STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI RELATIONSHIP MANAGER BARU DI CORPORATE BANKING PT BANK CENTRAL ASIA TBK TAHUN 2026 - 2028

Ronald A. Lumankun

NIM: 2024012934

Tesis Program Magister Manajemen Eksekutif

Angkatan 77

SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM

JAKARTA

2026

PERNYATAAN KEASLIAN

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 17 Tahun 2010 Tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi, saya Ronald A. Lumankun secara tegas dan jujur menyatakan bahwa dalam tesis berjudul:

Strategi Pengembangan Kompetensi Relationship Manager Baru di Corporate Banking PT Bank Central Asia Tbk Tahun 2026 – 2028

saya tidak,

a. mengacu dan/atau mengutip istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalamcatatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
b. mengacu dan/atau mengutip secara acak istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
c. menggunakan sumber gagasan, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
d. merumuskan dengan kata-kata dan/atau kalimat dari sumber kata-kata dan/atau kalimat, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
e. menyerahkan suatu karya ilmiah yang dihasilkan dan/atau telah dipublikasikan oleh pihak lain sebagi karya ilmiahnya tanpa menyatakan sumber yang memadai.

Bila kelak di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar, sebagian atau seluruhnya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar sesuai ketentuan yang berlaku di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Jakarta, 30 Juni 2026



(Ronald A. Lumankun)

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ronald A. Lumankun
NIM : 2024012934
Program Studi : Magister Manajemen Eksekutif
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Sekolah Tinggi Manajemen PPM, **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

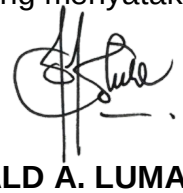
STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI RELATIONSHIP MANAGER BARU DI CORPORATE BANKING PT BANK CENTRAL ASIA TBK TAHUN 2026 - 2028

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Sekolah Tinggi Manajemen PPM berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*) merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : JAKARTA
Pada tanggal : 30 JUNI 2026

Yang menyatakan,



RONALD A. LUMANKUN

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus atas segala kasih, berkat, karunia, dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan seluruh rangkaian studi hingga penyusunan tesis ini tepat pada waktunya. Tesis yang berjudul "Strategi Pengembangan Kompetensi Relationship Manager Baru di Corporate Banking PT Bank Central Asia Tbk Tahun 2026 - 2028" ini disusun sebagai bentuk kontribusi pemikiran bagi PT Bank Central Asia Tbk, khususnya dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia di lingkungan *Corporate Banking*, sekaligus diharapkan dapat memperkaya kajian akademik di bidang manajemen sumber daya manusia. Di samping itu, penyusunan tesis ini juga merupakan salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar Magister pada PPM School of Management.

Penulis menyadari bahwa perjalanan ini tidak mungkin dapat diselesaikan seorang diri. Dengan penuh rasa syukur, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. PT Bank Central Asia Tbk, yang telah memberikan kesempatan beasiswa pendidikan kepada penulis. BCA telah membuka jalan bagi penulis untuk mewujudkan impian yang bahkan tidak berani penulis bayangkan dapat tercapai.
2. Ibu Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A., selaku dosen pembimbing, atas kesabaran, perhatian, arahan, serta ilmu yang begitu berharga selama mendampingi penulis hingga tesis ini dapat terselesaikan.
3. Seluruh civitas akademika PPM School of Management, atas ilmu, pengalaman, inspirasi, dan lingkungan yang luar biasa selama penulis menempuh pendidikan.
4. Keluarga dan para sahabat, atas setiap doa yang tidak pernah putus, kasih sayang, pengertian, serta dukungan dalam setiap fase perjalanan ini.
5. Seluruh rekan-rekan MME 77, yang telah menjadi teman seperjuangan selama dua tahun terakhir. Terkhusus Team Elang, terima kasih telah saling mengingatkan, menjadi "alarm" ketika mulai lengah, dan menjadi penyemangat ketika semangat mulai melemah.
6. *Last but certainly not least*, kepada GARASI SQUAD BADMINTONKUY, yang tanpa disadari telah menjadi tempat terbaik bagi penulis untuk sejenak berhenti dari rutinitas kuliah, mengurai penat, mengembalikan semangat, menjadi ruang untuk "mengisi ulang energi" dan menjaga keseimbangan hidup. Terima kasih telah menjadi pengingat bahwa dalam mengejar cita-cita, kesehatan, persahabatan, dan kebahagiaan tetap perlu dirawat.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan jauh dari kata sempurna. Besar harapan penulis agar tesis ini dapat memberikan manfaat, baik bagi PT Bank Central Asia Tbk, dunia akademik, maupun bagi siapa saja yang memiliki ketertarikan terhadap pengembangan kompetensi sumber daya manusia.

Jakarta, 30 Juni 2026

Ronald A. Lumankun

ABSTRAK

Pertumbuhan bisnis *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk (BCA) yang menghadapi tantangan perlambatan pada tahun 2025 menuntut kesiapan sumber daya manusia, khususnya *Relationship Manager* (RM), sebagai garda terdepan dalam pengembangan bisnis dan pengelolaan risiko. Perbedaan latar belakang rekrutmen RM baru, baik dari jalur mutasi internal maupun rekrutmen eksternal, menimbulkan kesenjangan kompetensi yang berpotensi memengaruhi efektivitas kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi prioritas pada RM baru, merumuskan model kompetensi yang dapat dijadikan acuan, serta menyusun strategi pengembangan kompetensi Relationship Manager baru di Divisi *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk periode 2026–2028.

Penelitian ini merupakan penelitian terapan (*applied research*) dengan pendekatan deskriptif kuantitatif dalam bentuk studi kasus pada Divisi *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 51 Relationship Manager dan 13 Unit Head serta wawancara mendalam dengan beberapa Unit Head. Analisis dilakukan dengan membandingkan tingkat kompetensi aktual RM baru terhadap kompetensi ideal yang diharapkan organisasi pada lima dimensi kompetensi, yaitu kompetensi teknis, interpersonal, komersial dan strategis, budaya organisasi dan alur kerja, serta legal dan administrasi. Hasil analisis kuantitatif kemudian dipadukan dengan temuan kualitatif untuk merumuskan strategi pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis Corporate Banking BCA.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh dimensi kompetensi RM baru masih berada di bawah tingkat kompetensi ideal yang diharapkan organisasi. Kesenjangan terbesar ditemukan pada kompetensi teknis dan interpersonal, khususnya pada kelompok RM hasil mutasi internal, sedangkan RM hasil rekrutmen eksternal menunjukkan kebutuhan penguatan pada aspek budaya organisasi dan alur kerja. Berdasarkan hasil identifikasi kompetensi prioritas dan profil kompetensi RM terbaik, penelitian ini menghasilkan strategi pengembangan kompetensi yang mengintegrasikan program *onboarding* terstruktur dan pengembangan berkelanjutan berbasis metode pembelajaran 70:20:10 melalui kombinasi *experiential learning, social learning,* dan *formal learning*. Strategi tersebut diharapkan dapat mempercepat proses adaptasi, meningkatkan kesiapan kerja RM baru, memperkuat mitigasi risiko, serta mendukung pencapaian target pertumbuhan bisnis *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk.

Kata Kunci: pengembangan kompetensi, relationship manager, corporate banking, onboarding, 70:20:10, sumber daya manusia.

ABSTRACT

This study aims to identify the priority competency gaps that need to be developed among newly appointed Relationship Managers (RMs) in the Corporate Banking Division of PT Bank Central Asia Tbk (BCA), formulate a competency model as a reference framework, and design a competency development strategy for the 2026 – 2028 period. The research employs an applied research approach using a descriptive quantitative case study method. Primary data were collected through questionnaires distributed to 51 Relationship Managers and 13 Unit Heads, complemented by in-depth interviews with selected Unit Heads. Secondary data were obtained from company documents and relevant academic literature.

The findings indicate that the actual competency levels of new RMs remain below the ideal competency standards expected by the organization across all competency dimensions. The most significant gaps were identified in technical, interpersonal, and commercial-strategic competencies, while organizational culture and workflow competencies showed relatively better results but still require improvement. The study also reveals distinct competency gap patterns between internal and external recruits. Internally recruited RMs demonstrate stronger understanding of organizational culture and work processes but require substantial development in technical, interpersonal, and commercial competencies. Conversely, externally recruited RMs possess relatively stronger commercial and interpersonal capabilities but face challenges in adapting to BCA's organizational culture and internal work procedures.

Based on these findings, the study proposes a competency development strategy that integrates a structured onboarding framework with a continuous development approach based on the 70:20:10 learning model, encompassing experiential learning, social and collaborative learning, and formal learning. The proposed strategy is expected to accelerate the readiness and effectiveness of new Relationship Managers, thereby supporting business growth, risk mitigation, and service quality enhancement within BCA's Corporate Banking Division.

Keywords: competency development, relationship manager, corporate banking, onboarding, 70:20:10 learning model, human resource development.

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang Penelitian 1
1.2. Rumusan Masalah 10
1.3. Tujuan Penelitian 11
1.4. Manfaat Penelitian 11
1.5. Batasan Penelitian 13
1.6. Sistematika Penulisan Tesis 13
BAB II LANDASAN TEORI 15
2.1 Peran Kompetensi Terhadap Penunjang Kinerja Perusahaan 15
2.2 Jenis-jenis Kompetensi 16
2.3 Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia 17
2.4. Kerangka Analisis 26
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 28
3.1. Jenis, Pendekatan, Lokasi dan Waktu Penelitian 28
3.2. Kebutuhan Data, Sumber dan Metode Pengumpulan Data 28
3.3. Instrumen Penelitian 29
3.4. Metode Pengolahan dan Analisis Data 30
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN 32
4.1 Profi dan Sejarah Perusahaan PT Bank Central Asia Tbk 32
4.2 Visi, Misi dan Tata Nilai 33
4.3 Struktur Organisasi dan Tata Kelola 35
4.4 Posisi Strategis Divisi Corporate Banking dan Peran Relationship Manager 36
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 38
5.1 Kesenjangan Kompetensi Prioritas yang Akan Dikembangkan 38
5.2 Hasil Identifikasi Kompetensi dari Best RM 46
5.3 Strategi Mengatasi Kesenjangan Kompetensi 2026-2028 51
5.4 Pedoman Implementasi Strategi 62
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 65
6.1 Kesimpulan 65
6.2 Saran 66
DAFTAR PUSTAKA 67

LAMPIRAN 1 KUESIONER KOMPETENSI RM BARU 70
LAMPIRAN 2 KUESIONER UNTUK UNIT HEAD 72
LAMPIRAN 3 TRANSKRIP WAWANCARA 74
LAMPIRAN 4 DATA MENTAH KUESIONER RM INTERNAL 83
LAMPIRAN 5 DATA MENTAH KUESIONER RM EKSTERNAL 88
LAMPIRAN 6 DATA MENTAH KUESIONER RM INTERNAL 90
LAMPIRAN 7 DESKRIPSI PEKERJAAN RELATIONSHIP MANAGER 90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Grafik pertumbuhan kredit perbankan dan BCA 2
Gambar 2 : Grafik pertumbuhan kredit korporasi BCA 2022 - 2025.....3
Gambar 3 : Grafik kesenjangan kompetensi ideal dengan aktual RM 6
Gambar 4 : Grafik kesenjangan kompetensi RM rekrutmen internal dan eksternal 7
Gambar 5: Boyatzis' Model (Boyatzis, 1982) 15
Gambar 6 : Iceberg model (Spencer & Spencer, 1993).....17
Gambar 7 : Four modes of knowledge sharing (Noe, 2023) 18
Gambar 8 : The 4C's model (Bauer, 2010).....21
Gambar 9 : 5 Tahapan onboarding (Silzer & Dowell, 2010).....22
Gambar 10 : Metode 70:20:10 (Jennings, 2014).....25
Gambar 11 : Kerangka Analisis 27
Gambar 12 : Struktur Organisasi Corporate Banking BCA 36
Gambar 13 : Peta Strategi Pengembangan Kompetensi 52

DAFTAR TABEL

Tabel 1: Hasil perbandingan skor kompetensi 6
Tabel 2: Matriks Kebutuhan Data Penelitian 28
Tabel 3: Variabel Kompetensi 30
Tabel 4: Tabel Tingkat Kesesuaian Kompetensi Secara Rata-Rata.....42
Tabel 5: Tabel Tingkat Kesesuaian Kompetensi Rekrutmen Internal 43
Tabel 6: Tabel Tingkat Kesesuaian Kompetensi Rekrutmen Eksternal.....44
Tabel 7: Hasil Coding Transkrip Wawancara 47
Tabel 8: Pedoman Implementasi Strategi 633