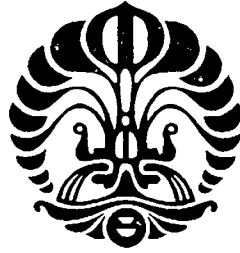


SOF 2009



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

KARYA AKHIR

STRATEGI MENINGKATKAN BRAND IMAGE DAN BRAND LOYALTY
PERBANKAN

STUDI KASUS : CORPORATE BRAND PT BANK CENTRAL ASIA, TBK

Diajukan Oleh :

THERESIA BIANCHI MULYANI

06 06 14 801 4

T
23050

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN

2008



UNIVERSITAS INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Theresia Bianchi Mulyani

Nomor Mahasiswa : 0606148014

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Judul Karya Akhir : STRATEGI MENINGKATKAN BRAND
IMAGE DAN BRAND LOYALTY
PERBANKAN
STUDI KASUS : CORPORATE BRAND PT
BANK CENTRAL ASIA, TBK

Tanggal..... Ketua Program Studi

Magister Manajemen: Rhenald Khasali, Ph.D

Tanggal...05-05-08... Pembimbing Karya Akhir: John Daniel Rembeth, MBA.



BERITA ACARA PRESENTASI KARYA AKHIR

Pada hari *MINGGU*, tanggal *27 APRIL 2008*, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : Theresia Bianchi M.

No. Mhs : 0606148014

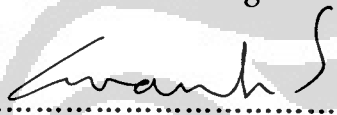
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran - Malam

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

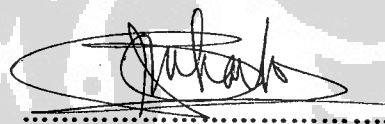
Nama :

Tanda Tangan :

1. Dr. Avanti Fontana
(Ketua)



2. Dr. Bambang Wiharto
(Anggota 1)



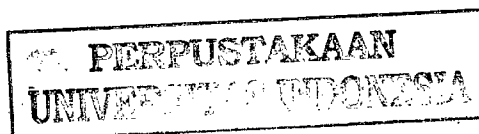
3. John Daniel Rembeth, MBA
(Anggota 2/Pembimbing)



Mengetahui,



Ratna Wardani, MM
Kepala Bagian Administrasi Akademik



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Theresia Bianchi Mulyani

No. Mahasiswa : 060 614 8014

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Dengan ini menyatakan sebagai berikut:

1. Karya akhir yang berjudul:

**Strategi Meningkatkan Brand Image dan Brand Loyalty Perbankan
Studi Kasus: Corporate Brand PT Bank Central Asia, Tbk.**

Penelitian yang terkait dengan karya akhir ini adalah hasil kerja saya sendiri.

2. Setiap ide atau kutipan dari karya orang lain baik berupa publikasi atau bentuk lainnya dalam karya akhir ini, telah diakui sesuai dengan standar prosedur referensi dalam disiplin ilmu.
3. Saya juga mengakui bahwa karya akhir ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh oleh pembimbing saya, yaitu:

Bapak John Daniel Rembeth, MBA

Apabila dalam kemudian hari dalam karya akhir ini ditemukan hal-hal yang menunjukkan telah dilakukannya kecurangan akademik oleh saya, maka gelar akademik saya yang telah saya dapatkan akan ditarik sesuai dengan ketentuan dari Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, 25 April 2008



(Theresia Bianchi Mulyani)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya haturkan kepada Allah Bapa yang Maha Kuasa, yang senantiasa melindungi dan mendampingi selama masa pendidikan sampai dengan penulisan karya akhir di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Pada industri perbankan nasional PT Bank Central Asia, Tbk sebagai salah satu bank swasta nasional terbesar, dengan teknologi yang mutakhir adalah merupakan bank yang banyak disenangi sebagian besar masyarakat Indonesia. Oleh karena itu PT Bank Central Asia, Tbk perlu memelihara dan meningkatkan Brand Image dan Brand Loyalty yang tinggi dari masyarakat, dengan tujuan agar semakin banyak masyarakat yang memiliki dan menggunakan rekening di PT Bank Central Asia, Tbk.

Dalam kesempatan ini saya menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak John Daniel Rembeth, MBA, selaku dosen pembimbing saya yang banyak membantu dan memberikan dukungan sehingga karya akhir ini dapat selesai dengan baik.

Saya juga mengucapkan terima kasih banyak kepada PT Bank Central Asia, Tbk yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

Ucapan terima kasih atas bantuan, dukungan dan motivasi juga saya sampaikan kepada Bapak Stephen Liestyo, selaku Kepala Divisi Perbankan Konsumer, Ibu Esther Meliana, selaku Kepala Biro Promosi, Divisi Perbankan Konsumer, Ibu Yenni Handayani selaku Officer di Divisi Consumer Banking, Bapak Iwan Iswadarman selaku Senior Officer di Divisi Perbankan Konsumer, Ibu Esti, selaku Kepala Biro Riset, Divisi Perbankan Konsumer, Ibu Sri Angraini selaku Kepala Biro Pelatihan Pusat, Ibu Inge Setiawati selaku Kepala KCU Wisma Asia, Bapak Saiman selaku Kepala PSDM Kanwil XII, Ibu Siutje Yulis selaku Kepala Keuangan Kanwil XII, Ibu Lusi Kumala Dewi, selaku Kepala KCP Kemanggisian, Bapak Can



Min selaku Wakil Pemimpin KCP Roxi Mas, Bapak Erwin Surjadi selaku Officer di SIW XII, serta seluruh teman-teman di KCP Untar 1 (Erfan Cyril, Agus Sutrisno Widodo, Tan Andri, Budi Riyanto, Suyarno, Wahyu Wibowo) dan seluruh teman-teman seangkatan April 2006 (Riski, Sylvia, Inne, Ida, Iwa, Miranti, Haris, Erly).

Pada kesempatan ini saya juga mengucapkan terima kasih yang tiada tara kepada kedua orang tua yang telah melahirkan, mendidik dan membimbing serta senantiasa memberikan dukungan doa yang tiada henti sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan ini, Bapak Ignatius Mulyono Soentoro dan Ibu Elizabeth Zus Bolang Ratu. Semoga Bapa yang Maha Kuasa senantiasa memelihara dan menjaga mereka berdua.

Saya juga mengucapkan terima kasih kepada teman hidup saya, FX Arnoko Dewayanto yang telah memberikan dukungan dan doa dalam menyelesaikan pendidikan ini.

Terima kasih yang tak terhingga juga saya sampaikan kepada pacar saya alias anak saya tercinta, Christophorus Sabda Pandita Dewayanto, yang selalu mendoakan dan menanti di rumah dengan penuh pengertian.

Selain itu juga masih banyak pihak yang banyak membantu dan memberikan dukungan saya dalam menyelesaikan pendidikan ini. Dalam rangka ini saya mengucapkan terima kasih.

Dan sebagai akhir kata “Tak Ada Gading Yang Tak Retak”, dalam penulisan karya akhir ini masih terdapat banyak sekali kekurangan, oleh karena itu saya mohon saran, pendapat dan masukan untuk menambah pengetahuan dan wawasan, sehingga karya akhir ini dapat memberikan manfaat.

Jakarta, 3 April 2008

Penulis

ABSTRAKSI

Dalam menghadapi situasi perekonomian yang sedang menanjak saat ini dan dengan ketatnya persaingan di bidang perbankan diperlukan strategi yang kuat untuk meningkatkan Brand Image dan Brand Loyalty dari nasabah. Untuk menetapkan strategi yang perlu dianalisa beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Di samping itu juga perlu diteliti faktor-faktor yang mempengaruhi dimana berasal dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan.

Dalam mengelola Bank, BCA memiliki tiga strategi utama antara lain, mempertahankan keunggulan sebagai bank transaksional pilihan nasabah, menyalurkan kredit yang didukung oleh manajemen risiko yang efektif, serta menerapkan tata kelola pada setiap aspek bisnis. Dalam menghadapi tantangan perubahan ekonomi yang bersifat struktural maupun pergerakan suku bunga, BCA berupaya untuk tetap konsisten dalam mengelola BCA, hal ini bertujuan untuk mengoptimalkan posisi likuiditas untuk meningkatkan profitabilitas, dan investasi pada franchise BCA guna mengembangkan sumber pendanaan yang menguntungkan. Sejalan dengan kebutuhan nasabah yang senantiasa mengikuti perkembangan teknologi, BCA senantiasa melakukan pengembangan produk, layanan dan jaringan. Semua hal itu bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan BCA.

Penelitian identifikasi sumber daya menggunakan metode studi kasus melalui in-depth interview dengan Kepala Divisi Perbankan Konsumer dan Kepala Biro Promosi, Divisi Perbankan Konsumer. Hasil in-depth interview di analisa dan diperkaya dengan melakukan studi pustaka. Adapun tujuan dilakukan In Depth Interview dengan Kepala Divisi Perbankan Konsumer dan Kepala Biro Promosi, Divisi Perbankan Konsumer karena mereka telah mewakili Direktur secara konsep dan strategi mengenai Corporate Brand. Di samping itu identifikasi sumber daya untuk keunggulan bersaing secara jangka panjang memiliki dampak

strategis tinggi, sehingga biasanya terbatas untuk kalangan internal perusahaan, khususnya bagi strategi perusahaan yang bersifat rahasia.

Analisa identifikasi sumber-sumber keunggulan bersaing menggunakan metode SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threatness), dan metode VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization).

Dari hasil analisa dapat disimpulkan bahwa pandangan masyarakat pada umumnya mengenai BCA masih menempati Top Of Mind, dalam hal ini mencakup empat hal utama yaitu faktor kesadaran merek (masyarakat mengenal merk BCA secara baik), persepsi kualitas (masyarakat mengetahui BCA sebagai bank besar dengan reputasi dan kualitas sangat baik), asosiasi merek (berbagai penghargaan yang diterima oleh BCA sebagai merek terbaik) dan loyalitas merek (loyalitas nasabah terhadap BCA juga tinggi).

Dengan telah dilakukannya analisa merek, analisa eksternal, analisa internal dan analisa VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) BCA memiliki keunggulan kompetitif jangka panjang yang sustainable, tetapi dalam menghadapi persaingan terdapat hal-hal yang perlu ditingkatkan khususnya dari sumber daya manusia untuk semakin meningkatkan kepercayaan dari masyarakat. Selain itu untuk mewujudkan hal tersebut di atas diperlukan kerjasama dan koordinasi kerja yang baik antara atasan dan bawahan. Dengan terciptanya kerjasama dan sinergi yang baik antara karyawan diharapkan kinerja dalam hal ini peningkatan pelayanan atau SMART juga dapat dilakukan secara maksimal. Sehingga keunggulan kompetitif jangka panjang atau sustainable dapat semakin bertambah, khususnya dalam sektor internal yaitu dalam bidang sumber daya manusia.

EXECUTIVE SUMMARY

Facing to the economic situation which has been increasing highly nowadays, where competitor in banking business need strong strategy for analyzing brand image and brand loyalty from customer for strength, weaknesses, opportunities, threatness involve with the banking business. Beside this need security factor influence from external environment and internally from related companies.

To execute BCA banking need three majority strategy to maintain credibility strategy as transaction bank chosen by customer, for giving credit facility, back up less risk we have to secure in every aspect of doing this. In changing of structure of economy special in increasing of interest BCA try to be consistent in the management, for the aim of optimized liquidity to maintain more profit.

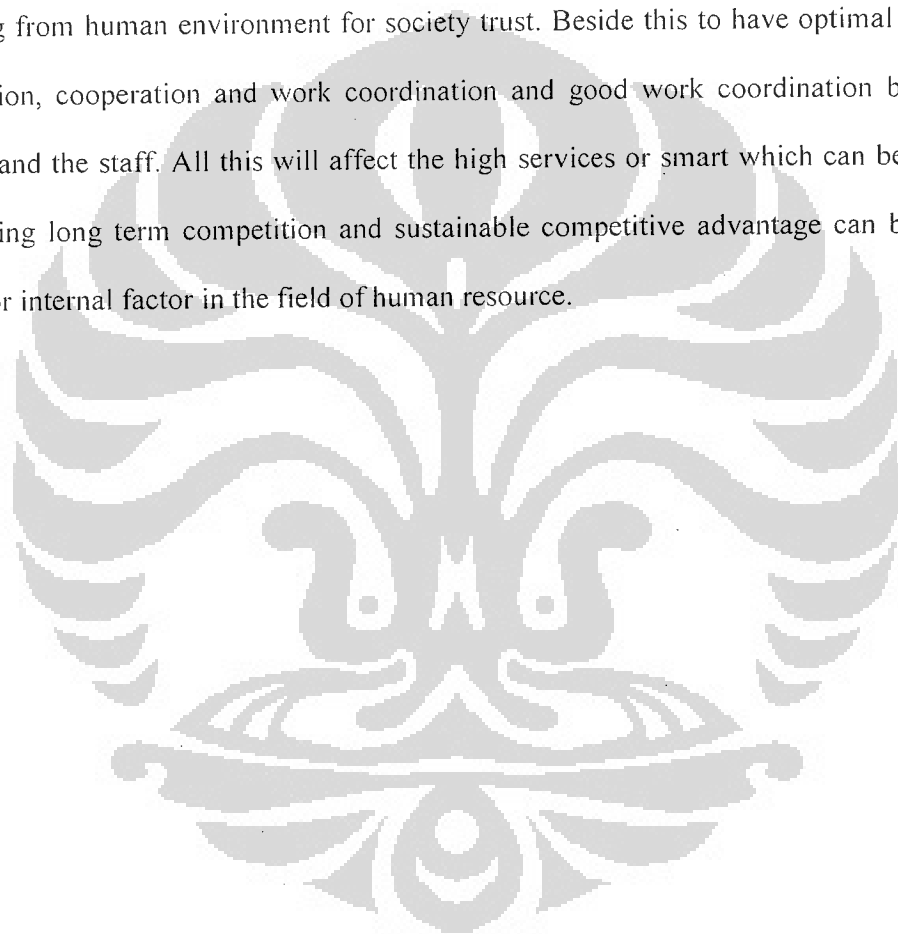
Identification for environment research are used method studying of case through in depth interview with the head consumer banking division an head promotion bureau, consumer banking division. Result of in depth interview are analyzed for additionally with doing library study.

By doing in depth interviews with head of consumer division and head promotion bureau as consumer division are entitled to represent the director as chief executive operation and strategy refer to corporate brand. Beside this identification environment to be optimal in competing in long term has high value result, whereas limited for internal staff of the company, special for strategy and confidential aspect from the bank.

Identification analysis from resource usually are higly standard competing SWOT method (Strength, Weaknessess, Opportunities, Threatness) and VRIO method (Value, Rare, Imitability, Organization).

From result of analysis we get the conclusion that society in average about BCA banking is still high in customer mind as for main factors affect the trademark are already known, quality perception people know BCA as reputable and good in quality as well as big in the network. Trade Association has been valued and given to BCA as the best logo and customer loyalty are highly appreciated for BCA

BCA have the sustainable competitive advantage, but in competing need special upgrading from human environment for society trust. Beside this to have optimal grade need collaboration, cooperation and work coordination and good work coordination between the manager and the staff. All this will affect the high services or smart which can be maximum for reaching long term competition and sustainable competitive advantage can be improve, special for internal factor in the field of human resource.



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|----------|
| Tanda Persetujuan | |
| Kata Pengantar | i |
| Abstraksi | iii |
| Executive Summary | v |
| Daftar Isi | |
| Daftar Lampiran | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Permasalahan | 2 |
| 1.3 Metode Penelitian | 4 |
| 1.4 Tujuan Penelitian | 5 |
| 1.5 Sistematika Penulisan | 5 |
| BAB II TELAAH KEPUSTAKAAN | 7 |
| 2.1 Loyalitas Konsumen sebagai Keunggulan Bersaing | 17 |
| 2.2 Ekuitas Merek | 19 |
| 2.2.1 Kesadaran Nama dan Simbol Merek | 19 |
| 2.2.2 Asosiasi Merek | 20 |
| 2.2.3 Persepsi Kualitas | 21 |
| 2.2.4 Loyalitas Merek | 22 |

| | | |
|---------|--|----|
| 2.2.5 | Aktiva Merek Lainnya..... | 24 |
| 2.3 | Identitas Merek | 24 |
| 2.3.1 | Merek sebagai suatu Produk..... | 25 |
| 2.3.1.1 | Jangkauan Produk | 25 |
| 2.3.1.2 | Atribut yang berkaitan dengan Produk | 25 |
| 2.3.1.3 | Kualitas Nilai | 26 |
| 2.3.1.4 | Asosiasi dengan Suasana Penggunaan..... | 26 |
| 2.3.1.5 | Asosiasi dengan Pemakai | 26 |
| 2.3.1.6 | Berkaitan dengan Negara | 27 |
| 2.3.2 | Merek sebagai Organisasi..... | 27 |
| 2.3.2.1 | Asosiasi Organisasi..... | 28 |
| 2.3.3 | Merek sebagai Orang..... | 28 |
| 2.3.3.1 | Kepribadian Merek | 28 |
| 2.3.4 | Merek sebagai Simbol..... | 30 |
| 2.4 | Mengelola Merek yang Kuat dalam Jangka Panjang | 31 |
| 2.5 | Proses Pengelolaan Merek..... | 33 |
| 2.5.1 | Analisa Pasar..... | 34 |
| 2.5.2 | Analisa Keadaan dari Merek..... | 34 |
| 2.5.3 | Menargetkan Posisi Masa Depan | 35 |
| 2.5.4 | Menguji Konsep yang ditawarkan | 37 |
| 2.5.5 | Perencanaan dan Evaluasi Performance | 39 |

| | |
|--|---------------|
| BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN | 41 |
| 3.1 Latar Belakang Perusahaan..... | 41 |
| 3.2 Visi dan Misi Perusahaan..... | 42 |
| 3.3 Kepemilikan..... | 42 |
| 3.4 Struktur Organisasi..... | 43 |
| 3.5 Perkembangan Bisnis Perusahaan..... | 43 |
| 3.5.1 Perkembangan Asset..... | 44 |
| 3.5.2 Perkembangan CAR..... | 44 |
| 3.5.3 Perkembangan Dana Pihak Ketiga..... | 45 |
| 3.5.4 Perkembangan Kredit..... | 47 |
| 3.5.5 Perkembangan Keuntungan..... | 50 |
| 3.6 Tinjauan Bisnis Perusahaan..... | 51 |
| 3.7 Tahapan BCA Superbrands 2003..... | 56 |
| 3.8 BCA Unggul dalam Kompetisi Produk Perbankan..... | 57 |
| 3.9 Jaringan Layanan..... | 59 |
| BAB IV PEMBAHASAN MASALAH..... | 61 |
| 4.1 Analisa Ekuitas Merek..... | 61 |
| 4.1.1 Kesadaran Merek..... | 61 |
| 4.1.2 Persepsi Kualitas..... | 62 |
| 4.1.3 Asosiasi Merek..... | 62 |
| 4.1.4 Loyalitas Merek..... | 63 |
| 4.2 Analisa SWOT..... | 69 |

| | | |
|---------|---|----|
| 4.2.1 | Kekuatan / Strength | 69 |
| 4.2.1.1 | Jaringan Usaha | 69 |
| 4.2.1.2 | Customer Based | 69 |
| 4.2.1.3 | Teknologi Perbankan | 69 |
| 4.2.1.4 | Kualitas Layanan | 70 |
| 4.2.1.5 | Komunikasi | 71 |
| 4.2.1.6 | Pendapatan dari Fee Based Income | 71 |
| 4.2.2 | Kelemahan / Weaknessess | 72 |
| 4.2.3 | Peluang / Opportunities | 73 |
| 4.2.4 | Ancaman / Threats | 73 |
| 4.3. | Analisa Lingkungan Eksternal | 74 |
| 4.3.1. | Lingkungan Ekonomi | 74 |
| 4.3.2. | Lingkungan Sosial Budaya, Demografi, dan Lingkungan Alam | 76 |
| 4.3.3. | Lingkungan Teknologi | 79 |
| 4.3.4. | Lingkungan Politik, Hukum, dan Pemerintah | 81 |
| 4.4. | Analisa Lingkungan Internal | 81 |
| 4.4.1. | Sumber Daya Keuangan | 82 |
| 4.4.2. | Sumber Daya Fisik | 83 |
| 4.4.3. | Sumber Daya Manusia | 84 |
| 4.4.4. | Sumber Daya Organisasi | 87 |
| 4.4.5. | Sumber Daya Reputasi | 92 |
| 4.4.6. | Sumber Daya Inovasi | 95 |

| | | |
|--|--------------------|------------|
| 4.5. | Analisa VRIO | 96 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | | 103 |
| 5.1 | Kesimpulan | 103 |
| 5.2 | Saran | 106 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN:

1. Bagan Organisasi BCA
2. Penghargaan Tahun 2006
3. Produk dan Layanan
4. Kantor-kantor Cabang
5. Tabel Brand Awareness Tahapan BCA oleh Markplusinsigt
6. Indonesian Bank Loyalty Index (IBLI 2005-2008) – Saving Account oleh Markplus
7. Top 10 Preferred Banks for Saving Products oleh Synovate
8. Top of Mind Brand secara Total (2005-2006: 5 kota; 2007: 7 kota) oleh MARS
9. Unaided Bank Awareness oleh Nielsen
10. Sepuluh Bank terbaik dalam Pelayanan menurut pengukuran MRI
11. Pengukuran BSEM terhadap kinerja e-channel

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi era globalisasi, faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi dan hukum selalu mempengaruhi industri yang sedang berkembang. PT Bank Central Asia, Tbk menyediakan beragam solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan dengan bertumpu pada keunggulannya sebagai bank transaksional terkemuka di Indonesia. Tahapan, sebagai produk unggulan menguasai lebih dari 20% pangsa pasar tabungan di Indonesia. Jaringan ATM bertambah sejak tahun 2005 sampai 2006 dari sejumlah 869 unit menjadi 5.042 unit. Jumlah Electronic Data Capture EDC 53.807. Di samping faktor eksternal, faktor internal juga perlu diperhatikan seperti kondisi perusahaan, konsumen atau nasabah dan persaingan di antara bank-bank, dimana PT Bank Central Asia harus memiliki keunggulan kompetitif yang sustainable. Dalam hal perusahaan, saat ini BCA didukung oleh 20.520 karyawan yang andal dan profesional. BCA mengelola 6.824.860 rekening, memproses ratusan juta transaksi keuangan dan memenuhi kebutuhan nasabah perseorangan dan perusahaan melalui beragam produk dan layanan yang luas.

BCA merupakan salah satu '*on-line bank*' yang terkemuka di Indonesia. Manajemen dan karyawan BCA berkomitmen memberikan kepuasan bagi nasabah dan nilai bagi pemegang saham. Di tengah kondisi ekonomi yang penuh tantangan dan tingkat kompetisi yang ketat, BCA berhasil membukukan laba

bersih sebesar Rp 4,2 triliun pada tahun 2006, atau naik 17,9% dibanding tahun sebelumnya. Pengakuan pasar terhadap kinerja BCA yang konsisten tercermin dari apresiasi harga saham BCA. Saham BCA ditutup pada harga Rp 5.200 pada akhir tahun 2006, meningkat 52,9% dibandingkan posisi akhir tahun 2005.

Dalam hal ini memiliki sesuatu produk unggulan yang tidak mudah ditiru oleh bank-bank lain, seperti Tahapan dari segi teknologi PT Bank Central Asia mempunyai fasilitas on line dengan banyaknya fasilitas melalui e-channel, misalnya klik BCA dan m-Banking.

1.2 Permasalahan

Penulis memilih PT Bank Central Asia, Tbk karena merupakan bagian dari sepuluh bank papan atas, dimana pada tahun 1998, saat terjadi kerusuhan sempat terancam posisinya sempat diambil alih oleh pemerintah dan pada akhirnya sekarang dapat tetap mempertahankan posisinya sebagai bank utama pilihan masyarakat di tengah ketatnya persaingan perbankan, dimana PT Bank Central Asia senantiasa menciptakan produk-produk yang dapat memahami beragam kebutuhan nasabah. Untuk memenuhi kebutuhan nasabah, memberikan kemudahan dan kenyamanan PT Bank Central Asia selalu membuat produk-produk yang lebih inovative.

Bank Central Asia memiliki berbagai macam produk seperti Tabungan yang terdiri dari Tahapan, Tahapan Gold dan Tapres, selain itu terdapat produk Deposito dan Giro yang terdiri dari 8 mata uang yaitu IDR, USD, SGD, EUR, GBP, AUD, HKD, JPY dan produk BCA Dollar dalam mata uang USD dan SGD.

Tahapan sebagai produk tabungan berhadiah merupakan produk unggulan pertama PT Bank Central Asia, Tbk, dengan nomor kupon yang dimiliki oleh nasabah berdasarkan besarnya saldo yang terdapat di dalam rekening Tahapan. Di samping itu Tahapan juga perlu sentuhan inovasi agar nasabah senantiasa mendapatkan fasilitas yang berguna dan selalu memperhatikan kepentingan dari nasabah. Karena hal tersebut maka Bank Central Asia menciptakan produk Tahapan Gold. Tahapan Gold adalah salah satu produk yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan nasabah terutama nasabah bisnis. Sebagaimana karakteristik dari nasabah bisnis, umumnya mereka memiliki kebutuhan perbankan yang lebih banyak dan beragam dibandingkan dengan nasabah individu non-bisnis. Kemudahan yang diberikan Tahapan Gold adalah berupa buku tabungan yang lebih kecil dan compact, transaksi yang terjadi semua tercetak di buku termasuk keterangan detailnya seperti nama pengirim dan penerima transfer, Autoprint dimana nasabah dapat melakukan print buku tabungan sendiri di counter yang menyediakan, Layanan via SMS/e-Mail, ATS online dan Appointee yaitu nasabah dapat memberikan kuasa kepada wakilnya untuk melakukan transaksi di counter dengan menggunakan Appointee Card dan PIN, slip penarikan/pemindahan dana, serta nomor respon Key BCA.

Adapun pengidentifikasian masalah adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana strategi meningkatkan brand image dan brand loyalty masyarakat terhadap PT Bank Central Asia, Tbk.

- b. Bagaimana mengatasi permasalahan yang timbul sehubungan dengan strategi meningkatkan brand image dan brand loyalty tersebut.

1.3 Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian metode yang digunakan adalah metode survey.

Jenis data yang diperoleh melalui:

- a. Data primer: diperoleh dengan melakukan In Depth Interview dengan melakukan wawancara Kepala Divisi Perbankan Konsumer dan Kepala Biro Promosi, Divisi Perbankan Konsumer PT Bank Central Asia, Tbk. Dilakukan In Depth Interview dengan Kepala Divisi Perbankan Konsumer dan Kepala Biro Promosi, Divisi Perbankan Konsumer karena mereka telah mewakili Direktur secara konsep dan strategi mengenai Corporate Brand. Di samping itu identifikasi sumber daya untuk keunggulan bersaing secara jangka panjang memiliki dampak strategis tinggi, sehingga biasanya terbatas untuk kalangan internal perusahaan, khususnya bagi strategi perusahaan yang bersifat rahasia.
- b. Data sekunder: diperoleh dari berbagai sumber tertulis seperti artikel, tulisan ilmiah, literature, laporan tahunan perusahaan yang dianggap relevan dengan topik penelitian.

1.4 Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah mengumpulkan, mengolah, menganalisis dan menginterpretasikan data serta bahan yang akan digunakan dalam penulisan karya nyata sebagai salah satu syarat mencapai gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Tujuan penelitian adalah:

- a. Untuk mengetahui strategi meningkatkan brand image dan brand loyalty dari masyarakat terhadap PT Bank Central Asia, Tbk.
- b. Dapat memperkecil permasalahan yang timbul sehubungan dengan strategi peningkatan brand image dan brand loyalty.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang dipergunakan dalam penyusunan karya akhir ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, permasalahan, metode penelitian, tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini merupakan telaah pustaka yang berhubungan dengan teori-teori yang relevan dalam pembahasan karya akhir ini.

BAB III : PROFIL PERUSAHAAN

Bab ini menjelaskan mengenai profil perusahaan.

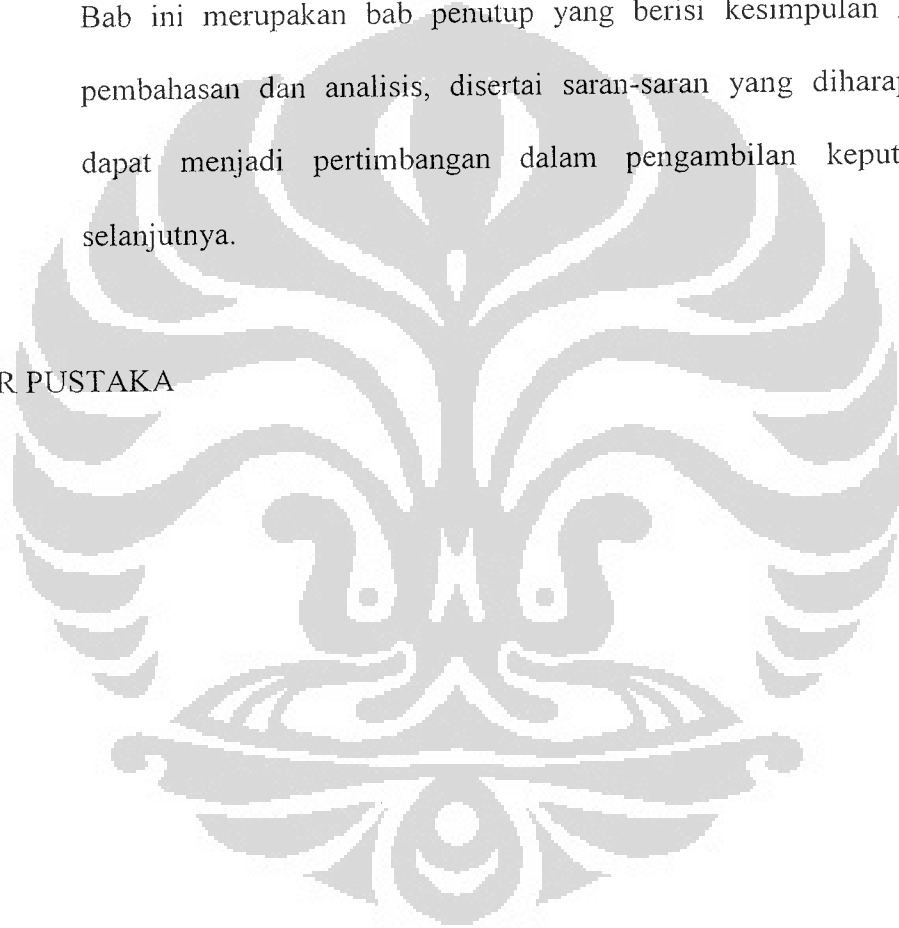
BAB IV : PEMBAHASAN DAN ANALISIS

Bab ini berisi pembahasan dan analisis atas data-data yang diperoleh pada bab sebelumnya.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan hasil pembahasan dan analisis, disertai saran-saran yang diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA



BAB II

TELAAH KEPUSTAKAAN

Strategi adalah sebuah teori mengenai bagaimana untuk mencapai keuntungan yang kompetitif. Suatu strategi yang baik menghasilkan keuntungan kompetitif secara keseluruhan perusahaan. Sedangkan secara umum, sebuah perusahaan mendapatkan suatu keuntungan kompetitif ketika perusahaan tersebut dapat menciptakan nilai ekonomi yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

Sebuah perusahaan dapat mencapai keuntungan kompetitif secara jangka pendek atau jangka panjang. Keuntungan kompetitif yang didapat hanya selama jangka pendek adalah suatu keuntungan kompetitif yang sementara, sedangkan keuntungan kompetitif yang didapat dalam jangka waktu panjang disebut keuntungan kompetitif yang sustainable.

Dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Pengaruh dari lingkungan eksternal yaitu demografik trend, trend budaya, faktor ekonomi secara keseluruhan, hukum dan kondisi politik, even internasional yang spesifik, perubahan teknologi.

Pengaruh dari lingkungan internal dapat dilihat menggunakan Resource-Based View dari suatu perusahaan atau RBV. RBV adalah suatu model dari performance perusahaan dimana berfokus pada sumber daya dan kemampuan dimana dikontrol oleh perusahaan sebagai suatu sumber daya yang dapat menghasilkan keuntungan kompetitif. Sumber daya dalam RBV terdiri dari

tangible asset dan intangible asset, dimana dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan. Misalnya dalam industri perbankan, produk yang dimiliki oleh perusahaan disebut tangible asset. Sedangkan reputasi perusahaan, kerjasama antara karyawan disebut intangible asset.

Kemampuan adalah sumber daya suatu perusahaan dimana terdiri dari tangible dan intangible asset, dimana perusahaan dapat mengambil keuntungan penuh dari sumber daya yang telah dikontrol. Misalnya kemampuan dapat termasuk keahlian marketing perusahaan dan kerjasama termasuk didalamnya kerjasama antara manajer.

Sumber daya suatu perusahaan dan kemampuan dapat di klasifikasikan menjadi empat kategori yaitu, sumber daya finansial, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya organisasi. Sumber daya finansial termasuk keseluruhan uang, dalam perbankan misalnya simpanan masyarakat dalam bentuk dana pihak ketiga. Sumber daya fisik termasuk teknologi fisik yang digunakan dalam perusahaan, misalnya asset-asset gedung kantor yang dimiliki oleh perusahaan, peralatan kantor. Sumber daya manusia adalah dengan banyaknya training dan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, pengalaman, pengambilan keputusan, kemampuan, hubungan baik. Sedangkan sumber daya organisasi adalah sebuah atribut dari group secara individual, misalnya pelaporan keuangan secara formal, perencanaan secara formal dan tidak formal, controlling dan melakukan sistem koordinasi, budaya dan reputasi, hubungan informal antar perusahaan dan antara sumber daya yang dimiliki.

VRIO framework adalah alat utama untuk pengukuran analisa internal, didasarkan kepada empat pertanyaan mengenai sumber daya atau kemampuan yaitu Value, Rarity, Imitability, Organisasi (Menurut Barney & Hesterly, 2008).

Strategi dari suatu merek harus sejalan dengan strategi bisnis perusahaan. Suatu merek adalah gambaran dari strategi perusahaan. Sehingga merek harus senantiasa diingat oleh masyarakat secara luas agar merek tersebut diminati dan akhirnya dibeli oleh masyarakat. Suatu merek perlu diperhatikan secara terus menerus agar dapat tetap dikenal dan diingat oleh masyarakat, seperti misalnya kita hendak minum air putih yang teringat di benak adalah aqua, atau misalnya kita mengingat salah satu bank yang memiliki fasilitas terlengkap dan jaringan ATM serta kantor cabang terbanyak yang teringat dalam pikiran kita pertama kali adalah BCA. Salah satu cara agar suatu merek dapat senantiasa diingat oleh masyarakat adalah dengan selalu konsisten pada produk yang dihasilkan.

Jika suatu merek telah konsisten terhadap produk yang dihasilkan, dimana konsumen sudah selalu senantiasa mengingat merek tersebut, berarti dengan kata lain merek tersebut telah memiliki brand identity yang kuat. Setelah tahap ini merek dapat diperluas atau melakukan brand extention. Diharapkan dengan menciptakan produk baru di bawah merek yang sama, dapat semakin menambah produk line yang dihasilkan, serta menambah keuntungan yang dihasilkan.

Suatu merek memiliki siklus hidup atau dikenal dengan Brand Life Cycle, yaitu terdiri dari tahap perkembangan, tahap kedewasaan dan tahap penurunan. Dalam tahap perkembangan, suatu produk masih berkembang dan dapat menghasilkan keuntungan yang senantiasa meningkat. Sedangkan pada tahap

kedewasaan, produk sudah dikenal oleh masyarakat dan telah mendapat keuntungan secara maksimal. Pada tahap ini perlu diwaspadai karena setelah tahap ini akan memasuki tahap penurunan atau kejenuhan. Oleh karena itu untuk dapat tetap dapat mempertahankan merek dari suatu produk, perlu untuk mengelola merek secara terus menerus.

Faktor lain untuk membangun sebuah merek juga dapat melalui iklan, tetapi bisa juga dilakukan melalui event-event khusus, misalnya dalam acara Gebyar Tahapan BCA, BCA Expo, BCA Prioritas, Bakti BCA. Hal ini disebut dengan Building Brand Beyond Media Advertising.

Demikian beberapa alat untuk membuat merek selalu diingat oleh masyarakat, dan juga cara untuk mempertahankan suatu merek agar senantiasa eksisting di tengah banyaknya pesaing.

Pengertian *Brand Equity* (menurut Aaker, 1996) adalah inti dari sebuah paradigma merk kepemimpinan adalah untuk menciptakan sebuah model yang ternama. Dalam Managing Brand Equity, dijabarkan sebagai aset yang berhubungan dengan nama merk serta simbol yang dimasukkan kedalam suatu produk ataupun service.

Terdapat empat dimensi yang dapat dikelompokkan sebagai Brand Equity yaitu:

1. *Brand Awareness*, adalah persepsi konsumen terhadap suatu merk.
2. *Perceived Quality*, adalah sebagai pengaruh yang kuat terhadap suatu merk sebab secara nyata berpengaruh terhadap keuntungan perusahaan.
3. *Brand Association*, adalah segala efek yang berhubungan antara merk dan konsumen.

4. *Brand Loyalty*, adalah inti dari sebuah merk yang telah sangat mempengaruhi konsumen.

Konsumen berdasarkan brand equity akan terjadi ketika konsumen memiliki sebuah tingkat kepedulian yang tinggi dan terbiasa dengan merk dan mempunyai memori brand association yang kuat, favorit dan unik.

Brand Awareness terdiri dari brand recognition dan brand recall performance. Brand recognition berhubungan dengan kemampuan konsumen untuk mengkonfirmasi keseluruhan merk ketika diberikan merk tersebut. Atau dengan kata lain, brand recognition menyatakan bahwa konsumen dapat dengan tepat mendiskriminasi merk yang telah mereka lihat atau dengar.

Brand recall berhubungan dengan kemampuan konsumen untuk menerima merk dari memori ketika diberikan kategori produk, kebutuhan dari kategori, atau sebuah pembelian atau penggunaan situasi. Dengan kata lain brand recall menyatakan bahwa konsumen secara tepat mengenerate merk dari memori ketika diberikan pernyataan yang relevan.

Consequences dari Brand Awareness adalah keunggulan dalam membuat sebuah brand awareness dengan tingkat yang tinggi. Brand awareness memainkan sebuah aturan yang penting dalam pengambilan keputusan konsumen yang terdiri dari tiga alasan yaitu:

1. *Learning Advantages*

Alasan pertama brand awareness berpengaruh pada pengambilan keputusan konsumen adalah dengan mempengaruhi formasi dan kekuatan dari brand association dimana membangun brand image.

2. *Consideration Advantages*

Kedua, adalah penting dimana konsumen berpikir tentang merk dimana mereka membeli merk yang secara potensial dapat diterima, atau ketika mereka mengonsumsi suatu produk dimana membutuhkan merk dapat secara potensial memuaskan konsumen.

3. *Choice Advantages*

Keunggulan ketiga dari membangun sebuah brand awareness dengan tingkat tinggi adalah bahwa brand awareness dapat mempengaruhi pilihan di antara merk.

- Consumer purchase motivation, walaupun produk dan merk adalah kritik penting bagi marketer, bagi banyak konsumen dalam banyak kategori, memilih suatu merk adalah bukan keputusan hidup atau mati.
- Consumer purchase ability, konsumen dalam beberapa kategori produk tidak hanya mempunyai pengetahuan penting atau pengalaman yang memungkinkan untuk memutuskan kualitas produk yang dibutuhkan.

Dalam membangun brand awareness dapat dengan menambah kebiasaan dari merk besar secara berkesinambungan, walaupun secara general lebih efektif bagi brand recognition daripada bagi brand recall. Pengalaman konsumen yang lebih dari melihat, mendengar atau memikirkan merk, yang lebih disukai bahwa merk menjadi kuat tersimpan dalam memori. Segala sesuatu dimana pengalaman konsumen dengan sebuah nama merk, symbol, logo, karakter, kemasan atau slogan dapat secara potensial menambah kebiasaan dan awareness dari brand element tersebut.

Sebuah brand image yang positif dibangun dengan program marketing terpadu dimana kuat, favorit dan unik kepada merk dalam memori.

Kekuatan dari brand asosiasi adalah memastikan bahwa asosiasi berhubungan kuat dengan merk dan tergantung pada bagaimana program marketing serta faktor lain berefek pada pengalaman konsumen. Konsumen mempercayai tentang brand attributes dan brand benefit dapat digunakan dalam berbagai jalan. Brand attributes adalah deskripsi dari karakteristik suatu produk atau service. Brand benefits adalah nilai personal dan memiliki arti bagi konsumen berhubungan dengan atribut produk dan service.

Memilih brand asosiasi yang disenangi oleh masyarakat dimana merk favorit dan unik adalah berhubungan kepada analisa kebutuhan merk dari konsumen dan kompetisi untuk positioning yang optimal bagi merk.

Seberapa penting atau nilai dalam asosiasi image dari brand attitudes dan keputusan yang dibuat bagi konsumen, terdiri dari tiga faktor:

1. seberapa relevan konsumen menemukan brand association.
2. seberapa distinctive konsumen menemukan brand association.
3. seberapa percaya konsumen menemukan brand association.

Keunikan brand asosiasi dapat atau tidak dapat dibagikan dengan pesaing merek lain. Isi dari brand positioning adalah bahwa merk mempunyai sustainable competitive advantage atau unique selling proposition dimana memberikan konsumen sebuah alasan mengapa mereka membeli merk partikular tersebut. Perbedaan ini dapat mengkomunikasikan secara eksplisit dengan membuat perbandingan langsung dengan pesaing.

Sebuah kategori produk atau service dapat dikarakteristikan dengan sebuah set dari asosiasi dimana termasuk kepercayaan spesifik mengenai anggota dari kategori.

Karena merk berhubungan dengan kategori produk, beberapa asosiasi kategori dapat juga menjadi berhubungan dengan merk, walaupun dalam kondisi dari kepercayaan khusus.

Maka dari itu adalah penting untuk associate unique, yang berarti points of difference bagi merk yang memberikan sebuah keunggulan kompetitif dan alasan mengapa konsumen membelinya. Bagi beberapa brand association, bagaimanapun juga, konsumen hanya membutuhkan untuk melihat mereka setidaknya-tidaknya favorit seperti pesaing. Memiliki Points of parity dalam pikiran konsumen untuk point potensial yang berbeda dengan pesaing.

Sedangkan pengertian dari Brand Equity ten adalah terdiri dari dimensi-dimensi ekuitas merk, yaitu loyalty yang terdiri dari elemen seperti price premium dan satisfaction / loyalty, perceived and leadership dengan elemen perceived quality, leadership / popularity, serta esteem, associations dengan elemen differentiation, dan awareness dengan elemen brand awareness plus dimensi kelima yang meliputi pengukuran dua jenis perilaku pasar (market behaviour) dengan elemen market share dan price and distribution indices yang mencerminkan informasi kondisi pasar. Brand Equity Ten merupakan hal yang sangat penting bagi Brand Equity dan pendekatan Tracking (Menurut Aaker, 1996).

Untuk membangun Brand Leadership agar efisien dan efektif dapat dilakukan dengan empat pendekatan sebagai berikut:

1. Organizational Structure and Processes dibagi menjadi:
 - a. Tanggung jawab bagi strategi brand.
 - b. Proses manajemen.
2. Brand Architecture dibagi menjadi:
 - a. Brands/subbrands/endorsed brands.
 - b. Roles of brands/subbrands.
3. Brand Building Program, terbagi menjadi:
 - a. Accessing multiple media
 - b. Achieving brilliance
 - c. Integrating the communication
 - d. Measuring the results.

4. Brand Identity/Position terbagi menjadi:

- a. Aspirational image
- b. Positioning the brand

Dalam mengembangkan Efektif Brand Identity System untuk memperkecil kesalahan dapat dibagi menjadi delapan bagian yaitu:

1. Avoid a limited brand perspective
2. Link to a compelling functional benefit whenever possible
3. Ignore constructs that are not helpful
4. Generate deep consumer insight
5. Understand competitors
6. Allow multiple brand identities
7. Make the brand identity drive the execution
8. Elaborate the brand identity

Beberapa kriteria dalam memilih brand elements atau sering disebut brand identities adalah sebagai berikut:

1. Memorability (mudah untuk diingat).
2. Meaningfulness (deskriptif dan persuasif).
3. Likability (disenangi / digemari).
4. Transferability (dapat ditukar antar produk kategori, antar lokasi dan kebudayaan).
5. Adaptability (fleksibel and up to date).
6. Protectability (secara hukum dilindungi dan kompetitif).

Dalam membangun customer mindset terdapat lima dimensi penting seperti di bawah ini:

1. Brand awareness (sejauh mana customer dapat mengingat merek dan dapat mengidentifikasi produk dan service).
2. Brand associations (kekuatan, keunikan dan keuntungan dari merek).
3. Brand attitudes (evaluasi keseluruhan kualitas suatu merek).
4. Brand attachment (seberapa loyal customer merasa terhadap suatu merek).
5. Brand activity (bagaimana customer menggunakan merek, membicarakan, juga mengenai informasi, promosi dan event).

2.1 Loyalitas Konsumen sebagai Keunggulan Bersaing

Loyalitas konsumen adalah salah satu cara untuk meningkatkan keunggulan bersaing dalam jangka panjang. Loyalitas konsumen berarti banyak pelanggan yang selalu melakukan transaksi keuangan di satu bank karena fasilitasnya yang lengkap, jaringan kantor cabang yang banyak serta kenyamanan bertransaksi karena pelayanan yang SMART (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti) dari para karyawan, walaupun bank tersebut terletak agak jauh dari rumah, dan di dekat rumahnya terdapat bank lain.

Proses penciptaan suatu image dapat dilakukan dengan cara antara lain:

1. Positioning, yaitu proses penciptaan image positif di benak konsumen dibandingkan dengan para pesaing.

2. Barang dagangan / merchandise, umumnya setiap bank selalu memiliki produk tabungan, deposito, tabungan dan giro. Tetapi fasilitas ATM yang terlengkap dan dengan banyaknya jaringan kantor cabang dan ATM merupakan keunggulan yang tidak mudah untuk ditiru oleh pesaing dalam jangka panjang.
3. Pelayanan, merupakan hal yang unik dimana budaya kerja dari setiap bank memiliki ciri khas yang berbeda. Pelayanan merupakan faktor yang sulit ditiru karena pelayanan yang tulus muncul dari setiap pribadi secara spontan, walaupun dari perusahaan menetapkan standar pelayanan yang harus dilakukan oleh setiap karyawan. Tetapi dalam hal ini diperlukan konsistensi pelayanan dalam segala situasi misalnya baik dalam kondisi ramai maupun sepi. Dibutuhkan waktu untuk menciptakan tradisi dan reputasi pelayanan pelanggan. Pelayanan yang baik adalah asset strategi yang bernilai tinggi. Hal ini juga merupakan keunggulan yang juga tidak mudah ditiru oleh pesaing.
4. Konsistensi, untuk membangun konsumen yang loyal dibutuhkan konsistensi dalam menawarkan barang dagangan, pelayanan, serta harga yang sesuai dengan image yang dimiliki oleh konsumen. Jika pelanggan tidak mendapatkan sesuai dengan apa yang diharapkan maka mereka akan pindah atau mencari tempat lain yang dapat mewujudkan harapan mereka.

2.2 Ekuitas Merek

Menurut Aaker, *Brand Equity is a set of asset (and liabilities) link to a brand name and symbol that adds to (or subtract from) the value provided by a product or service to a firm and / or that firm's customer.*

Dari definisi tersebut berarti bahwa ekuitas merek adalah:

1. Merupakan kumpulan dari aset, sehingga pengelolaan dari ekuitas merek terdiri dari investasi untuk menciptakan dan meningkatkan aset tersebut.
2. Masing-masing dari aset ekuitas merek menciptakan nilai dengan berbagai macam cara.
3. Ekuitas merek menciptakan nilai bagi konsumen yang sama baiknya dengan penciptaan nilai bagi perusahaan.
4. Asset atau liabilities yang mendasari, diman ekuitas merek berkaitan dengan nama dan simbol dari merek tersebut.

2.2.1 Kesadaran nama dan simbol merek

Kesadaran akan suatu nama dan simbol merek berhubungan dengan kekuatan kehadiran merek di benak konsumen. Kesadaran merupakan kemampuan konsumen untuk mengenali atau mengingat kembali bahwa suatu merek merupakan suatu bagian dari kategori produk tertentu.

Tingkat yang paling rendah dari kesadaran merek, berdasarkan suatu test pengingatan kembali melalui bantuan (*an aided recall test*). Para responden diberikan beberapa merek tertentu dan diminta mengidentifikasi produk yang pernah mereka dengar sebelumnya. Pengenalan merek adalah tingkat minimal

dari kesadaran merek. Hal ini penting khususnya jika seorang pembeli memilih suatu merek pada saat akan melakukan pembelian suatu produk.

Pada tingkatan berikutnya adalah pengingatan kembali merek (*brand recall*). Pengingatan kembali merek didasarkan pada kemampuan seseorang untuk menyebutkan merek tertentu dalam suatu kelas produk, atau pengingatan kembali suatu merek tanpa bantuan (*unaided recall*). Pengingatan kembali tanpa bantuan merupakan hal yang jauh lebih sulit dibandingkan pengenalan. Hal ini memiliki asosiasi yang berkaitan dengan posisi suatu merek yang lebih kuat.

Merek yang disebutkan pertama kali dalam tugas pengingatan kembali tanpa bantuan berarti telah meraih kesadaran puncak pikiran (*top of mind awareness*), hal ini merupakan suatu hal yang sangat istimewa.

Konsumen cenderung untuk membeli suatu merek yang sudah dikenal oleh masyarakat luas, karena mereka merasa aman dengan sesuatu yang telah dikenal. Karena dengan dikenal maka merek tersebut dapat diandalkan, dipercaya dengan kualitas yang telah teruji dan dapat dipertanggung jawabkan jika terjadi masalah di kemudian hari. Merek yang tidak dikenal biasanya hanya memiliki sedikit peluang.

2.2.2 Asosiasi Merek

Asosiasi merek adalah segala sesuatu hal yang berkaitan dengan ingatan tentang sebuah merek. Dalam hal ini pelanggan mengaitkan suatu merek dengan fungsi dan citra khusus produk yang bersangkutan. Asosiasi tidak hanya muncul

namun memiliki kekuatan. Hubungan dengan merek akan lebih kuat jika didasarkan pada berbagai macam pengalaman dan komunikasi yang terbuka.

Kesan merek merupakan bagian dari asosiasi yang biasanya diorganisasikan dalam beberapa cara yang berarti. Asosiasi dan kesan mewakili persepsi yang menggambarkan fakta objektif atau tidak sama sekali. Penempatan posisi berhubungan dengan konsep asosiasi dan kesan merek yang menunjukkan kerangka referensi persaingan. Suatu merek yang telah maju dan dewasa akan memiliki posisi persaingan yang menonjol dengan adanya dukungan asosiasi merek yang kuat. Posisi merek juga memiliki nilai tinggi terhadap atribut yang diinginkan konsumen seperti pelayanan yang memuaskan akan menempati posisi yang lebih tinggi dibandingkan pesaing. Posisi merek menggambarkan bagaimana konsumen menerima merek tersebut.

Tetapi strategi penempatan posisi dapat juga digunakan untuk menunjukkan bagaimana perusahaan dinilai oleh konsumen.

2.2.3 Persepsi Kualitas

Suatu merek berhubungan dengan persepsi kualitas secara keseluruhan. Persepsi kualitas bisa berbeda bentuknya bagi berbagai macam industri. Persepsi kualitas secara langsung mempengaruhi keputusan untuk membeli. Di samping itu loyalitas merek diperlukan pada saat pembeli tidak termotivasi untuk melakukan analisis lengkap.

Persepsi kualitas adalah perasaan dari konsumen yang tidak tampak secara menyeluruh dalam mengenal suatu merek. Biasanya berdasarkan pada dimensi

yang termasuk dalam karakteristik produk, dimana merek dihubungkan dengan hal-hal seperti kemampuan dan kinerja. Untuk memahami persepsi kualitas, diperlukan identifikasi dan pengukuran terhadap dimensi yang mendasarinya.

Di sisi lain persepsi kualitas juga dapat mendukung harga premium dan membuat margin kotor dapat diinvestasikan kembali dalam ekuitas merek. Selanjutnya persepsi kualitas adalah dasar pengembangan suatu merek. Jika suatu merek dianggap baik, maka secara otomatis akan memiliki loyalitas yang tinggi dari konsumen.

2.2.4 Loyalitas Merek

Loyalitas merek dari konsumen adalah merupakan inti ekuitas merek. Jika konsumen tidak tertarik pada suatu merek dan membeli produk tersebut dengan mengharapkan untuk mendapatkan keistimewaan harga dan kesenangan dengan sedikit perhatian terhadap merek, maka merek tersebut memiliki ekuitas yang kecil. Di lain pihak bila konsumen membeli merek tertentu sedangkan pesaing menawarkan keistimewaan yang lebih dari harga dan kesenangan, maka merek tersebut memiliki nilai yang kuat.

Loyalitas merek merupakan ide yang terpusat dalam pemasaran dan merupakan satu ukuran keterkaitan dari seorang pelanggan terhadap merek tersebut. Hal ini dapat memperlihatkan bagaimana pelanggan akan beralih ke merek lain terutama pada waktu merek mengalami perubahan baik dalam harga maupun keistimewaan produk. Sejalan dengan meningkatnya loyalitas merek, maka kerentanan kelompok pelanggan dari serangan pesaing dapat dikurangi.

Ekuitas merek yang dimiliki mempunyai keuntungan di masa mendatang apabila loyalitas merek secara langsung berperan dalam perencanaan penjualan.

Terdapat beberapa tingkatan loyalitas merek, tingkat loyalitas merek yang pertama adalah tidak loyal sama sekali terhadap merek. Dengan demikian merek memiliki peranan kecil dalam keputusan pembelian. Tingkat kedua adalah pembeli merasa puas dengan produk atau pada dasarnya tidak terdapat dimensi ketidakpuasan yang cukup untuk menstimulasi peralihan merek terutama jika peralihan tersebut membutuhkan usaha. Tingkat ketiga juga berisi pembeli yang merasa puas namun mereka memikul biaya peralihan, biaya dalam waktu, uang atau resiko kinerja berkenaan dengan tindakan beralih merek, misalnya konsumen telah melakukan investasi dalam mempelajari suatu sistem yang berkaitan dengan suatu merek dan memerlukan biaya untuk mempelajari sistem merek yang lain. Pada tingkat keempat adalah konsumen yang benar benar menyukai suatu merek. Perasaan suka tersebut berdasarkan pada asosiasi seperti suatu simbol, rangkaian pengalaman dalam penggunaan atau persepsi kualitas yang tinggi. Tingkat teratas adalah para pelanggan yang setia. Konsumen mempunyai kebanggaan dalam menemukan atau menjadi pengguna suatu merek. Merek tersebut sangat penting bagi mereka baik dari segi fungsi maupun sebagai suatu ekspresi mengenai siapa mereka sebenarnya. Rasa percaya diri mereka termanifestasi pada tindakan semacam merekomendasikan merek tersebut pada orang lain.

2.2.5 Aktiva Merek Lainnya

Aktiva merek lain mencakup hak patent, merek dagang dan hubungan dengan distributor. Aktiva merek paling bernilai jika dapat menghambat atau mencegah pesaing dalam mempengaruhi konsumen dan loyalitasnya. Misalnya merek dagang akan melindungi ekuitas merek dari pesaing yang berkeinginan membingungkan konsumen dengan penggunaan nama, simbol dan kemasan yang sama. Hak patent yang kuat dan sesuai pilihan konsumen dapat mencegah persaingan langsung. Saluran distribusi dapat dikendalikan oleh merek dengan adanya sejarah kinerja merek tersebut. Jika nilai dari hak patent dapat dipindahkan dengan mudah ke merek lain, maka kontribusi terhadap ekuitas merek akan menjadi rendah. Sama halnya jika suatu lokasi dari lokasi toko dapat dieksploitasi dengan nama merek lain tidak akan memberikan kontribusi terhadap ekuitas merek.

2.3 Identitas Merek

Menurut Aaker *Brand Identity is a unique set of brand association that brand strategies aspires to create or maintain. These association represent what the brand stand for and imply a promise to customers from the organization members.* Dari definisi di atas identitas merek berfungsi mengarahkan asosiasi merek yang merupakan salah satu element ekuitas merek. Asosiasi merek merupakan inti dari merek. Identitas merek juga berfungsi memberi petunjuk, kegunaan dan arti dari sebuah merek. Sistem identitas merek suatu perusahaan sebaiknya mempertimbangkan mereknya sebagai produk, organisasi, orang,

simbol. Perspektif dari element-element tersebut adalah untuk membantu menyiapkan strategi yang mempertimbangkan element dan pola dari merek yang berbeda-beda yang dapat membantu memperjelas, memperkaya dan membedakan suatu identitas.

2.3.1 Merek sebagai suatu produk

Asosiasi dalam hubungannya dengan produk akan selalu menjadi bagian yang penting dari suatu identitas merek karena berkaitan secara langsung terhadap keputusan pemilihan merek dan pengalaman pemakaian.

2.3.1.1 Jangkauan Produk

Element inti dari suatu identitas merek sering kali merupakan suatu kepercayaan terhadap produk tersebut, dimana mempengaruhi jenis dari asosiasi yang diinginkan dan memungkinkan. Dengan produk apakah suatu merek dapat dihubungkan. Misalnya mastercard adalah salah satu jenis dari kartu kredit, HP adalah komputer. Hubungan yang kuat dengan kelas produk berarti bahwa suatu merek akan diingat ketika kelas produk tersebut disebut. Suatu kunci identitas muncul ketika jangkauan suatu kelas produk diperluas. Misalnya, Yamaha memproduksi motor dari negara Jepang, akan menambah memperluas ke produk lain akhirnya membuat Yamaha musik.

2.3.1.2 Atribut yang berkaitan dengan Produk

Atribut yang secara langsung berhubungan dengan pembelian dan penggunaan produk dan dapat memberi manfaat fungsional dan manfaat

emosional bagi pelanggan. Atribut yang berkaitan dengan produk dapat menciptakan nilai dengan menawarkan sesuatu yang ekstra berupa ciri-ciri atau pelayanan atau menawarkan sesuatu yang lebih baik.

2.3.1.3 Kualitas / Nilai

Element kualitas adalah satu dari atribut yang berkaitan dengan produk yang cukup penting untuk dipertimbangkan secara terpisah. Persepsi kualitas memberikan atau menyediakan tingkat minimum dari kualitas untuk tetap bertahan atau merek dengan pemenang kualitas paling tinggi. Banyak merek menggunakan kualitas sebagai element identitas inti. Nilai berhubungan erat dengan kualitas. Hal tersebut memperkaya konsep dengan menambah dimensi harga.

2.3.1.4 Asosiasi dengan suasana penggunaan

Beberapa merek berhasil memiliki penggunaan atau penerapan khusus. Misalnya Pocari Sweat digunakan oleh para atlet yang memiliki performance yang terus menerus dan tinggi.

2.3.1.5 Asosiasi dengan pemakai

Cara lain adalah dengan memposisikan merek dengan tipe pemakainya. Positioning yang kuat dengan tipe pemakainya dapat berimplikasi dalam kepribadian merek. Misalnya, Cusson khusus diperuntukkan untuk bayi, menciptakan sabun, shampo, bedak, dll.

2.3.1.6 Berkaitan dengan negara

Pilihan strategi lain adalah mengasosiasikan suatu merek dengan suatu negara. Hal ini akan menambah kredibilitas suatu merek. Misalnya, Toyota identik dengan Jepang; Jam tangan Rolex identik dengan Swiss; Choir atau paduan suara yang baik dan sempurna identik dengan Wina / Austria. Dalam beberapa kasus merek yang berasosiasi dengan suatu negara berimplikasi bahwa merek tersebut akan memberikan kualitas lebih tinggi, karena negara tersebut memiliki reputasi terbaik dalam menciptakan suatu kelas produk tertentu.

2.3.2 Merek sebagai organisasi

Perspektif merek sebagai organisasi lebih berpusat kepada atribut atau ciri-ciri suatu organisasi dari pada ciri-ciri suatu produk dan jasa. Ciri-ciri organisasi misalnya inovatif, diarahkan kepada kualitas, peduli terhadap lingkungan yang diciptakan oleh orang-orang, budaya, nilai dan program perusahaan.

Ciri-ciri organisasi lebih tahan lama dan lebih resisten terhadap tuntutan persaingan dibandingkan ciri-ciri produk. Karena akan lebih sulit meniru ciri-ciri organisasi dengan orang-orang, sistem nilai, dan program yang unik, seperti inovatif, akan lebih sulit untuk mengevaluasi dan mengkomunikasikannya. Hal ini akan menyulitkan pesaing untuk membandingkan dengan performance mereka.

Ciri-ciri organisasi dapat memberikan kontribusi pada pernyataan nilai. Seperti berkaitan dengan fokus terhadap konsumen, peduli terhadap lingkungan,

komitmen terhadap teknologi dan berorientasi lokal juga dapat melibatkan manfaat emosi dan ekspresi diri berdasarkan pada kekaguman dan rasa hormat.

2.3.2.1 Asosiasi Organisasi

Asosiasi organisasi yang ditujukan pada sistem nilai, orang-orang dan program yang dimiliki organisasi secara nyata berbeda dengan asosiasi produk. Dalam hal ini bersifat kurang nyata, subjektif dan kurang terkait dengan kelas produk. Asosiasi ini memiliki potensi dalam mendukung pernyataan nilai yang berhubungan dengan konsumen.

2.3.3 Merek sebagai orang

Pandangan merek sebagai orang menyarankan bahwa identitas merek akan lebih penting daripada hanya berdasarkan pada ciri-ciri produk. Suatu merek dapat dipersepsikan sebagai suatu yang mengesankan, cakap, dapat dipercaya, humoris, sederhana, formal, muda, aktif, intelektual.

2.3.3.1 Kepribadian Merek

Merupakan gabungan ciri-ciri manusia yang berhubungan dengan merek yang sudah ada. Sehingga kepribadian merek termasuk karakteristik seperti, jenis kelamin, usia, tingkat sosial ekonomi serta ciri pembawaan manusia yang klasik seperti hangat, peduli dan sentimental. Kepribadian merek dapat menciptakan merek yang kuat melalui beberapa cara, pertama kepribadian merek dapat membantu menciptakan manfaat ekspresi diri yang menjadi penghubung bagi

pelanggan untuk mengekspresikan kepribadiannya. Kedua seperti kepribadian manusia mempengaruhi hubungan di antara orang-orang, maka kepribadian merek dapat dijadikan dasar suatu hubungan antara pelanggan dan merek. Misalnya, Jaguar identik dengan mobil mewah. Ketiga, kepribadian merek dapat membantu mengkomunikasikan ciri-ciri produk dan memberikan kontribusi kepada manfaat fungsional. Misalnya, produk Extra Joss identik dengan seorang laki-laki yang kuat, perkasa dan penuh semangat.

Penciptaan kepribadian merek dapat membantu strategi merek melalui:

1. Memperkaya pemahaman

Kepribadian merek dapat membantu seorang manager mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang persepsi dan sikap konsumen terhadap merek dengan cara menanyakan orang untuk menjelaskan suatu kepribadian merek, perasaan dan hubungan orang tersebut dengan merek, apakah dapat diidentifikasi, dapat memberikan pandangan lebih, daripada diperoleh dengan menanyakan persepsi tentang ciri-ciri.

2. Memberikan kontribusi dalam perbedaan identitas

Secara strategis, kepribadian merek merupakan bagian inti atau pengembangan identitas merek, dimana dapat dijadikan dasar untuk membedakan suatu makna. Khususnya dalam konteks dimana merek hampir sama dalam ciri-ciri produknya. Maka diperlukan suatu perbedaan yang intangible (bukan ciri-ciri produk dalam bentuk fisik), memiliki kelebihan sehingga tidak mudah ditiru oleh pesaing.

3. Mengarahkan kegiatan komunikasi

Secara konsep taktikal, kepribadian merek mengungkapkan identitas dengan lebih kaya. Jika merek dikomunikasikan hanya dalam hal atribut yang dimilikinya, maka hanya sedikit petunjuk yang akan diberikan oleh kegiatan komunikasi tersebut, dibandingkan jika dikomunikasikan dengan kepribadian yang dimilikinya, akan mendapatkan pesan yang lebih banyak.

2.3.4 Merek sebagai Simbol

Sebuah simbol yang kuat dapat memberikan kesatuan pada suatu identitas dan membuat merek lebih mudah untuk diingat dan disebut. Kehadiran simbol dapat menjadi unsur penting dari pembangunan merek, sedangkan ketidakhadiran simbol dapat menjadi suatu hambatan.

Simbol mencakup perumpamaan visual yang mudah diingat dan memiliki kekuatan. Misalnya, simbol dari Coca Cola, Toyota, Nike, Adidas, Mc Donald. Masing-masing image visual yang kuat mengambil banyak dari apa yang ditampilkan oleh identitas merek karena hubungan simbol dan elemen identitas telah dibangun dengan waktu yang cukup lama.

Simbol akan lebih berarti jika memperlihatkan suatu perumpamaan, dengan suatu karakteristik simbol yang menampilkan suatu fungsi, manfaat emosional dan ekspresi diri. Misalnya, simbol dari Extra Joss adalah 2 ekor banteng yang siap akan beradu, hal ini melambangkan kekuatan.

2.4 Mengelola merek yang kuat dalam jangka panjang

Banyak merek-merek yang memiliki kekuatan yang sangat besar saat ini, seperti merek-merek yang diperkenalkan lebih dari seratus tahun yang lalu. Misalnya, Coca Cola diluncurkan pada tahun 1886 di Atlanta, USA; American Express, Quaker Oats, Heinz dan Sabun Ivory yang merupakan merek-merek pemimpin di kelas produknya saat ini, diperkenalkan antara tahun 1880-1890.

Merek-merek yang kuat adalah yang dapat beradaptasi secara khusus dengan lingkungan dimana mereka beroperasi serta dapat bertahan dan berkembang dengan baik. Merek yang kuat membuat perjanjian yang kuat dengan konsumen dimana merek dari pesaing tidak dapat menandingi. Penciptaan merek yang kuat termasuk penggabungan seluruh elemen dari merek dengan cara yang unik. Produk atau jasa haruslah memiliki kualitas yang tinggi, sesuai dan relevan dengan kebutuhan konsumen tentang produk tersebut. Kemasan, identitas visual harus menarik dan berbeda, serta sistem harga, pendukung, periklanan yang ada di belakang juga harus menarik, sesuai sasaran pasar dan diferensiasi.

Suatu merek yang kuat dalam jangka panjang biasanya memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Merek harus memiliki Hak Milik Intelektual (Intellectual Property Rights) yang berarti merek tersebut terdaftar di direktorat jenderal patent, hak cipta dan merek.
2. Merek harus memiliki arti yang berbeda dibanding pesaing, sehingga konsumen dapat mengingat produk bermerek tersebut memiliki karakteristik tangible dan intangible.

3. Merek harus menarik, konsumen harus dapat mengingat kualitas dan atribut merek yang diinginkan, dimana akan mendorong rekomendasi dan pembelian kembali.
4. Merek harus konsisten, yaitu dengan berkesinambungan memberikan kepuasan dan senantiasa tidak membiarkan konsumen kecewa.
5. Merek harus didukung melalui periklanan dan bentuk promosi yang lain seperti distribusi. Pelanggan harus sadar akan keberadaan dan kualitas dari merek tersebut. Di samping itu merek harus senantiasa tersedia ketika konsumen hendak membeli.
6. Merek harus ditujukan kepada kebutuhan konsumen yang eksis secara internasional.
7. Yang paling penting, merek harus dikelola secara hati-hati sejalan dengan perubahan waktu, kualitas harus dirawat, distribusi dijamin mantap dan terus memantau tantangan dari persaingan. Periklanan dan dukungan yang tepat serta menarik sangat dibutuhkan, dalam modifikasi agar sesuai dengan perubahan kebutuhan dan keadaan. Kemasan yang konsisten dan menarik harus digunakan untuk membantu ingatan pembeli yang sudah ada, hal ini juga berlaku untuk memikat pembeli baru. Perluasan merek diperlukan untuk mengeksploitasi ekuitas di dalam merek dan menjaga merek tetap relevan dan menarik.

2.5 Proses pengelolaan merek

Pengelolaan merek bukan sekedar hanya membahas mengenai keseimbangan berbagai ragam input. Perusahaan memiliki organisasi tradisional seperti fungsi penelitian, pengembangan, penjualan, produksi dan akuntansi. Sebuah merek selain mengandalkan berbagai bantuan fungsi-fungsi manajemen, juga merupakan sebuah aspek istimewa yang dimiliki perusahaan manajemen untuk mendukung. Merek didefinisikan oleh persepsi konsumen, tidak oleh persepsi produsen. Sehingga pengelolaan merek terdapat di persimpangan perusahaan dimana pelanggan dan merek harus bersatu dengan segala dinamika keputusan dari kedua dunia tersebut. Pengelolaan merek adalah suatu proses yang bersifat hirarki. Suatu proses dimana input-input digabung menjadi aliran dari keputusan pemasaran. Merek dibangun dalam jangka panjang dan secara konsisten disempurnakan kembali dengan berbagai macam perlakuan. Proses pengelolaan merek harus dimulai dengan keterkaitan latar belakang merek tersebut. Merek tidak melihat kepada keputusan pembelian supaya mencapai keputusan yang valid. Kebutuhan dan keinginan dari konsumen harus dilayani oleh suatu merek dari keunggulan bersaingnya, serta harus diinformasikan dalam setiap keputusan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut memang sangat mendasar dan sangat sulit untuk dilakukan, karena jawabannya jauh di dalam benak konsumen. Karena itu proses tersebut sering ditolak dan hal tersebut merupakan suatu alasan yang klasik untuk keputusan pemasaran yang buruk. Khususnya bidang periklanan dan promosi sering diganggu oleh keputusan tanpa dasar informasi dari pendefinisian strategi suatu merek, serta tujuan khusus dari promosi dan

mekanisme pengevaluasian dari promosi yang telah dilakukan. Seorang manajer merek harus kembali pada pertanyaan mendasar, manajer merek yang buruk membuat keputusan yang tertutup (tidak mempertimbangkan faktor eksternal), mempercayakan kepada pengalaman dan pengetahuan mereka sendiri tentang suatu pasar, daripada mempertimbangkan berdasarkan proses pembelajaran analisis persepsi konsumen.

2.5.1 Langkah Awal Analisa Pasar

Langkah awal bukanlah perusahaan melainkan pasar. Kunci untuk menentukan strategi yang sukses adalah dengan cara menentukan lingkup yang diinginkan posisi suatu merek. Seluruh perusahaan baik sebagai leader maupun sebagai follower, sebaiknya mulai melakukan perencanaan merek dengan peta pasar yang lengkap dan secara terus menerus diperbarui. Jika pengelola pasar tidak memiliki peta pasar (*perceptual mapping*), maka tidak dapat diketahui target pasar dan pergerakan suatu kompetisi. Dari peta pasar tersebut dapat diketahui struktur pasar yang dijelaskan pada berbagai segmen pasar. Pemahaman pasar akan memungkinkan untuk melakukan segmentasi pasar menjadi group-group yang berbeda dari pembeli yang potensial yang memiliki nilai relatif sama dan kemudian dapat menciptakan strategi untuk melayani mereka secara efektif.

2.5.2 Langkah kedua Analisa keadaan dari merek

Perusahaan sebaiknya menguji kekuatan dan kelemahan dari keadaan saat ini. Pada langkah ini penilaian harus dibuat pada pengelolaan merek dimana

memiliki kontribusi terhadap dampak tertentu. Apakah periklanan secara langsung memberikan merek image yang ultra modern? Apakah pengemasan terlalu agresif? Apakah ini waktu yang tepat untuk memperbarui produk yang merefleksikan terhadap perubahan selera di antara konsumen?

Fokus dimulai dengan merek-merek yang dimiliki perusahaan, tetapi tetap memungkinkan pada langkah ini untuk memberikan perhatian terhadap keseluruhan pasar dan akan mendapat keuntungan terhadap pemahaman merek dari pesaing.

Beberapa studi kasus menunjukkan betapa pentingnya merek dimulai dengan analisa secara mendasar terhadap karakter yang dimiliki. Mc Donald dan Nike adalah merek-merek yang sangat sukses di dunia, karena merek tersebut selalu berhasil mengevaluasi komponen dasar dari kepribadian mereknya, penilaian terhadap kebutuhan penyegaran dan pengimplementasian untuk menyeimbangkan kebutuhan untuk terus berkembang dengan kebutuhan untuk tetap menjaga merek tetap relevan dengan perubahan keinginan atau selera di pasar.

2.5.3 Langkah ketiga Menargetkan posisi masa depan

Dengan pemahaman yang jelas mengenai posisi saat ini, maka seorang manajer merek saat ini dalam posisi untuk menetapkan atau menentukan suatu target untuk masa depan. Seluruh manajer pemasaran memiliki tugas untuk melakukan perubahan pada perusahaan. Sulit untuk dikatakan faktor yang pasti dalam suatu pasar adalah bahwa akan terdapat perubahan dalam pasar.

Strategi merek apapun seharusnya berkaitan dengan apa yang telah dipelajari pada langkah satu dan dua sehingga menjadi suatu pandangan bagaimana suatu pasar akan berkembang dan memiliki tanggapan strategi apa yang paling tepat bila suatu organisasi berfokus pada suatu konsep merek, mereka menerima ide-ide tertentu mengenai sifat alami strategi:

1. Strategi dimulai dari kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen merupakan *raison d'être* dari seluruh organisasi.
2. Strategi bersifat jangka panjang. Setiap perusahaan harus merasa percaya diri di dalam usaha melanjutkan kepuasan ini agar mereka dapat merencanakan investasi dan membangun preferensi yang berulang-ulang.
3. Strategi adalah suatu yang kompetitif. Tujuan strategi adalah untuk membedakan suatu perusahaan dari pesaingnya.

Tujuan strategi adalah mendapatkan keuntungan kompetitif yang sustainable serta dapat dipertahankan dan dapat muncul dari bagian mana saja suatu kegiatan organisasi. Pasar berperan sebagai penilai keuntungan ini. Strategi merek merupakan suatu proses dimana penawaran diposisikan dalam benak konsumen untuk menghasilkan persepsi keuntungan.

Kesadaran akan pentingnya sebuah merek memunculkan berbagai pertanyaan baru bagi manajer, seperti berapa banyak merek yang diperlukan? Bagaimana mengelola portfolio merek? Bagaimana sebaiknya merek diperluas? Bagaimana mengelola merek secara terus menerus dan menjaga agar tetap sesuai (*up to date*) dengan perubahan teknologi, produk dan pelanggan? Bagaimana

mengoptimalkan image dalam hubungan produk dan merek? Seluruh pertanyaan di atas membutuhkan jawaban dan strategi pengelolaan merek sebagai solusinya.

Pengelolaan merek yang nyata bagaimanapun harus dimulai dengan strategi, konsistensi dan visi yang terpadu. Konsep inti adalah identitas merek, bukan image merek. Identitas harus didefinisikan dan dikelola. Hal tersebut merupakan pokok dari pengelolaan merek.

Posisi mendatang sekarang sudah dapat ditargetkan, dan hal ini mencakup dua elemen, pertama pasar akan lebih atau kurang terfragmentasi. Kedua apakah tanggapan kita mengharuskan merubah pernyataan merek, misalnya dengan manfaat baru atau memperluas merek.

2.5.4 Langkah keempat menguji konsep yang ditawarkan

Beberapa perusahaan menemukan bahwa mereka pada dasarnya mempunyai proses yang relatif efektif dalam pembuatan dan penyusunan suatu strategi, tetapi lebih sulit untuk mengubah strategi menjadi tindakan.

Dalam pengelolaan merek, dimana termasuk dalam pengembangan baik praktek untuk menguji bauran pemasaran dengan strategi yang akan diimplementasikan. Tentu saja kesalahan yang paling umum bukan kegagalan kemampuan mengimplementasikan, tetapi pada kemampuan untuk menentukan pandangan yang jelas terhadap posisi merek di masa depan. Praktisi praktisi terbaik telah memiliki pengalaman yang panjang untuk tidak melakukan keputusan strategi yang utama tanpa menguji mereka terlebih dahulu. Alasannya belum terlalu jelas, walaupun mereka mungkin kadang-kadang telah

melakukannya dengan konsultan mereka yang dipekerjakan secara khusus pada elemen bauran pemasaran. Hanya pada saat ini banyak orang mempertanyakan nilai dari pengujian tersebut lebih jauh.

Pengujian pada program pemasaran dilakukan dengan dua cara, pertama elemen individu dari bauran pemasaran dapat diuji sendiri-sendiri. Periklanan biasanya dilakukan pre test, sebagaimana suatu perubahan formula dari produk. Elemen lain seperti harga dan kemasan juga dapat diuji. Hal lain yang penting adalah pada pengujian elemen secara individu, dimana sebaiknya pengujian tidak dilihat secara sederhana apakah konsumen menyenangkannya, tetapi juga melihat apakah element tersebut memberikan kontribusi terhadap keseluruhan strategi. Kemasan yang indah dan menarik perhatian akan menjadi tidak berguna, jika beberapa elemen lainnya dari bauran pemasaran memberikan pesan yang berbeda ketika keseluruhan pernyataan merek masuk ke dalam pasar. Kedua merupakan praktek yang sudah umum untuk menguji keseluruhan program pemasaran di area yang terbatas sebelum mencoba masuk ke dalam pasar secara keseluruhan. Hal ini menjadi sangat penting ketika membangun suatu merek baru, tetapi sebuah pengujian masih dibutuhkan jika suatu perubahan dibuat pada suatu merek yang sudah ada di pasar, karena hal ini dapat mempengaruhi posisinya. Suatu pengujian akan memberikan penilaian secara nyata, jika pengujian tersebut dapat menggambarkan kondisi pasar yang sebenarnya, sehingga seluruh program pemasaran akan dipaparkan dengan distribusi yang luas dan kampanye promosi. Hal yang sangat penting dalam pengujian suatu konsep akan memungkinkan untuk membuat perencanaan suatu informasi tentang volume dan kondisi dari

suatu bisnis yang akan menguntungkan dan merupakan dasar untuk perencanaan operasi perubahan di masa depan.

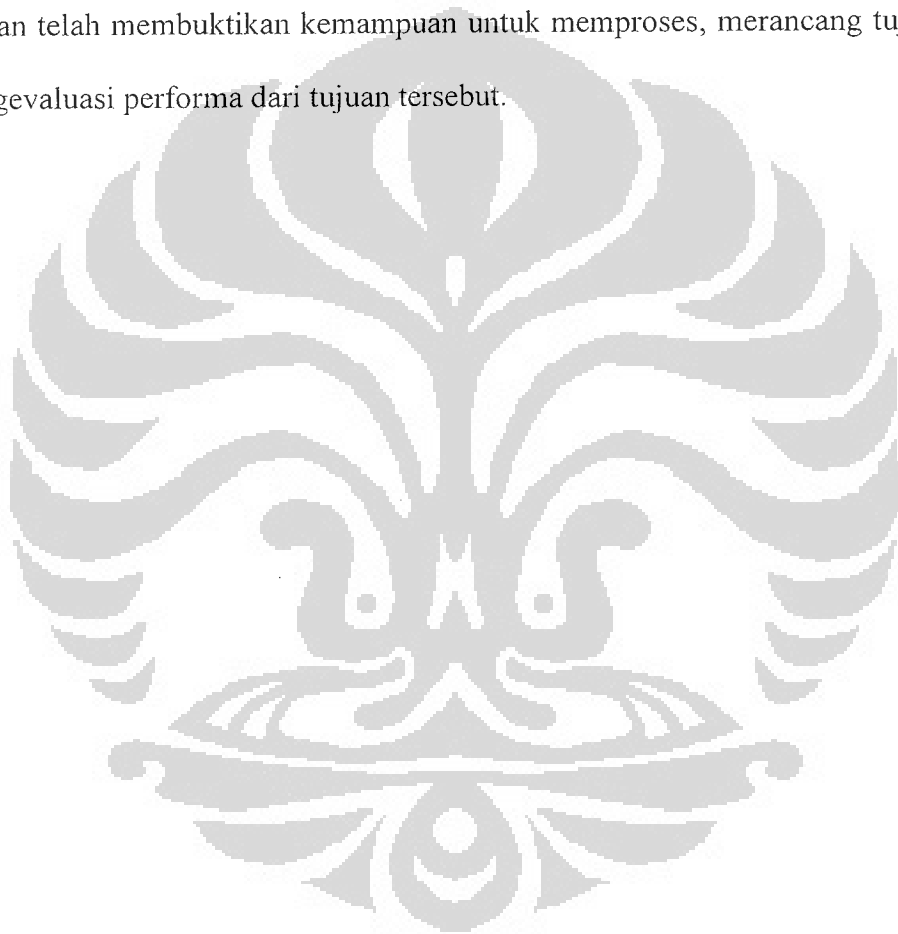
2.5.5 Langkah kelima perencanaan dan evaluasi performance

Program pemasaran perlu untuk mengimplementasikan strategi yang mencakup langkah pertama sampai dengan langkah ke empat khususnya dimana akan terjadi perdebatan yang berkepanjangan mengenai tingkat biaya yang dibutuhkan.

Jika proses pengelolaan merek telah dilakukan secara logis sebenarnya tujuan dan aktivitas pemasaran telah jelas, dan hal tersebut tidak hanya menjadi tujuan sederhana, seperti menjual X unit atau mencapai X% dari pangsa pasar, akan tetapi akan mengarah ke tingkat yang lebih tinggi melalui pengetahuan akan konsumen mana yang akan pergi sebelum keputusan pembelian, kemudian mencakup kepedulian, pemahaman terhadap manfaat dari merek, ketersediaan dan sebagainya. Secara ringkas dapat dikatakan kita dapat menggunakan aktivitas kita langsung kepada motivasi konsumen. Sekali kita memiliki sejumlah tujuan, maka peranan masing-masing aktivitas pemasaran menjadi lebih jelas dan mudah untuk dikelola, periklanan akan mempunyai pesan tunggal yang jelas, anggaran iklan dapat dihitung sesuai jumlah orang yang akan kita pengaruhi. Pengeluaran dengan demikian dapat di estimasi dan di kontrol dengan lebih tepat.

Tujuan hanya separuh dari pekerjaan, mereka tidak akan berarti tanpa mekanisme evaluasi. Salah satu area dimana riset pasar memiliki keunggulan dalam satu dekade terakhir adalah analisa pasar dan secara khusus, pembelajaran

secara terus menerus terhadap sikap, motivasi dan perilaku konsumen. Saat ini memungkinkan untuk mendapat informasi secara cepat dan menjadi masukan bagi suatu perusahaan terhadap kegiatan yang dilakukan pesaing. Pengelolaan merek tanpa informasi akan membuang waktu. Keseluruhan pengelolaan merek adalah suatu hubungan untuk mendidik konsumen, sehingga suatu perusahaan tidak dapat mengatakan dirinya telah efektif dalam mengelola merek, kecuali jika perusahaan telah membuktikan kemampuan untuk memproses, merancang tujuan dan mengevaluasi performa dari tujuan tersebut.



BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Latar Belakang Perusahaan

BCA didirikan pada tahun 1955 dengan nama “N.V. Perseroan Dagang dan Industrie Semarang Knitting Factory.” Tahun 1967, Bank Central Asia, N.V. mulai beroperasi. Tahun 1977, BCA berkembang menjadi Bank Devisa. Tahun 1984, BCA membuka Kantor Perwakilan di Hong Kong dan Singapura. Sejalan dengan deregulasi sektor perbankan Indonesia, BCA mengembangkan jaringan kantor cabang secara luas pada tahun 1988. Pada tahun 1990, BCA mengembangkan alternatif jaringan layanan, melalui jaringan ATM BCA yang berkembang dengan pesat. Pada tahun 1998, BCA menjadi *Bank Take Over* (BTO) dan disertakan dalam program rekapitalisasi dan restrukturisasi yang dilaksanakan Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Tahun 1999, proses rekapitalisasi BCA selesai dan sebagian besar kredit yang diberikan BCA dipertukarkan dengan Obligasi Pemerintah. Melalui BPPN, Pemerintah Indonesia menguasai 92,8% saham BCA. Pada tahun 2000, BPPN melakukan divestasi 22,5% dari seluruh saham BCA melalui Penawaran Publik Perdana, sehingga kepemilikan BPPN atas BCA berkurang menjadi 70,3%. Tahun 2001, Penawaran Publik Kedua sebesar 588.800.000 lembar saham BCA (10% dari total saham BCA). Kepemilikan BPPN atas BCA berkurang menjadi 60,3%. Tahun 2002, Farindo Investments (Mauritius) mengambil alih 51% total saham BCA melalui proses tender *strategic private placement*. Setelah itu BPPN melakukan divestasi

atas 1,4% saham BCA kepada investor domestik melalui penawaran terbatas pada tahun 2004. Dan pada tahun 2005 PT Perusahaan Pengelola Aset (PPA) melakukan divestasi 5,02% dari saham BCA.

3.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi BCA adalah menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia..

Misi BCA adalah:

- Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan.
- Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah.
- Meningkatkan nilai francais dan nilai stakeholder BCA.

3.3 Kepemilikan

Sesuai dengan RUPSLB BCA pada tanggal 28 November 2007, maka susunan pengurus perseroan adalah sebagai berikut:

Presiden Komisaris: Eugene Keith Galbraith

Komisaris: Tonny Kusnadi

Komisaris (Independen): Cyrillus Harinowo

Komisaris (Independen): Renaldo Hector Barros (efektif berhenti sebagai komisaris independen terhitung sejak tanggal

pengangkatannya selaku Direktur perseroan menjadi efektif).

| | |
|--------------------------|---|
| Komisaris (Independen): | Raden Pardede |
| Presiden Direktur: | Djohan Emir Setijoso |
| Wakil Presiden Direktur: | Jahja Setiaatmadja |
| Direktur: | Dhalia Mansor Ariotedjo |
| Direktur : | Anthony Brent Elam |
| Direktur: | Suwignyo Budiman |
| Direktur Kepatuhan: | Subur Tan |
| Direktur: | Renaldo Hector Barros (berlaku efektif jika dan sejak tanggal Bank Indonesia memberikan persetujuan). |
| Direktur: | Henry Koenāifi (berlaku efektif jika dan sejak tanggal Bank Indonesia memberikan persetujuan) |

3.4 Bagan Organisasi

Terlampir.

3.5 Perkembangan Bisnis Perusahaan

Perkembangan bisnis perusahaan dapat dilihat dari lima aspek, antara lain, Asset, CAR (Capital Adequacy Ratio), Dana Pihak Ketiga, Kredit dan Keuntungan.

3.5.1 Perkembangan Asset

Dilihat dari sisi Asset dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2006 menunjukkan peningkatan. Pada akhir tahun 2004, total aktiva mencapai Rp 149,17 triliun, meningkat Rp 15,91 triliun (11,94%) dari Rp Rp 133,26 triliun setahun sebelumnya. Peningkatan tersebut berjalan sejalan dengan pertumbuhan dana pihak ketiga sebesar Rp 13.61 triliun (11,53%) menjadi Rp 131,63 triliun pda akhir tahun 2004.

Sedangkan sampai dengan tanggal 31 Desember 2005, total Asset mencapai Rp 150,18 triliun, yaitu meningkat sebesar Rp 1,01 triliun (0,68%) dari posisi per 31 Desember 2004 yaitu sebesar Rp 149,17 triliun.

Dan jumlah Asset akhir tahun 2006 meningkat sebesar 17,7% menjadi Rp 176,8% triliun. Komponen utama dari pertumbuhan Asset berasal dari peningkatan sektor kredit yaitu sebesar 13,5% menjadi Rp 61,4 triliun dan investasi SBI meningkat dari Rp 777 miliar di tahun 2005 menjadi Rp 23,1 triliun. Di samping itu jumlah obligasi pemerintah relatif tidak berubah sebesar Rp 49,1 triliun. Untuk memenuhi persyaratan giro wajib minimum (GWM). Penempatan dana di Bank Indonesia meningkat 22,4% menjadi Rp 18,4 triliun.

3.5.2 Perkembangan CAR

CAR (Capital Adequacy Ratio) atau yang biasa dikenal dengan Rasio Kecukupan Modal BCA pada akhir tahun 2003 dengan memperhitungkan risiko pasar adalah sebesar 27,95%, rasio ini sudah melebihi di atas ketentuan yang

ditetapkan oleh Bank Indonesia, dimana mewajibkan bank-bank di Indonesia untuk mempertahankan rasio kecukupan modal minimal sebesar 8%.

Pada tanggal 31 Desember 2004 posisi Capital Adequacy Ratio dengan memperhitungkan resiko pasar adalah sebesar 23,95%.

Posisi Rasio Kecukupan Modal dengan memperhitungkan resiko pasar pada akhir tahun 2005 adalah sebesar 21,53%.

Sedangkan pada tanggal 31 Desember 2006, posisi Rasio Kecukupan Modal dengan memperhitungkan resiko pasar tercatat sejumlah 22,1%.

3.5.3 Perkembangan Dana Pihak Ketiga

Jumlah dana pihak ketiga pada akhir tahun 2004 adalah sebesar Rp 131,63 triliun, jumlah ini meningkat Rp 13,61 triliun (11,53%) dari Rp 118,01 triliun di akhir tahun 2003, dengan komposisi 93,26% merupakan DPK dalam mata uang Rupiah dan 6,74% dalam mata uang asing. Kenaikan Dana Pihak Ketiga selama tahun 2004 disebabkan peningkatan dana murah (rekening giro dan rekening tabungan) yaitu sebanyak Rp 16,17 triliun (19,79%), sedangkan dana mahal (rekening deposito) mengalami penurunan Rp 2,55 triliun (7,03%). Hal ini sejalan dengan strategi manajemen dengan tujuan untuk meningkatkan dana murah. Usaha BCA secara konsisten memberikan peningkatan layanan dan kemudahan dalam melakukan transaksi kepada nasabah melalui pengembangan *electronic delivery channel* menjadikan BCA sebagai Bank terdepan dalam electronic banking. Sebagai dampaknya kepercayaan nasabah bertambah, sehingga nasabah menempatkan dananya ke BCA dalam bentuk rekening giro dan tabungan untuk

mendapatkan fasilitas electronic delivery channel. Perkembangan dana murah menyebabkan komposisi dana murah terhadap total dana pihak ketiga pada akhir tahun 2004 mengalami kenaikan 5,12% dari 69,21% pada akhir tahun 2003 menjadi 74,33% pada tahun 2004.

Di tengah ketatnya persaingan pada segmen tabungan, BCA tetap menjadi pemimpin pada pangsa pasar tabungan. Keberhasilan ini terutama didukung oleh keunggulan BCA di bidang perbankan transaksional, dimana senantiasa dikembangkan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah. BCA dengan konsisten mengelola likuiditas dan profitabilitasnya. Selama tahun 2005, Bank berhasil mempertahankan stabilitas dan komposisi yang baik atas posisi pendanaan, sehingga biaya pendaan berada pada tingkat yang relatif rendah, yaitu sebesar 4,25%.

Total Dana Pihak Ketiga pada akhir tahun 2005 adalah sebesar Rp 129,56 triliun, jumlah ini mengalami sedikit menurun daripada posisi pada akhir tahun 2004 sebesar Rp 131,63 triliun. Posisi rekening tabungan mengalami penurunan sebesar Rp 5,51 triliun (7,97%), sedangkan posisi rekening deposito meningkat menjadi Rp 3,24 triliun (9,59%). Dilihat dari angka tersebut, terlihat bahwa dengan naiknya selisih antara bunga tabungan dan deposito menyebabkan nasabah memindahkan simpanannya dari rekening tabungan menjadi rekening deposito, dimana mendapatkan suku bunga yang lebih tinggi. Selain itu saldo giro adalah sebesar Rp 28,97 triliun pada akhir 2005, jumlah ini mengalami peningkatan sebesar Rp 0,19 triliun daripada saldo tahun 2004.

Pertumbuhan jumlah Dana Pihak Ketiga BCA sebesar 17,9% dibandingkan tahun sebelumnya, dan lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan Dana Pihak Ketiga sektor perbankan yaitu sebesar 14,1%. Jumlah rekening giro dan rekening tabungan mengalami peningkatan sebesar 14,3% dan berkontribusi 69,3% terhadap jumlah Dana Pihak Ketiga. BCA juga melakukan investasi dalam pengembangan produk, mengadakan ekspansi jaringan, serta melakukan berbagai program promosi. Hal ini adalah dalam rangka mendukung pertumbuhan dan stabilitas pendanaan tersebut. Perubahan penjaminan simpanan oleh pemerintah akan menguntungkan bagi bank besar dan mempunyai kepercayaan masyarakat yang kuat, termasuk di antaranya adalah BCA.

3.5.4 Perkembangan Kredit

BCA mempunyai komitmen tinggi untuk turut berperan di dalam perekonomian Indonesia melalui pemberian kredit guna mengerahkan sektor riil. Seluruh cabang BCA diminta untuk senantiasa mengembangkan kredit di seluruh sektor dengan tetap memperhatikan asas kehati-hatian, khususnya dalam menyalurkan kredit usaha kecil dan menengah (UKM) dan kredit konsumen.

Usaha BCA dalam meningkatkan fungsi intermediari keuangan terus berlanjut seiring dengan pertumbuhan perekonomian Indonesia yang semakin membaik.

Kredit konsumen seperti produk KPR, KKB dan kartu kredit mengalami pertumbuhan sangat pesat, karena banyak masyarakat telah mengenal produk

tersebut dan tertarik untuk mengambil kredit tersebut karena BCA menawarkan suku bunga yang cukup kompetitif.

Pertumbuhan kredit yang diberikan kepada masyarakat mengalami kenaikan yang stabil dan berkesinambungan dan berdampak pada kenaikan rasio LDR. Pada tahun 2004 kenaikan kredit adalah sebesar 37,69%/Rp 11,06 triliun (tidak konsolidasi) atau 38,13%/Rp 11,14 triliun (konsolidasi) dari Rp 29,33 triliun pada akhir tahun 2003 (tidak konsolidasi) menjadi Rp 40,38 triliun pada akhir tahun 2004 (tidak konsolidasi), dimana terdiri dari kredit dalam mata uang Rupiah sebesar 89,35% dan kredit dalam mata uang asing sebesar 10,65%. Perkembangan kredit yang menggembirakan tersebut berhasil memperbaiki rasio LDR (tidak konsolidasi) dari 24,62% pada tahun 2003 menjadi 30,60% pada tahun 2004.

Kenaikan kredit (tidak konsolidasi) terdiri dari kredit non korporasi (kredit konsumen, komersial, UKM dan pinjaman pegawai) sebesar Rp 7,88 triliun (47,03%) dan kredit korporasi sebesar Rp 3,18 triliun (25,27%) menyebabkan komposisi kredit korporasi terhadap total kredit menurun dari 42,91% menjadi 39,04%. Pertumbuhan kredit pada tahun 2004 merata hampir di seluruh sektor perekonomian dimana kenaikan tertinggi adalah sektor distributor dan ritel yaitu sebanyak 7%.

Pada tahun 2005, kredit yang diberikan mengalami peningkatan sebesar Rp 13,79 triliun (34,14%) menjadi Rp 54,17 triliun (tidak konsolidasi) pada akhir tahun 2005. Keberhasilan Bank dalam meningkatkan portofolio kredit didukung oleh posisi likuiditas yang stabil, tingkat bunga yang kompetitif, serta kesiapan

infrastruktur dalam pemrosesan kredit. Kenaikan kredit ini menyebabkan rasio LDR meningkat signifikan dari 30,60% di tahun 2004 menjadi 41,78% pada tahun 2005.

Pada tahun 2005, kredit yang diberikan meningkat secara berimbang di semua segmen. Kredit komersial dan UKM mengalami kenaikan 37,19% menjadi Rp 24,08 triliun dan kredit konsumen (KPR, KKB, Kartu Kredit) dan korporasi mengalami peningkatan masing-masing sebanyak 47,44% dan 27,54% menjadi Rp 8,91 triliun dan Rp 20,11 triliun.

Kredit konsumen meningkat dengan prosentase tertinggi sebesar 47,44%, hal ini mencerminkan masih besarnya peluang di segmen ini. BCA senantiasa terus menerus menawarkan berbagai produk dan jasa yang inovatif, dengan tujuan meningkatkan pangsa pasar.

Kenaikan kredit komersial dan UKM sebesar 16,6% dan kredit korporasi sebesar 19,0% adalah pendorong pertumbuhan jumlah kredit di tahun 2006. Kenaikan tersebut di hampir seluruh sektor kegiatan nasabah terutama sektor perdagangan dan eceran, jasa serta infrastruktur dan manufaktur.

Kualitas kredit BCA baik, hal ini dapat terlihat rasio NPL yang relatif rendah yaitu sebesar 1,3%. Kredit komersial dan UKM sebagai portofolio terbesar yang memberikan kontribusi 45,6% terhadap keseluruhan jumlah kredit, mempunyai jumlah kredit bermasalah hanya 1,9%. Pada kredit korporasi tingkat NPL sebesar 0,4% dan total NPL kredit konsumen berada pada level 2,2%. Cadangan terhadap jumlah kredit bermasalah mencapai 217,1% atau Rp 1,7 triliun.

Kredit konsumen mengalami peningkatan secara signifikan pada produk kartu kredit dan pembiayaan KPR. Pada produk KKB berkurang karena turunnya permintaan kendaraan roda empat serta penghentian sementara perjanjian pembiayaan bersama (joint financing) dengan perusahaan pembiayaan pihak ketiga.

3.5.5 Perkembangan Keuntungan

Selama tahun 2004 laba sebelum pajak BCA meningkat sebesar Rp 1,39 triliun (44,24%) dari Rp 3,14 triliun selama tahun 2003 menjadi Rp 4,53 triliun pada tahun 2004, dalam hal ini keberhasilan BCA disebabkan terdapat peningkatan pendapatan bunga bersih dengan mengelola beban dana yang rendah (low cost of fund) dan melakukan reposisi aktiva produktif. Laba bersih BCA pada tahun 2004 adalah sebesar Rp 3,20 triliun, mengalami kenaikan Rp 0,80 triliun (33,67%) dari laba bersih di tahun 2003.

Selain itu permohonan banding dan keberatan atas hasil pemeriksaan pajak BCA pada tahun pajak 1998 dan 1999 dikabulkan oleh Pengadilan Pajak dan Dirjen Pajak, sehingga berdasarkan Surat Keputusan Pajak nomor 00005/406/03/091/04 tanggal 30 Desember 2004, pajak penghasilan (PPh) yang telah dibayar dan dicatat dalam pos aktiva lain-lain sebesar Rp 0,79 triliun dapat di restitusi atau dikembalikan dan diperhitungkan sebagai angsuran PPh masa Desember 2004 sampai dengan masa Juli 2005.

Pada tahun 2005 BCA membukukan pertumbuhan laba sebelum pajak sebesar Rp 0,59 triliun (13,14%) menjadi Rp 5,12 triliun. Sedangkan laba bersih

BCA untuk tahun 2005 adalah sebesar Rp 3,60 triliun, mengalami kenaikan Rp 0,40 triliun (12,58%) dari angka tahun lalu sebanyak Rp 3,20 triliun.

Pada tahun 2006 peningkatan laba bersih mengalami peningkatan 17,9% yaitu menjadi sebesar Rp 4,2 triliun. Hal ini memperlihatkan pertumbuhan pendapatan bunga bersih sebanyak 23,9% dan kenaikan pendapatan operasional sebanyak 20,1% yang telah memperhitungkan kenaikan beban operasional lainnya dan provisi sebesar 23,2%.

3.6 Tinjauan Bisnis Perusahaan

Dalam unit perbankan konsumen terdapat beberapa strategi yang dilaksanakan seperti, *mempertahankan keunggulan dalam perbankan transaksional*, tahun 2005 adalah tahun penuh tantangan, selain peningkatan suku bunga, bank-bank juga dituntut untuk memberikan kualitas layanan prima bagi para nasabah. BCA menjawab tantangan tersebut dengan memfokuskan kegiatan pada ekspansi jaringan demi kemudahan dan kenyamanan; pengembangan produk untuk memenuhi aneka kebutuhan nasabah; serta peningkatan kualitas layanan. Melalui upaya-upaya tersebut, perbankan konsumen berhasil mempertahankan posisi terdepan dalam perbankan transaksional. Melalui produk dan layanan yang diterima luas seperti Tahapan BCA, Debit BCA, Paspor BCA, Tunai BCA dan BCA Card, Perbankan Konsumer juga mampu memberikan nilai tambah kepada nasabah seperti pembayaran tagihan, penarikan tunai, dan fasilitas kartu debit yang diterima di ribuan gerai dan toko ritel di seluruh Indonesia.

Dengan keunggulan-keunggulan ini, BCA memiliki basis nasabah yang luas dan stabil, serta portofolio pendanaan yang kokoh dan menguntungkan. Jumlah rekening yang dimiliki BCA tidak banyak mengalami perubahan, pada akhir tahun 2005 total rekening adalah sebesar 6,6 juta rekening. Portofolio dana pihak ketiga (DPK) juga relatif stabil, yaitu Rp129,56 triliun pada akhir tahun 2005, dibanding Rp 131, 63 triliun pada tahun 2004. Pendanaan ini ditunjang pula oleh komposisi yang menguntungkan, dimana 71,42% dari total DPK atau Rp 92,53 triliun adalah dari rekening giro dan tabungan atau biasa dikenal dengan sumber dana murah, dan sisanya sebesar 28,58% atau Rp 37,03 triliun adalah berupa deposito atau biasa dikenal dengan sumber dana mahal.

Seiring dengan inovasi dan pengembangan fitur serta penambahan jaringan layanan elektronik yang terus dilakukan, BCA berhasil meningkatkan transaksi perbankan melalui jaringan elektronik. Nilai transaksi ATM meningkat 35,46%, sedangkan nilai transaksi melalui jaringan elektronik lain seperti internet banking, phone banking, mobile banking dan EDC meningkat 135,16%.

Dengan nilai transaksi yang meningkat, Bank memperoleh pendapatan provisi dan komisi lainnya (*fee based income*) lebih tinggi. Pada akhir tahun 2005, pendapatan provisi dan komisi lainnya mencapai Rp 1,49 triliun, meningkat 21,11% dari angka tahun sebelumnya. Pendapatan provisi dan komisi lainnya telah mengalami kenaikan tahunan rata-rata (CAGR) 17,73% pada lima tahun terakhir.

Strategi kedua dari unit Perbankan Konsumer adalah *memperluas jangkauan layanan*, dengan adanya peningkatan kebutuhan nasabah, BCA

menambah jumlah fasilitas dan jaringan pelayanan. Sepanjang tahun 2005, BCA menambah 6 BCABIZZ, 955 ATM dan 8.348 EDC. Fasilitas EDC juga mengalami peningkatan cukup signifikan melalui fitur EDCBIZZ. Karena dengan fitur ini pengusaha ritel dapat menikmati kemudahan dalam melakukan berbagai transaksi perbankan di tokonya, termasuk pembayaran dan transfer, dengan EDC. Layanan kepada pengusaha UKM terus ditingkatkan BCA melalui pembukaan jaringan BCABIZZ yang dimulai pada tahun 2003, yang kini berkembang menjadi 30 cabang di kota-kota besar Indonesia, termasuk Jakarta, Surabaya, Makassar, Medan dan Semarang. Jaringan BCABIZZ telah dikembangkan lebih jauh melalui pembukaan Kantor Cabang Pembantu (KCP) Bisnis di beberapa pusat perdagangan di Jakarta, seperti di Tanah Abang, Mangga Dua, Roxy Mas dan Melawai.

Selain membuka cabang baru, BCA juga secara bertahap merelokasi dan merenovasi kantor-kantor cabangnya. Hal ini bertujuan untuk memperkuat keberadaan dan kedekatan BCA dengan nasabah serta menciptakan lingkungan yang nyaman bagi nasabah dalam melakukan transaksi perbankan. Perbankan Konsumer memahami akan pentingnya peranan kantor cabang dalam membina hubungan dengan nasabah, meskipun popularitas fasilitas perbankan melalui sarana internet dan telepon terus meningkat.

Strategi ketiga dari unit Perbankan Konsumer adalah, *mengembangkan perbankan internet yang aman dan handal*, seiring dengan peningkatan pesat infrastruktur telekomunikasi di Indonesia, Perbankan Konsumer terus mengembangkan teknologi pendukung layanan perbankan internet. Salah satu

fasilitas baru yang mendapat sambutan antusias nasabah adalah KeyBCA, piranti dynamic password, yang memberi keamanan tambahan dalam melakukan transaksi perbankan internet. Penyempurnaan lain adalah tampilan baru website www.klikbca.com yang lebih sederhana dengan navigasi yang lebih mudah dan lebih cepat bagi nasabah dalam melakukan kegiatan perbankan internet. Pada tahun 2006, BCA akan terus melakukan peningkatan layanan dan pengembangan fitur guna mempertahankan keunggulan sebagai kunci pertumbuhan bisnis selanjutnya

Strategi ke empat dari Perbankan Konsumer adalah, *membangun budaya unggul dalam pelayanan*, dalam hal ini BCA melakukan investasi penting pada kualitas sumber daya manusia, antara lain dengan memperkenalkan posisi Service Manager (SM) dan bertanggung jawab langsung kepada kepala cabang. Tugas SM antara lain adalah melakukan sosialisasi nilai-nilai pelayanan ke seluruh lini di kantor cabang, serta memastikan penerapan standar kualitas layanan di kantor cabang. SM berkomunikasi dan berkoordinasi dengan kantor wilayah dan pusat untuk mendorong peningkatan kualitas pelayanan secara terus menerus. Melalui SM, kantor cabang dapat lebih memfokuskan diri pada pengembangan bisnis, terutama meningkatkan portofolio kredit konsumer dan komersial. Sementara itu Perbankan Konsumer juga terus menyempurnakan program pengembangan teller dengan nilai-nilai SMART (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti) yang telah berjalan. Melalui kombinasi program pelatihan dan pemberian penghargaan, program SMART dirancang khusus untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan dalam memberikan layanan dan kinerja terbaik.

Strategi kelima Perbankan Konsumer adalah, mendorong inovasi, antara lain dengan meluncurkan produk baru, seperti Tahapan Gold, yaitu rekening tabungan yang ditujukan untuk nasabah individu dan perusahaan yang sering melakukan transaksi. Tahapan Gold menyediakan informasi rekening yang lebih lengkap serta memiliki fasilitas “passbook printing” yang sangat bermanfaat untuk identifikasi dan pencatatan transaksi secara lebih rinci. Mesin “passbook printing” Tahapan Gold kini telah tersedia di sejumlah kantor cabang utama BCA dan akan segera dipasang ke lebih banyak cabang. BCA juga memperluas layanan melalui kerjasama dengan PT Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI) untuk memberikan fasilitas pembayaran kepada perusahaan-perusahaan pialang saham.

Strategi ke enam Perbankan Konsumer adalah, menumbuhkan bisnis kartu kredit, hal ini dilakukan untuk meningkatkan brand awareness atas kartu kredit BCA dan loyalitas nasabah. Sejalan dengan strategi BCA yang menawarkan gaya hidup berkelas bagi segmen menengah ke atas, BCA telah menjalin kerjasama dengan mitra terkemuka seperti jaringan Starbucks dan 21 Cineplex. Di dalam program lainnya, BCA menawarkan hadiah-hadiah menarik untuk nasabah yang aktif menggunakan kartu kredit BCA. Pada tahun 2005, BCA memperkenalkan kartu kredit pertama di Indonesia yang menggunakan teknologi Smart Chip dengan standar EMV (Europay-MasterCard-VISA), yang memberi keamanan dan kemudahan ekstra. Semua upaya membuahkan kinerja yang memuaskan. Pada tahun 2005 pemegang kartu kredit BCA meningkat 26,95% menjadi satu juta, sehingga pangsa kartu kredit BCA meningkat menjadi 11,60% dibanding 9,80%

pada tahun sebelumnya. Peningkatan jumlah merchant sebesar 25,63% menjadi 36.577 unit di akhir tahun 2005, sehingga kartu kredit BCA diterima oleh lebih banyak tempat di Indonesia dan luar negeri.

3.7 Tahapan BCA Superbrands 2003

Superbrands merupakan organisasi internasional yang masuk ke berbagai negara, termasuk Indonesia. Organisasi yang didirikan di London ini mengenalkan dan mempublikasikan ribuan merek terkemuka di dunia melalui sebuah buku. Di Asia, Superbrands sudah beroperasi di tujuh negara dan Indonesia merupakan negara ke 26 yang masuk dalam perwakilan Superbrands seluruh dunia.

Untuk menentukan merek terkemuka dalam satu negara, merek-merek yang ada di negara tersebut akan dipilih dan di evaluasi secara kualitatif oleh Superbrands Council yang anggotanya ditunjuk oleh Superbrands dan terdiri dari para pakar di bidang branding, media, dan komunikasi.

Di Indonesia, tim penilai Superbrands Council Indonesia yang terdiri dari pakar pemasaran dan Advertising di Indonesia berjumlah 10 anggota. Tim ini menilai merek-merek berdasarkan kriteria seleksi yang sangat ketat seperti dominasi pasar, lamanya merek bertahan, loyalitas konsumen, kepercayaan konsumen, dan diterimanya merek tersebut oleh masyarakat. Standar penilaian yang berlaku bagi Superbrands untuk setiap negara sama di seluruh dunia.

Superbrands di Indonesia, baru pertama kali diadakan pada tahun 2003. Dari sekitar 13.000 merek terbaik yang ada di Indonesia, terpilih 28 merek yang memperoleh Superbrands. Salah satunya adalah produk "*TAHAPAN BCA*".

Terdapat berbagai upaya yang perlu dilakukan oleh BCA untuk memperoleh penghargaan atas produk Tahapan BCA, antara lain, membuat produk yang selalu dicari oleh nasabah dengan cara membuat pilar yang menopangnya seperti memberi hadiah dan kemudahan bagi nasabah. Tahapan BCA sejak awal sudah memberi hadiah melalui Program Gebyar Tahapan Berhadiah. Tahapan BCA memberi kemudahan karena nasabah Tahapan bisa menikmati berbagai fasilitas seperti ATM BCA, Klikbca, Debit, Tunai, dan E-Banking. Selain itu fasilitas ditopang dengan jaringan yang ada seperti lebih dari 790 kantor cabang dan 2500 ATM yang tersebar di seluruh Indonesia dan akan terus ditingkatkan di masa mendatang. Tahapan BCA telah menjadi salah satu Superbrands di Indonesia dan memiliki pengaruh sampai tingkat internasional, karena produk Tahapan BCA masuk ke dalam buku Superbrands yang akan disebar di 26 negara. Hal ini harus dipertahankan dan ditingkatkan di masa mendatang.

3.8 BCA Unggul Dalam Kompetisi Produk Perbankan

Dua dari tiga produk perbankan BCA berhasil menggungguli produk pesaing dalam survei bertajuk ICOSA (Indonesian Customer Satisfaction Award) 2007. Survei berskala nasional ini disponsori majalah ekonomi SWA dengan Frontier Consulting Group untuk kesembilan kalinya.

SWA dan Frontier kembali menggelar hajatan besarnya dalam tahun ini, mengevaluasi sebanyak 400 merek yang mampu memuaskan pelanggan atau customer. Hasil survey terhadap 10.500 responden di 6 kota besar di Indonesia (Jakarta, Surabaya, Bandung, Semarang, Medan dan Makassar) terhadap berbagai macam produk. Penelitian produk ini menggunakan metode multistage random sampling, dengan rentang usia responden 15-65 tahun, proporsi seimbang untuk pria dan wanita. Jumlah kategori yang disurvei sebanyak 92 kategori (87 kategori; 2006). Kategori tersebar pada produk makanan minuman, obat-obatan, perawatan pribadi, pakaian pribadi, alat rumah tangga, perawatan rumah tangga, otomotif, transportasi, telekomunikasi (IT) dan keuangan/perbankan. Penelitian dilakukan pada bulan Juni-Juli 2007.

Hal ini dilakukan oleh ICSA dan Frontier Consulting Group agar para produsen semakin inovatif dalam upaya memuaskan pelanggan yang akan menggiring pelanggan menjadi loyal. Dampaknya akan menjadi pemicu naiknya permintaan yang diikuti dengan peningkatan jumlah produksi yang terukur sebagai produk domestik bruto (PDB) negara.

BCA layak berbangga dengan pencapaian yang sempurna dalam survei yang diselenggarakan SWA dan Frontier, karena dua dari tiga kategori Bank diungguli oleh BCA. Kartu Kredit BCA mengumpulkan poin TSS (Total Satisfaction Score) tertinggi pada angka 4.049 poin secara signifikan jauh meninggalkan bank lainnya dengan industri sejenis dan Tahapan menjadi produk tabungan yang paling memberi kepuasan kepada pelanggan dengan meraih 4.158 poin. BCA merupakan salah satu bank yang kuat dan mendominasi perbankan.

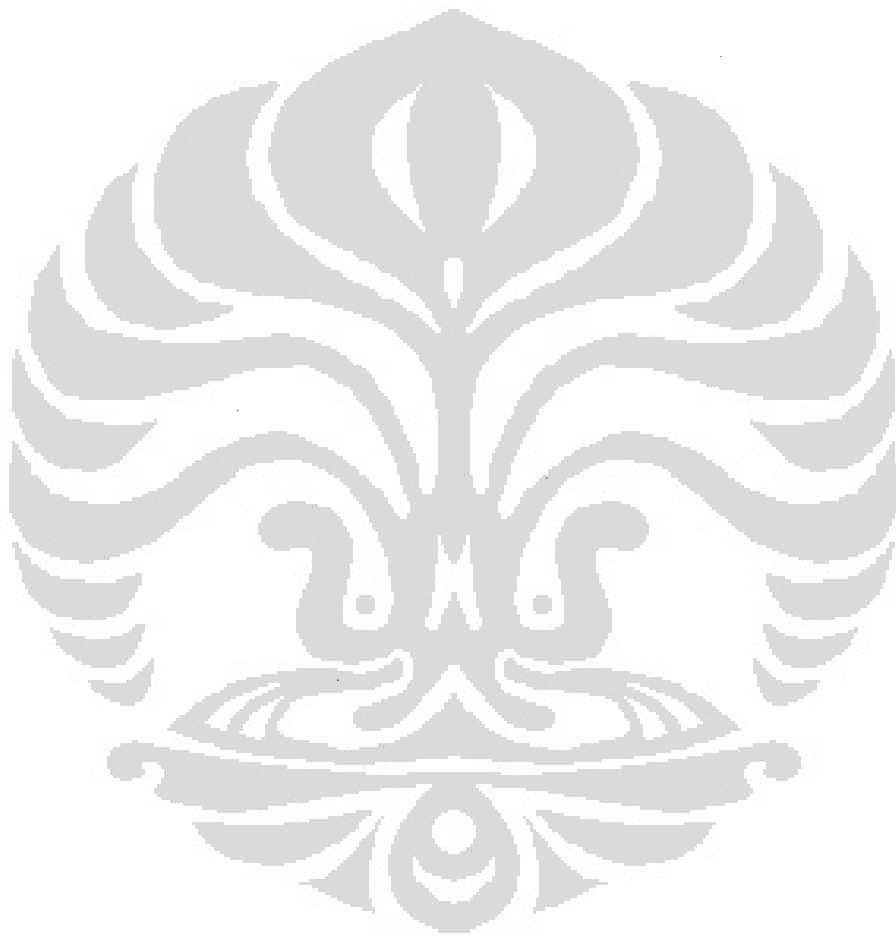
Menduduki dua kategori di posisi puncak membuktikan bahwa BCA mengutamakan pelayanan terhadap para nasabahnya.

3.9 Jaringan Layanan

Dengan investasi yang terus menerus dalam teknologi, ide-ide baru dan pelatihan bagi karyawan telah membuahkan hasil jaringan layanan BCA seperti yang tersedia sekarang ini. Jaringan terdiri dari 814 kantor cabang (termasuk di dalamnya 121 kantor cabang utama, 691 kantor cabang pembantu, 1 kantor kas dan 1 payment point), 2 kantor representatif di luar negeri yaitu di Hongkong dan Singapura, 2 anak perusahaan yaitu BCA Finance Limited dan BCA Remittance Limited, 8 kantor BCA Card yaitu di Jakarta, Kuta, Surabaya, Bandung, Yogyakarta, Batam, Medan dan Semarang. BCA juga memiliki lebih dari 5.000 terminal ATM, 4.957 staf yang langsung melayani kebutuhan nasabah, 197 operator call-center dan 53.807 electronic data capture (EDC) yang memungkinkan nasabah melakukan pembayaran di merchant dengan menggunakan kartu kredit, kartu debit maupun stored value card.

BCA tidak hanya menjadi bank yang semakin dekat dengan para nasabahnya. Lebih dari itu, BCA menyediakan koneksi dan kenyamanan untuk bertransaksi, baik untuk keperluan bisnis maupun pribadi, dimanapun mereka berada, dan kapanpun mereka perlu untuk bertransaksi. Hal ini dapat dilihat dengan berbagai fasilitas seperti ATM BCA, Debit BCA, Tunai BCA, Klik BCA via Internet Banking, m-BCA (Mobile phone banking), Flazz yaitu sistem

pembayaran elektronik untuk transaksi pembayaran menggunakan contactless smartcard.



BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Analisa Merek PT BCA

4.1.1. Kesadaran Merek

Sejak diluncurkan pertama kali sampai dengan saat ini Tahapan telah berusia sekitar 17 tahun. Usia remaja untuk ukuran manusia. Usia yang tergolong kategori menengah untuk ukuran umur produk di Indonesia. Brand Tahapan semula didisain sebagai singkatan dari Tabungan Hari Depan. Gebrakan pertama yang membuat produk ini booming dan cepat dikenal masyarakat adalah Gebyar tahapan dengan total hadiah Rp 500 juta, dimana hadiah pertamanya sebesar Rp 150 juta. Iklan pertama muncul di Harian Kompas dengan ukuran 1 halaman penuh, didominasi dengan nuansa warna merah menyala.

BCA memang bukan merupakan bank pertama yang memberikan program undian tabungan berhadiah, namun merupakan bank yang paling sukses dengan program undian berhadiahnya di Indonesia. Brand Tahapan adalah "*the first in mind*". Dari banyak referensi brand di dunia, brand yang pertama diingat orang cenderung akan lebih sukses. Tahapan pertama kali diluncurkan dengan cover buku berwarna coklat, Kemudian setelah diselenggarakan lomba disain cover buku Tahapan dengan hadiah pertama Rp 10 juta, jadilah tampilan buku Tahapan seperti yang dikenal saat ini, dominasi warna biru. Dikenal sebagai warna khas BCA.

4.1.2. Persepsi Kualitas

Dari historis perkembangan dananya, Tahapan terus menunjukkan perkembangan yang positif dan cukup stabil. Dalam struktur perbandingan dana, BCA tetap merupakan salah satu bank dengan prosentase struktur dana murah terbaik, bersama Bank BRI dan Bank Lippo. Bank-bank lain umumnya struktur dananya didominasi oleh deposito, yang dikategorikan sebagai high cost funds. Hal ini menjadikan BCA lebih kompetitif dalam penetapan suku bunga kredit.

Suksesnya brand Tahapan didukung oleh program berhadiah yang diselenggarakan terus menerus sejak pertama kali diluncurkan, juga dengan program edutainment (*education dan entertainment*). Gebyar BCA yang sudah ditayangkan secara konsisten selama 9 tahun melalui stasiun televisi Indosiar. Fasilitas penting lain pendukung brand Tahapan adalah ATM BCA yang membuat mayoritas masyarakat dan pebisnis memilih Tahapan menjadi sarana penunjang transaksi finansial bisnis dan transaksi pribadi. Persepsi nasabah sampai saat ini adalah BCA memiliki produk andalan Tahapan, ditunjang dengan jaringan kantor luas dan ATM terbanyak. Dengan demikian, beberapa point itu sangat kuat membentuk sinergi dan persepsi tentang BCA.

4.1.3. Asosiasi Merek

Brand tercipta di benak konsumen, sedangkan produk tercipta di pabrik atau perusahaan. Brand adalah subyek, bukan obyek. *Kualitas brand adalah total fitur dan karakteristik yang membuat produk mampu memuaskan kebutuhan pelanggan, baik itu yang dinyatakan maupun yang tidak dinyatakan.* (Menurut

Kotler, 2000). Mengembangkan brand Tahapan adalah mengembangkan persepsi tentang Tahapan. Pada tahun 2006, Tahapan telah mendapatkan Best of The Best Loyalty Champion dari IBLA, untuk kategori saving account. IBLA adalah lembaga riset yang merupakan kerja sama antara Info Bank dan Mark Plus Research. Asian Banker yang berpusat di Singapore, dalam Annual Meeting yang kedua di Hongkong pada tanggal 9 Juni 2006, mengokohkan BCA sebagai The Best Retail Bank di Indonesia. Penghargaan ini telah diterima BCA 3 tahun berturut-turut. Tahapan tentu punya andil yang tidak kecil dalam butir evaluasi pemberian award yang prestisius ini.

4.1.4. Loyalitas Merek

Positioning Tahapan adalah untuk kenyamanan hidup. Selain itu positioning merupakan sebuah janji. Janji dari sebuah brand atau perusahaan kepada para pelanggannya. Artinya, disini Tahapan berjanji untuk membuat kehidupan yang nyaman bagi para nasabahnya. Dengan fitur Tahapan yang terus dikembangkan dan ditambah, koneksinya dengan produk e-channel, payment payroll dan sebagainya, maka ini merupakan komitmen untuk mewujudkan positioning Tahapan BCA yang telah dicanangkan.

Sebagai sebuah produk yang telah berusia 17 tahun, maka untuk menjaga agar siklus produknya tidak mengalami penurunan / decline, diperlukan suatu usaha repositioning dan empowering. Upaya untuk membuat brand Tahapan selalu diingat, lebih berdaya, lebih digdaya. Oleh sebab itu mulai tahun 2005 telah diluncurkan produk Tahapan Gold. Produk ini didisain untuk memenuhi

kebutuhan para pebisnis, dengan fitur buku berukuran saku, uraian transaksi lebih detail, adanya layanan info melalui SMS atau email, dapat mencetak sendiri mutasi rekening dan fasilitas bertransaksi yang dapat dilakukan oleh orang kepercayaan.

Dengan segala usaha untuk mengejar promosi melalui media televisi, billboard, majalah, koran dan sebagainya, ternyata upaya penampilan brand Tahapan Gold masih agak kurang menonjol. Di billboard, kata-kata Tahapan Gold hanya tertulis kecil di sudut kiri bawah. Visualisasi lainnya adalah 2 gambar buku Tahapan dengan tag line bawah berwarna kuning emas di sudut kanan atas dan di tengah. Visualisasi ini nampaknya belum membuat persepsi masyarakat awam mengetahui bahwa yang dimaksudkan di gambar itu adalah Tahapan Gold. Harus diakui, visualisasi sebuah brand dalam iklan memang tidak mudah.

Untuk memperkuat brand Tahapan Gold, di buku dicantumkan tulisan Tahapan Gold, sebagai salah satu bentuk repositioning brand Tahapan. Dari positioning statement-nya, semula untuk kenyamanan hidup anda menjadi untuk kenyamanan bisnis anda, karena segmen yang dituju adalah pebisnis.

Upaya empowering brand Tahapan dilakukan dengan Gebyar Hadiah Tahapan, dengan komposisi hadiah yang lebih menarik.

Dengan visualisasi, public relation, komunikasi dan promosi yang tepat serta terintegrasi, empowering dengan Gebyar Hadiah Tahapan, dan repositioning dengan Tahapan Gold, maka brand Tahapan pasti akan tampil semakin kokoh dalam persepsi nasabahnya. Bukan mature lalu decline, tetapi trend up lagi dalam siklus produk dan dananya. Menjadi market leader produk tabungan di Indonesia. Brand yang pertama kali muncul dan tertanam di benak pelanggan akan lebih

sukses dibanding brand yang muncul berikutnya. Hal ini terkait pula dengan persepsi. *Reality is not reality. In marketing perception is reality.*

Konsistensi dan persistensi merupakan keunggulan BCA dalam mengeluarkan produk dan layanan. Artinya pada saat BCA mengeluarkan suatu produk maka Produk Developmentnya konsisten dan persisten, dengan menambah berbagai fitur kemudahan dan keamanan yang terus dikembangkan dari waktu ke waktu, sehingga selalu terjadi peremajaan.

Peranan Tahapan BCA sangat penting terhadap pembentukan image BCA. Tahapan BCA merupakan salah satu pilar pokok BCA. BCA selalu memperhatikan segala sesuatu yang berkenaan dengan Tahapan BCA. Misalnya saat terjadi penurunan saldo Tahapan BCA, BCA sangat memperhatikan kondisi tersebut dan segera mencari solusinya, apa yang menyebabkan terjadinya penurunan tersebut, apakah karena situasi ekonomi yang sedang melemah atau dari produk tahapan BCA tersebut memiliki kekurangan.

Dana Pihak Ketiga (DPK) BCA berasal antara lain 60 % dari produk Tahapan dan Tapres BCA. Hal ini sangat vital. Tahapan tidak hanya dipergunakan oleh nasabah perorangan, tetapi juga di kalangan perdagangan sebagai transaction account. Hal ini merupakan barometer yang dapat diandalkan.

Tahapan BCA merupakan sumber dana terbesar bagi BCA. Dengan sumber dana yang besar ini, BCA dapat melakukan fungsi intermediasinya, yaitu memberikan kredit atau pinjaman kepada nasabah yang memerlukan.

Tahapan BCA memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja BCA, karena Tahapan BCA memiliki hubungan yang kuat dengan ATM. Sementara

transaksi dari ATM sebagian besar terjadi karena nasabah menggunakan rekening Tahapan BCA. Dari penggunaan Tahapan BCA dan ATM, BCA mendapatkan fee based income, baik dari biaya bulanan maupun dari pembayaran penggunaan ATM tersebut, misalnya seperti pembayaran kartu kredit. Beberapa proses penggunaan fasilitas ATM tersebut menimbulkan pendapatan tersendiri bagi BCA.

Terdapat life cycle dari setiap produk, misalnya mulai dari introduce (perkenalan), pertumbuhan (kematangan), dan kemudian decline (penurunan). Seluruh produk yang terdapat di BCA memiliki life cycle seperti itu. Upaya dan strategi untuk tetap mempertahankan kinerja dan brand awareness dari Tahapan BCA adalah bagaimana supaya tidak memasuki periode decline.

Sejak pertama kali diperkenalkan yaitu pada tahun 1989, Tahapan dikenal sebagai tabungan berhadiah. Saat itu suksesnya luar biasa. Kemudian terjadi suatu stagnansi. Pada tahun 1990, Tahapan belum mampu menjaring DPK lebih dari 1 triliun. Sebagai strategi awal, pada tahun 1991 BCA mulai memperkenalkan hadiah langsung selain hadiah utama sebesar 500 juta. Strategi ini sukses dan berhasil mempertahankan eksistensi Tahapan BCA di mata masyarakat.

Hal ini merupakan contoh dari proses peremajaan Tahapan BCA, selalu berusaha menambah dan mengembangkan fitur Tahapan BCA. Proses tadi kemudian ditindaklanjuti dengan pemasangan ATM secara besar-besaran sehingga penggunaan Tahapan BCA menjadi lebih mudah. Setelah itu pada tahun 1993-1993, fasilitas online telah tersebar di berbagai lokasi. Proses perencanaan dilanjutkan dengan electronic banking, terbentuk EDC, Debit BCA, Tunai BCA,

internet banking, mobile banking, seluruhnya merupakan proses peremajaan Tahapan BCA. Setelah itu dikembangkan pula produk Tahapan Gold yang lebih memudahkan nasabah bisnis BCA dengan berbagai fasilitas yang mendukung, seperti Autoprint (Self Service Passbook Printer – SSPP), Appointee Card SMS Push Notification, dan lain-lain. Tahapan Gold merupakan turunan dari Tahapan BCA yang secara khusus ditujukan bagi nasabah-nasabah bisnis individu. Produk mutakhir ini dilengkapi dengan berbagai fasilitas unggulan yang mampu menjawab berbagai kebutuhan nasabah bisnis individu BCA.

Seluruh proses ini diusahakan agar Tahapan BCA tetap merupakan suatu tabungan dengan fitur terus berkembang. Sehingga akhirnya Tahapan BCA tetap tumbuh, tumbuh dan tumbuh.

Salah satu ciri khas BCA adalah fokus, berarti pada saat BCA mengembangkan dan memberlakukan sebuah fitur / produk, maka BCA akan melakukannya terus menerus dalam jangka waktu yang cukup lama sehingga benar-benar tertanam dalam benak masyarakat.

BCA melihat harus terdapat proses edukasi dan sosialisasi secara berkesinambungan. Hal ini juga berlaku bagi produk Tahapan BCA dan Tahapan Gold BCA. Dalam beberapa waktu ke depan BCA masih tetap memiliki fokus bagaimana Tahapan bisa lebih berkembang. Dan hal ini membutuhkan semacam konsistensi dan presistensi, dimana merupakan salah satu keunggulan dari BCA.

Tahapan BCA memiliki positioning yang kuat dan sangat baik, yaitu dikenal sebagai tabungan berhadiah yang dapat memberikan banyak kemudahan.

Tahapan BCA selama 17 tahun terakhir, secara konsisten memberikan beragam hadiah kepada nasabah. Dengan demikian, dalam benak nasabah tentunya telah tertanam sebuah image bahwa Tahapan BCA selalu memberikan hadiah.

Berikutnya adalah Tahapan BCA memberikan banyak kemudahan, dengan membuka rekening Tahapan BCA diberi fasilitas kartu paspor BCA, yang dapat dipergunakan di ATM BCA, Debit BCA maupun Tunai BCA.

Cara mengkomunikasikan bahwa Tahapan BCA merupakan produk yang penuh dengan fasilitas kemudahan dan berhadiah antara lain, pertama BCA memulai dengan para karyawan, karyawan menggunakan produk sendiri. Sehingga karyawan akan bercerita kepada para nasabah maupun calon nasabah (*word of mouth*). Selanjutnya kita memiliki media-media di cabang dan ATM BCA (poster, spanduk, brosur dan lain-lain).

Faktor keamanan dan kenyamanan merupakan hal yang sangat diperhatikan oleh BCA. Karena bisnis perbankan identik dengan masalah keamanan dan kenyamanan. Salah satu cara dengan melengkapi peralatan keamanan, diantaranya adalah pin pad pada saat nasabah melakukan penarikan dana dalam jumlah tertentu. Dengan demikian kasus pemalsuan tanda tangan dapat dikurangi. Hal yang sama diterapkan juga dalam transaksi dengan internet banking, yaitu dengan menggunakan key BCA. Keamanan adalah hal utama, bagaimanapun juga keamanan tidak pernah dikalahkan dengan kemudahan, sedangkan kemudahan sering dikalahkan oleh keamanan.

Tahapan BCA merupakan core competency BCA yang tetap harus dipertahankan dan dikembangkan.

4.2. Analisa SWOT

4.2.1. Kekuatan / Strength

4.2.1.1. Jaringan Usaha

Jaringan terdiri dari 801 kantor cabang (termasuk di dalamnya 121 kantor cabang utama, 680 kantor cabang pembantu, 1 kantor kas dan 1 payment point), 2 kantor representatif di luar negeri yaitu di Hongkong dan Singapura, 2 anak perusahaan yaitu BCA Finance Limited dan BCA Remittance Limited, 8 kantor BCA Card yaitu di Jakarta, Kuta, Surabaya, Bandung, Yogyakarta, Batam, Medan dan Semarang. BCA juga memiliki lebih dari 5.000 terminal ATM, 4.957 staf yang langsung melayani kebutuhan nasabah, 197 operator call-center dan 53.807 electronic data capture (EDC) yang memungkinkan nasabah melakukan pembayaran di merchant dengan menggunakan kartu kredit, kartu debit maupun stored value card.

4.2.1.2. Customer Based

Jumlah pemegang rekening di BCA adalah kurang lebih sebanyak 8 (delapan) juta pemegang rekening yaitu sebesar 5% dari total penduduk Indonesia. Hal ini merupakan suatu potensi yang masih terbuka luas.

4.2.1.3. Teknologi Perbankan

BCA terkenal dengan sebutan '*on-line bank*' yang terkemuka di Indonesia. BCA juga memiliki berbagai produk unggulan yang tidak mudah ditiru oleh bank-bank lain dengan didukung dengan banyaknya investasi di bidang teknologi,

seperti Tahapan dari segi teknologi PT Bank Central Asia mempunyai fasilitas on line dengan banyaknya fasilitas melalui e-channel, misalnya klik BCA individu, klik BCA bisnis dan mobile Banking. Selain itu juga terdapat fasilitas Credit Card, Debit Card, Tunai BCA, Flass Card yang telah dapat dipergunakan di banyak outlet, restoran, toko, beberapa SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum).

4.2.1.4. Kualitas Layanan

BCA terkenal dengan istilah “Bank Cape Antri”, untuk mengatasi hal tersebut BCA menyediakan mesin CDM (Cash Deposit Machine) yaitu mesin yang dapat dipergunakan untuk setoran tunai dan langsung masuk ke rekening yang dituju selain mesin ATM BCA dengan kegunaannya yang beraneka ragam. Selain itu khusus untuk produk Tahapan Gold juga disediakan fasilitas SSPP (Self Service Passbook Printer), dimana nasabah dapat melakukan print buku tahapan sendiri, tanpa melalui CSO (Customer Service Officer). Bagi layanan praktis dan mudah untuk bertransaksi di luar transaksi tunai dapat dilakukan melalui Internet Banking dan Mobile Banking.

Di samping hal tersebut di atas BCA juga menerapkan budaya SMART bagi seluruh jajaran karyawan. Khusus untuk CSO, Teller dan Back Office pelayanan yang baik dan tulus ini diberikan apreasi dalam bentuk hadiah. Hal ini bertujuan menyemangati seluruh karyawan untuk menerapkan budaya SMART.

4.2.1.5. Komunikasi

Interaksi antar BCA dan para nasabah dilakukan salah satunya dengan cara menyelenggarakan Acara Gebyar BCA, dimana dalam acara tersebut disampaikan produk-produk maupun feature-feature atau fasilitas-fasilitas terbaru. Acara ini sangat disenangi oleh segala lapisan masyarakat, karena dalam acara tersebut juga terdapat kuiz berhadiah langsung. Dalam acara tersebut juga ditampilkan penarikan secara sample nasabah pemenang undian Gebyar, dimana disaksikan oleh Notaris dan saksi. Hal ini juga mendukung teori Integrated Marketing Communication.

4.2.1.6. Pendapatan dari Fee Based Income

Salah satu faktor yang menyebabkan laba BCA menjadi besar adalah dari pendapatan fee based income seperti, biaya pembuatan ATM, biaya administrasi bulanan rekening, biaya administrasi kartu ATM, biaya kiriman uang dalam negeri dan luar negeri / remittance, selisih kurs bank notes maupun telegraphic transfer, biaya inkaso dalam negeri dan luar negeri / collection, biaya sewa safe deposit box, biaya administrasi tahunan kartu kredit, biaya transaksi merchant kartu kredit / ATM / Debit Card, provisi dan komisi transaksi ekspor dan impor, biaya transaksi dari mobile banking, biaya transaksi rekening luar kota, biaya setoran dengan berita, biaya surat referensi, biaya transfer rekening gaji dari perusahaan, biaya administrasi dan provisi kredit.

Hal ini merupakan faktor yang sangat menguntungkan bagi BCA karena dapat menambah laba.

4.2.2. Kelemahan / Weaknesses

BCA terkenal sebagai bank transaksional yang berarti nasabah dapat melakukan berbagai macam transaksi, hal ini berakibat nasabah rela “antri” di counter BCA selama berjam-jam untuk melakukan transaksi. Nasabah juga rela untuk menunggu di depan counter ketika sistem di BCA sedang off line, dimana sistem sedang mati dari Kantor Pusat.

Selain itu hasil dari survey layanan perbankan MRI, BSEM (Bank Service Excellence Monitor) BCA berada pada urutan ke 7. Pengukuran ini dilakukan untuk peningkatan mutu pelayanan atau konsistensi / keseragaman layanan pada industri perbankan. Bank yang di survey adalah 19 bank, berdasarkan ukuran aset yaitu 4 bank pemerintah, 12 bank swasta dan 3 bank asing. Penelitian dilakukan di 3 kota yaitu Jakarta, Surabaya dan Makassar untuk mengevaluasi layanan front liner staf (CS, teller, satpam, pelayanan staff melalui telepon), fisik cabang dan e-channel. Dari masing-masing bank diambil 12 cabang sebagai sampel, 6 di Jakarta, 3 di Surabaya dan 3 di Bandung. Setiap cabang dikunjungi sebanyak 4 kali oleh nasabah yang berbeda, sepanjang periode penilaian. Untuk melihat keseragaman layanan, maka minimal 25% cabang sampel bukan cabang utama.

Bobot terbesar dalam pengukuran MRI adalah pada aspek layanan “human” di cabang. Dan jika melihat peringkat / nilai yang dicapai oleh BCA layanan Customer Service mendapat peringkat paling baik dibandingkan peringkat teller maupun satpam. Namun selisih / gap nilai dengan peringkat 1 justru paling besar.

4.2.3. Peluang / Opportunities

BCA sebagai salah satu bank pendukung perekonomian negara Indonesia, diharapkan dapat membantu masyarakat untuk menyimpan dananya, dan menjamin faktor keamanannya. Dana yang didapat dari masyarakat tersebut dapat disalurkan kembali dalam bentuk kredit baik bagi usaha maupun konsumtif, sehingga hal ini dapat menghidupkan perekonomian secara keseluruhan.

BCA merupakan bank yang dipercaya oleh masyarakat, selain dapat menabung di BCA juga mempunyai fasilitas yang sangat menarik, seperti ATM yang memiliki banyak fungsi, Debit BCA, Tunai BCA yang dapat dipergunakan pada saat berbelanja, Flazz BCA yang telah dapat digunakan di banyak outlet, Internet Banking, Mobile Banking. Hal ini hanya dimiliki oleh beberapa bank, dan tentu saja tidak selengkap BCA.

4.2.4. Ancaman / Threats

Resiko Industri Perbankan, dengan adanya penjaminan simpanan dari pemerintah, maka kepercayaan masyarakat untuk menyimpan dana adalah 100% karena kepercayaan terhadap bank tersebut.

Resiko Persaingan, dengan banyaknya bank-bank lain yang memberikan suku bunga lebih kompetitif dari BCA akan lebih menyulitkan. Umumnya bank-bank kecil lebih berani memberikan suku bunga simpanan yang lebih besar dibandingkan bank-bank besar. Sebaliknya untuk suku bunga kredit, bank-bank

besar cenderung memberikan suku bunga yang lebih kecil dibandingkan bank-bank kecil.

Resiko Operasional, resiko ini dapat terjadi karena sistem, prosedur dan kontrol tidak berjalan dengan baik sesuai dengan SK/SE/Memorandum yang telah ditetapkan. Resiko ini juga dapat terjadi karena faktor manusianya, dimana memang telah memiliki maksud untuk melakukan fraud.

4.3. Analisa Lingkungan Eksternal

4.3.1. Lingkungan Ekonomi

Faktor-faktor ekonomi yang mempengaruhi industri perbankan antara lain adalah tingkat suku bunga yang berlaku, dalam hal ini industri perbankan mengikuti tingkat suku bunga Bank Indonesia yang berlaku. BCA dalam menetapkan pricing atau suku bunga simpanan cenderung lebih rendah dibandingkan dengan bank-bank lain, tetapi dengan adanya kebijaksanaan dari pemerintah mengenai penjaminan yang diberikan oleh LPS atau Lembaga Penjamin Simpanan, maka nasabah cenderung akan mencari bank yang lebih dapat dipercaya. Adapun syarat dari LPS, simpanan nasabah akan dijamin apabila, tercatat di pembukuan bank, tidak melebihi tingkat suku bunga penjaminan, nasabah tidak termasuk yang menyebabkan bank tidak sehat. Mulai dari tanggal 22 Maret 2007 sampai saat ini penjaminan yang diberikan oleh LPS adalah maksimal sebesar Rp 100 Juta per nasabah per bank.

Adanya peningkatan laba bersih sebesar 17,9% pada tahun 2006 adalah kenaikan pendapatan bunga bersih sebesar 23,9% menjadi Rp 9,5 triliun. Dasar

pendanaan BCA yang stabil dan kenaikan suku bunga menyebabkan selisih (spread) antara rata-rata suku bunga aktiva produktif dengan rata-rata suku bunga dana pihak ketiga semakin meningkat. Hal ini mengakibatkan marjin bunga bersih (NIM) naik lebih dari 1% menjadi 7,2%. Tumbuhnya kontribusi pendapatan bunga dari portofolio obligasi berbunga mengambang merupakan faktor utama yang mendukung peningkatan profitabilitas. Di samping itu investasi surat berharga dan SBI sebagai aktiva likuid jangka pendek memberikan kontribusi terhadap pendapatan bunga sebesar 12,5% dibandingkan dengan 14,2% pada tahun 2005. Selanjutnya pada akhir tahun 2006, portofolio obligasi berbunga tetap tercatat sebesar Rp 20,0 triliun, meningkat dari posisi akhir 2005 yang sebesar Rp 17,9 triliun.

Melambatnya pertumbuhan ekonomi di tahun 2006 menghambat pertumbuhan kredit BCA yang selama lima tahun terakhir mencapai lebih dari 30%. Namun demikian seiring dengan penurunan tingkat suku bunga pada semester kedua 2006 (150 basis point dari September ke Desember), permintaan kredit mulai menunjukkan tanda-tanda peningkatan. Pada tahun 2006 total kredit BCA meningkat 13,5%; dan dengan penurunan tingkat suku bunga yang terus berlanjut, BCA siap memanfaatkan kecenderungan pertumbuhan ekonomi yang positif untuk memacu ekspansi kredit di semua segmen, baik untuk segmen bisnis maupun individu, dengan menawarkan produk-produk kredit baru.

Di tengah kecenderungan penurunan suku bunga, banyak kalangan berpendapat bahwa hal tersebut dapat memberikan tekanan terhadap marjin BCA. Tetapi BCA dapat mengatasi dengan mengandalkan keunggulan-keunggulan

strategis yang dimiliki seperti struktur dana pihak ketiga yang didominasi oleh produk giro dan tabungan; luasnya jangkauan operasi akan mempermudah BCA untuk meningkatkan volume transaksi keuangan dan melakukan ekspansi kredit. Selain itu inflasi satu digit akan mendukung BCA dalam melakukan efisiensi pengelolaan biaya.

Pandangan mengenai industri perbankan di Indonesia saat ini mengenai prospek, tantangan dan hambatannya:

Industri perbankan di Indonesia bagus saat ini, tetapi dalam persaingan ke depan kebanyakan adalah bank-bank asing semua, kita tidak dapat hanya mengandalkan Net Interest Income tetapi harus digali dari yang lain seperti meningkatkan Fee Based Income. Net Interest Income semakin lama semakin berat karena suku bunga semakin lama semakin turun. Selain itu juga dicari ceruk-ceruk yang dapat menghasilkan Fee Based Income yang lebih baik seperti produk-produk yang lebih sophisticated, Asuransi(Bancassurance) dapat diperoleh komisi; di samping itu mendapatkan komisi dengan melakukan penjualan Reksadana, ORI.

(Stephen Liesty, Kepala Divisi Perbankan Konsumer, PT BCA, Tbk, 2008)

4.3.2. Lingkungan Sosial Budaya, Demografi, dan Lingkungan Alam

Lingkungan sosial budaya, demografi dan lingkungan alam juga dapat mempengaruhi transaksi di BCA. Lingkungan sosial misalnya BCA memberikan bantuan beasiswa bagi masyarakat sekitar yang kurang mampu, kemudian juga memberikan lapangan pekerjaan bagi masyarakat yang membutuhkan.

Lingkungan alam misalnya pada saat terjadinya banjir, sehingga beberapa kantor cabang BCA terendam air dimana menyebabkan nasabah tidak dapat melakukan transaksi di cabang tersebut, selain itu dengan adanya musibah lapindo, BCA setempat juga tidak dapat beroperasi. Di samping itu juga pada saat

terjadi bencana alam BCA juga memberikan bantuan dalam bentuk Sembako bagi masyarakat setempat.

Kepedulian sosial BCA melalui Bakti BCA difokuskan pada bidang pendidikan dan kesehatan. BCA mengembangkan program yang telah dijalankan sebelumnya, seperti program bantuan pendidikan yang terintegrasi, program beasiswa Bakti BCA, dan Program Pendidikan Akuntansi (PPA) non gelar, program donor darah, operasi katarak maupun program kepedulian bagi korban bencana alam.

Program Bakti BCA pertama kali diadakan di Gunung Kidul, Yogyakarta pada tahun 2000 dan dilanjutkan di Tanggamus, Lampung pada tahun 2003. Program termasuk bantuan software desain grafis dan program pelatihan bagi tenaga pengajar. Materi pelatihan meliputi metode pengajaran bidang studi matematika untuk jenjang sekolah dasar dan metode pengajaran mandiri untuk jenjang sekolah menengah. Program pelatihan tersebut terselenggara berkat kerjasama BCA dengan Yayasan Pendidikan Luhur. Melalui program ini BCA membantu perbaikan fasilitas pendidikan terpadu untuk beberapa sekolah lanjutan. Bentuk bantuan untuk jenjang sekolah dasar antara lain berupa pengadaan buku perpustakaan, perbaikan sarana gedung sekolah, bantuan alat peraga, bantuan seragam guru, dan fasilitas pelatihan guru. Untuk jenjang sekolah menengah dan atas program ini mencakup pengembangan laboratorium komputer; pengadaan buku perpustakaan dan sarana ekstra kurikuler; seragam guru dan pelatihan guru. Khusus untuk tingkat SMU bantuan pengembangan laboratorium komputer juga dilengkapi dengan sarana komunikasi teknologi VSAT.

Program Pengembangan Akuntansi (PPA) adalah merupakan sarana pendidikan non gelar dalam bidang akuntansi yang ditujukan bagi lulusan SMU yang berbakat dari kalangan kurang mampu. Program ini didukung oleh tenaga pengajar yang berkualitas yang berasal dari beberapa universitas ternama di Indonesia maupun praktisi bisnis yang berpengalaman. Program tersebut diluncurkan pertama kali pada tahun 1996. Sampai saat ini BCA telah meluluskan 352 peserta.

Program beasiswa Bakti BCA fokus kepada pemberian bantuan dana bagi beberapa mahasiswa potensial. Dengan adanya program beasiswa ini, diharapkan dapat memberikan kesempatan kepada mahasiswa terpilih untuk menyelesaikan studinya. Selama tahun 2006 beasiswa diberikan kepada 30 mahasiswa dari 10 universitas.

Program Donor Darah BCA diadakan sejak tahun 1991. Kegiatan tersebut dapat terselenggara berkat partisipasi aktif jajaran manajemen dan karyawan BCA. Sampai tahun 2006 BCA menyelenggarakan 57 kegiatan donor darah dan menyumbangkan 32.351 kantong darah. Selain itu BCA bekerjasama dengan Seksi Penanggulangan Buta Katarak – Perhimpunan Dokter Spesialis Mata Indonesia (SPBK-PERDAMI), BCA telah menyelenggarakan bantuan operasi katarak bagi masyarakat. Program tersebut dilaksanakan sejak tahun 2002 dan selama periode 2006, kegiatan ini difokuskan di daerah Pelabuhan Ratu, Sukabumi dan Tangerang. Bekerjasama dengan SPBK-PERDAMI, BCA telah melakukan 100 operasi sepanjang tahun 2006.

BCA mengaktifkan rekening Bakti BCA untuk menampung bantuan dana bagi masyarakat yang tertimpa musibah bencana alam di sebagian wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta pada Mei 2006. Penghimpunan dana tersebut berasal dari manajemen, karyawan, nasabah, dan mitra kerja BCA maupun masyarakat luas. Dana yang terkumpul melalui rekening tersebut mencapai Rp 1.796.086.072,49 dan telah disalurkan melalui PMI dan UNICEF. Sebagai bentuk transparansi dan tanggung jawab BCA, Rekening Bakti BCA diaudit oleh akuntan publik Siddharta & Widjaja.

4.3.3. Lingkungan Teknologi

Perkembangan teknologi saat ini berpengaruh besar terhadap industri perbankan pada umumnya. BCA selalu melakukan pembaruan atas teknologi yang semakin maju, misalnya dengan adanya klik BCA, m-Banking, Debit BCA, Tunai BCA. Semua fasilitas tersebut diberikan kepada nasabah dengan tujuan memberikan kenyamanan bertransaksi menggunakan rekening di BCA. Di samping itu dari segi pengamanan adanya terjadi kerusakan atau sabotase data nasabah maupun data rekening dari pihak ketiga, cadangan Mainframe BCA diletakkan di dua lokasi yaitu di Pluit dan di Singapore. Sehingga terjadi hal-hal yang tidak diinginkan data nasabah masih tersedia, dan rekening nasabah juga senantiasa aman.

Pemanfaatan teknologi sepanjang tahun 2006, BCA melakukan upaya peningkatan dan penyempurnaan sistem teknologi informasi untuk memperkuat kompetensi Bank, khususnya dalam pelayanan kepada nasabah. BCA

meningkatkan sistem internet Banking dengan mengadopsi platform yang skalanya dapat terus ditingkatkan. Hal ini dilakukan dengan memperbesar kapasitas pemrosesan dan bandwidth, sehingga memungkinkan nasabah dapat menikmati respon yang lebih cepat dan sebagai langkah antisipasi terhadap peningkatan volume transaksi internet banking di masa depan. Selain itu BCA juga mengembangkan sistem pendukung untuk frontliner dengan penerapan versi terbaru dari Microsoft Windows Server dan browser serta memperbaharui sistem-sistem identifikasi dan otentifikasi.

Pengamanan yang efektif untuk memproteksi akses di sistem teknologi informasi dan kontinuitas bisnis merupakan prioritas utama bagi pengembangan teknologi informasi. Untuk itu BCA melakukan investasi yang signifikan pada non stop production system, untuk meningkatkan kemampuan dalam transaksi melalui electronic delivery channel, termasuk ATM, Internet banking, mobile dan phone banking. Kapasitas pemrosesan untuk memenuhi kebutuhan transaksi nasabah telah diperbesar hingga tiga kali lipat dibandingkan sebelumnya.

Pada waktu bersamaan BCA merancang data center di lokasi baru sesuai standar internasional guna menggantikan fasilitas yang sudah ada. Pengelolaan identitas pemakai yang memiliki otorisasi juga telah dipusatkan dan di sederhanakan. BCA juga melakukan sentralisasi dan penyederhanaan sistem otorisasi dan identity management (IDM). Langkah-langkah tersebut dimaksudkan untuk mempersingkat response time. Demikian pula dalam pengelolaan user ID dan otorisasi juga dihubungkan langsung dengan sistem

pengelolaan sumber daya manusia, yang mendukung peningkatan efisiensi operasional Bank.

4.3.4. Lingkungan Politik, Hukum dan Pemerintah

Faktor politik, hukum dan pemerintah merupakan faktor yang sangat erat kaitannya dengan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Pada tahun 2009 Indonesia akan melakukan Pemilu untuk Pemilihan Presiden dan Pemilihan Partai terkuat untuk duduk di MPR dan DPR. Hal ini akan sangat mempengaruhi perekonomian Indonesia pada umumnya, dan industri perbankan pada khususnya.

Selain itu juga untuk mendukung pemerintah dalam memberantas pencucian uang di Indonesia ditetapkan kebijaksanaan KYC (Know Your Customer) oleh Bank Indonesia, dimana setiap bank wajib mengenal nasabahnya secara individu maupun usahanya, juga kebiasaan transaksi nasabah setiap harinya. Misalnya kebiasaan nasabah saldonya kurang lebih berkisar antara Rp 10 Juta sampai dengan Rp 100 Juta, pada suatu hari nasabah menerima Rp 1 Milyar perlu ditanyakan asal dari uang tersebut, apakah legal atau tidak.

BCA berkomitmen mempertahankan standar yang tinggi terhadap Know Your Customer dan Anti Money Laundering dan diaudit setiap tahun oleh Bank Indonesia dan Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) guna memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan metode yang berlaku. BCA berencana melakukan investasi lebih jauh dalam teknologi anti pencucian uang di 2007 untuk meningkatkan kemampuan deteksi transaksi yang mencurigakan.

4.4. Analisa Lingkungan Internal

Analisa lingkungan internal terdiri dari sumber daya dan kapabilitas perusahaan, dimana terbagi menjadi empat bagian besar yaitu, sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya organisasi, dan sumber daya yang memiliki kapabilitas fungsional perusahaan seperti sumber daya inovasi dan sumber daya reputasi.

4.4.1. Analisa Sumber Daya Keuangan

Penempatan Giro Wajib Minimum (GWM) di Bank Indonesia meningkat 22,4% menjadi Rp 18,4 triliun di tahun 2006.

Posisi Rasio Kecukupan Modal atau Capital Adequacy Ratio (CAR) dengan memperhitungkan resiko pasar tercatat sejumlah 22,1% pada 31 Desember 2006.

Pertumbuhan jumlah Dana Pihak Ketiga BCA sebesar 17,9% pada akhir tahun 2006, lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan Dana Pihak Ketiga sektor perbankan yaitu sebesar 14,1%.

Kredit konsumen meningkat dengan prosentase tertinggi sebesar 47,44%, hal ini mencerminkan masih besarnya peluang di segmen ini. BCA senantiasa terus menerus menawarkan berbagai produk dan jasa yang inovatif, dengan tujuan meningkatkan pangsa pasar. Pada tahun 2006 kenaikan kredit komersial dan UKM sebesar 16,6% dan kredit korporasi sebesar 19,0%. Kenaikan tersebut di hampir seluruh sektor kegiatan nasabah terutama sektor perdagangan dan eceran,

jasa serta infrastruktur dan manufaktur. Kualitas kredit BCA baik, hal ini dapat terlihat rasio NPL yang relatif rendah yaitu sebesar 1,3%. Kredit komersial dan UKM sebagai portofolio terbesar yang memberikan kontribusi 45,6% terhadap keseluruhan jumlah kredit, mempunyai jumlah kredit bermasalah hanya 1,9%. Pada kredit korporasi tingkat NPL sebesar 0,4% dan total NPL kredit konsumen berada pada level 2,2%. Cadangan terhadap jumlah kredit bermasalah mencapai 217,1% atau Rp 1,7 triliun.

Pada tahun 2006 peningkatan laba bersih mengalami peningkatan 17,9% yaitu menjadi sebesar Rp 4,2 triliun. Hal ini memperlihatkan pertumbuhan pendapatan bunga bersih sebanyak 23,9% dan kenaikan pendapatan operasional sebanyak 20,1% yang telah memperhitungkan kenaikan beban operasional lainnya dan provisi sebesar 23,2%.

4.4.2. Sumber Daya Fisik

BCA memiliki 814 Kantor Cabang per tanggal 31 Maret 2008 yang terdiri dari 121 Kantor Cabang Utama, 691 Kantor Cabang Pembantu, 1 Kantor Kas, 1 Payment Point. Selain itu BCA juga memiliki 2 kantor representatif di luar negeri yaitu di Hongkong dan Singapura, 2 anak perusahaan yaitu BCA Finance Limited dan BCA Remittance Limited, 8 kantor BCA Card yaitu di Jakarta, Kuta, Surabaya, Bandung, Yogyakarta, Batam, Medan dan Semarang. BCA juga memiliki lebih dari 5.000 terminal ATM, 4.957 staf yang langsung melayani kebutuhan nasabah, 197 operator call-center dan 53.807 electronic data capture

(EDC) yang memungkinkan nasabah melakukan pembayaran di merchant dengan menggunakan kartu kredit, kartu debit maupun stored value card.

Sistem Informasi, BCA memiliki web site (<http://www.klikbca.com/>) bagi nasabah untuk dapat mengakses Klik BCA.

Produk-produk yang terdapat di BCA antara lain Tahapan, Tapres, BCA Dollar, Giro dan Deposito.

4.4.3. Sumber Daya Manusia

BCA didukung oleh 20.520 karyawan tetap yang andal dan profesional. Untuk peningkatan kemampuan karyawan BCA senantiasa melakukan training-training dan seminar mengenai perbankan dan peningkatan motivasi serta kemampuan manajerial. Selain itu sebagai studi perbandingan BCA mengirimkan karyawan-karyawan untuk melakukan kunjungan ke perusahaan-perusahaan yang memiliki standar layanan secara Internasional seperti Singapore Airlines, Bandara Changi Airport.

Program SMART (Senyum, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti) dilakukan secara standar di seluruh jajaran karyawan, dengan tujuan agar nasabah mendapatkan kepuasan yang maksimal pada saat melakukan bertransaksi di BCA. Penilaian layanan dilakukan oleh konsultan layanan pihak ketiga secara independen yaitu dari pihak MRI.

BCA juga memberikan beasiswa pendidikan untuk level Strata 1 dan Strata 2 setiap tahun bagi karyawan yang berprestasi. Beasiswa Strata 2 diberikan

setiap tahun untuk 5 karyawan, dan hanya di perguruan tinggi Universitas Indonesia (MMUI), Prasetya Mulia dan PPM.

Karyawan BCA termasuk dalam karyawan dengan loyalitas tinggi, hal ini terbukti dengan banyaknya karyawan-karyawan senior yang tidak ingin pindah ke bank lain walaupun diberikan kompensasi yang lebih besar. Sehingga turn over karyawan di BCA relatif kecil.

Dalam upaya mempertahankan keunggulan kompetitif sebagai bank transaksional, BCA secara berkesinambungan meningkatkan ketrampilan dan kompetensi karyawan melalui pengembangan sistem SDM. Divisi SDM dan Divisi Pelatihan proaktif dan selalu fokus dalam mendukung pengembangan bisnis serta peningkatan ketrampilan dan kemampuan karyawan di bidang penjualan.

Selama tahun 2006, terdapat empat aktivitas utama yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia, seperti bidang pengembangan dan pelatihan, program SMART BCA; revitalisasi organisasi; serta job analysis dan indikator pencapaian kinerja.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan berpusat di BCA Learning Center yang selama tahun 2006 telah mengadakan pelatihan bagi 33.342 staf, dengan total waktu pelatihan mencapai 120.691 hari. Guna mengoptimalkan kompetensi dan kinerja BCA secara konsisten telah dikembangkan program-program pelatihan di berbagai bidang perbankan. Biaya pelatihan selama periode tahun 2006 mencapai Rp 72,3 miliar. Program-program pelatihan diklasifikasikan menjadi dua kelompok besar yaitu program pelatihan utama yang meliputi

pengembangan ketrampilan dan pengetahuan perbankan, dan program pengembangan profesionalisme, yang mencakup pengembangan kompetensi dan fungsi pelayanan serta pelatihan ketrampilan manajerial.

Sepanjang tahun 2006 BCA telah menyelenggarakan program sertifikasi teller yang ditujukan untuk mencapai kualitas pelayanan prima para frontliner. Program sertifikasi ini diikuti oleh 1.087 teller dan 263 CSO. Guna melengkapi ketrampilan dan kemampuan di bidang penjualan, BCA juga telah menyelenggarakan pelatihan teknik penjualan produk dan layanan bagi 1.353 CSO di cabang-cabang BCA di kota Surabaya, Bandung dan Jakarta. BCA juga melibatkan beberapa nasabah dalam group diskusi untuk mendapat saran dan masukan tentang kualitas layanan dari frontliner BCA. Keberhasilan dari pelatihan tersebut mendorong Bank untuk meneruskan implementasi program yang sama di kota-kota lain pada tahun 2007.

Sejak tahun 2005, sesuai komitmen Bank untuk memenuhi Basel II, BCA telah mengadakan ujian Sertifikasi Manajemen Risiko, dimana sebanyak 730 karyawan berhasil lulus dan mendapatkan sertifikasi dari ujian tersebut. Pada periode yang sama sebanyak 720 karyawan telah mengikuti pelatihan manajemen risiko operasional, dan 1.683 karyawan telah menyelesaikan program pelatihan 'Know Your Customer'.

Untuk meningkatkan kualitas dan standardisasi kemampuan Account Officer di seluruh cabang, pada tahun 2006 Learning Centre meluncurkan pilot programme untuk pelatihan di bidang kredit. Program ini antara lain meliputi

analisa laporan keuangan; analisa potensi dan risiko bisnis; serta proyeksi dan loan restructuring.

Program SMART BCA diluncurkan sejak tahun 2001, program ini diimplementasikan dan dikompertisikan di seluruh cabang BCA. Keberhasilan program tersebut mendorong memperluas cakupan SMART BCA, sehingga pada tahun 2006 diimplementasikan di lingkungan Kantor Pusat. Program SMART ini diadakan untuk memperkuat prasarana pendukung internal dalam meningkatkan kualitas layanan, melalui pendekatan yang profesional dan berorientasi pada solusi, serta mendorong karyawan untuk memiliki sikap SMART.

Pada tahun 2006 BCA menerima beberapa penghargaan antara lain Consumer Banking Excellence Award (dari majalah Swa, yang bekerja sama dengan Perbanas dan Institut Bankir Indonesia), Indonesian Customer Satisfaction Award (ICSA) untuk produk tabungan, kartu kredit dan simpanan (dari majalah Swa), serta berhasil menduduki peringkat utama kategori Kepemimpinan Merek dari Aspek Loyalitas (dari PT Direxion Strategy Consultant).

4.4.4. Sumber Daya Organisasi

BCA menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) sebagai dasar bisnis yang transparan dan sehat. Dalam mencapai keunggulan, BCA menggunakan praktek tata kelola perusahaan terbaik. Hal tersebut merupakan komitmen untuk mempertahankan kepercayaan nasabah, pemegang saham, mitra bisnis dan pemangku kepentingan (stakeholder) lainnya. Dalam memastikan pelaksanaan GCG yang optimal, Direktur Kepatuhan bersama

dengan Manajemen mengevaluasi implementasi tata kelola perusahaan secara berkesinambungan. BCA mendefinisikan dan mempublikasikan standar nilai dan etika yang tertuang dalam Kode Etik Bankir BCA seperti sebagai berikut:

1. Kepatuhan, ketaatan pada undang-undang dan peraturan yang berlaku, serta sistem dan prosedur yang telah ditetapkan Bank.
2. Integritas, tidak menyalahgunakan jabatan dan wewenang untuk kepentingan pribadi maupun keluarga, menjaga nama baik, keamanan harta kekayaan Bank, kerahasiaan data nasabah dan data Bank, menjaga perilaku agar kepentingan pribadi tidak bertentangan dengan kepentingan Bank ataupun nasabah.
3. Etika, tidak melakukan perbuatan tercela.
4. Keharmonisan lingkungan kerja, menjaga dan membina keharmonisan lingkungan kerja dan persaingan yang sehat.
5. Kompetensi, senantiasa meningkatkan pengetahuan dan wawasan dengan mengikuti perkembangan industri perbankan khususnya dan dunia usaha pada umumnya.

Sebagaimana tertuang dalam Manual Tata Kelola Perusahaan dan Anggaran Dasar BCA, Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab melaksanakan fungsi pengendalian dan manajemen BCA. Dewan Komisaris memberikan pengarahan kepada Direksi dalam proses penyusunan visi, misi serta rencana kerja dan anggaran Bank. Dewan komisaris mempertimbangkan masukan dan saran dari komite-komite di bawahnya, juga memberikan rekomendasi

mengenai remunerasi anggota Direksi; mengevaluasi dan menyetujui keputusan manajemen dan tindakan strategis yang diusulkan oleh Direksi; memonitor praktik manajemen risiko; mengevaluasi dan menindaklanjuti temuan audit internal dan eksternal; berkonsultasi mengenai penyaluran kredit kepada pihak terkait dan tidak terkait; mengawasi pelaksanaan GCG dan mengevaluasi kinerja Direksi.

Beberapa komite di bawah Dewan Komisaris antara lain:

1. Komite Audit, bertugas memastikan bahwa laporan keuangan Bank telah disusun secara berhati-hati sesuai dengan peraturan yang berlaku; dan memastikan kecukupan penerapan sistem pengendalian internal dan proses-proses pelaporan keuangan. Selain itu bertanggung jawab mengevaluasi praktik-praktik tata kelola dan membuat revisi dan rekomentasi terhadap Manual Tata Kelola Perusahaan jika diperlukan. Komite juga berfungsi memberikan pendapat yang obyektif dan independen kepada Dewan Komisaris mengenai laporan-laporan yang disampaikan oleh Direksi.
2. Komite Remunerasi dan Nominasi, bertugas mengevaluasi dan memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris atas remunerasi dan nominasi Direksi untuk diajukan kepada RUPS guna mendapatkan persetujuan. Komite juga mewakili Dewan Komisaris mengukur kinerja Direksi, dan untuk melakukannya Komite dapat berkonsultasi dengan narasumber internal maupun eksternal.

Kedua komite dibentuk untuk meningkatkan pelaksanaan tata kelola perusahaan.

Direksi bertanggung jawab menyusun strategi bisnis, anggaran dan rencana kerja sesuai dengan visi dan misi Bank. Direksi juga bertanggung jawab terhadap struktur pengendalian internal Bank dan penerapan manajemen risiko dan praktik-praktik tata kelola yang baik. Direksi memastikan agar praktik-praktik akuntansi dan pembukuan Bank sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia; lebih jauh lagi Direksi mengawasi pelaksanaan audit internal, melakukan tindak lanjut yang diperlukan sesuai arahan Dewan Komisaris.

Beberapa komite di bawah Direksi antara lain:

1. Komite Manajemen Risiko, memastikan kerangka kerja pengelolaan risiko telah memberikan perlindungan yang memadai terhadap seluruh risiko Bank. Komite bertugas menyusun kebijakan dan strategi dan menganalisa sistem manajemen risiko yang ada dengan tujuan untuk terus menyempurnakannya. Komite juga menyediakan pedoman pengambilan keputusan bisnis yang menyimpang dari prosedur yang berlaku dan bertanggung jawab merevisi manual manajemen risiko.
2. Komite Aset Liabilitas (Asset and Liability Committee/ALCO), bertanggung jawab merumuskan kebijakan dan strate pengelolaan likuiditas, posisi devisa neto, penetapan suku bunga, manajemen portofolio investasi fluktuasi suku bunga untuk mencapai imbal hasil yang optimal.
3. Komite Kebijakan Perkreditan, mengelola penyaluran kredit melalui perumusan kebijakan kredit untuk mencapai target-target kredit yang ditentukan secara berhati-hati. Komite juga memonitor penerapan

kebijakan kredit untuk memastikan pelaksanaan yang konsisten dan bertanggung jawab dan membantu Direksi mencari solusi atas kendala penerapannya. Komite menelaah Kebijakan Perkreditan Bank BCA (KPB), memantau dan mengevaluasi hal-hal yang berkaitan dengan aspek perkreditan serta memberikan saran perbaikan.

4. Komite Pemutus Kredit, memutuskan kredit berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh Direksi dengan memperhatikan pengembangan bisnis dan prinsip kehati-hatian. Di samping itu bertanggung jawab memberikan pengarahan dalam analisa kredit yang lebih mendalam dan komprehensif, memutuskan kredit sesuai dengan batas wewenang/jenis kredit yang ditetapkan oleh Direksi dan berkoordinasi dengan ALCO berkaitan dengan pendanaan kredit.
5. Komite Sumber Daya Manusia (SDM), memastikan keselarasan kebijakan SDM dengan strategi dan tujuan BCA dan dilaksanakan secara seksama. Komite membantu merumuskan strategi dan kebijakan SDM dan memastikan konsistensi pelaksanaannya. Komite SDM memastikan Direksi mengetahui sepenuhnya perkembangan kebijakan SDM dan mengevaluasi serta menyelesaikan masalah-masalah yang timbul dari penerapan kebijakan SDM kasus demi kasus.
6. Komite Teknologi Informasi, dibentuk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif Bank melalui pemanfaatan teknologi. Komite menentukan arah dan kebijakan pengembangan TI dalam jangka menengah dan jangka panjang; memberikan rekomendasi dan memutuskan investas teknologi;

memastikan bahwa pengembangan dan penerapan teknologi selaras dengan tujuan Bank; serta memantau dan mengevaluasi pemanfaatan teknologi informasi dalam setiap kegiatan Bank.

7. Komite Penyelesaian Kasus Kepegawaian, memberikan saran-saran kepada Direksi dalam menyelesaikan kasus-kasus disiplin karyawan melalui evaluasi yang mendalam terhadap setiap kasus agar keputusan yang dibuat sesuai dengan prinsip keadilan. Komite bertanggung jawab mengadministrasikan sanksi, membenahi sistem dan prosedur operasional dan menindaklanjuti penyelesaian kasus-kasus disiplin. Komite mengevaluasi laporan penyelesaian kasus pelanggaran yang dilaporkan oleh cabang utama atau kantor wilayah dan memberikan arahan dalam menangani kasus-kasus kecurangan dan/atau pelanggaran.

4.4.5. Sumber Daya Reputasi

Reputasi BCA dari persepsi nasabah dapat diartikan sama dengan Brand Image nasabah terhadap BCA. Saat ini BCA merupakan Top Of Mind menurut pandangan dari masyarakat.

Pandangan masyarakat Indonesia terhadap Brand Image PT BCA, Tbk:

BCA masih menjadi Top Of Mind di industri perbankan Indonesia, di samping itu Produk Tahapan merupakan back bone BCA juga masih memiliki Brand Awareness yang tinggi di masyarakat Indonesia. Strategi BCA adalah dengan mengangkat brand image produk-produk BCA, seperti Tahapan, klik BCA, m-BCA, Debit BCA, Tunai BCA. Dengan mengangkat brand image dari produk-produk BCA maka secara otomatis akan menaikkan brand image secara corporate.

(Esther Meliana, Kepala Biro Promosi, Divisi Perbankan Konsumer, PT BCA, Tbk, 2008)

Brand Image BCA masih sangat kuat/strong, brand image ini terbentuk karena persepsi nasabah terhadap banyaknya kantor cabang BCA, juga ATM yang tersebar di segala penjuru, banyaknya iklan di billboards, koran, majalah, fasilitas seperti Debit BCA. Dalam hal ini nasabah menggunakan produk-produk BCA sehingga dapat mengcreate awareness sehingga nasabah melakukan "Word of Mouth" mengenai BCA dan fasilitasnya, nasabah akan menceritakan kepada keluarga dan rekannya untuk menggunakan rekening BCA beserta dengan fasilitasnya. Di samping itu BCA juga senantiasa meningkatkan service dengan memberikan pelayanan yang SMART dan menyediakan BCA Prioritas, BCA Bizz untuk memberikan fasilitas khusus dan kemudahan bagi nasabah.

(Stephen Liesty, Kepala Divisi Perbankan Konsumer, PT BCA, Tbk, 2008)

Apakah brand image yang diinginkan telah sesuai dengan pandangan masyarakat, apakah ada target-target lain yang ingin lebih ditingkatkan lagi?

Pandangan masyarakat terhadap BCA secara corporate telah Top Of Mind, dan akan dipertahankan terus, karena bank-bank lain dengan mengeluarkan program dan produk yang menarik juga, seperti BRI ketika mengeluarkan "Untung Beliung" secara otomatis brand awareness dari masyarakat meningkat juga. Strategi BCA adalah meningkatkan brand image dari masing-masing produk, seperti produk Tahapan secara brand image juga telah masuk Top of Mind masyarakat, tetapi untuk fasilitas-fasilitas seperti Klik BCA, m-Banking, Tunai BCA masih terus gencar untuk dipromosikan.

Selain itu untuk meningkatkan brand image produk Tahapan, diharapkan nasabah yang memiliki rekening Tahapan mendapatkan benefit atau manfaat serta kemudahan bertransaksi, di samping itu produk Tahapan adalah Tabungan berhadiah. BCA memang tidak memberikan hadiah terbesar dibandingkan dengan bank lain. Tahapan Tematik, Tahapan dengan kemudahan-kemudahan dikampanyekan sendiri misalnya kelebihan m-BCA, Klik BCA. Dipromosikan dengan Above The Line (menggunakan media massa) seperti TV, Print, Radio dan Below The Line (tidak menggunakan media massa) seperti Billboards, materi promosi di cabang-cabang, poster, spanduk, brosur.

BCA pada tahun 2008 akan mengadakan BCA Expo di empat kota, dengan maksud akan mengangkat secara brand Image BCA, istilahnya secara cycle of life BCA menyediakan apa yang menjadi kebutuhan dari nasabah misalnya dari mulai kecil sampai dewasa menabung di Tahapan BCA, ketika ingin memiliki rumah dengan KPR BCA dan ketika ingin memiliki mobil dengan KKB BCA, ketika anaknya besar dan rumah akan dijaminkan lagi dapat dengan KPR BCA Refinancing. Dan ketika di kantor atau di rumah dapat bertransaksi dengan klik BCA atau m-Banking.

(Esther Meliana, Kepala Biro Promosi, Divisi Perbankan Konsumer, PT BCA, Tbk, 2008)

BCA akan tetap mempertahankan Top Of Mind dari Brand Image BCA. Saat ini BCA Pull Selling dimana nasabah datang ke BCA, sedangkan Push Selling dimana BCA melakukan penawaran-penawaran kepada nasabah seperti penjualan Asuransi. Pull Selling relatif mahal karena nasabah datang karena iklan yang telah ditayangkan oleh BCA. Tetapi kalau sudah menjadi Top Of Mind menjadi lebih murah karena nasabah akan datang ke BCA.

Strategi untuk mempertahankan BCA sebagai Top Of Mind antara lain dengan memperkuat posisi di Payment Banking, menambah network di Cabang, baik yang secara Physical maupun Non Physical. Misalnya dengan menambah jumlah Cabang setiap tahun +/- beberapa puluh dan ATM setiap tahun +/- sepuluh persen. Mencari lokasi yang strategis, untuk lokasi yang kurang strategis akan dipindahkan ke lokasi yang lebih baik. Di samping yang physical BCA meningkatkan point of sales.

Memperkuat fungsi Intermediary Banking seperti di bidang perkreditan.

Relationship Banking juga diperkuat. BCA senantiasa menjalin hubungan dengan nasabah bisnis kecil, nasabah bisnis besar dan nasabah korporasi

(Stephen Liesty, Kepala Divisi Perbankan Konsumer, PT BCA, Tbk, 2008)

Loyalitas nasabah terhadap BCA juga tinggi, karena BCA memiliki fasilitas yang beraneka ragam. Dengan mempergunakan fasilitas tersebut dapat mempermudah melakukan transaksi dengan nasabah.

Strategi yang dilakukan oleh BCA agar nasabah tetap loyal terhadap BCA:

BCA fokus pada produk Tahapan, Giro, tidak pada produk Deposito karena pada produk Deposito nasabah hanya akan melihat suku bunga yang berlaku. Diperkuat dari sisi Intermediary Banking, dimana community di BCA seperti melakukan transaksi dengan nyaman, mendapat service atau pelayanan yang baik, fasilitas yang mudah.

Tantangan yang dihadapi kompleks karena nasabah juga memiliki pilihan banyak, BCA mengharapkan menjadi pilihan utama bagi masyarakat, BCA tidak dapat menjadi The Only One. Diharapkan BCA memberikan service yang baik. Pada survey MRI terakhir BCA berada pada urutan ke tujuh. Bank Mandiri berada pada urutan pertama. BCA mengalami kendala di CSO, di samping kekurangan orang, pelayanan juga beragam sehingga menyebabkan pelayanan menjadi lambat. Ditargetkan di tahun 2008 akan meningkatkan benchmark MRI

dengan KCU 92 dan KCP 85. Banyak syarat yang harus dilengkapi agar penilaian MRI dapat meningkat. Selain itu Bapak Armand (Kepala SKPPW) mengungkapkan perlunya After Sales Service, pelayanan secara SMART harus tetap dilakukan setelah nasabah membuka rekening. BCA juga menyediakan fasilitas BCA Prioritas, BCA Bizz. BCA melakukan SMART dari semua lini baik di operasional maupun non operasional secara standard. Diusulkan pembukaan rekening secara instant, sehingga nasabah dapat lebih cepat bertransaksi, kelengkapan data dilakukan setelah jam operasional.

(Stephen Liestyo, Kepala Divisi Perbankan Konsumer, PT BCA, Tbk, 2008)

Sebuah brand image yang positif dibangun dengan program marketing terpadu dimana kuat, favorit dan unik kepada merk dalam memori.

Sedangkan untuk membangun brand awareness dapat dengan menambah kebiasaan dari merk besar secara berkesinambungan, walaupun secara general lebih efektif bagi brand recognition daripada bagi brand recall. Pengalaman konsumen yang lebih dari melihat, mendengar atau memikirkan merk, yang lebih disukai bahwa merk menjadi kuat tersimpan dalam memori. Segala sesuatu dimana pengalaman konsumen dengan sebuah nama merk, symbol, logo, karakter, kemasan atau slogan dapat secara potensial menambah kebiasaan dan awareness dari brand element tersebut.

4.4.6. Sumber Daya Inovasi

Inovasi adalah suatu proses mendesain produk baik yang telah ada atau menciptakan suatu teknologi yang baru. Dalam hal ini BCA terkenal dengan beragam fasilitasnya yang selalu mengikuti perkembangan jaman, seperti klik BCA, m-BCA, Debit BCA, Tunai BCA, Kartu Flazz. Selain itu juga untuk

inovasi dalam mendesain produk yang telah ada antara lain dengan menciptakan produk Tahapan Gold, dimana setiap nasabah dapat melakukan pencetakan buku sendiri di SSPP (Self Service Passbook Printer), nasabah juga dapat mengetahui rincian transaksi secara detail seperti mendapat kiriman dari siapa, nasabah juga dapat memberikan kuasa kepada orang lain untuk melakukan transaksi di BCA.

4.5. Analisa Value, Rarity, Imitability and Organization (VRIO)

Dari hasil analisa pembahasan internal perusahaan terdapat beberapa kekuatan BCA, antara lain:

1. Sumber daya keuangan yang baik, tercermin dengan adanya perkembangan asset, capital adequacy ratio, dana pihak ketiga, kredit dan keuntungan.
2. Sumber daya fisik, dengan banyaknya kantor cabang dan ATM sehingga mempermudah nasabah untuk bertransaksi.
3. Sumber daya reputasi yang baik, BCA termasuk Top Of Mind dari pandangan masyarakat.
4. Sumber daya inovasi baik, karena selalu melakukan inovasi mengikuti perkembangan teknologi.
5. Sumber daya organisasi, dilakukan Tata Kelola Perusahaan dengan penerapan Good Corporate Governance.
6. Sumber daya manusia, yang memiliki kompetensi tinggi dengan banyaknya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan.

Untuk mendapatkan hasil yang lebih terukur dilakukan analisa VRIO, dimana memiliki fokus pada identifikasi kekuatan-kekuatan yang dimiliki sehingga dicari secara lebih detail hal-hal yang dapat lebih ditingkatkan dan dapat digunakan untuk menjadi sumber keunggulan bersaing, seperti:

1. Sumber Daya Keuangan (Capital)

Apakah sumber daya ini bernilai (value)? Jawabannya ya. Semakin baik kinerja keuangan perusahaan pada umumnya, khususnya dalam bidang perbankan, maka kepercayaan masyarakat terhadap bank tersebut akan semakin meningkat.

Apakah sumber daya ini bersifat jarang (rare)? Jawabannya tidak. Setiap bank dapat memperoleh berbagai macam sumber keuangan seperti dana pihak ketiga.

Apakah sulit ditiru (costly to imitate)? Jawabannya tidak. Dalam hal ini setiap bank dapat meniru bank lainnya bagaimana mereka mengelola pengelolaan investasinya.

Apakah sumber daya ini dieksploitasi oleh perusahaan? Jawabannya ya. Setiap bank berusaha untuk mendapatkan kinerja baik dalam laporan keuangan tahunan agar masyarakat semakin mempercayai.

Sesuai dengan data di atas dapat dianalisa bahwa sumber daya keuangan bukanlah merupakan sumber utama dalam mendapatkan keunggulan kompetitif. Dalam industri perbankan setiap bank dapat mencapai persyaratan minimum yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

2. Sumber Daya Fisik

Apakah sumber daya ini bernilai? Jawabannya ya. Dengan banyaknya kantor cabang dan ATM membuat kemudahan bagi nasabah untuk melakukan transaksi perbankan.

Apakah sumber daya ini bersifat jarang? Jawabannya ya. Hanya beberapa bank yang memiliki jaringan layanan yang tersebar di seluruh penjuru tanah air.

Apakah sumber daya ini sulit ditiru? Jawabannya tidak. Hanya diperlukan dukungan modal yang cukup besar untuk melakukan ekspansi.

Apakah sumber daya ini di eksploitasi oleh perusahaan? Jawabannya ya. Karena BCA ingin memberikan yang terbaik bagi nasabahnya yaitu berupa fasilitas kemudahan dan kenyamanan bertransaksi.

Sesuai dengan data di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya fisik adalah hal yang sulit ditiru oleh bank lain atau pesaing, karena diperlukan modal yang cukup besar untuk dapat melakukan jaringan layanan secara besar-besaran.

3. Sumber Daya Reputasi

Apakah sumber daya ini bernilai? Jawabannya ya. Reputasi atau image dari suatu perusahaan sangat penting untuk tetap bertahan dalam industri perbankan, jika nasabah tidak percaya maka nasabah akan menarik simpanannya dan memindahkannya ke bank lain. Hal ini sangat mempengaruhi kelangsungan hidup bank tersebut.

Apakah sumber daya ini jarang? Jawabannya ya. Untuk mendapatkan reputasi atau image yang baik dari masyarakat diperlukan waktu yang relatif lama. Pembentukan image juga dapat berasal dari pengalaman antar nasabah (*Word Of Mouth*), dan hal ini sangat besar pengaruhnya bagi lingkungan di sekitar nasabah tersebut.

Apakah sumber daya ini sulit ditiru? Jawabannya ya. Kepercayaan dari masyarakat sulit ditiru oleh bank lain atau pesaing. Image yang telah terbentuk dalam ingatan masyarakat tidak mudah diganti dengan merek lainnya.

Apakah sumber daya ini dieksploitasi perusahaan? Jawabannya ya. BCA senantiasa mempertahankan image sebagai Top Of Mind, dengan memberikan fasilitas dan kemudahan yang baik bagi para nasabahnya.

Sesuai dengan data di atas dapat di analisa bahwa sumber daya reputasi sangat kuat pengaruhnya dalam mendapatkan keuntungan kompetitif jangka panjang atau secara sustainable.

4. Sumber daya inovasi

Apakah sumber daya ini bernilai? Jawabannya ya. Dengan melakukan inovasi mengikuti perkembangan teknologi, bank tersebut akan dipilih masyarakat untuk bertransaksi.

Apakah sumber daya ini bersifat jarang? Jawabannya ya. Untuk melakukan inovasi diperlukan biaya yang cukup besar sehingga tidak setiap bank memiliki produk-produk yang dapat memudahkan transaksi.

Apakah sumber daya ini mudah ditiru? Jawabannya ya. Dalam hal ini diperlukan biaya yang relatif besar untuk dapat menciptakan produk dan fasilitas yang sama dengan pesaing.

Apakah sumber daya ini di eksploitasi oleh perusahaan? Jawabannya ya. Inovasi merupakan keunggulan dari BCA dengan beragam produk beserta fasilitasnya yang tersedia.

Dari hasil analisa di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya inovasi merupakan keunggulan yang sangat mempengaruhi nasabah untuk tetap mempertahankan rekeningnya di BCA.

5. Sumber Daya Organisasi

Apakah sumber daya ini bernilai? Jawabannya ya. Dengan adanya Tata Kelola Perusahaan maka penerapan Good Corporate Governance telah dilaksanakan dengan baik.

Apakah sumber daya ini bersifat jarang? Jawabannya ya. Setiap bank diharapkan telah menerapkan prinsip Tata Kelola Perusahaan, hanya dalam pelaksanaannya BCA termasuk salah satu bank dengan prinsip kehati-hatian yang tinggi dibandingkan dengan bank lain. Hal ini tercermin dengan tingkat Net Performing Loan (NPL) atau tingkat kredit macet yang relatif kecil.

Apakah sumber daya ini sulit ditiru? Jawabannya ya. Karena kepribadian dari masing-masing karyawan dari suatu budaya kerja perusahaan merupakan hal yang tidak mudah untuk ditiru oleh perusahaan lainnya.

Apakah sumber daya ini di eksploitasi oleh perusahaan? Jawabannya ya. Sumber daya ini sangat diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan, konsistensi dari setiap karyawan dituntut untuk menjalankan Tata Kelola Perusahaan. Dalam hal ini setiap tahun setiap karyawan diminta komitmennya untuk menjalankan GCG tersebut.

Dari hasil analisa tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya organisasi merupakan sumber daya yang sangat berharga, sehingga merupakan keunggulan kompetitif jangka panjang atau sustainable.

6. Sumber Daya Manusia

Apakah sumber daya ini bernilai? Jawabannya ya. Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi dengan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi baik.

Apakah sumber daya ini bersifat jarang? Jawabannya ya. Kualitas dari setiap karyawan yang memiliki dedikasi, loyalitas dan semangat kerja yang tinggi merupakan harta perusahaan yang tidak ternilai atau tidak dapat dinilai dengan uang.

Apakah sumber daya ini sulit ditiru? Jawabannya ya. Dalam hal ini BCA masih mendapat urutan ketujuh pada penilaian MRI, sehingga untuk memberikan pelayanan yang tulus diperlukan latihan secara terus menerus.

Apakah sumber daya ini di eksploitasi oleh perusahaan? Jawabannya ya. Penerapan standarisasi program SMART di seluruh jajaran karyawan

merupakan hal yang agak sulit dilakukan oleh seluruh karyawan. Karena dengan banyaknya jumlah transaksi yang dilayani setiap hari menyebabkan karyawan agak sulit melakukan SMART secara konsisten. Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan hal yang sangat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang atau bersifat sustainable.

Hasil analisis VRIO disarikan dalam tabel berikut :

| Resources & Capabilities | V | R | I | O | Competitive Implication |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|---------------------------------|
| Sumber Daya Keuangan | Yes | No | No | Yes | Competitive Parity |
| Sumber Daya Inovasi | Yes | Yes | Yes | Yes | Sustained Competitive Advantage |
| Sumber Daya Reputasi | Yes | Yes | Yes | Yes | Sustained Competitive Advantage |
| Sumber Daya Organisasi | Yes | Yes | Yes | Yes | Sustained Competitive Advantage |
| Sumber Daya Manusia | Yes | Yes | Yes | Yes | Sustained Competitive Advantage |

BAB V

KESIMPULAN & SARAN

5.1. Kesimpulan

5.1.1. Analisa Merk

Analisa ini dilakukan untuk mengetahui kondisi BCA saat ini, khususnya dalam hal kesadaran merek, persepsi kualitas, asosiasi merek dan loyalitas merek. Pandangan masyarakat pada umumnya mengenai BCA masih menempati Top Of Mind, dalam hal ini mencakup empat hal utama yaitu faktor kesadaran merek (masyarakat mengenal merk BCA secara baik), persepsi kualitas (masyarakat mengetahui BCA sebagai bank besar dengan reputasi dan kualitas sangat baik), asosiasi merek (berbagai penghargaan yang diterima oleh BCA sebagai merek terbaik) dan loyalitas merek (loyalitas nasabah terhadap BCA juga tinggi).

5.1.2. Analisa Eksternal

Analisa ini dilakukan agar mengetahui kondisi BCA secara potensi, kemampuan dan kekuatannya untuk tetap dapat bersaing dalam industri perbankan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain adalah lingkungan ekonomi (kinerja keuangan tercermin dalam laporan keuangan tahunan yang baik dan termasuk kategori bank sehat), lingkungan sosial budaya, demografi dan alam, (sebagai bank besar juga senantiasa memperhatikan lingkungan sekitar dengan membantu masyarakat yang membutuhkan), lingkungan teknologi (senantiasa melakukan penyesuaian dengan perkembangan

teknologi yang terjadi), lingkungan politik, hukum dan pemerintah (BCA berkomitmen untuk menjalankan Know Your Customer/KYC dan Anti Money Laundering).

5.1.3. Analisa Internal

Analisa ini dilakukan agar diperoleh informasi berupa beberapa hal kekuatan BCA secara internal, antara lain:

1. Sumber daya keuangan yang baik, tercermin dengan adanya perkembangan asset, capital adequacy ratio, dana pihak ketiga, kredit dan keuntungan.
2. Sumber daya fisik, dengan banyaknya kantor cabang dan ATM sehingga mempermudah nasabah untuk bertransaksi.
3. Sumber daya reputasi yang baik, BCA termasuk Top Of Mind dari pandangan masyarakat.
4. Sumber daya inovasi baik, karena selalu melakukan inovasi mengikuti perkembangan teknologi.
5. Sumber daya organisasi, dilakukan Tata Kelola Perusahaan dengan penerapan Good Corporate Governance.
6. Sumber daya manusia, yang memiliki kompetensi tinggi dengan banyaknya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan.

5.1.4. Aplikasi VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization)

Untuk mendapatkan hasil yang lebih terukur dilakukan analisa VRIO, dimana memiliki fokus pada identifikasi kekuatan-kekuatan yang dimiliki sehingga dicari secara lebih detail hal-hal yang dapat lebih ditingkatkan dan dapat digunakan untuk menjadi sumber keunggulan bersaing.

Dari hasil analisa VRIO dapat disimpulkan bahwa faktor sumber daya keuangan adalah merupakan Competitive Parity, dimana setiap bank harus memiliki standar minimal untuk dinyatakan sebagai bank yang sehat, misalnya dalam Giro Wajib Minimum (GWM) telah ditentukan nilai minimalnya, sehingga faktor sumber daya keuangan bukan merupakan keunggulan kompetitif yang bersifat jangka panjang. Sedangkan sumber daya fisik merupakan faktor yang menghasilkan keunggulan kompetitif tetapi dalam jangka waktu sementara, hal ini dapat diperoleh oleh bank yang memiliki aset banyak yaitu dengan memiliki banyaknya kantor cabang dan banyaknya jumlah ATM. Faktor ini tidak dapat menimbulkan keunggulan kompetitif yang bersifat jangka panjang.

Sehingga faktor yang sangat mempengaruhi keunggulan kompetitif yang bersifat jangka panjang dalam industri perbankan adalah sumber daya inovasi, sumber daya reputasi, sumber daya organisasi dan sumber daya manusia. Dari sumber daya inovasi dan sumber daya organisasi terlihat bahwa BCA telah berada dalam posisi yang kuat. Sedangkan untuk meningkatkan *sumber daya reputasi* dimana di dalamnya terdapat faktor *peningkatan brand image dan brand loyalty* diperlukan faktor *sumber daya manusia* yang sangat mendukung. Hal ini juga dapat memperkecil kelemahan yang didapatkan dari analisa SWOT, dimana

berdasarkan penilaian dari MRI, BCA berada pada urutan ke tujuh, sehingga dalam segi pelayanan masih perlu ditingkatkan. Secara pandangan umum dari masyarakat BCA terkenal sebagai Bank Cape Antri, dalam hal ini front liner (CSO dan Teller) melayani transaksi per hari secara standard sebanyak 121 transaksi. Hal ini mengakibatkan front liner harus bekerja dengan cepat dan teliti, sehingga untuk melakukan SMART dengan konsisten diperlukan ekstra dukungan baik dari seluruh karyawan baik di kantor pusat, kantor wilayah maupun di kantor cabang khususnya para pejabat baik dari Kepala Kantor Cabang, Kepala Operasi Cabang Kepala Layanan, Kabag maupun Head Teller.

5.2.1 Saran

Sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Divisi Perbankan Konsumer dan Kepala Biro Promosi, Divisi Perbankan Konsumer dan berdasarkan dari beberapa hasil analisa yang telah dilakukan dapat disarankan bahwa dalam meningkatkan *brand image* dan *brand loyalty* (keduanya termasuk sumber daya reputasi), diperlukan dukungan yang sangat penting dari faktor sumber daya manusia. Berdasarkan penilaian dari MRI, BCA berada pada urutan ke tujuh, sehingga dalam segi pelayanan perlu ditingkatkan. Menurut strategi yang akan diterapkan oleh manajemen adalah menjadi *urutan pertama pada penilaian MRI pada tahun 2008*.

Untuk mendukung hal tersebut di atas manajemen memberikan pelatihan khusus bagi para front liner, dan diperlukan kerjasama dan koordinasi kerja yang baik antara atasan dan bawahan. Dengan terciptanya kerjasama yang baik antara

karyawan diharapkan kinerja dalam hal ini peningkatan pelayanan atau SMART juga dapat dilakukan secara maksimal.

Untuk menaikkan posisi penilaian BCA dalam segi pelayanan dari urutan ke tujuh menjadi urutan pertama strategi yang ditetapkan oleh BCA antara lain yaitu dilakukan peningkatan standar yaitu untuk KCU menjadi 92, sedangkan KCP menjadi 85. Selain itu untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan kerjasama dan koordinasi kerja yang baik dari seluruh karyawan baik di kantor pusat, kantor wilayah maupun di kantor cabang khususnya para pejabat baik dari Kepala Kantor Cabang, Kepala Operasi Cabang Kepala Layanan, Kabag maupun Head Teller. Sehingga dapat tercipta kerjasama dan sinergi yang baik, hal ini akan meningkatkan kinerja khususnya dalam peningkatan pelayanan atau SMART dapat dilakukan secara maksimal. Sehingga keunggulan kompetitif jangka panjang atau sustainable dapat semakin bertambah khususnya dalam sektor internal yaitu dalam bidang sumber daya manusia dan hal ini akan sangat berpengaruh kepada peningkatan *Brand Image* dan *Brand Loyalty* dari PT BCA, Tbk.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David. *Building Strong Brand*, The Free Press New York p 380 1996
- Aaker, David. *Managing Brand Equity*, The Free Press New York 1994
- Anonymous. *8 reason why building a strong brand is so hard*, Electronic Business Today Vol 23 p : 40 1997
- Arnold, David. *The Hand Book of Brand Management*, Addison Wesley p : 256 1992
- Barney, J.B., William S. Hesterly. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 2-nd edition. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River. New Jersey. US
- Bird, Drayton. *Why personality plays a role in a brand's success*, Marketing p : 11 1997
- Cakram. *Perang Bisnis Eceran*, Jakarta Januari 1997
- Cakram. *Membangun Merek*, Jakarta Maret 1997
- David, Fred R. *Strategic Management : Concepts and Cases*, 11-edition Pearson Education, Inc. Upper Saddle River. New Jersey. US
- De Cheranatomy, Leslie. *The Seven Building blocks of Brands Management Today* p 66-68 1993
- Elliot, Thomas L. *Brand Management What's in store?* Journal Telephony Vol 31 1996
- Kapferer, Jean Noel. *Strategic Brand Management, New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, The Free Press New York p 341 1992
- Kotler, Philip. *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall 1991
- Kartajaya, Hermawan. *Marketing 2000* Penerbit Pustaka Gramedia 1997
- Levy Michael and Bartonz A. Wolts. *Retailing Management*. Irwin p 774 1992
- Prosser, Elise K. *Brand Marketing, Building Winning Brand Strategies that Deliver Value and Customer Satisfaction* Journal of the Academy of Marketing Science p 86-87 1996

Stound, Doug. *Branding at Retail Selling the name on the store*, American Salesman Vol 41 p 3-7 1996

Usahawan, Membangkitkan Kualitas Melalui Merek, No 09 September 1997

Stobart, Paul. *Brand Power*, Mac Millan Press London p 255 1994

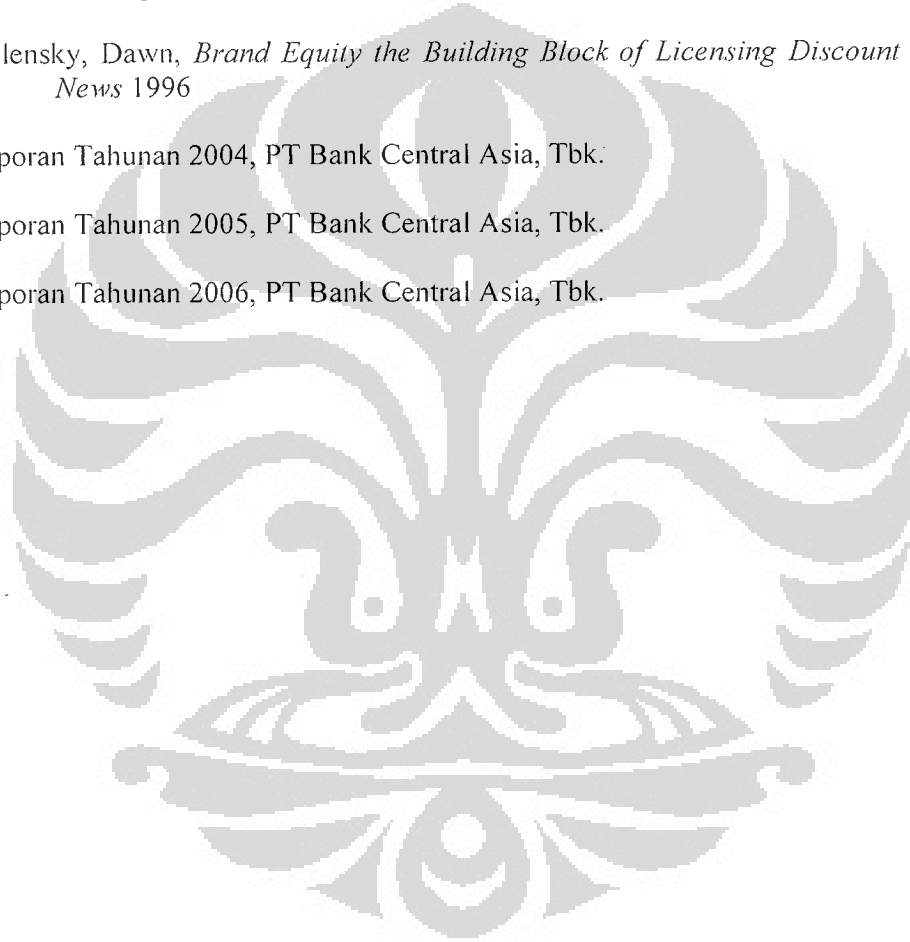
Upshaw, Lynn B. *Building Brand Identity, A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, John Willey New York. P 353 1995

Wilensky, Dawn, *Brand Equity the Building Block of Licensing Discount Store News* 1996

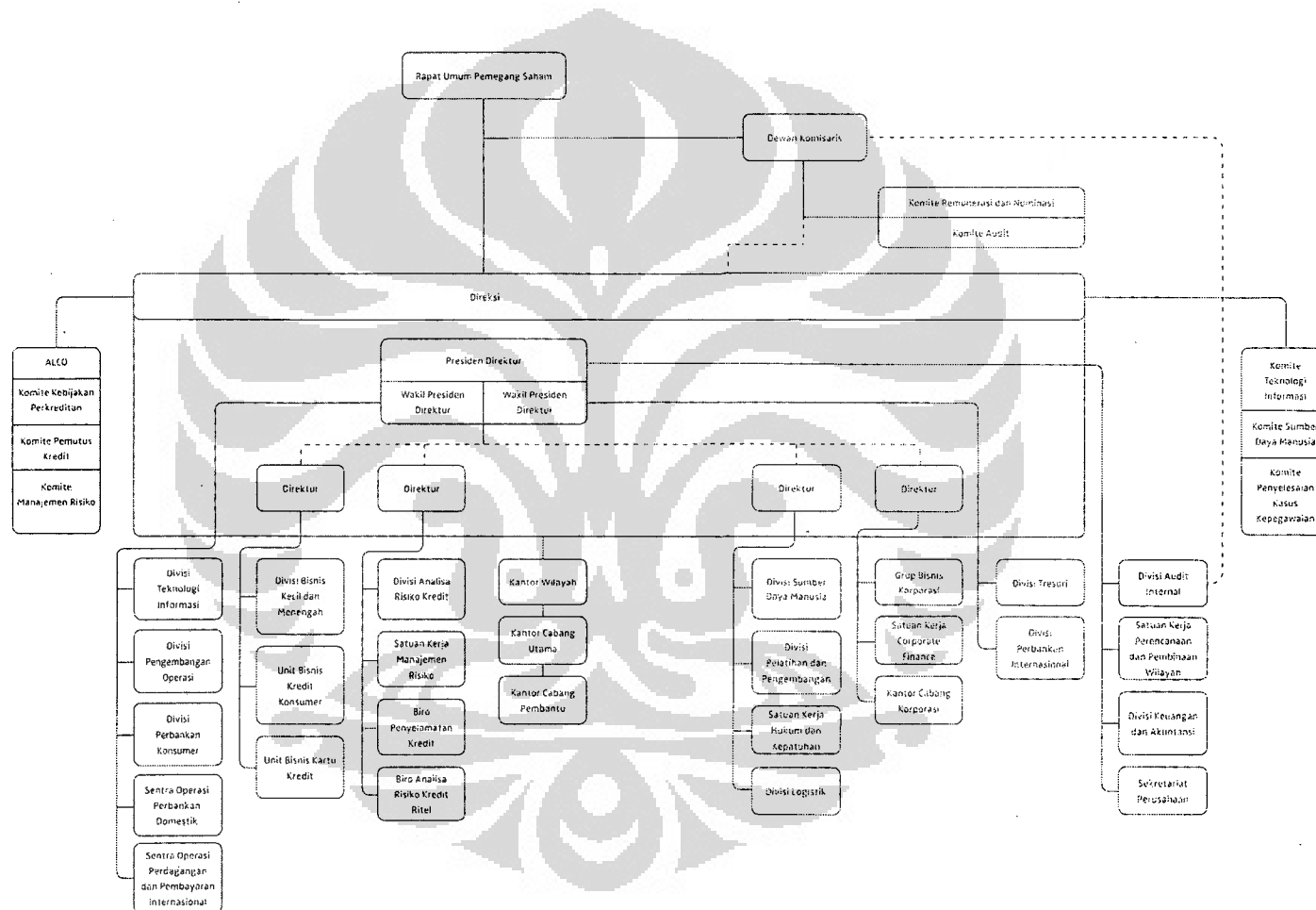
Laporan Tahunan 2004, PT Bank Central Asia, Tbk.

Laporan Tahunan 2005, PT Bank Central Asia, Tbk.

Laporan Tahunan 2006, PT Bank Central Asia, Tbk.



BAGAN ORGANISASI



Penghargaan Tahun 2006

Asiamoney

Corporate Governance Poll 2006 untuk:

- Best Investor Relations Officer, Indonesia (Lena Satriawati)

Cash Management Poll untuk:

- Best Local Currency Cash Management Services (IDR)
- Best Local Cash Management Banks as Voted by Corporates, untuk skala menengah dan besar

The Asian Banker

Excellence in Retail Financial Services Award 2006

- Best Retail Banking in Indonesia

The Asset

The Asset Transactional Banking Awards 2006 untuk:

- Best Cash Management Bank, Indonesia
- Best Domestic Bank, Indonesia

FinanceAsia

Asia's Best Companies 2006 - Indonesia

- Best Managed Company (peringkat 4)
- Best Corporate Governance (peringkat 4)
- Best Investor Relations (peringkat 5)
- Best Commitment to Strong Dividend Payments (peringkat 5)

InfoBank

InfoBank Award 2006

- Golden Trophy atas Kinerja Keuangan Sangat Bagus tahun 2001 - 2006

IR Magazine

Best Investor Relations in The Singapore Market by an Indonesia Company

SWA - MarkPlus & Co - Maksi UI

The Value Creator Award 2006

The Best Public Banks For Year 2006 Based on EVA Concept

SWA - Frontier

ICSA (Indonesian Customer Satisfaction Award) 2006

- "Tingkat Kepuasan Pelanggan Tertinggi" untuk kategori produk perbankan:
 - » Tahapan BCA
 - » Kartu Kredit BCA
 - » Deposito BCA

Warta Ekonomi

E-Company Awards 2006 - IT Innovation for Excellent Improvement untuk:

- Best of The Best
- Terbaik Pertama Kategori Perbankan

The Bankers

Bank of the Year 2005

BusinessWeek - Frontier

IMAC 2006 (Indonesia's Most Admired Companies) Award

- The Best in Building Corporate Image untuk Kategori Bank Lokal

PT Direxion Strategy

National Brand Award 2006

- BCA unggul dalam kategori Kepemimpinan Merk dari aspek Loyalitas

MarkPlus - InfoBank

The Indonesia Bank Loyalty Award (IBLA) - 2006 untuk:

- The Best untuk Kategori Tabungan
- Top 3 untuk Kategori Kartu Kredit

Museum Rekor Indonesia (MURI)

Pemrakarsa Kegiatan Meluncur diatas Vertical Catwalk dalam rangka peluncuran BCA Card Batman

Perbanas - Majalah SWA - Synovate - iLead

Consumer Banking Excellence (CBE) Awards

- Pemenang Overall/Keseluruhan
- Produk Tabungan Terbaik
- Kartu ATM Terbaik
- Mesin ATM Terbaik
- Kartu Debit Terbaik
- Mobile Banking Terbaik
- Internet Banking Terbaik

Produk dan Layanan

| Produk | Layanan |
|-----------------------------|---|
| Produk Simpanan | <ul style="list-style-type: none">• Tabungan• Tabungan Gold• Giro• Tabres• Deposito Berjangka• BCA Dollar |
| Kartu Kredit | <ul style="list-style-type: none">• BCA Card• BCA MasterCard• BCA VISA• BCA JCB• Astra World BCA Card |
| Perbankan Elektronik | <ul style="list-style-type: none">• ATM BCA• Debit BCA• Internet Banking Klik BCA• Mobile Banking m-BCA• Call Centre Halo BCA• BCA by Phone• Self Service Passbook Printer (SSPP)• EDCBIZZ |
| Layanan Transaksi Perbankan | <ul style="list-style-type: none">• Safe Deposit Box• Transfer dan Pengiriman Uang• Inkaso dan Kliring• Bank Notes• Travellers' Cheque |
| Fasilitas Kredit | <ul style="list-style-type: none">• Kredit Kepemilikan Rumah• Kredit Kendaraan Bermotor• Kredit Modal Kerja• Kredit Sindikasi• Kredit Ekspor• Trust Receipt• Kredit Investasi |
| Bank Garansi | <ul style="list-style-type: none">• Bid Bond• Performance Bond• Advance Payment Bond• Pusat Pengelolaan Pembebasan dan Pengembalian Bea Masuk (P4BM) |
| Fasilitas Ekspor dan Impor | <ul style="list-style-type: none">• Letter of Credit (L/C)• Negotiation• Bankers Acceptance• Bills Discounting• Documentary Collections |
| Fasilitas Valuta Asing | <ul style="list-style-type: none">• Spot• Forward• Swap• Produk Derivatif Lainnya |

Kantor-kantor Cabang

KANWIL I

11 Kantor Cabang Utama dan

61 Kantor Cabang Pembantu

Bandung

Banjarnegara

Ciamis

Cianjur

Cirebon

Garut

Indramayu

Karawang

Kuningan

Majalengka

Purwakarta

Subang

Sukabumi

Sumedang

Tasikmalaya

KANWIL II

13 Kantor Cabang Utama dan

67 Kantor Cabang Pembantu

Ambarawa

Banjarnegara

Batang

Bloro

Boyolali

Brebes

Cepu

Cilacap

Jepara

Karanganyar

Kebumen

Kendal

Klaten

Kudus

Kutoarjo

Magelang

Muntilan

Pati

Pekalongan

Pematang

Purbalingga

Purwodadi

Purwokerto

Purworejo

Salatiga

Semarang

Slawi

Solo

Sragen

Tegal

Temanggung

Ungaran

Wonogiri

Wonosari

Wonosobo

Yogyakarta

KANWIL III

13 Kantor Cabang Utama dan

80 Kantor Cabang Pembantu

Bangkalan

Bojonegara

Gresik

Jombang

Lamongan

Mojokerto

Pamekasan

Sampang

Sidoarjo

Sumenep

Surabaya

Tuban

KANWIL IV

12 Kantor Cabang Utama dan

34 Kantor Cabang Pembantu

Ambon

Bitung

Denpasar

Gianyar

Jayapura

Kendari

Klungkung

Kupang

Kuta

Makassar

Manado

Matarani

Negara

Palopo

Praya

Sanur

Singaraja

Tabanan

KANWIL V

12 Kantor Cabang Utama,

28 Kantor Cabang Pembantu dan

1 Kantor Kas

Banda Aceh

Batam

Binjai

Bukit tinggi

Karimun

Kisaran

Lhokseumawe

Medan

Padang

Pekanbaru

Pematang Siantar

Tanjung Balai

Tanjung Pinang

Tebing Tinggi

KANWIL VI

7 Kantor Cabang Utama dan

21 Kantor Cabang Pembantu

Bandar Lampung

Bangka

Baturaja

Bengkulu

Curup

Jambi

Kotabumi

Lahat

Lubuk Linggau

Metro Lampung

Muara Enim

Palembang

Pangkal Pinang

Prabumulih

KANWIL VII

11 Kantor Cabang Utama dan

45 Kantor Cabang Pembantu

Banyuwangi

Batu

Sitar

Bondowoso

Jember

Kediri

Kertosono

Lawang

Lumajang

Madiun
Malang
Nganjuk
Ngawi
Pare
Pasuruan
Ponorego
Probolinggo
Situbondo
Trenggalek
Tulung Agung

KANWIL VIII

**7 Kantor Cabang Utama dan
66 Kantor Cabang Pembantu**

Bekasi
Cibinong
Ciutat
Depok
Jakarta
Sawangan
Tangerang

KANWIL IX

9 Kantor Cabang Utama dan

95 Kantor Cabang Pembantu

Bekasi
Bogor
Cibinong
Jakarta
Karawang
Pondok Gede

KANWIL X

6 Kantor Cabang Utama dan

67 Kantor Cabang Pembantu

Jakarta

KANWIL XI

6 Kantor Cabang Utama dan

6 Kantor Cabang Pembantu

Balikpapan
Banjarmasin
Palangkaraya
Pontianak
Samarinda
Singkawang

KANWIL XII

11 Kantor Cabang Utama dan

100 Kantor Cabang Pembantu

Cilegon
Jakarta
Pandeglang
Rangkasbitung
Serang
Tangerang

KANTOR NON WILAYAH

1 Kantor Cabang Utama

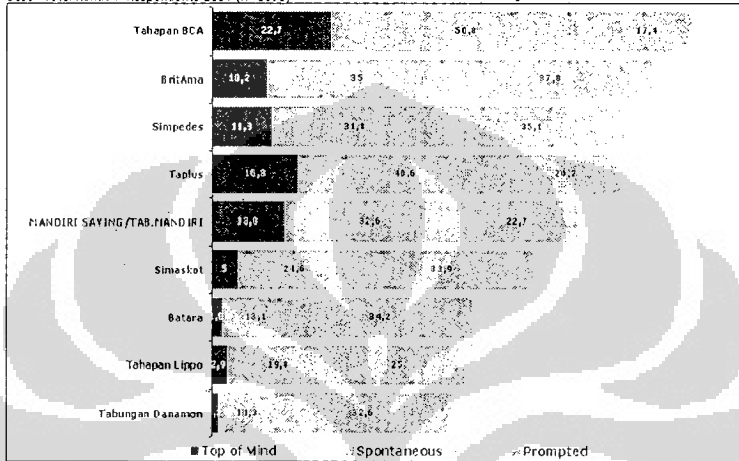
Jakarta

KANTOR PERWAKILAN

Singapura
Hong Kong

RESEARCH FINDINGS – TABUNGAN top of mind awareness Tahapan tertinggi dibandingkan tabungan lainnya

Total Awareness Tabungan 2007 (%)
 Base: Total Random Respondents PCC 7 (n=393)



RESEARCH FINDINGS – TABUNGAN

Indonesian Bank Loyalty Index (IBLI 2005-2008) (Saving Account)

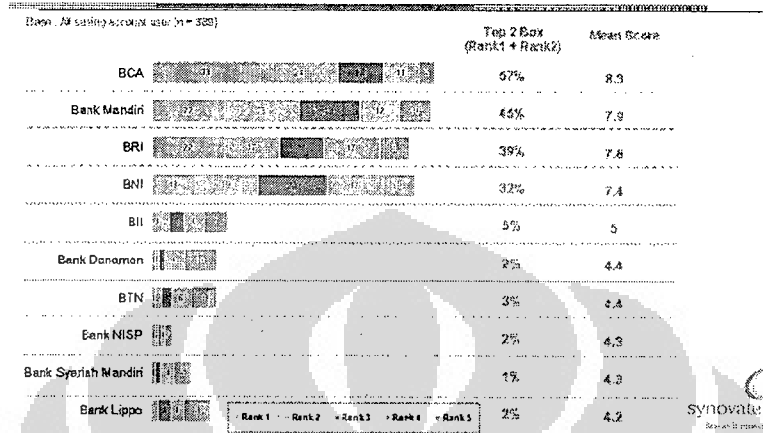
| Bank | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Overall Loyalty Index | | | | | | | | |
| BCA | 70,4 | 72,1 | 73,8 | 75,3 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| BANK MANDIRI | 70,1 | 74,7 | 72,5 | 76,6 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| HSBC | 68,0 | 69,7 | 72,0 | 75,6 | 3 | 7 | 6 | 6 |
| UOB Suana | 70,9 | 70,9 | 73,7 | 74,5 | 4 | 2 | 4 | 1 |
| CITIBANK | 67,6 | 69,1 | 72,5 | 76,4 | 5 | 4 | 10 | 10 |
| BNBI | 69,5 | 71,9 | 72,4 | 76,4 | 6 | 5 | 2 | 5 |
| INDONESIA | 67,5 | 69,3 | 71,8 | 75,7 | 7 | 9 | 11 | 11 |
| BANK EKONOMI | | 68,2 | 71,5 | 75,4 | 8 | 2 | 15 | - |
| ABN AMRO | 69,2 | 69,4 | 72,0 | 75,3 | 9 | 6 | 3 | 6 |
| INDONESIA | 70,0 | 69,5 | 72,3 | 74,7 | 10 | 10 | 6 | 4 |

Sumber: MarkPlus. Untuk keperluan lebih lanjut hubungi MarkPlus

InfoBank & No. 249 on 10 Mei Januari 2008

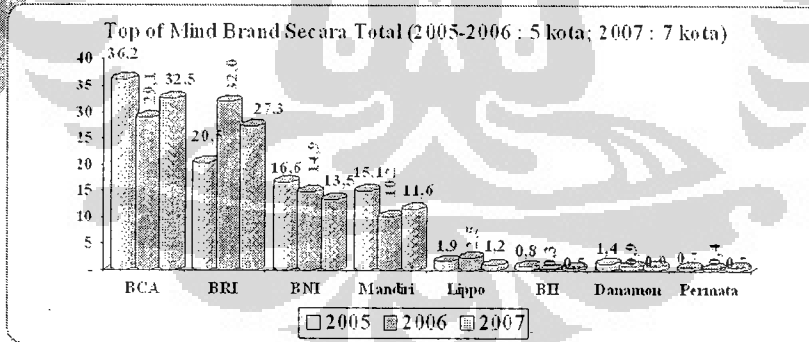
RESEARCH FINDINGS – TABUNGAN

Top 10 Preferred Banks for Saving Products



RESEARCH FINDINGS – BRAND AWARENESS BCA

Brand Awareness

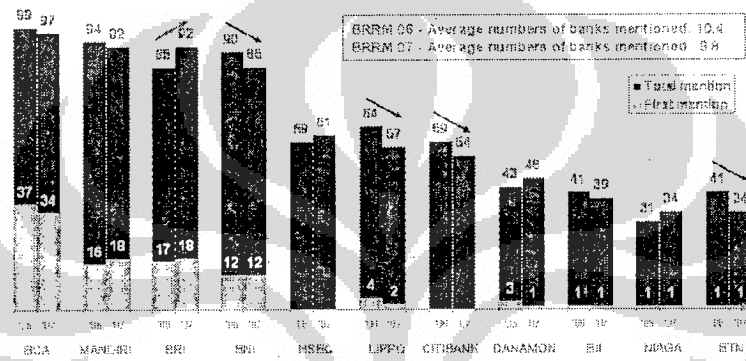


MARS

Unaided Bank Awareness

Date: All respondents (9%)
 BARRM 06: Actual awareness: 1,728; weighted (1,586)
 BARRM 07: Actual awareness: 1,723; weighted (1,628)

BRI's awareness is increasing a bit this year, while BNI suffers a bit loss in awareness together with Lippo, Citibank, and BTN.



Source: Nielsen Omnivox survey of bank awareness in Indonesia, 2006 and 2007. Bank of Indonesia

nielsen

Sepuluh Bank terbaik dalam Pelayanan menurut pengukuran MRI adalah sebagai berikut :

| | NILAI | | PERINGKAT | | | |
|-----------------|-------|-------|-----------|----|----|----|
| | 07 | 06 | 07 | 06 | 05 | 04 |
| 1. Bank Mandiri | 89.82 | 89.03 | 1 | 2 | 3 | 11 |
| 2. Bank Danamon | 88.00 | 89.64 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 3. Bank Niaga | 87.82 | 86.70 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4. Bank NISP | 87.32 | 85.30 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5. BII | 86.18 | 83.04 | 5 | 7 | 13 | 13 |
| 6. BNI | 84.80 | 81.0 | 6 | 9 | 12 | 12 |
| 7. BCA | 83.06 | 81.86 | 7 | 8 | 10 | 9 |
| 8. Bank Bukopin | 82.11 | 84.15 | 8 | 6 | 7 | 7 |
| 9. Bank Permata | 81.04 | 87.65 | 9 | 3 | 1 | 2 |
| 10. Citibank | 78.29 | 79.61 | 10 | 11 | 6 | 5 |

Pengukuran BSEM terhadap kinerja e-channel menghasilkan peringkat top 5 banks untuk masing2 bank yang memiliki layanan ini adalah sbb :

| Internet banking | Mobile banking | Phone banking (officer) | Phone banking (machine) |
|------------------|----------------|-------------------------|-------------------------|
| Permata | Danamon | Mandiri | Mandiri |
| BCA | UOB Buana | BCA | NISP |
| Mandiri | Mandiri | Niaga | Panin |
| Niaga | Bank Niaga | Danamon | Danamon |
| Bukopin | Permata | NISP | Permata |

Note : BCA ada di peringkat ke-7 unuk mobile banking sedangkan untuk phone banking (machine) menempati urutan ke-10.