

## DIBALIK KESUKSESAN BANK BCA: STRATEGI KEPEMILIKAN ANTAR PERUSAHAAN YANG MEMPERKUAT POSISI PASAR

Ika Nofi Kustiani<sup>1</sup>, Laela Nur Rahma<sup>2</sup>, Eka Lisnawati<sup>3</sup>, Endang Kartini Panggiarti<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Tidar

Email: [laelarahma675@gmail.com](mailto:laelarahma675@gmail.com), [ekalisna08@gmail.com](mailto:ekalisna08@gmail.com), [ikanofikustiani@gmail.com](mailto:ikanofikustiani@gmail.com)

### ABSTRACT

*This study aims to analyze how intercompany ownership strategies strengthen PT Bank Central Asia Tbk (BCA)'s market position in the Indonesian banking industry. The method used is a descriptive qualitative approach with secondary data from annual reports, sustainability reports, and academic literature related to ownership structure and corporate synergy. The results show that BCA's advantages stem not only from operational efficiency and digital innovation, but also from integrated inter-company ownership strategies through subsidiaries and the Djarum Group ecosystem. Internal synergies between subsidiaries increase efficiency and customer loyalty, while external synergies with the Djarum Group create a closed financial ecosystem that strengthens CASA-based funding and long-term performance stability. Thus, the inter-company ownership strategy plays an important role as a source of BCA's competitive advantage that is difficult for competitors to imitate, while also serving as a model for an efficient and sustainable financial conglomerate in Indonesia.*

**Keywords:** *Ownership Structure, Corporate Synergy, Competitive Advantage, Bank Central Asia, Djarum Group*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana strategi kepemilikan antar perusahaan memperkuat posisi pasar PT Bank Central Asia Tbk (BCA) di industri perbankan Indonesia. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan data sekunder dari laporan tahunan, laporan keberlanjutan, serta literatur akademik terkait struktur kepemilikan dan sinergi korporasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan BCA tidak hanya bersumber dari efisiensi operasional dan inovasi digital, tetapi juga dari strategi kepemilikan antar perusahaan yang terintegrasi melalui anak usaha dan ekosistem Grup Djarum. Sinergi internal antar anak usaha meningkatkan efisiensi dan loyalitas nasabah, sedangkan sinergi eksternal dengan Grup Djarum menciptakan ekosistem keuangan tertutup yang memperkuat pendanaan berbasis CASA serta stabilitas kinerja jangka panjang. Dengan demikian, strategi kepemilikan antar perusahaan berperan penting sebagai sumber keunggulan kompetitif BCA yang sulit ditiru oleh pesaing, sekaligus menjadi model konglomerasi keuangan yang efisien dan berkelanjutan di Indonesia.

**Kata Kunci :** *Struktur Kepemilikan, Sinergi Korporasi, Keunggulan Kompetitif, Bank Central Asia, Grup Djarum*

### Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: November 2025

Plagirism checker no 1304

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## 1. PENDAHULUAN

Dirangkum dari *dokumen Sejarah BCA* dalam (kompas.com), Bank Central Asia (BCA) sebagai bank swasta dengan aset terbesar di Indonesia pertama kali berdiri pada tahun 1955 dengan nama NV Perseroan Dagang Dan Industrie Semarang Knitting Factory. Dua tahun kemudian, perusahaan dibeli oleh pengusaha Sudono Salim (Liem Sioe Liong) kemudian namanya berganti NV Bank Central Asia dan menjadi jantung dari Salim Group sebagai penyedia dana bagi ekspansi grup, mencerminkan model *bank-centered business group*. Kemudian, pada saat krisis moneter tahun 1998, BCA mengalami *bank-rush* di mana banyak nasabah yang berbondong-bondong untuk menarik dana. Kondisi tersebut membuat BCA masuk kategori *Bank Take Over* (BTO) dan kepemilikan Grup Salim atas BCA beralih ke pemerintah dibawah Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) sebesar 92,8% pada tahun 1999. Pada tahun 2000, BCA dilepas oleh BPPN melalui proses divestasi. Konsorsium yang dipimpin oleh Farallon Capital (sebuah firma investasi AS) dan Djarum Group (konglomerat Indonesia yang besar di bisnis rokok dan properti) memenangkan tender. Perlahan-lahan, Djarum meningkatkan kepemilikannya dan kini menjadi pengendali utama. Di bawah kepemilikan ini, BCA bertransformasi menjadi bank yang lebih mandiri, berorientasi pasar, dan memiliki tata kelola korporasi yang kuat. Perubahan ini menandai pergeseran strategi dari fungsi pembiayaan konglomerasi menuju penguatan posisi pasar melalui pengelolaan kepemilikan antarperusahaan yang strategis.

Dalam dunia perbankan Indonesia, PT Bank Central Asia Tbk (BBCA) sudah lama berdiri sebagai sebuah perusahaan dengan citra kesuksesan dan ketangguhan. Dengan aset yang setiap tahun terus bertumbuh, laba yang konsisten mencetak rekor, dan jaringan yang sampai menjuru ke seluruh pelosok negeri, BCA bukan hanya sekadar perusahaan perbankan, melainkan sebuah perusahaan keuangan yang telah menyentuh kehidupan jutaan nasabah dan berbagai pelaku usaha. PT Bank Central Asia Tbk (BBCA) mencatatkan market capitalization (market cap) sebesar Rp1,18 kuadriliun pada penutupan Desember 2024, mengalami kenaikan 2,87% dari posisi Desember 2023 yang sebesar Rp1,14 kuadriliun. Volume transaksi dan pertumbuhan kredit BCA juga menunjukkan kinerja yang kuat dan stabil, dengan fokus pada segmen korporasi, komersial, dan UKM yang terus meningkat selama tahun 2024. Selain itu, tercatat jumlah nasabah Bank Central Asia (BCA) sepanjang tahun 2024 mencapai lebih dari 41 juta rekening, menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dan hampir dua kali lipat dibandingkan lima tahun terakhir. Hal ini, menunjukkan bahwa kesuksesan BCA sering dikaitkan dengan pelayanan yang prima, teknologi yang andal, dan manajemen yang solid. Namun, di balik pencapaian BCA yang gemilang tersebut, terdapat sebuah faktor fundamental yang kerap luput dari perhatian publik, yaitu strategi kepemilikan antarperusahaan (corporate ownership structure) yang terintegrasi dan cangguh.

Hingga September 2025, komposisi kepemilikan saham PT Bank Central Asia Tbk (BBCA) didominasi oleh PT Dwimuria Investama Andalan sebagai pemegang saham pengendali dengan kepemilikan sekitar 54,94%. Perusahaan ini merupakan bagian dari Grup Djarum yang dimiliki oleh keluarga Hartono. Di luar itu, Robert Budi Hartono dan Michael Bambang Hartono tercatat juga memiliki saham secara langsung dalam persentase kecil. Sementara itu, kepemilikan oleh publik mencapai sekitar 42,46% saham. Struktur kepemilikan yang seperti ini, akan memberikan keuntungan yang strategis bagi BCA, melalui pemanfaatan sinergi dengan Grup Djarum sebagai induk yang memiliki sumber daya dan pengaruh yang besar. BCA juga didukung oleh sejumlah anak perusahaan dan unit bisnis yang memperkuat layanan keuangannya, meliputi layanan digital, investasi, asuransi, dan wealth management. Dukungan ini memungkinkan BCA memperluas basis nasabah dan meningkatkan kualitas layanan bagi berbagai segmen, termasuk nasabah prioritas dan digital.

Sinergi dengan grup induk dan anak perusahaan turut mendorong perluasan jaringan distribusi serta inovasi layanan perbankan digital, misalnya melalui platform MyBCA dan m-BCA, yang memudahkan akses bagi jutaan nasabah. Di samping itu, penerapan prinsip pengelolaan yang prudent dan kerja sama dengan mitra strategis di berbagai sektor turut mendorong pertumbuhan portofolio serta menjaga kualitas aset. Hal ini memperkuat posisi BCA sebagai salah satu bank terbesar dan terkuat di Indonesia.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis serta menguraikan bagaimana strategi kepemilikan antarperusahaan berkontribusi pada kekuatan pasar BCA, ruang lingkup analisis difokuskan pada hubungan antara BCA dan anak perusahaannya, serta interaksi sinergis antara BCA dengan ekosistem bisnis Grup Djarum melalui PT Dwimuria Investama Andalan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pemahaman tentang peran struktur kepemilikan dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan di sektor perbankan Indonesia.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Agensi

Teori Agensi menjelaskan hubungan antara prinsipal (pemilik/pemegang saham) dan agen (manajemen) yang dikelola, di mana konflik kepentingan dapat timbul karena perbedaan tujuan dan asimetri informasi. Dalam konteks struktur kepemilikan perusahaan seperti kepemilikan terkonsentrasi oleh Grup Djarum pada Bank BCA, teori ini menjadi relevan karena kepemilikan mayoritas oleh satu entitas mampu mengurangi konflik agensi dengan menyelaraskan kepentingan manajemen dan pemegang saham pengendali, sehingga pengawasan menjadi lebih efektif dan biaya agensi (*agency cost*) dapat ditekan.

### Teori struktur kepemilikan

Teori Struktur Kepemilikan (*Ownership Structure Theory*) adalah teori yang mempelajari bagaimana konsentrasi kepemilikan, jenis kepemilikan (seperti pemerintah, keluarga, institusi, dan publik), serta afiliasi kelompok bisnis mempengaruhi perilaku manajemen, pengambilan keputusan strategis, dan kinerja perusahaan. Teori ini berangkat dari pandangan bahwa kepemilikan yang terkonsentrasi, di mana sebagian besar saham dikuasai oleh segelintir pemegang saham utama, memberi peluang bagi pemilik untuk secara langsung mengontrol manajemen dan mengawasi operasional perusahaan, sehingga dapat mengurangi konflik kepentingan antara manajer dan pemilik (*agency conflict*).

### Teori Keunggulan Kompetitif dan RBV

Teori Keunggulan Kompetitif dan RBV menyediakan landasan teoritis yang kuat untuk penelitian ini. Mereka membantu menjelaskan bahwa kesuksesan BCA bukan hanya karena strategi pasar yang baik, tetapi karena kemampuan uniknya dalam memanfaatkan struktur kepemilikan antarperusahaan sebagai sumber daya strategis yang berharga, langka, dan sulit ditiru untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

### Teori Sinergi

Teori Sinergi (*Synergy Theory*) adalah salah satu konsep fundamental dalam manajemen strategis dan keuangan korporat yang menjelaskan bagaimana kolaborasi atau integrasi dua atau lebih entitas dapat menghasilkan nilai tambah yang melebihi jumlah nilai

masing-masing entitas jika beroperasi secara terpisah. Sinergi terjadi ketika interaksi antara berbagai unit bisnis, departemen, atau perusahaan yang terafiliasi menghasilkan efek gabungan yang lebih besar daripada hasil yang dapat dicapai secara mandiri. Tujuannya adalah menciptakan nilai baru melalui efisiensi bersama, inovasi, atau peningkatan daya saing pasar. Teori Sinergi berfungsi sebagai kerangka konseptual utama untuk menganalisis bagaimana struktur kepemilikan terintegrasi memberikan keuntungan strategis. Dengan demikian, Teori Sinergi membantu menjelaskan secara akademis mengapa dan bagaimana hubungan kepemilikan antarperusahaan dalam konteks BCA menciptakan keunggulan kompetitif yang signifikan di sektor perbankan Indonesia.

## Teori Strategi Korporat

Teori Strategi Korporat dapat didefinisikan sebagai studi tentang pola pengambilan keputusan strategis tingkat perusahaan yang bertujuan untuk mendefinisikan sasaran jangka panjang organisasi dan merumuskan kebijakan serta rencana mendasar untuk mewujudkannya. Teori ini menjadi landasan bagi semua aktivitas strategis lainnya di dalam perusahaan.

## Teori Kepemilikan

Teori kepemilikan berkaitan dengan struktur kepemilikan perusahaan dan bagaimana pengaruh pemilik terhadap pengendalian perusahaan, termasuk pemisahan antara pemilik (*principal*) dan manajer (*agen*) yang dapat menimbulkan masalah keagenan (*agency theory*). Mekanisme tata kelola perusahaan (*corporate governance*) digunakan untuk mengatasi potensi konflik antara pemilik dan manajer agar tujuan perusahaan dapat dicapai secara optimal.

## 3. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang dilakukan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan deskriptif-analitis, tujuannya untuk memahami bagaimana strategi kepemilikan antarperusahaan yang diterapkan oleh Bank Central Asia (BCA) mampu memperkuat posisi pasar. Pendekatan ini dilakukan untuk menelaah hubungan secara sinergis antara Bank BCA sebagai entitas induk dengan anak-anak perusahaannya, serta hubungan eksternal Bank BCA dengan perusahaan lain dalam ekosistem Grup Djarum. Melalui pendekatan ini, penelitian berfokus pada penjelasan naratif dan interpretatif terhadap strategi korporasi.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber resmi yang relevan dengan topik penelitian. Data tersebut mencakup laporan tahunan (*annual report*), laporan keberlanjutan Bank BCA (*sustainability report*), dan laporan keuangan konsolidasi BCA beserta anak perusahaannya. Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan literatur akademik dan hasil riset sebelumnya yang relevan dengan kepemilikan antarperusahaan, sinergi bisnis korporasi dan strategi penguatan posisi pasar dalam industri perbankan yang ada di Indonesia.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis tematik. Langkah pertama yaitu reduksi data, dimana peneliti menyeleksi informasi yang relevan mengenai struktur kepemilikan Bank BCA dan strategi pengembangan bisnis. Langkah berikutnya yaitu pengelompokan tema menjadi dua kategori utama yaitu strategi internal dan sinergi eksternal. Setelah itu, dilakukan analisis hubungan sebab-akibat untuk menilai bagaimana strategi kepemilikan antarperusahaan berpengaruh terhadap indikator kinerja. Guna menjaga validitas data, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan data dari laporan keuangan, pernyataan resmi manajemen, serta analisis media ekonomi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Strategi Internal peran anak usaha

4.1.1 Peran Entitas Anak Usaha dalam Penguatan Daya Saing Bank Induk

| Entitas           | Peran Strategis                      | Kontribusi terhadap Bank Induk                    | Implikasi Struktural                               |
|-------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| BCA Finance       | Single-financing gateway otomotif    | Pipeline KKB melalui dealer dan BCA Expo          | Peningkatan switching cost dan dealer lock-in      |
| BCA Syariah       | Akselerasi penetrasi pasar syariah   | Penambahan DPK syariah & cross-selling pembiayaan | Akuisisi nasabah berbiaya minimal                  |
| BCA Sekuritas     | Investasi ritel & investment banking | Integrasi portofolio dalam MyBCA                  | Peningkatan wealth lock-in dan komisi broker       |
| BCA Life          | Bancassurance berbasis digital       | Distribusi polis via MyGuard                      | Peningkatan ARPU dan retensi nasabah               |
| BCA Digital (Blu) | Perluasan embedded digital banking   | CASA digital melalui Blibli Pocket & BaaS         | Akuisisi nasabah berbiaya rendah dan digital float |

Hasil analisis menunjukkan bahwa entitas anak usaha BCA tidak sekadar berfungsi sebagai diversifikasi portofolio bisnis, melainkan sebagai penguat kapabilitas inti bank induk melalui mekanisme *interlocking moat*. Mekanisme ini membentuk lapisan penguncian (*lock-in*) pelanggan yang bersifat struktural, sekaligus menjadi sumber akumulasi dana murah dan pembentukan pendapatan berbasis komisi (*fee-based income*).

Setiap entitas anak usaha berperan sebagai *value amplifier* yang terhubung langsung ke produk perbankan inti BCA. BCA Finance, misalnya, meningkatkan *pipeline* pembiayaan kendaraan melalui jaringan dealer dan event BCA Expo yang pada akhirnya memperbesar *customer switching cost*. Demikian pula, BCA Syariah memperluas basis pendanaan syariah sekaligus mempercepat akuisisi nasabah pembiayaan berbasis komunitas dan event. Pada segmen investasi dan proteksi, BCA Sekuritas dan BCA Life tidak hanya menambah sumber komisi, tetapi juga memperdalam *engagement* nasabah lewat integrasi ke MyBCA. Sementara itu, kehadiran BCA Digital (Blu) memperluas CASA digital melalui model *embedded finance* yang menurunkan biaya akuisisi (Bank & Asia, 2024).

#### 4.1.2 Ekosistem Grup Djarum sebagai *Liquidity Flywheel* BCA

| Layer Ekosistem | Instrumen Utama                            | Mekanisme Ekonomi                                   | Dampak terhadap BCA                        |
|-----------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Konsumer        | Blibli Pocket, Tiket Points, Co-brand CC   | Penciptaan float balance berbasis transaksi digital | CASA digital, MDR, dan lifecycle retention |
| Korporasi       | Payroll, cash management, treasury         | BCA sebagai bank utama Djarum Group & GDP Venture   | CASA korporat berpersistensi tinggi        |
| UMKM & CSR      | Desa Binaan, KUR/KMU, program pemberdayaan | Akuisisi UMKM dari jaringan ekosistem               | Ekspansi kredit UMKM & DPK transaksional   |

Temuan berikutnya mengindikasikan bahwa pertumbuhan BCA tidak dapat dipisahkan dari perannya sebagai *liquidity orchestrator* bagi ekosistem Grup Djarum. Relasi ini berbentuk sinergi tiga lapis yang saling memperkuat.

Pada lapisan konsumer, platform Blibli dan Tiket.com menciptakan *float* transaksi yang mendorong akumulasi saldo digital berulang. Pada lapisan korporasi, status BCA sebagai bank operasional utama bagi entitas Grup Djarum menciptakan sumber CASA berkelanjutan dengan tingkat persistensi tinggi. Sementara pada lapisan UMKM, program berbasis pemberdayaan memungkinkan BCA menjangkau ekosistem pelaku usaha yang sebelumnya berada di luar *traditional banking funnel*.

Keterhubungan lintas segmen ini menegaskan bahwa pertumbuhan CASA BCA tidak terjadi secara organik maupun berbasis suku bunga, melainkan merupakan hasil desain ekosistem tertutup (*closed-loop liquidity ecosystem*) yang menanam, mempertahankan, dan mengembalikan likuiditas ke dalam sistem perbankan BCA secara berulang (Sari Pertiwi & Weganofa, 2015).

#### 4.1.3 Kinerja Keuangan sebagai Manifestasi Model Ekosistem

| Indikator | 2024   | 1Q-2Q 2025 | Interpretasi                                       |
|-----------|--------|------------|----------------------------------------------------|
| ROA       | 3,94%  | 4,30%      | Produktivitas aset unggul                          |
| ROE       | 24,56% | 26,20%     | Tingkat imbal hasil ekuitas tertinggi di industri  |
| CASA      | ~82%   | 82,90%     | Dominasi pendanaan berbasis simpanan transaksional |
| CIR       | 34,13% | ~30%       | Efisiensi operasional sangat kuat                  |
| NIM       | 5,54%  | 5,80%      | Margin tetap resilien di tengah dinamika CoF       |

Dampak orkestrasi ini tercermin pada metrik keuangan BCA, yang menunjukkan dominasi simultan pada efisiensi operasional (CIR ~30%), pendanaan murah (CASA 82,9%), margin

intermediasi (NIM 5,8%), serta profitabilitas (ROA 4,3%; ROE 26,2%). Kombinasi indikator ini memperkuat temuan bahwa BCA bukan hanya efisien dalam manajemen biaya, tetapi unggul dalam penciptaan sumber pendapatan berbasis transaksi, bukan ketergantungan pada ekspansi kredit.

#### 4.2 Analisis Sinergi Eksternal: BCA sebagai Jantung Transaksional Ekosistem Grup Djarum

Bagian ini menganalisis bagaimana BCA (sebagai entitas di bawah Grup Djarum) berfungsi sebagai *financial nucleus* (inti keuangan) bagi ekosistem bisnis non-perbankan yang luas milik grup. Sinergi ini menciptakan *captive market* (pasar terkurung) yang masif dan sumber dana murah (CASA) yang sangat stabil.

##### 4.2.1 Arsitektur Ekosistem Berdasarkan Jaringan Afiliasi yang Saling Terhubung

Kepemilikan Djarum (melalui PT Dwimuria Investama Andalan ) atas BCA dan pilar-pilar digital utamanya bukanlah sebuah koeksistensi pasif, melainkan sebuah *grand design* ekosistem yang disengaja. Arsitektur ekosistem Djarum berpusat pada beberapa pilar utama: *e-commerce* Blibli (PT Global Digital Niaga), *Online Travel Agent* (OTA) Tiket.com, dan *supermarket premium* Ranch Market. Pilar-pilar ini didukung oleh lengan modal ventura grup, GDP Venture, yang memiliki portofolio di berbagai *startup* digital. Prospektus IPO Blibli secara eksplisit mengkonfirmasi strategi ini, dengan menyebutkan fokus pada *cross-selling* antar platform (Blibli dan Tiket.com) dan penyatuan *loyalty status* untuk meningkatkan *engagement* dan penawaran *fintech*.

Ini adalah *flywheel* (roda gila) yang dirancang dengan cermat. Blibli (commerce) dan Tiket.com (travel) menciptakan *volume transaksi* harian yang masif. BCA (bank) hadir untuk *memonetisasi* volume tersebut dengan menjadi penyedia infrastruktur pembayaran, penyalur kredit, dan pengelola *float* transaksional. Pada saat yang sama, sinergi ini memberikan BCA akses (secara tidak langsung) ke *data goldmine* (tambang emas data) perilaku belanja (Blibli/Ranch Market) dan perjalanan (Tiket.com) dari jutaan pelanggan. Data ini sangat berharga untuk *credit scoring*, penargetan produk *wealth management*, dan personalisasi layanan, memberikan keunggulan analitis yang tidak dimiliki bank pesaing.

##### 4.2.2 Dominasi Perbankan Korporat atas Cash Management dan Payroll sebagai Fondasi CASA

*Moat* (parit) yang tersembunyi namun paling kuat dari sinergi eksternal ini terletak pada perbankan korporat. Keunggulan BCA dalam *transaction banking* dan *cash management* dimanfaatkan secara penuh di dalam ekosistemnya. Bagi ratusan perusahaan di bawah Grup Djarum dan portofolio GDP Venture, BCA adalah *default banker*. Ini berarti *seluruh* arus kas operasional, *payroll* (penggajian) untuk puluhan ribu karyawan, dan dana investasi mengendap di rekening BCA. Ini menciptakan *captive pool* (kumpulan terkurung) dana CASA (Giro dan Tabungan) dari segmen korporat yang masif, stabil, dan berbiaya sangat rendah. Tidak seperti simpanan ritel yang sensitif terhadap suku bunga, CASA korporat (terutama *payroll* dan dana operasional) cenderung jauh lebih *stickier* (lengket) (Lestyaningrum & Kartini Panggiarti, 2022).

Lebih dari itu, layanan *payroll* untuk korporasi grup berfungsi sebagai strategi akuisisi nasabah ritel *Business-to-Business-to-Consumer* (B2B2C) yang paling efisien. Setiap karyawan baru di Grup Djarum, Blibli, Tiket.com, atau portofolio GDP Venture, secara praktis akan membuka rekening BCA untuk menerima gaji. BCA mendapatkan nasabah ritel baru *plus* saldo *payroll* mereka dengan *nol* biaya akuisisi.

Sinergi ini bahkan meluas ke mitra ekosistem. Dalam program "Desa Binaan Goes Digital", BCA berkolaborasi dengan Blibli untuk memberikan pelatihan digitalisasi kepada UMKM. Ini secara efektif mengikat UMKM tersebut (yang merupakan *seller* di Blibli) ke dalam ekosistem perbankan BCA. Contoh lain adalah sosialisasi produk pinjaman UMKM BCA (KMU MerDeKa) yang dilakukan setelah acara CSR Djarum Foundation , menunjukkan integrasi erat antara aktivitas filantropi grup dengan penetrasi produk perbankan.

| Matriks Sinergi Ekosistem Grup Djarum |                                                                                           |                                                                                                                             |                                                                                                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entitas Grup                          | Mekanisme Sinergi (Retail/Consumer)                                                       | Mekanisme Sinergi (Corporate/B2B)                                                                                           | Dampak Transaksional ke BCA                                                                                         |
| Blibli                                | "Blibli Pocket" (by Blu) , Blibli PayLater , Kartu Kredit Co-brand , Blibli Tiket Points. | <i>Payment Gateway , Cash Management, Digitalisasi UMKM Seller.</i>                                                         | Akuisisi nasabah Blu, Peningkatan Volume Transaksi Digital, Pertumbuhan CASA Digital, Peningkatan Fee-Based Income. |
| <u>Tiket.com</u>                      | Kartu Kredit Co-brand BCA Tiket.com , Blibli Tiket Points , Promo Redemption Poin.        | <i>Cash Management, Layanan Payroll.</i>                                                                                    | Mendorong penggunaan Kartu Kredit BCA, Lock-in nasabah di segmen travel, Peningkatan Fee-Based Income.              |
| GDP Venture (Portofolio)              | Integrasi pembayaran (misal: di Mola TV ).                                                | <i>Default Banker untuk startup portofolio (Cash Management, Payroll, Treasury).</i>                                        | Sumber CASA institusional yang stabil, akuisisi nasabah ritel (karyawan startup) B2B2C.                             |
| Djarum (Induk)                        | Program CSR terintegrasi.                                                                 | Layanan Payroll puluhan ribu karyawan, Cash Management & Treasury korporat, Layanan Investment Banking (via BCA Sekuritas). | Fondasi CASA korporat yang masif dan sticky, Saluran akuisisi nasabah B2B2C zero-cost.                              |

#### 4.3 Diskusi Tantangan, Risiko, dan Pembeda Strategis

| Bank    | Fokus Ekosistem                           | Kendaraan Digital Utama   | Keunggulan Model                                                      | Pembeda Utama                                                |
|---------|-------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| BCA     | Transaksional , efisiensi, profitabilitas | MyBCA, Blu                | Plug-in ke ekosistem afiliasi (Blibli, Tiket.com) → capital-efficient | Profitabilitas & CASA tertinggi, moat ekosistem privat       |
| Mandiri | Korporasi & infrastruktur                 | Livin' by Mandiri         | Organik/akuisisi, sejalan mandat pemerintah                           | Pertumbuhan kredit korporasi agresif, strength lending scale |
| BRI     | UMKM & inklusi                            | BRILink, Bank Raya, QLola | Jaringan agen & UMKM terbesar                                         | Skala user & distribusi fisik terluas                        |

BCA menikmati keunggulan sinergi konglomerasi, namun model ini juga menciptakan risiko konsentrasi dan ketergantungan intra-grup. Transaksi antar-entitas—seperti penggunaan BCA Sekuritas oleh afiliasi Djarum—meski legal, berpotensi memicu isu *arm's length* dan risiko reputasi. Selain itu, moat transaksional BCA kini terhubung erat dengan performa Blibli dan Tiket.com; disrupsi pada pilar ini dapat menekan pertumbuhan volume transaksi dan CASA. Kompleksitas integrasi lintas lini usaha juga menuntut standar GCG yang sangat disiplin untuk mencegah *moral hazard*.

Dari sisi regulasi, POJK 30/2024 memperketat pengawasan konglomerasi keuangan dengan mewajibkan pengendalian risiko dan tata kelola terintegrasi di level Perusahaan Induk Konglomerasi Keuangan (PIKK), yang menjadikan BCA lebih akuntabel atas seluruh transaksi intra-grup. Secara prinsip, BCA relatif siap karena praktik GCG sudah berjalan; namun, regulasi ini meningkatkan beban kepatuhan dan berpotensi membatasi ekspansi sinergi yang terlalu agresif ke depan (Wahyudin Darmalaksana, 2020).

Dibanding bank BUMN, BCA memiliki pembeda strategis yang unik. Mandiri bertumpu pada kredit korporasi dan BRI pada inklusi UMKM dengan pendekatan membangun atau mengakuisisi ekosistem secara *capex-heavy*, sementara BCA mengadopsi model plug-in afiliasi ke ekosistem Djarum (Blibli, Tiket.com), yang jauh lebih efisien modal. Fokus BCA murni komersial—mengejar efisiensi, CASA, dan profitabilitas, bukan ukuran aset—dengan moat berbasis ekosistem privat yang sulit direplikasi oleh pesaing.

## 5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kesuksesan BCA tidak hanya berasal dari kekuatan operasional dan inovasi produk perbankan digital, tetapi juga dari penerapan strategi kepemilikan antar perusahaan yang terencana dan efektif. Strategi ini memungkinkan BCA membangun jaringan entitas yang saling memperkuat secara struktural maupun fungsional. Pertama, secara **internal**, anak-anak usaha BCA berfungsi sebagai *value*

*amplifier* yang memperkuat posisi bank induk melalui peningkatan sumber pendanaan murah (CASA), diversifikasi pendapatan berbasis komisi, dan pembentukan loyalitas nasabah jangka panjang. Kolaborasi antar entitas seperti BCA Finance, BCA Sekuritas, BCA Life, dan BCA Digital menciptakan mekanisme *interlocking moat* yang memperkuat daya saing dan efisiensi.

Kedua, secara **eksternal**, sinergi antara BCA dan ekosistem Grup Djarum melalui PT Dwimuria Investama Andalan menghasilkan *closed-loop liquidity ecosystem* yang berfungsi sebagai *liquidity flywheel* bagi pertumbuhan berkelanjutan. Integrasi dengan pilar-pilar digital Grup Djarum seperti Blibli, Tiket.com, dan GDP Venture menciptakan pasar captive, basis data besar untuk analisis perilaku nasabah, serta memperluas penetrasi layanan keuangan BCA tanpa ekspansi modal yang berlebihan. Ketiga, BCA berhasil menjaga profitabilitas tinggi dan efisiensi biaya operasional melalui struktur kepemilikan yang terpusat dan tata kelola korporasi yang kuat, sehingga mampu mengoptimalkan sinergi tanpa mengorbankan transparansi dan independensi operasional. Namun, tantangan tetap ada, khususnya dalam menjaga keseimbangan antara sinergi konglomerasi dan prinsip *arm's length transaction* di tengah pengawasan regulasi konglomerasi keuangan (POJK 30/2024).

Bank Central Asia (BCA) disarankan untuk terus memperkuat *governance framework* pada level konglomerasi, memperluas inovasi digital lintas anak usaha, dan menjaga integrasi ekosistem yang adaptif terhadap dinamika pasar. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi komparatif dengan bank lain (seperti Mandiri atau BRI) guna memperdalam pemahaman tentang peran struktur kepemilikan dalam membentuk keunggulan kompetitif pada berbagai model konglomerasi perbankan di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Ini Faktor Pendukung BCA Dinobatkan Bank Terbaik di Indonesia. (n.d.). Retrieved from <https://swa.co.id/read/447796/ini-faktor-pendukung-bca-dinobatkan-bank-terbaik-di-indonesia>
2. Euromoney. (2021). The world's best bank in the emerging markets 2021: Bank Central Asia. Retrieved from <https://www.euromoney.com/article/28tes0ek2umtqt10d6c5c/awards/awards-for-excellence/the-worlds-best-bank-in-the-emerging-markets-2021-bank-central-asia/>
3. Syafaruddin, F. P., Wibowo, W. A., & Indriani, F. (n.d.). Bank BRI Digital Transformation Strategy for Corporate QLola Application Decision-Making. Retrieved from <https://journal.lifescifi.com/index.php/ebh/article/view/620>
4. Komparase. (2015). Perbandingan Kinerja Kredit Korporasi BCA dan Mandiri di Tahun 2024: Fokus Pertumbuhan vs. Kualitas. Retrieved from <https://komparase.com/berita/3692/perbandingan-kinerja-kredit-korporasi-bca-dan-mandiri-di-tahun-2024-fokus-pertumbuhan-vs-kualitas>
5. Magna, M. S. (n.d.). TINJAUAN YURIDIS PENGAWASAN OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK) TERHADAP PRAKTIK KONGLOMERASI KEUANGAN DI INDONESIA. Retrieved from <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/95796>
6. Media, K. C. (2013). BCA Tak Khawatir Pengawasan Konglomerasi OJK. Retrieved from <https://nasional.kompas.com/read/2013/01/23/09502423/bca.tak.khawatir.pengawasan.konglomerasi.ojk>
7. Hutauruk, D. M. (2022). BCA Buktikan Digitalisasi Sukses Mendorong Efisiensi Bank. Retrieved from <https://keuangan.kontan.co.id/news/bca-buktikan-digitalisasi-sukses-mendorong-efisiensi-bank>

8. BCA Syariah dan BCA selalu Bersinergi. (2022). Retrieved from <https://www.topbusiness.id/64928/bca-syariah-dan-bca-selalu-bersinergi.html>
9. BBCA Aug 2025. (n.d.). Retrieved from <https://www.binaartha.com/bbca-aug-2025.html>
10. Sitanggang, L. M. S. (2017). BCA perkuat kepemilikan saham di anak perusahaan. Retrieved from [https://keuangan.kontan.co.id/news/bca-perkuat-kepemilikan-saham-di-anak-perusahaan?utm\\_source=chatgpt.com](https://keuangan.kontan.co.id/news/bca-perkuat-kepemilikan-saham-di-anak-perusahaan?utm_source=chatgpt.com)
11. Ardy, Blogger, A. Accountant. F. Consultant., & Blogger, Accountant. F. Consultant. (n.d.). Kupas Tuntas Laporan Tahunan BCA 2023. Retrieved from [https://www.finansialpost.com/2024/05/kupas-tuntas-laporan-tahunan-bca-2023.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.finansialpost.com/2024/05/kupas-tuntas-laporan-tahunan-bca-2023.html?utm_source=chatgpt.com)
12. Djayanto, J., Lindrawati, L., & Tedjasuksmana, B. (n.d.). EKSPROPRIASI PEMEGANG SAHAM MINORITAS DALAM KEPEMILIKAN ULTIMAT PENGARUH PEMISAHAN HAK ALIRAN KAS DENGAN HAK KONTROL TERHADAP NILAI PERUSAHAAN. Retrieved from [https://journal.ukwms.ac.id/index.php/JAKO/article/view/2616?utm\\_source](https://journal.ukwms.ac.id/index.php/JAKO/article/view/2616?utm_source)
13. Pane, A. A. (2024). Analisis perbandingan profitabilitas dan fee based income pada PT. Bank BCA Syariah dan PT. Bank BCA Konvensional. Retrieved from <https://etd.uinsyahada.ac.id/10681/>
14. Yuniningsih, Y. (n.d.). Seberapa Besar Kepemilikan Saham Berperan Dalam Penentuan Nilai Perusahaan Dengan Tinjauan Agency Theory. Retrieved from <https://ejournal.iaida.ac.id/index.php/darussalam/article/view/120>
15. Investorid. (n.d.). Rasio Dana Murah BCA (BBCA) Capai 82% dari DPK. Retrieved from [https://investor.id/finance/377714/rasio-dana-murah-bca-bbca-capai82-dari-dpk#goog\\_rewarded](https://investor.id/finance/377714/rasio-dana-murah-bca-bbca-capai82-dari-dpk#goog_rewarded)
16. Media, K. C. (2025). Sejarah BCA, Awalnya Milik Grup Salim, Pernah Dikuasai Pemerintah. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2025/08/20/174616726/sejarah-bca-awalnya-milik-grup-salim-pernah-dikuasai-pemerintah#:~:text=Pemilik%20BCA%20kini%20Grup%20Djarum&text=Perusahaan%20ini%20dimiliki%20oleh%20dua,saham%20BCA%20dimiliki%20oleh%20publik>
17. Media, K. C. (2025). Sejarah BCA, Awalnya Milik Grup Salim, Pernah Dikuasai Pemerintah. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2025/08/20/174616726/sejarah-bca-awalnya-milik-grup-salim-pernah-dikuasai-pemerintah#:~:text=Pemilik%20BCA%20kini%20Grup%20Djarum&text=Perusahaan%20ini%20dimiliki%20oleh%20dua,saham%20BCA%20dimiliki%20oleh%20publik>
18. (N.d.). Retrieved from <https://m.tribunnews.com/bisnis/2025/02/24/ekonom-bca-ungkap-potensi-tantangan-perekonomian-indonesia-di-2025>
19. (N.d.). Retrieved from <https://developers.bri.co.id/id/news/9-tantangan-perbankan-di-era-digital-dan-cara-briapi-meresponnya>
20. Mantap, Transaksi Digital Banking BCA Capai Rp 28.000 Triliun di 2024. (2025). Retrieved from <https://id.tradingview.com/news/kontan:a0ed4319087ea:0/>
21. Memahami Konsep Kepemilikan Institusional. (n.d.). Retrieved from [https://accounting.binus.ac.id/2022/11/22/memahami-konsep-kepemilikan-institusional/#:~:text=Kepemilikan%20institusional%20merupakan%20salah%20satu,lain%20\(Wien%2C%202010\).](https://accounting.binus.ac.id/2022/11/22/memahami-konsep-kepemilikan-institusional/#:~:text=Kepemilikan%20institusional%20merupakan%20salah%20satu,lain%20(Wien%2C%202010).)
22. Securities, P. I. P. (2025). Siapa Pemegang Saham Mayoritas BBCA? Laba Bersihnya Naik, Intip Daftar Pemiliknya. Retrieved from [https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?jdl=Siapa%2BPemegang%2BSaham%2BMayoritas%2BBBCA%3F%2BLaba%2BBersihnya%2BNaik%2C%2BIntip%2BDaftar%2BPemiliknya&news\\_id=476956&group\\_news=RESEARCHNEWS&news\\_date=&taging\\_subtype=&name=&search=&q=&halaman=](https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?jdl=Siapa%2BPemegang%2BSaham%2BMayoritas%2BBBCA%3F%2BLaba%2BBersihnya%2BNaik%2C%2BIntip%2BDaftar%2BPemiliknya&news_id=476956&group_news=RESEARCHNEWS&news_date=&taging_subtype=&name=&search=&q=&halaman=)

23. Bank, P. T., & Asia, C. (2024). *20250212-Bca-Ar-2024\_Ina*. [https://www.bca.co.id/-/media/Feature/Report/File/S8/Laporan-Tahunan/2025/20250212-BCA-AR-2024\\_INA.pdf](https://www.bca.co.id/-/media/Feature/Report/File/S8/Laporan-Tahunan/2025/20250212-BCA-AR-2024_INA.pdf)
24. Lestyaningrum, L., & Kartini Panggiarti, E. (2022). Analisis Pengungkapan Pelaporan Keuangan Segmen Pada PT Unilever Tbk Dan Entitas Anak. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi (JEKMA)*, 1(2), 104-109.
25. Sari Pertiwi, W. H., & Weganofa, R. (2015). Pemahaman Mahasiswa Atas Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Refleksi Artikel Hasil Penelitian. *LiNGUA: Jurnal Ilmu Bahasa Dan Sastra*, 10(1), 18. <https://doi.org/10.18860/ling.v10i1.3029>
26. Wahyudin Darmalaksana. (2020). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka dan Studi Lapangan. *Pre-Print Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung.*, 1-6.