasaran harga, dengan meningkatkan jumlah tenaga penjualan, meningkatkan anggaran iklan, menawarkan berbagai item promosi penjualan yang gencar, dan meningkatkan kegiatan publisitas. Pengembangan pasar dapat ditingkatkan untuk memperluas pasarnya dijalankan dengan wilayah geografis baru, menambah segmen baru, berubah dari non-pengguna menjadi pengguna, dan menarik pelanggan pesaing, dan pengembangan produk untuk mengembangkan produk baru ke pelanggan yang sudah ada untuk menarik calon pelanggan.

4. Implementasi

Untuk meningkatkan pangsa pasar BCA Cabang Garut, dan mengefektifkan strategi bisnis yang diusulkan, perlu disusun rencana implementasinya. Setiap strategi memiliki program aksi, penanggung jawab dan jadwal. Strategi dan program aksi BCA Garut di masing-masing departemen fungsional akan dipaparkan sebagai berikut pada Tabel 11.

Tabel 11. Jadwal implementasi

Strategic Factor	Action Plan	T	PIC	Schedule			
				2015	2016	2017	2018
Improve excellence and innovative product continuously and differentiation	Improve existing product: <u>Tahapan</u> . BCA bundling with <u>bancassurance</u> or insurance	I	DPDJ				
	Create new product, Saving account (<u>Tahapan</u>) for future investment with high interest rate and also bundling with <u>bancassurance</u>	I	DPDJ				
Lower administration cost	Give the lower administration cost and or free of charges some products and service to potential customer and priority customer	S	Branch/ DPDJ				
Keep improving advance information technology	Implement self-deposit teller machine, automatic teller deposit	S	DPOL				
	Implement STAR machine (<u>Sektor TARIK Mesin</u>)	S	DPOL				
Focus on R&D in good corporate governance and risk management	Training and education good corporate governance and risk management	S	SKMR				
	Participate to BSMR training and seminar	S	SKMR				
Improve infrastructure, network and systems and also improve convenient facilities	Opening new sub branch or cash office (<u>Kantor Kaa</u>) at <u>Cikajang</u> or <u>Limbangan</u>	L	SKJPW and Branch				
	<u>Relayout</u> counter of teller and customer service	S	Branch				
	<u>Relayout</u> VIP/priority banking room	S	Branch				
	Add ATM and CDM outside office area	I	SKJPW				
Enhance relationship with customers	Using Integrated Customer Based (ICB) to approach (visit/contact by phone) customer at least 1 month per customer	S	Branch				
Recruit human resources	Recruit or rotate staff to Relationship Officer	S	Branch				
Improve the marketing strategy and promotion	Delegate and assignment to account officer and customer service to offer and sell products and service	S	Branch				
Improve the service quality	Coaching and <u>roleplay</u> service quality through SMART SOLUTION program	S	Branch				
	Benchmark to other service company	S	Branch				

Source: Analysis, 2014

Remark:

T: Timing

S: Short <1 year

I: Intermediate, 1-2 years

L: Long, > 2 years

Branch: BCA Garut Branch

DPDJ : Divisi Pengembangan Dana dan Jasa

SKJPW: Satuan Kerja Jaringan dan Pembinaan Wilayah

SKMR: Satuan Kerja Manajemen Resiko

DPOL: Divisi Strategi dan Pembinaan Operasi dan Layanan

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, tentang usulan strategi bisnis untuk meningkatkan pangsa pasar PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Garut sebagai berikut:

1. Meningkatkan keunggulan dan inovasi kualitas produk dan layanan secara berkesinambungan, serta melakukan diferensiasi dengan kompetitor dalam hal produk dan layanan
2. Tingkatkan terus kemajuan teknologi informasi
3. Fokus pada R&D dalam tata kelola dan manajemen risiko
4. Meningkatkan infrastruktur, jaringan, sistem dan layanan
5. Meningkatkan hubungan dengan pelanggan serta meningkatkan keterampilan dan kapabilitas sumber daya manusia agar lebih handal dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan
6. Merekrut RO dan melengkapi posisi pekerjaan Kepala Pemasaran Bisnis Cabang (KPBC) untuk menggarap bisnis sebanyak-banyaknya bagi cabang
7. Tingkatkan promosi melalui program-program menarik

DAFTAR PUSTAKA

- Antarajawabarat, 2014, *Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Garut Dibawah Lima Persen*, February 23, Quoted at 30 December 2014 from <http://antarajawabarat.com/lihat/cetak/21871>
- BCA Bussiness Support Quoted at 30 December 2014 from http://www.bca.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/Business_Support.pdf
- BCA Corporate Data Quoted at 28 December 2014 from www.bca.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/Corporate_Data.pdf
- BCA Human Resources Quoted at 30 December 2014 from http://www.bca.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/Human_Resources_Development.pdf
- BCA Information Technology Quoted at 30 December 2014 from http://www.bca.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/Information_Technology.pdf
- BCA Milestone Quoted at 30 December 2014 from http://www.bca.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/Milestone.pdf
- BCA Network and Operation Quoted at 30 December 2014 from http://www.bca.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/Network_Operations.pdf
- BCA Risk Management Quoted at 30 December 2014 from http://www.bca.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/Risk_Management.pdf
- BCA Strategic Direction Quoted at 28 December 2014 from http://www.bca.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/BCA_StrategicDirection.pdf
- BNI Bussiness Strategy Quoted at 29 December 2014 from http://www.bni.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/Business_Strategy.pdf
- Bisnis UKM, 2011, *Kabupaten Garut Menyimpan Berbagai Potensi Daerah*, Sept. 10 Quoted at 30 December 2014 from <http://bisnisukm.com/kabupaten-garut-menyimpan-berbagai-potensi-daerah.html>
- BRI Business Support Quoted at 27 December 2014 from http://www.bri.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/business_support.pdf
- Cross Reference OJK Bank Indonesia Quoted at 30 December 2014 from www.bca.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/Cross_Reference_OJK_Bank_Indonesia.pdf
- Inflation rate kab. Garut Quoted at 28 December 2014 from www.garutkab.go.id & www.kabarpriangan.com.
- Ireland. R. Duane, et .al, 2011, *the management of Strategy* 9th edition, South Western: A Part of Cengage Learning
- Kadir, 2014, *Pertumbuhan Ekonomi 10 Persen*, June 11 Quoted at 30 December 2014 from <http://garutnews.com/pertumbuhan-ekonomi-10-persen.html>
- Key Financial Highlights in the last 5 years (Audited, Consolidated, as at or for the year ended December 31 Quoted at 28 December 2014 from http://www.bca.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/Financial_Highlights.pdf
- Mandiri Good Corporate Governance Quoted at 28 December 2014 from http://www.mandiri.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/Good_Corporate_Governance/
- Management Discussion Analysis Quoted at 28 December 2014 from http://www.bca.co.id/include/download/laporan_tahunan2013eng/Management_Discussion_Analysis.pdf
- Pikiran Rakyat Online, 2014, *Garut Menyandang Status Daerah Berpotensi Maju*, September 30 Quoted at 30 December 2014 from <http://www.pikiran-rakyat.com/node/299068>

PT Bank Central Asia Tbk and Subsidiaries Consolidated Financial Statements
Quoted at 28 December 2014 from http://vpr.hkma.gov.hk/pdf/400344/ar_13/ar_13_pt09.pdf
Silalahi. U, 2006, *Metode Penelitian Sosial cetakan 1*, Bandung: Unpar Press
Vision, Mission, and Values of BCA Quoted at 28 December 2014 from http://www.bca.co.id/include/download/Visi_misi_tata_nilaiEng.pdf
Wheelen. L and Hunger, 2008, *Strategy Management and Business Policy*, Person International Edition
Zainulmukhtar, 2013, *Infrastruktur Hambat Pertumbuhan Ekonomi Garut*, Maret 6
Quoted at 30 December 2014 from <http://m.inilah.com/news/detail/1964885/infrastruktur-hambat-pertumbuhan-ekonomi-garut>
Zeithaml, Valerie A, 2009, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations*, The Free Press