

INTISARI

Saat ini sektor perbankan menghadapi tantangan baru di dalam industrinya yang dikenal dengan istilah disruptif. Terdapat beberapa industri yang merasakan efek disruptif, yakni industri ritel dan perbankan dimana perbankan mendapat tantangan dari *fintech*. PT Bank Central Asia, Tbk (BCA) juga mengalami hal tersebut dimana frekuensi transaksi nasabah di teller dan CSO cabang dari tahun ke tahun mengalami penurunan, sedangkan frekuensi transaksi nasabah melalui *e-channel*/ATM mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada studi ini, penulis menggunakan metode studi deskriptif kualitatif dengan menggunakan analisis PESTEL dan *Five Forces Model* untuk menganalisis lingkungan eksternal baik makro maupun industri serta analisis VRIN dan SWOT untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan dengan tujuan untuk mengevaluasi efektifitas strategi pembukaan cabang baru yang diterapkan oleh BCA dalam menghadapi disruptif perbankan.

Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa berdasarkan analisis PESTEL maka faktor eksternal yang berpengaruh dalam startegi pembukaan cabang baru di era disruptif perbankan saat ini adalah faktor ekonomi, faktor sosial, faktor teknologi, faktor *environment* (lingkungan), dan faktor *legal* (hukum). Sedangkan hasil dari analisis *Five Forces Model* bahwa ancaman pendatang baru (*threat of new entrants*) sangat ketat dan rigid, kekuatan tawar menawar dengan pembeli dalam hal ini debitur relatif kecil, kekuatan tawar menawar dengan supplier dalam hal ini deposan/penabung termasuk kecil, ancaman produk pengganti (*threat of substitute products or services*) termasuk besar bagi BCA Kantor Wilayah III Surabaya, dan tingkat persaingan antar bank dalam industri perbankan sangat tinggi. Jika dilihat dari hal tersebut di atas maka strategi pembukaan cabang baru masih relevan dilakukan di era disrutif perbankan. Berdasarkan analisis VRIN maka salah satu sumber daya BCA yang memberikan *sustainable competitive advantage* yang memberikan kontribusi *above average return* bagi perusahaan adalah infrastruktur berupa kantor cabang. Analisis SWOT memberikan hasil bahwa BCA Kantor Wilayah III memiliki peluang yang masih besar dari pada ancaman sehingga strategi yang dikembangkan adalah terus mengembangkan kekuatan BCA yaitu strategi SO untuk memanfaatkan peluang yang ada untuk mendapatkan manfaat sebesar-besarnya. Salah satu strategi yang digunakan adalah menambah jaringan kantor cabang untuk meningkatkan *market share* baik DPK maupun kredit serta adanya peluang pengguna internet yang masih rendah untuk mengakses layanan perbankan.

Kata kunci: disruptif, pembukaan cabang baru, studi deskriptif kualitatif

ABSTRACT

Currently, the banking sector faces new challenges in its industry known as disruptive. There are several industries that feel the disruptive effect, namely the retail and banking industries where banks are challenged by Fintech. PT Bank Central Asia, Tbk (BCA) also experienced this in which the frequency of customer transactions at tellers and branch CSOs from year to year decreased, while the frequency of customer transactions via e-channel / ATM increased from year to year. In this study, the authors used a descriptive qualitative study method using PESTEL analysis and the Five Forces Model to analyze external environments both macro and industrial and VRIN and SWOT analysis to analyze the company's internal environment with the aim of evaluating the effectiveness of the new branch opening strategy implemented by BCA in facing banking disruptive.

In this study explained that based on PESTEL analysis, the external factors that influence the strategy of opening new branches in the current disruptive era of banking are economic factors, social factors, technological factors, environmental factors, and legal factors. While the results of the Five Forces Model analysis that threat of new entrants are very strict and rigid, bargaining power with buyers in this case the debtor is relatively small, bargaining power with suppliers in this case depositors/savers includes small, threat of substitute products or services is big for BCA Regional Office III Surabaya, and the level of competition between banks in the banking industry is very high. When viewed from the above, the strategy of opening a new branch is still relevant in the era of banking recruitment. Based on VRIN analysis, one of BCA's resources that provides sustainable competitive advantage that contributes above average return for companies is infrastructure in the form of a branch office. The SWOT analysis provides results that BCA Regional III offices have a greater opportunity than threats so that the strategy developed is to continue to develop the strength of BCA, namely the SO strategy to take advantage of opportunities to get the maximum benefit. One strategy used is to add branch offices to increase the market share of both deposits and credit as well as the opportunity for internet users who are still low to access banking services.

Keywords: *disruptive, opening new branches, qualitative descriptive studies*