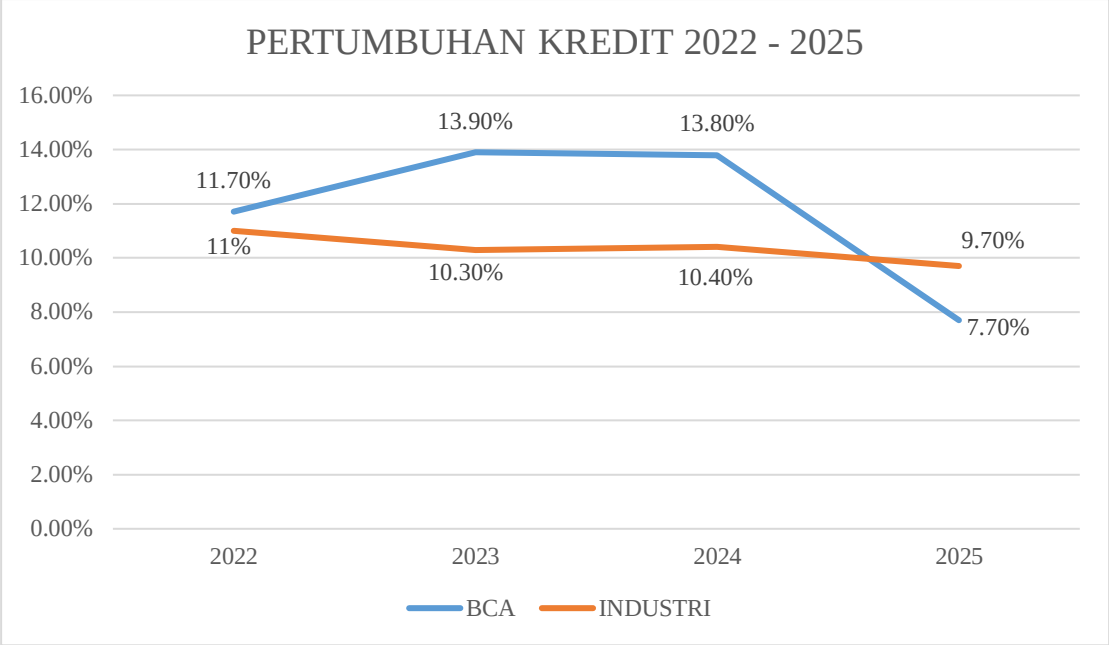
BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam konteks ekonomi global dan nasional, sektor perbankan merupakan pilar utama stabilitas finansial. Industri perbankan korporasi, khususnya, ditandai oleh tingkat persaingan yang intensif, perubahan regulasi yang cepat, kebutuhan akan inovasi produk yang berkelanjutan serta kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi handal terlebih pada unit kerja yang berperan sebagai ujung tombak perusahaan sebagai tenaga pemasar. Dalam lanskap yang sangat kompetitif ini, peran SDM tidak hanya bersifat sebagi pendukung, tetapi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Keunggulan perusahaan, bahkan yang didukung oleh sarana prasarana yang memadai, akan sangat ditentukan oleh kinerja optimal SDM yang handal.

Pada Divisi *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk (BCA), *Relationship Manager* (RM) memegang posisi yang sangat strategis. RM berfungsi sebagai garda terdepan perusahaan dalam membangun, memelihara, dan mengembangkan hubungan jangka panjang dengan nasabah korporasi. Kompetensi seorang RM tidak hanya berdampak pada keberhasilan akuisisi bisnis baru, tetapi juga krusial dalam menjaga loyalitas nasabah yang sudah ada dan memastikan pertumbuhan portofolio aset yang sehat bagi bank. Tugas utama RM mencakup pengembangan bisnis, manajemen portofolio, dan pemberian solusi yang komprehensif, mulai dari produk aset, liabilitas, hingga produk manajemen kas (*Cash Management*).

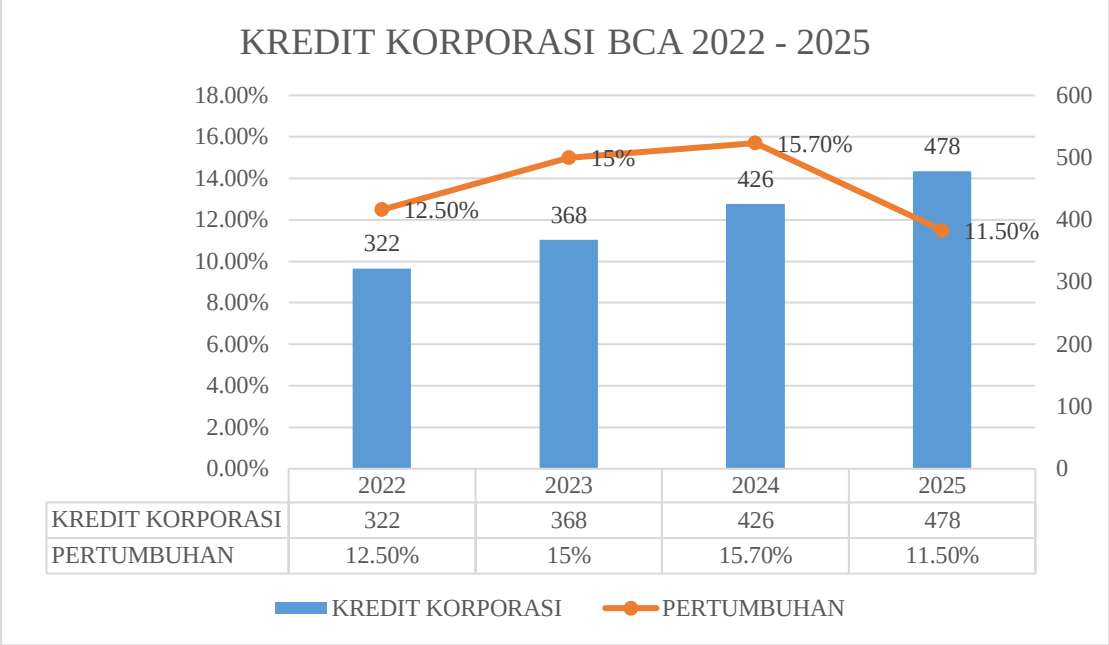
Meskipun sektor perbankan nasional menunjukkan tren pemulihan yang solid pada tahun 2025, PT Bank Central Asia Tbk (BCA) menghadapi tantangan ekspansi yang cukup signifikan. Data menunjukkan bahwa pertumbuhan kredit BCA pada tahun 2025 hanya 7,7 persen mencapai Rp993 triliun berada di bawah rata-rata pertumbuhan kredit industri perbankan nasional yang berhasil tumbuh 9,69 persen. Kondisi ini menjadi sebuah anomali bagi institusi yang biasanya menjadi pemimpin pasar (*market leader*), sekaligus menandakan adanya tekanan kompetisi yang semakin ketat dalam perebutan pangsa pasar aset berkualitas.



Gambar 1 : Grafik pertumbuhan kredit perbankan dan BCA

Lebih spesifik lagi, tantangan ini terlihat nyata pada pilar utama bisnis bank, yaitu segmen korporasi. Pertumbuhan kredit korporasi BCA pada tahun 2025 tercatat mengalami perlambatan jika dibandingkan dengan pencapaian pada tahun 2024. Hal ini dibuktikan dengan pertumbuhan kredit korporasi BCA pada tahun 2024 sebesar 15,7 persen sedangkan pada tahun 2025 hanya mencatatkan pertumbuhan sebesar 11,5 persen. Penurunan momentum pertumbuhan ini mengindikasikan bahwa strategi penetrasi pasar dan pengelolaan akun korporasi yang ada saat ini memerlukan rekalibrasi. Di tengah kondisi ekonomi yang dinamis, ketidakmampuan untuk melampaui atau setidaknya menyamai performa tahun sebelumnya di sektor korporasi menunjukkan adanya celah (*gap*) yang harus segera ditangani.

Dalam bisnis perbankan korporasi yang bersifat dinamis dan kompleks, peran *Relationship Manager* adalah faktor penentu utama. Ketertinggalan pertumbuhan di tahun 2025 memberikan sinyal kuat bahwa kapasitas dan kapabilitas garda depan, khususnya para RM Baru, perlu ditingkatkan secara progresif. RM tidak lagi sekadar dituntut memiliki pemahaman produk standar, namun harus mampu menjadi penasihat strategis yang adaptif terhadap profil risiko dan kebutuhan unik debitur korporasi besar.



Gambar 2 : Grafik pertumbuhan kredit korporasi BCA 2022 - 2025

Menyambut tahun 2026 PT Bank Central Asia Tbk menunjukkan optimisme terhadap kinerja penyaluran kredit dengan melakukan penyesuaian pedoman pertumbuhan kredit dalam Rencana Bisnis Bank (RBB). Direktur Keuangan BCA, Vera Eve Lim menyatakan bahwa perusahaan telah meng-*upgrade guidance* pertumbuhan kredit menjadi kisaran 8 – 10 persen, mencerminkan proyeksi yang lebih positif dibandingkan dengan realisasi sebelumnya dan harapan bahwa ekspansi kredit dapat mulai terlihat sejak kuartal pertama tahun berjalan. Sementara itu, Presiden Direktur BCA, Hendra Lembong, menegaskan keyakinannya bahwa ruang pertumbuhan kredit di industri perbankan Indonesia masih terbuka luas dan menilai potensi pencapaian pertumbuhan dua digit pada tahun 2026, dengan dorongan dari berbagai program pemerintah serta potensi ekspansi dari debitor eksisting. Pernyataan tersebut menunjukkan keyakinan BCA terhadap pemulihan dan percepatan pertumbuhan ekonomi yang selaras dengan strategi BCA untuk meningkatkan kontribusi penyaluran kredit di tengah tantangan global dan dinamika pasar.

Kesenjangan antara realisasi pertumbuhan kredit tahun 2025 dan target yang cukup ambisius di tahun 2026 menimbulkan pertanyaan mengenai kesiapan internal organisasi dalam bentuk ekspansi yang direncanakan. Dalam industri perbankan khususnya segmen korporasi, pertumbuhan kredit sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi bisnis, kemampuan analisis risiko, serta kapasitas pengelolaan portofolio yang dijalankan oleh RM.

Kontribusi RM secara langsung tercermin dalam perolehan baik portofolio dari debitur baru maupun peningkatan dari debitur yang ada (eksisting) yang mempengaruhi beberapa poin penting perusahaan seperti peningkatan *fee-based income* dan peningkatan *Current Account Saving Account* (CASA) bank. Mengingat kompleksitas dan tanggung jawab peran ini, setiap kegagalan RM dalam menguasai kompetensi dasar, terutama terkait analisis risiko dan kepatuhan alur kerja, dapat menimbulkan risiko operasional dan kredit yang substansial, yang pada akhirnya akan berdampak negatif terhadap kinerja tim dan reputasi perusahaan.

Mengingat peran ganda RM sebagai tenaga pemasar dan penilai risiko, kompetensi mereka memiliki implikasi kritis terhadap mitigasi risiko perusahaan. Setiap kegagalan dalam menguasai kompetensi dasar, terutama yang berkaitan dengan analisis risiko kredit korporasi dan kepatuhan alur kerja spesifik bank, dapat menimbulkan dampak risiko operasional, kredit, dan reputasi yang substansial. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi bagi RM baru merupakan upaya krusial dalam perlindungan nilai (*value preservation*) dan akselerasi pertumbuhan bisnis bank, memperkuat urgensi penelitian ini dalam merancang strategi yang fokus pada aspek kepatuhan dan analisis risiko.

Proses pengisian posisi RM baru di Divisi *Corporate Banking* BCA umumnya melibatkan dua jalur utama rekrutmen, yaitu *pro-hire* dan mutasi internal. Kedua kelompok ini, meskipun masing-masing membawa keunggulan, secara sistematis menghadapi tantangan signifikan berupa kesenjangan kompetensi (*competency gap*) dan kesulitan adaptasi terhadap lingkungan kerja spesifik di BCA.

- **Jalur Internal (Mutasi Internal):**

  RM yang berasal dari divisi atau fungsi lain di dalam BCA (termasuk lulusan *management trainee*)

- **Jalur Rekrutmen Eksternal (*Pro-hire*):**

  RM yang direkrut dari luar perusahaan, baik dari institusi perbankan lain maupun industri berbeda.

Salah satu tantangan dalam pengembangan RM di Divisi *Corporate Banking* BCA adalah belum tersusunnya model kompetensi dan kamus kompetensi yang secara khusus menggambarkan kompetensi yang dibutuhkan sebagai RM *Corporate Banking*. Selama ini, proses pengembangan kompetensi lebih banyak mengacu pada kebutuhan operasional dan pengalaman kerja masing-masing unit, sehingga belum tersedia suatu

kerangka kompetensi yang terdokumentasi secara sistematis sebagai acuan dalam proses rekrutmen, pengembangan, pembelajaran, maupun evaluasi kompetensi RM.

Ketiadaan model kompetensi yang tersetruktur berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi mengenai standar kompetensi yang diharapkan dari seorang RM *Corporate Banking,* terutama bagi RM yang berasal dari jalur rekrutmen eksternal. Kondisi tersebut dapat menyebabkan proses pengembangan kompetensi menjadi kurang terarah karena organisasi belum memiliki acuan yang secara komprehensif menjelaskan kompetensi yang perlu dimiliki maupun prioritas pengembangannya.

Oleh karena itu, periode 2026–2028 menjadi masa krusial bagi BCA untuk membalikkan tren tersebut. Tanpa adanya intervensi strategis dalam pengembangan kompetensi RM Baru, risiko stagnasi pertumbuhan kredit korporasi akan semakin besar. Urgensi inilah yang melatarbelakangi perlunya sebuah "Strategi Pengembangan Kompetensi RM Baru Corporate Banking BCA" yang komprehensif, guna memastikan bank memiliki sumber daya manusia yang tangguh untuk merebut kembali momentum pertumbuhan dan memperkuat dominasi di pasar korporasi pada masa mendatang.

Berangkat dari kebutuhan untuk menilai kesiapan tersebut dan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai kondisi kompetensi RM Corporate Banking BCA, penelitian ini diawali dengan penyebaran kuesioner kepada para RM dan Unit Head sebagai pemangku kepentingan. Kuesioner ini sebagai pra-survei (*pre eleminary data*) disusun untuk mengidentifikasi kompetensi pada lima kategori kompetensi utama, yaitu kompetensi teknis, interpersonal, komersial dan strategis, budaya organisasi dan alur kerja, serta legal dan administrasi. Selain itu, dalam penyebaran kuesioner jalur rekrutmen responden juga dibedakan menjadi dua, yaitu jalur rekrutmen internal dan eksternal.

Hasil kuesioner ini menjadi dasar penting dalam memahami sejauh mana kompetensi RM telah selaras dengan kompetensi ideal yang diharapkan organisasi, serta untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang berpotensi memengaruhi efektivitas peran RM dalam mendukung kinerja bisnis *corporate banking*. Analisis terhadap hasil kuesioner tidak hanya dilakukan secara agregat, tetapi juga secara komparatif antar kategori kompetensi dan antar kelompok responden, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif sebagai landasan perumusan strategi pengembangan kompetensi RM corporate banking.

Tabel 1: Hasil perbandingan skor kompetensi

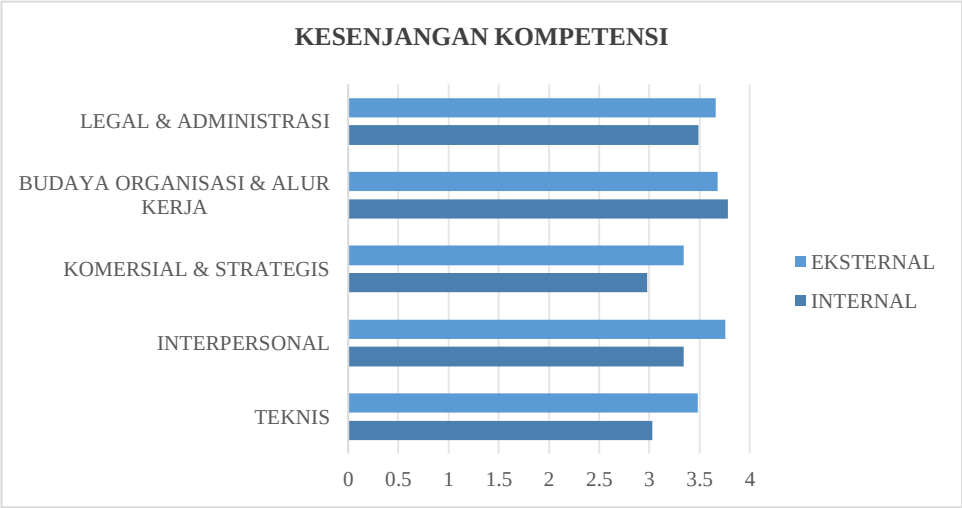
Kompetensi	Ideal	Rata-rata		Rekrutmen Internal		Rekrutmen Eksternal	
	Skala Skor 1 - 5						
	Skor	Skor	Gap	Skor	Gap	Skor	Gap
Teknis	3,62	3,13	0,49	3,03	0,59	3,48	0,14
Interpersonal	3,88	3,44	0,44	3,34	0,54	3,76	0,12
Komersial & Strategis	3,37	3,07	0,30	2,98	0,39	3,34	0,03
Budaya Organisasi & Alur Kerja	4,05	3,75	0,30	3,78	0,27	3,68	0,37
Legal & Administrasi	3,78	3,53	0,25	3,49	0,29	3,66	0,12

Untuk mengidentifikasi kesesuaian antara tingkat kompetensi RM baru ideal yang diharaplan oleh *Unit Head* dengan kompetensi aktual para RM baru, penulis menyajikan perbandingan profil kompetensi ideal dengan kompetensi rata-rata RM baik yang berasal dari rektutmen jalur internal maupun jalur eksternal. Visualisasi dalam bentuk radar chart digunakan untuk menggambarkan pola kesenjangan kompetensi secara komprehensif pada berbagai dimensi kompetensi, baik yang sudah mendekati ekspektasi dengan yang masih menunjukkan deviasi signifikan dari standar ideal.



Gambar 3 : Grafik kesenjangan kompetensi ideal dengan aktual RM

Grafik kesenjangan kompetensi di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai kategori kompetensi rata-rata seluruh RM baru baik yang berasal dari jalur rekrutmen internal maupun eksternal berada di bawah kompetensi ideal yang diharapkan.



Gambar 4 : Grafik kesenjangan kompetensi RM rekrutmen internal dan eksternal

Gambar 4 menunjukkan adanya diferensiasi skor kompetensi yang signifikan antara RM yang berasal dari rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal jika dikomparasikan dengan standar skor ideal. Secara umum, RM hasil rekrutmen eksternal menunjukkan performa kompetensi yang lebih mendekati standar ideal pada hampir seluruh dimensi, kecuali pada aspek budaya organisasi.

Kesenjangan yang paling menonjol ditemukan pada kelompok rekrutmen internal, khususnya pada dimensi kompetensi teknis dan interpersonal. Sebagai contoh, terdapat selisih yang cukup lebar antara skor aktual dengan skor ideal pada aspek teknis, yang menunjukkan bahwa RM internal masih memerlukan akselerasi pengetahuan perbankan korporasi yang lebih mendalam. Di sisi lain, meskipun kelompok rekrutmen eksternal unggul secara teknis, mereka menghadapi kendala pada aspek budaya organisasi dan alur kerja dibandingkan rekan internal mereka.

Pada dimensi Kompetensi Teknis dan Interpersonal, terdapat kesenjangan yang cukup lebar bagi RM internal. RM eksternal mencatatkan skor (3,48) untuk teknis dan (3,76) untuk interpersonal, yang jauh mengungguli RM internal yang hanya berada pada angka (3,03) dan (3,34). Hal ini mengindikasikan bahwa RM yang direkrut dari luar organisasi cenderung membawa kecakapan teknis dan keterampilan negosiasi yang lebih matang dan siap pakai (*ready-to-use*). Sebaliknya, RM internal memerlukan intervensi pengembangan yang lebih intensif untuk mencapai level kapabilitas teknis yang setara dengan tuntutan pasar.

Kesenjangan lainnya terlihat pada dimensi Komersial & Strategis. RM internal mencatatkan skor terendah (2,98), yang berada di bawah rata-rata (3,07) dan terpaut jauh dari skor ideal (3,37). Kondisi ini menjadi landasan kuat bahwa RM internal memiliki hambatan dalam berpikir strategis dan menangkap peluang komersial di segmen *corporate banking*. Meskipun demikian, RM internal memiliki keunggulan kompetitif pada dimensi Budaya Organisasi & Alur Kerja dengan skor (3,78), mengungguli RM eksternal (3,68). Hal ini menunjukkan bahwa RM internal telah memiliki pemahaman mendalam terkait prosedur internal dan nilai-nilai perusahaan, yang merupakan modal penting dalam aspek *compliance* dan operasional.

Pada Tabel 1 teridentifikasi bahwa kompetensi Budaya Organisasi dan Alur Kerja dinilai dengan skor tertinggi (4,05) oleh *Unit Head* kepada RM baru yang dianggap ideal di Corporate Banking BCA, namun hasil temuan menujukkan bahwa kompetensi aktual RM baru baik yang berasal dari jalur rekrutmen intenal (3,78) maupun jalur rekrutmen eksternal (3,68) masih di bawah ekspektasi tersebut, dengan rata-rata keseluruhannya sebesar 3,75. Kesenjangan ini memunculkan pertanyaan mendasar, apakah metode onboarding dan metode pengembangan kompetensi yang diterapkan telah dirancang untuk memenuhi pemahaman budaya organisasi dan alur kerja sebagai prioritas utama ? atau justru terdapat kesenjangan antara desain program, proses implementasi, dan pengalaman belajar yang diterima oleh RM baru ?

Setelah memperoleh hasil analisis terhadap data survei yang mengidentifikasi adanya kesenjangan antara tingkat kompetensi ideal yang diharapkan dengan kompetensi aktual RM, penulis melanjutkan proses pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan beberapa *Unit Head*. Wawancara tersebut bertujuan untuk mengonfirmasi, memperdalam, serta memberikan konteks manajerial terhadap temuan kuantitatif yang telah diperoleh, khususnya terkait relevansi kesenjangan kompetensi terhadap dinamika kinerja *Corporate Banking* secara keseluruhan.

Menurut Bapak SSS selaku *unit head Corporate Banking* 3, hasil survei yang menunjukkan adanya deviasi antara standar kompetensi ideal dan kompetensi aktual RM sejalan dengan pengamatan empiris dalam pengelolaan unit. Beliau menegaskan bahwa meskipun penurunan kinerja tidak dapat secara langsung diatribusikan kepada RM baru sebagai penyebab tunggal, kualitas kompetensi individu memiliki kontribusi signifikan terhadap ketepatan analisis kredit, kemampuan membaca risiko industri, serta kecermatan dalam menyusun struktur pembiayaan yang sesuai dengan profil risiko nasabah. Dalam konteks tersebut, kesenjangan kompetensi dipandang sebagai

faktor yang berpotensi memengaruhi kualitas proses bisnis, bukan semata-mata sebagai indikator kelemahan individu.

Lebih lanjut, Bapak SSS menjelaskan bahwa dalam kondisi tekanan bisnis dan target pertumbuhan yang tinggi, peran RM menjadi semakin strategis karena mereka berada pada titik temu antara ekspansi bisnis dan pengelolaan risiko. Apabila kompetensi teknis, komersial, maupun interpersonal belum sepenuhnya matang, maka keputusan bisnis yang dihasilkan berisiko kurang optimal, baik dari sisi profitabilitas maupun kualitas aset. Pandangan ini turut diperkuat oleh *Unit Head* lainnya, Ibu MMM menyatakan bahwa temuan survei mengenai kesenjangan kompetensi, khususnya pada aspek *commercial acumen* dan pemahaman risiko industri, konsisten dengan pengalaman mereka dalam melakukan supervisi terhadap RM. Dalam beberapa kesempatan pendampingan kunjungan ke debitor, RM cenderung mengambil posisi yang lebih pasif dalam diskusi bisnis, serta belum optimal menggali model bisnis, maupun potensi risiko industri debitor secara mendalam. Selain itu, dalam proses negosiasi kredit, baik dalam hal syarat dan ketentuan kredit maupun penyesuaian *pricing* seperti suku bunga, biaya provisi, dan biaya lainnya, RM belum sepenuhnya mampu menyampaikan argumentasi yang kuat berbasis komparasi industry, analisis risiko, maupun struktur pembiayaan alternative yang dapat menjadi dasar pertimbangan bersama. Berdasarkan pengalaman-pengalaman tersebut, faktor kompetensi RM perlu diperkuat, agar potensi ketidakseimbangan dalam proses negosiasi dapat diminimalisir dan dapat lebih bersifat strategis daripada hanya bersifat responsive.

Dalam wawancara tersebut juga ditegaskan bahwa berbagai faktor eksternal seperti kondisi makroekonomi, perubahan regulasi, serta dinamika industri nasabah memang turut memengaruhi kinerja *Corporate Banking*. Namun demikian, faktor-faktor tersebut berada di luar kendali langsung organisasi. Sebaliknya, penguatan kompetensi RM merupakan aspek internal yang dapat dirancang dan dikembangkan secara sistematis melalui intervensi manajerial yang terstruktur. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi dipandang bukan sekadar sebagai agenda pengembangan individu, melainkan sebagai bagian dari strategi penguatan fondasi bisnis dan mitigasi risiko jangka panjang.

Dengan demikian, integrasi antara hasil survei kuantitatif dan temuan wawancara kualitatif memberikan pemahaman yang lebih komprehensif bahwa kesenjangan kompetensi RM baru tidak serta-merta menjadi penyebab tunggal penurunan kinerja, tetapi merupakan salah satu faktor krusial yang berpotensi

memengaruhi kualitas proses bisnis dan keberlanjutan pertumbuhan *Corporate Banking*. Temuan ini menjadi dasar bagi penelitian untuk mengkaji lebih lanjut strategi penguatan kompetensi RM sebagai upaya peningkatan kualitas kinerja secara berkelanjutan.

Fenomena kesenjangan kompetensi ini menjadi titik awal yang penting untuk menelaah lebih dalam efektivitas pendekatan *onboarding* yang selama ini belum ada cetak biru yang menjadi dasar bagi Divisi *Corporate Banking*, serta bagaimana strategi pengembangan kompetensi dapat diselaraskan kembali dengan kebutuhan strategis *Corporate Banking* di BCA. Hal ini terlihat nyata dari hasil prasurvei/data awal yang tersaji pada Tabel 1.1. Data tersebut mengindikasikan adanya disparitas kapabilitas yang signifikan antara RM yang berasal dari rekrutmen internal dan eksternal.

Jika dilihat menggunakan lensa *Human Capital Management* (HCM) hasil kueisoner ini menciptakan urgensi untuk melakukan pemetaan kesenjangan secara lebih komprehensif guna menentukan prioritas pengembangan. Tanpa adanya strategi pengembangan yang tepat, maka kesenjangan ini akan terus menghambat pencapaian target kinerja RM dan efisiensi operasional bank. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pada perancangan metode pengembangan kompetensi yang mampu mengakomodasi kebutuhan berbeda dari kedua kelompok rekrutmen tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi kesenjangan kompetensi yang memerlukan solusi pengembangan SDM yang terstruktur, penelitian ini dirumuskan dalam tiga pertanyaan inti yang bersifat kausal dan berurutan. Pertanyaan-pertanyaan ini akan memandu alur logis penelitian dari identifikasi kebutuhan hingga perancangan solusi strategis.

1. Mengidentifikasi bagaimana hasil analisis kesenjangan kompetensi yang prioritas untuk dikembangkan dari dua kelompok RM baru di Divisi *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk?
2. Bagaimana model kompetensi yang akan dijadikan acuan dalam merancang strategi pengembangan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dua kelompok RM di Divisi *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk?

3. Bagaimana rancangan strategi pengembangan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dua kelompok RM baru di Divisi *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk untuk periode 2026 - 2028?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab secara sistematis setiap rumusan masalah yang telah ditetapkan, sehingga dapat menghasilkan kerangka strategi pengembangan yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan.

1. Teridentifikasi kompetensi yang paling prioritas untuk dikembangkan dari dua kelompok RM baru di Divisi *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk.
2. Teridentifikasi model kompetensi yang dapat dijadikan acuan dalam merancang strategi pengembangan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dua kelompok RM di Divisi *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk
3. Terancangnya strategi pengembangan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dua kelompok RM baru di Divisi *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk untuk periode 2026 - 2028.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi berbagai pihak, baik dalam konteks akademis maupun praktis di sektor industri.

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Pengayaan Literatur Manajemen SDM: Penelitian ini akan memperkaya literatur di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan pendidikan vokasional. Secara spesifik, penelitian ini memberikan kontribusi pada kajian perancangan program pelatihan berbasis analisis kebutuhan yang sangat spesifik untuk peran *Relationship Manager* di sektor perbankan korporasi.
2. Model Kerangka Komparatif: Penelitian ini menawarkan kerangka kerja komparatif dalam menganalisis kesenjangan kompetensi berdasarkan perbedaan sumber rekrutmen (internal versus eksternal). Model ini penting untuk mengembangkan teori mengenai intervensi pengembangan SDM yang harus disesuaikan dengan latar belakang adaptasi kultural dan fungsional karyawan baru.

1.4.2. Manfaat Praktis

1.4.2.1. Bagi Organisasi/Perusahaan (PT Bank Central Asia Tbk)

1. Panduan Strategis Operasional: Hasil penelitian berupa strategi pengembangan yang terstruktur dapat menjadi panduan praktis bagi Divisi *Corporate Banking* dan Divisi SDM dalam merancang dan mengimplementasikan program pelatihan yang lebih terarah dan efisien.
2. Efisiensi Anggaran dan Mitigasi Risiko: Strategi yang dirancang secara tepat sasaran akan membantu perusahaan dalam mengalokasikan anggaran pelatihan dengan lebih akurat , serta berfungsi sebagai alat untuk meminimalisasi risiko kesalahan operasional dan kredit yang potensial terjadi akibat kurangnya kompetensi RM baru .
3. Akselerasi Kinerja dan *Employer Branding*: Mempercepat proses adaptasi (*time-to-productivity*) RM baru, sehingga mereka dapat lebih cepat berkontribusi pada pencapaian target akuisisi dan retensi nasabah. Lebih lanjut, efektivitas strategi ini dalam mengembangkan talenta dari jalur mutasi internal juga berkontribusi pada peningkatan *employee engagement* dan memperkuat citra perusahaan sebagai organisasi yang mendukung pengembangan karier dan mobilitas internal, yang merupakan aspek penting dari *employer branding*.

1.4.2.2. Bagi *Relationship Manager* (Karyawan)

1. Peningkatan Profesionalisme dan Karier: Program pengembangan yang dihasilkan dari penelitian ini akan menjadi sarana esensial bagi RM baru untuk cepat menguasai kompetensi kritis yang diperlukan . Hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri dan profesionalisme mereka dalam berinteraksi dengan nasabah korporasi, tetapi juga membuka peluang pengembangan karier yang lebih baik di masa depan.
2. Pengayaan kompetensi : Dengan strategi pengembangan yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan masing-masing kelompok RM baru baik dari pro-hire ataupun mutasi internal dapat saling mengisi dan memperkaya kompetensi sehingga dapat saling bersinergi dan mengurangi kesenjangan kompetensi (*competency gap*) RM secara keseluruhan.

1.5. Batasan Penelitian

Batasan penelitian ditetapkan untuk menjaga fokus studi agar tetap terarah, terukur, dan menghindari generalisasi hasil temuan di luar lingkup yang ditentukan.

1. Objek Penelitian: Objek utama penelitian ini adalah Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, dengan fokus spesifik pada Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Karyawan.
2. Subjek Penelitian: Subjek utama adalah *Relationship Manager* (RM) baru pada Divisi *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk, yang meliputi dua kelompok rekrutmen: *pro-hire* (rekrutmen eksternal) dan *mutasi internal*.
3. Lokasi dan Lingkup Kajian: Penelitian ini dilaksanakan dalam lingkungan Divisi *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk. Fokus kajian terbatas pada:
    a) Identifikasi kompetensi prioritas yang paling krusial untuk dikembangkan
    b) Identifikasi dan evaluasi proses onboarding dan pengembangan kompetensi RM
    c) Penyusunan strategi untuk mengatasi kesenjangan kompetensi melalui program *onboarding* dan pengembangan kompetensi
4. Batasan Metodologis: Penelitian ini dibatasi hanya pada tahapan perancangan strategi pengembangan kompetensi. Penelitian tidak mencakup proses implementasi aktual dari strategi yang dirancang maupun evaluasi empiris terhadap efektivitas dan dampak kinerja pasca-implementasi.
5. Batasan Temporal (Waktu): Perancangan strategi pengembangan ditujukan untuk periode waktu antara Tahun 2026 hingga 2028.

1.6. Sistematika Penulisan Tesis

Untuk memberikan kemudahan pemahaman dan alur logis, tesis ini disusun dalam lima bab sesuai dengan standar penulisan ilmiah akademik.

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berfungsi sebagai fondasi logis penelitian. Uraian mencakup Latar Belakang Penelitian yang menjelaskan urgensi dan justifikasi studi, dilanjutkan dengan Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian (teoritis dan praktis), Batasan Penelitian, dan diakhiri dengan Sistematika Penulisan Tesis.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini memuat landasan teori yang relevan dan kerangka konseptual yang menopang penelitian. Kajian meliputi teori-teori terkait kompetensi sebagai penunjang kinerja perusahaan, jenis-jenis kompetensi, pengembangan Sumber Daya Manusia dan pengembangan kompetensi modern serta kerangka analisis.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan pendekatan dan prosedur yang digunakan dalam penelitian. Uraian mencakup jenis penelitian, penentuan Populasi dan Sampel, Metode Pengumpulan Data, dan Teknik Analisis Data yang digunakan untuk identifikasi kompetensi dan analisis kesenjangan.

BAB IV: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menyajikan gambaran umum PT Bank Central Asia Tbk, nilai-nilai perusahaan, serta struktur organisasi termasuk pada Divisi *Corporate Banking* yang menjadi fokus penelitian.

BAB V: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan deskripsi objek penelitian dan temuan data yang diperoleh. Hasil penelitian akan dipaparkan secara bertahap, meliputi :

a) Identifikasi kompetensi kunci RM *Corporate Banking*
b) Hasil analisis kesenjangan antara kompetensi ideal yang diharapkan dengan kompetensi RM baru baik dari kelompok *pro-hire* maupun mutasi internal.
c) Perancangan model strategi pengembangan kompetensi yang diusulkan. Pembahasan akan mengintegrasikan temuan empiris dengan landasan teori dari Bab II.

BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN

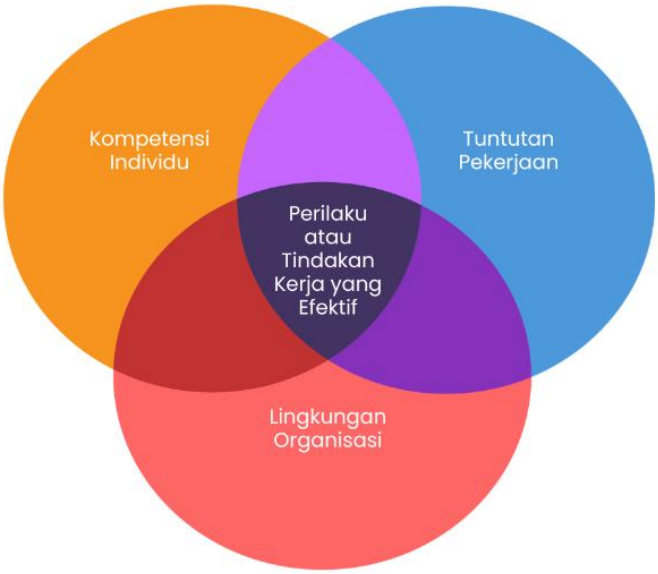
Bab penutup ini berisi ringkasan temuan utama penelitian yang menjawab secara tuntas seluruh rumusan masalah. Bab ini juga memuat Kesimpulan menyeluruh berdasarkan temuan, dan dilanjutkan dengan pemberian Saran, baik saran praktis yang ditujukan kepada PT Bank Central Asia Tbk untuk implementasi strategi yang dirancang, maupun Saran akademis untuk pengembangan penelitian lanjutan.

BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 Peran Kompetensi Terhadap Penunjang Kinerja Perusahaan

Kompetensi merupakan faktor fundamental yang menentukan efektivitas individu dalam menjalankan peran profesionalnya. Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi yang efektif dan/atau kinerja unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi. Hubungan kausal ini berarti bahwa kompetensi benar-benar memprediksi siapa yang akan berkinerja baik atau buruk, yang diukur melalui kriteria spesifik atau standar yang ditetapkan perusahaan.

Secara organisasional, kompetensi berperan sebagai jembatan antara strategi bisnis dan pencapaian kinerja. Menurut Boyatzis (1982), kinerja yang efektif terjadi ketika terdapat keselarasan antara tuntutan pekerjaan, lingkungan organisasi, dan kompetensi individu. Ketika karyawan memiliki kompetensi yang relevan dengan visi perusahaan, efisiensi operasional meningkat, kesalahan kerja berkurang, dan produktivitas secara kolektif akan mendorong daya saing perusahaan di pasar. Dengan demikian, kompetensi bukan sekadar atribut individu, melainkan aset strategis yang menunjang keberlanjutan kinerja perusahaan melalui penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang tepat.



Gambar 5: *Boyatzis' Model* (Boyatzis, 1982)

Berdasarkan diagaram tersebut, Boyatzis (1982) menekankan bahwa efektivitas tindakan (*effective action*) bukan merupakan variable tunggal, melainkan hasil dari hubungan simbiotik. Model ini mengungkapkan bahwa kegagalan kinerja tidak hanya dapat disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang tidak realistis atau kondisi organisasi yang tidak kondusif, namun dapat juga diakibatkan oleh rendahnya kompetensi individu.

Silzer dan Dowell (2010) menegaskan bahwa kompetensi individu merupakan penggerak utama dalam eksekusi strategi bisnis. Menurut mereka, pengelolaan talenta dan kompetensi bukan sekadar fungsi pendukung administrasi, melainkan sebuah imperatif kepemimpinan (*leadership imperative*). Dalam pandangan ini, kinerja perusahaan meningkat bukan hanya karena karyawan memiliki keterampilan teknis, tetapi karena kompetensi yang mereka miliki diselaraskan secara ketat dengan tujuan strategis organisasi. Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang mampu mengidentifikasi kompetensi apa yang benar-benar memberikan keunggulan kompetitif dan kemudian memastikannya tersedia di setiap level kunci organisasi.

2.2 Jenis-jenis Kompetensi

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, kompetensi sering dikategorikan berdasarkan visibilitas dan tingkat kesulitan untuk dikembangkan. McClelland (1973) menyatakan bahwa perilaku manusia hanya sedikit yang terlihat dipermukaan, sementara Spencer & Spencer (1993) memvisualisasikan kompetensi seperti gunung es untuk menjelaskan tingkat kemudahan dalam mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi tersebut yang kemudian membagi kompetensi menjadi dua kelompok besar:

- *Visible Competencies* (Keterampilan dan Pengetahuan): Terletak di permukaan air, cenderung mudah diidentifikasi dan dikembangkan melalui pelatihan formal.
- *Hidden Competencies* (Konsep diri, *Trait*, dan Motif): Terletak di bawah permukaan air, lebih sulit serta membutuhkan waktu yang lebih panjang untuk dinilai dan dikembangkan, namun merupakan prediktor kinerja jangka panjang yang lebih kuat.



Gambar 6 : Iceberg model (Spencer & Spencer, 1993)

Secara lebih rinci, terdapat lima jenis karakteristik kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli (Spencer & Spencer, 1993; Dubois & Rothwell, 2004):

- *Motives* (Motif): Hal-hal yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- *Traits* (Watak): Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- *Self-Concept* (Konsep Diri): Sikap, nilai, atau citra diri seseorang.
- *Knowledge* (Pengetahuan): Informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
- *Skill* (Keterampilan): Kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu.

2.3 Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Pengembangan kompetensi adalah proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan agar selaras dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, pengembangan kompetensi juga sering dilakukan sebagai upaya untuk memperkecil kesenjangan kapasitas antar individu. Proses ini merupakan

perjalanan berkelanjutan (*lifelong learning*) yang dimulai sejak karyawan bergabung hingga mencapai tahap kematangan profesional.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya melalui pelatihan, merupakan intervensi yang sistematis untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Raymond A. Noe (2017) dalam *Employee Training and Development* (Edisi ke-7), menyediakan kerangka kerja untuk memastikan bahwa pelatihan bersifat terstruktur dan berdampak. Pelatihan bertujuan untuk memberikan modul yang terstruktur, selaras dengan kebutuhan keterampilan, guna meningkatkan produktivitas karyawan dan memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar.

Menurut Noe (2023), pengembangan karyawan (*employee development*) mencakup kombinasi aktivitas formal maupun informal yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang dibutuhkan untuk kinerja efektif pada saat ini maupun di masa mendatang. Dengan demikian, pengembangan tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan pola pikir dan perilaku kerja yang mendukung strategi dan arah organisasi.

Noe (2023) menekankan pentingnya pendekatan berbasis kompetensi (*competency-based human resource development*), yaitu sistem pengembangan yang berangkat dari identifikasi kompetensi inti organisasi dan menerjemahkannya ke dalam indikator perilaku yang terukur. Kompetensi dipahami sebagai karakteristik individu yang mendasari kinerja unggul dan dapat diamati melalui perilaku kerja tertentu. Dalam konteks ini, nilai dan budaya organisasi dapat dioperasionalkan menjadi kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) yang secara eksplisit menggambarkan bagaimana nilai organisasi diwujudkan dalam tindakan sehari-hari. Oleh karena itu, budaya organisasi bukan sekadar pernyataan normatif, tetapi menjadi bagian dari kerangka kompetensi yang dikembangkan melalui sistem pelatihan dan pengembangan.

		UNTUK	
		Pengetahuan Tacit	Pengetahuan Eksplisit
DARI	Pengetahuan Tacit	Sosialisasi	Eksternalisasi
	Pengetahuan Eksplisit	Internalisasi	Kombinasi

Gambar 7 : 4 Model Berbagi Pengetahuan (Noe, 2023)

Proses pembelajaran dalam organisasi dapat dipahami melalui empat mode berbagi pengetahuan yang diadaptasi, yaitu *socialization, externalization, combination, dan internalization*. Keempat mode ini menggambarkan konversi pengetahuan antara *tacit knowledge* yang merupakan pengetahuan implisit yang bersifat personal dan berbasis pengalaman dan *explicit knowledge* yang adalah pengetahuan terdokumentasi dan terstruktur. *Socialization* terjadi ketika *tacit knowledge* ditransfer secara langsung melalui observasi, interaksi, dan pengalaman bersama. *Externalization* merupakan proses mengartikulasikan *tacit knowledge* ke dalam bentuk eksplisit, seperti prosedur atau dokumentasi. *Combination* merujuk pada pengintegrasian berbagai sumber *explicit knowledge* menjadi sistem pengetahuan yang lebih kompleks. Adapun *internalization* adalah proses ketika *explicit knowledge* seperti kebijakan, prosedur, atau materi pelatihan diinternalisasi oleh individu menjadi *tacit knowledge* melalui praktik dan pengalaman langsung. Dalam konteks pengembangan karyawan, *internalization* terjadi ketika pengetahuan formal yang diperoleh melalui pelatihan atau dokumentasi organisasi diterapkan secara berulang dalam pekerjaan sehingga membentuk pemahaman mendalam dan pola perilaku yang relatif permanen (Noe, 2023).

Lebih lanjut, Noe (2023) menjelaskan bahwa pengembangan karyawan berlangsung melalui berbagai metode pembelajaran, termasuk pelatihan formal (*formal training*), pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*), *coaching*, *mentoring*, serta penugasan kerja yang menantang (*challenging job assignments*). Pembelajaran berbasis pengalaman memiliki peran penting dalam membentuk internalisasi nilai, karena individu memperoleh kesempatan untuk menerapkan pengetahuan dalam situasi nyata dan merefleksikan hasilnya. Proses ini memungkinkan transformasi dari pemahaman kognitif menuju perubahan perilaku yang lebih permanen.

Dalam kerangka *transfer of training*, Noe (2023) menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, termasuk dukungan atasan, kesempatan untuk mempraktikkan keterampilan yang dipelajari, serta sistem umpan balik yang konsisten. Internalisasi budaya organisasi terjadi ketika perilaku yang selaras dengan nilai organisasi diperkuat melalui evaluasi kinerja, penghargaan, dan praktik manajerial sehari-hari. Dengan demikian, pengembangan kompetensi berfungsi sebagai mekanisme institusional yang menjembatani nilai organisasi dengan tindakan nyata karyawan.

Secara konseptual, sistem pengembangan berbasis kompetensi yang terintegrasi dengan strategi organisasi memungkinkan pembentukan keselarasan antara individu dan organisasi. Melalui proses ini, nilai dan budaya organisasi tidak hanya dikomunikasikan, tetapi ditanamkan secara sistematis dalam perilaku kerja karyawan melalui pembelajaran, pengalaman, dan penguatan yang berkelanjutan.

2.3.1. *Onboarding*

Landasan pengembangan kompetensi dimulai melalui proses *onboarding*. Secara teoretis, *onboarding* bukan sekadar pengenalan administratif, melainkan mekanisme sosialisasi organisasi di mana individu memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk berfungsi sebagai anggota organisasi yang efektif (Bauer, 2010). Dalam fase ini, pengembangan kompetensi difokuskan pada penanaman nilai-nilai inti (*core values*), pemahaman struktur, dan penyesuaian peran agar individu memiliki kesiapan mental dan teknis sebelum memasuki tugas yang lebih kompleks.

Onboarding bukan sekadar orientasi hari pertama, melainkan proses integrasi sistematis yang dapat berlangsung hingga satu tahun untuk memastikan karyawan baru merasa menjadi bagian dari organisasi dan memiliki alat yang diperlukan untuk sukses.

Bauer (2010) mengusulkan kerangka kerja *Four C's* untuk mengevaluasi efektivitas program *onboarding* di sebuah perusahaan :

1. *Compliance* (Kepatuhan)

Merupakan level paling dasar dalam pengembangan kompetensi awal, mencakup pengajaran aturan dasar, kebijakan/regulasi perusahaan, dan administrasi karyawan. Pada level ini karyawan diperkenalkan kepada struktur organisasi, prosedur administratif, serta batasan-batasan perilaku yang diizinkan. Tujuannya agar meminimalkan risiko organisasional dengan memastikan bahwa setiap individu memiliki landasan pengetahuan tentang tata tertib dan prosedur operasional standar (SOP).

2. *Clarification* (Klarifikasi)

Memastikan karyawan memahami peran barunya dan semua ekspektasi kinerja yang menyertainya. Ini adalah tahap dimana keterkaitan antara dimensi teknis dan fungsional dari pekerjaan diselaraskan, mencakup pemahaman tentang struktur

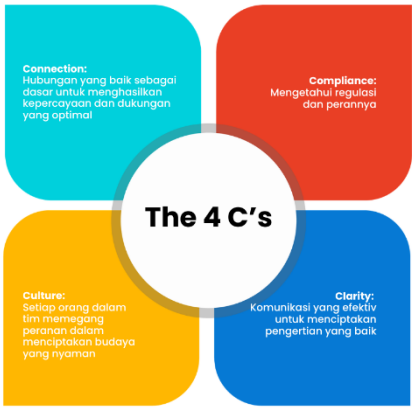
pelaporan, indikator kinerja utama (KPI), dan penguasaan kompetensi teknis yang spesifik untuk posisi karyawan. Tujuannya mengurangi ambiguitas peran yang sering kali menjadi penghambat produktivitas.

3. *Culture* (Budaya)

Merupakan kategori luas yang mencakup pemberian pemahaman kepada karyawan mengenai norma-norma organisasi, baik yang formal maupun informal, tertulis maupun tidak tertulis. Pada level ini, aspek sosiologis bergerak melampaui aspek teknis yang melibatkan proses enkulturasi. Internalisasi budaya organisasi, mulai dari cara berkomunikasi, pola pengambilan keputusan, hingga etos kerja kelompok. Tujuannya untuk memastikan adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi yang menjadi dasar keterikatan jangka panjang.

4. *Connection* (Koneksi)

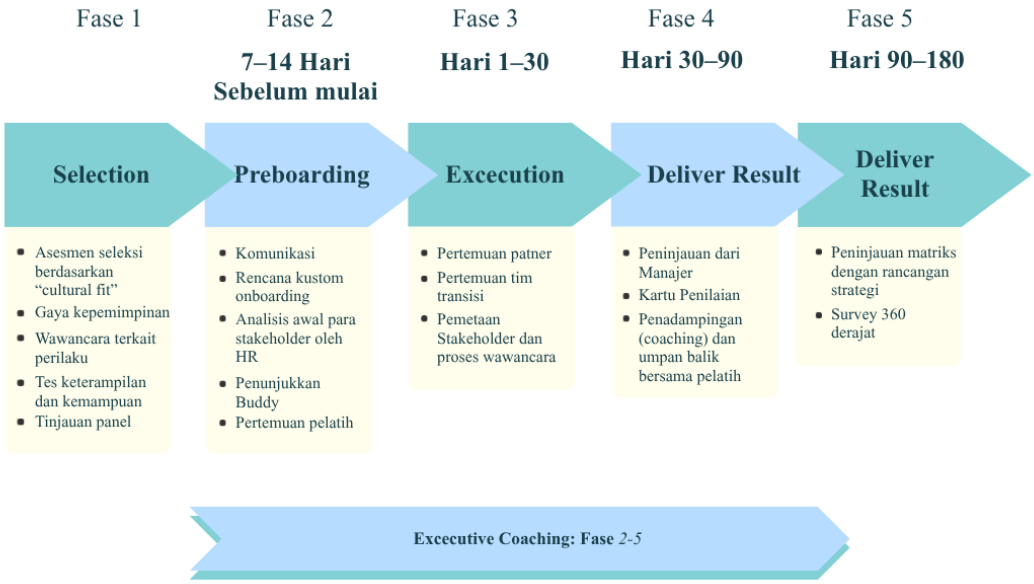
Merupakan level tertinggi, mengacu pada hubungan interpersonal yang vital dan jaringan informasi yang harus dibangun oleh karyawan baru agar merasa dihargai dan aman secara psikologis dalam lingkungan kerjanya. Fase ini melibatkan interaksi dengan rekan sejawat, atasan dan pemangku kepentingan lainnya. Tujuannya untuk membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) dan memastikan individu memiliki akses ke jaringan bantuan dan mempercepat proses pembelajaran informal mereka di tempat kerja.



Gambar 8 : The 4C's model (Bauer, 2010)

Perusahaan yang hanya fokus pada *Compliance* dan *Clarification* (level rendah) sering kali memiliki tingkat perputaran karyawan yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang proaktif membangun *Culture* dan *Connection*.

Untuk memahami onboarding sebagai proses strategis yang berorientasi pada percepatan kinerja dan pencapaian hasil organisasi, Silzer dan Dowell (2010) mengembangkan *Five Stage Onboarding Process*. Model ini memandang onboarding sebagai rangkaian tahapan yang terintegrasi sejak proses seleksi hingga evaluasi kontribusi terhadap strategi organisasi. Dengan demikian, onboarding tidak berhenti pada orientasi awal, melainkan menjadi bagian dari sistem manajemen talenta yang mendukung pencapaian kinerja jangka menengah.



Gambar 9 : 5 Tahapan onboarding (Silzer & Dowell, 2010)

1. *Selection*

Tahap *selection* merupakan fondasi awal dalam proses *onboarding*. Silzer & Dowell (2010) menegaskan bahwa onboarding sesungguhnya telah dimulai sejak tahap seleksi, karena keputusan rekrutmen menentukan tingkat kesesuaian individu dengan kebutuhan strategis organisasi. Pada fase ini, organisasi tidak hanya menilai kompetensi teknis melalui skills and abilities testing, tetapi juga mengevaluasi kesesuaian budaya (*cultural fit*), gaya kepemimpinan, serta karakter perilaku melalui behavioral interviewing dan panel review.

Tujuan utama tahap ini adalah memastikan *alignment* antara karakteristik individu dengan nilai, norma, serta ekspektasi kinerja organisasi. Apabila terdapat ketidaksesuaian sejak awal, proses *onboarding* berikutnya akan menjadi lebih berat dan berisiko menghasilkan kegagalan adaptasi. Dengan demikian, *selection* berfungsi sebagai mekanisme pencegahan risiko sekaligus titik awal pembentukan ekspektasi yang realistis.

2. *Preboarding* (7–14 Hari Sebelum Mulai)

Preboarding merupakan fase transisi sebelum hari pertama kerja. Pada tahap ini, organisasi mulai membangun kesiapan psikologis dan profesional individu melalui komunikasi awal yang terstruktur, penyusunan *customized onboarding plan*, serta analisis *stakeholder* awal oleh HR. Penunjukan *peer "buddy"* dan pertemuan awal dengan *coach* juga dilakukan untuk menciptakan rasa keterhubungan sejak dini.

Secara konseptual, tujuan utama *preboarding* adalah mengurangi ketidakpastian dan kecemasan yang sering muncul sebelum memasuki lingkungan kerja baru. Tahap ini juga bertujuan mempercepat kurva adaptasi dengan memberikan gambaran awal mengenai peran, ekspektasi, serta dinamika organisasi. Dengan adanya perencanaan onboarding yang dipersonalisasi, organisasi menunjukkan bahwa integrasi individu diperlakukan sebagai proses strategis, bukan administratif semata.

3. *Integration* (1–30 Hari)

Integration adalah fase awal individu menjalankan perannya secara nyata di dalam organisasi. Pada tahap ini, fokus tidak lagi hanya pada orientasi formal, tetapi pada pemahaman jaringan kerja dan konteks operasional. Melalui *partner meeting*, *team transition meeting*, serta *stakeholder mapping and interviews*, individu mulai memahami bagaimana keputusan dibuat, bagaimana alur kerja berjalan, serta siapa saja pihak-pihak yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan perannya.

Tujuan utama tahap ini adalah mempercepat pemahaman terhadap sistem sosial dan struktural organisasi. Silzer dan Dowell (2010) menekankan bahwa kegagalan integrasi sering kali bukan disebabkan oleh kurangnya kompetensi teknis, melainkan karena ketidakmampuan memahami dinamika hubungan dan ekspektasi stakeholder. Oleh karena itu, fase *integration* menjadi krusial dalam membangun pemahaman budaya organisasi dan alur kerja secara kontekstual.

4. *Execution* (30–90 Hari)

Pada tahap *execution*, individu mulai menjalankan tanggung jawab secara lebih mandiri dengan target yang semakin terukur. Proses ini didukung oleh regular manager reviews, penggunaan scorecard kinerja, serta *ongoing coaching* dan *feedback*. Berbeda dengan *integration* yang berfokus pada pemahaman konteks, *execution* berorientasi pada implementasi peran dan pencapaian hasil awal.

Tujuan utama fase ini adalah memastikan bahwa individu tidak hanya memahami pekerjaannya, tetapi juga mampu menerjemahkan pemahaman tersebut ke dalam tindakan yang selaras dengan strategi unit dan organisasi. *Coaching* yang berkelanjutan berfungsi sebagai mekanisme koreksi arah, sekaligus sebagai sarana pengembangan kompetensi yang lebih terstruktur. Dalam model ini, *executive coaching* berlangsung sejak *preboarding* hingga *deliver results*, menunjukkan bahwa *onboarding* adalah proses pengawalan performa, bukan sekadar orientasi.

5. Deliver Results (90–180 Hari)

Tahap *deliver results* merupakan fase evaluatif sekaligus pembuktian kontribusi. Pada periode ini, kinerja individu ditinjau berdasarkan keselarasan dengan rencana strategis melalui *review metrics* dan *360-degree survey*. Evaluasi tidak hanya menilai output kuantitatif, tetapi juga efektivitas kolaborasi, kepemimpinan, serta persepsi stakeholder.

Tujuan utama tahap ini adalah memastikan bahwa individu telah mencapai stabilitas peran dan mampu memberikan kontribusi nyata terhadap tujuan strategis organisasi. *Onboarding* dianggap berhasil apabila individu mampu menunjukkan performa yang konsisten dan terintegrasi dengan arah strategis perusahaan.

Melalui lima tahapan tersebut, Silzer dan Dowell (2010) menempatkan *onboarding* sebagai proses akselerasi kinerja yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Setiap tahap memiliki fungsi spesifik namun saling berkesinambungan: *selection* memastikan kesesuaian awal, *preboarding* membangun kesiapan, *integration* mempercepat pemahaman konteks, *execution* mengawal implementasi peran, dan *deliver results* memvalidasi kontribusi strategis. Dengan perspektif ini, evaluasi efektivitas *onboarding t*idak dapat dibatasi hanya pada fase orientasi awal, tetapi harus mencakup keseluruhan siklus transisi hingga individu benar-benar mampu menghasilkan kinerja yang selaras dengan strategi organisasi.

2.3.2. Pengembangan Kompetensi Modern

Secara teoretis, pengembangan kompetensi diklasifikasikan ke dalam dua kategori besar, yaitu :

- Metode Klasikal berakar pada teori pembelajaran kognitif yang menekankan transfer pengetahuan melalui interaksi tatap muka, bersifat terstruktur, dan dilakukan dalam ruang lingkup kelas (Noe, 2017).
- Metode Non-Klasikal bersandar pada teori konstruktivisme dan pembelajaran mandiri (*self-directed learning*), di mana individu aktif mengonstruksi pengetahuannya melalui pengalaman praktis dan interaksi sosial di luar lingkungan kelas formal (Knowles et al., 2015).



Gambar 10 : Metode 70:20:10 (Jennings, 2014)

Puncak dari teori pengembangan kompetensi modern direpresentasikan oleh Model 70:20:10. Model pembelajaran ini berakar dari riset empiris yang dilakukan oleh McCall, Lombardo, dan Eichinger pada tahun 1980-an di *Center for Creative Leadership* (CCL). Melalui studi terhadap para eksekutif yang dituangkan dalam karya fundamental bertajuk "*The Lesson of Experience*", mereka menemukan bahwa pengembangan kompetensi tidak terjadi secara dominan di ruang kelas, melainkan melalui akumulasi pengalaman yang terstruktur. Kemudian Jennings pada tahun 2014 mengonseptualisasikan implementasi secara modern pada organisasi saat ini bahwa efektivitas pengembangan kompetensi merupakan hasil kombinasi dari tiga pilar utama :

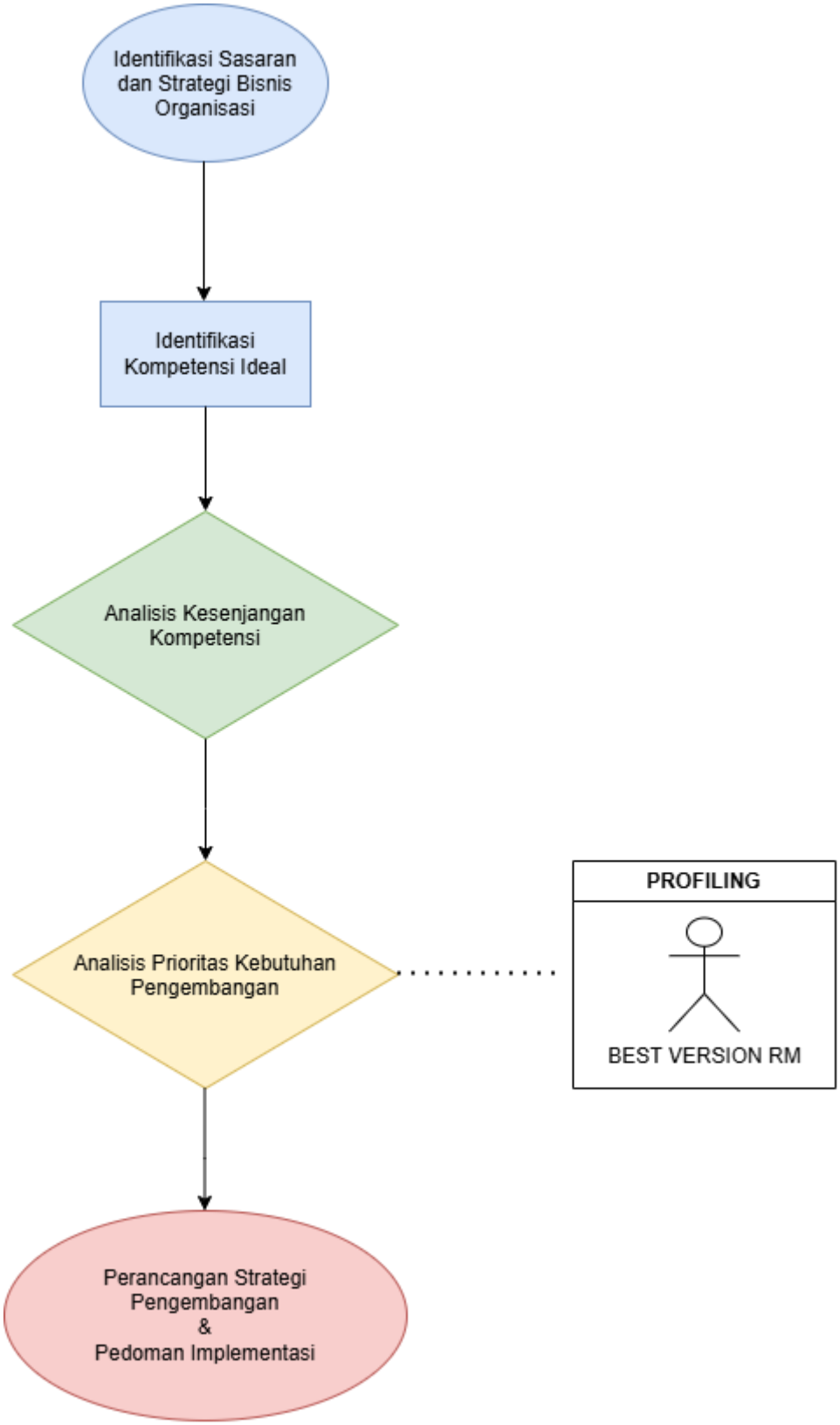
- Pembelajaran Melalui Pengalaman (70%): komponen ini menegaskan bahwa mayoritas pengembangan kompetensi berasal dari pengalaman langsung di tempat kerja saat mendapatkan penugasan kerja yang sulit, pemecahan masalah secara *real-time,* sampai dengan rotasi jabatan. Teori ini menyatakan bahwa pengetahuan diciptakan melalui transformasi pengalaman, di mana individu menghadapi tantangan nyata dan melakukan refleksi atas tindakan tersebut yang memaksa individu untuk beradaptasi dan mengembangkan kemampuan baru secara organik (McCall et al., 1988).
- Pembelajaran Sosial dan Kolaboratif (20%): Sejalan dengan *Social Learning Theory* dari Albert Bandura, komponen 20% menekankan bahwa manusia belajar melalui observasi, peniruan, dan pemodelan perilaku orang lain. Dalam konteks organisasi, hal ini diwujudkan melalui interaksi interpersonal, bimbingan, dan umpan balik dari atasan atau rekan kerja (Lombardo & Eichinger, 1996).
- Pembelajaran Formal (10%): Komponen 10% merupakan pembelajaran terstruktur yang berfungsi sebagai landasan teoretis dan kerangka berpikir. Meskipun porsinya paling kecil secara kuantitas, pembelajaran formal berperan sebagai katalisator yang memberikan amunisi pengetahuan dasar untuk mendukung efektivitas pembelajaran pada dua komponen lainnya (McCall et al., 1988).

2.4. Kerangka Analisis

Kerangka analisis penelitian ini dirancang untuk menjawab rumusan masalah secara sistematis dan aplikatif. Visualisasi kerangka analisis ini menghubungkan input, proses, dan output pengembangan. Penelitian dimulai dengan mengidentifikasi strategi sasaran dan strategi bisnis perusahaan kemudian dilanjutkan dengan mengidentifikasi profil kompetensi Ideal RM Corporate Banking sebagai standar. Hasil perbandingan antara kompetensi ideal dengan hasil kompetensi aktual RM yang diperoleh dari kuesioner akan menghasilkan peta kesenjangan kompetensi, dari hasil pemetaan kesenjangan akan teridentifikasi kebutuhan prioritas kompetensi yang paling krusial untuk ditingkatkan.

Di sisi lainnya, proses identifikasi juga dilakukan untuk menemukan kompetensi dari RM terbaik yang ada saat ini untuk selanjutnya dilakukan *profiling* model kompetensi yang dapat dijadkan acuan berdasarkan hasil wawancara dengan *unit head.*

Terakhir, berdasarkan hasil identifikasi kompetensi prioritas kebutuhan pengembangan serta hasil *profiling* model kompetensi, dirancanglah strategi pengembangan kompetensi untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dua kelompok RM baru di Divisi *Corporate Banking* PT Bank Central Asia Tbk untuk periode 2026 - 2028 serta pedoman implementasinya.



Gambar 11 : Kerangka Analisis

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis, Pendekatan, Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian terapan (*Applied Research*) dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dalam bentuk studi kasus pada Divisi *Corporat Banking* BCA. Pendekatan ini dipilih karena rumusan masalah mencakup komponen deskriptif untuk mengidentifikasi kompetensi kunci, mengidentifikasi ksenjangan kompetensi serta menganalisis kesenjangan.

- Lokasi Penelitian: Divisi Corporate Banking PT Bank Central Asia Tbk.
- Waktu Penelitian: Penelitian ini dilaksanakan pada periode Tahun 2026.

3.2. Kebutuhan Data, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Tabel 1: Matriks Kebutuhan Data Penelitian

Langkah Analisis	Data yang Dibutuhkan	Sumber Data	Metode Pengumpulan
Identifikasi Sasaran dan Strategi	Sasaran atau Target Perusahaan	Publikasi Media dan/atau laporan perusahaan	Studi Dokumentasi
Identifikasi Kompetensi	Indikator kompetensi (model KSA)	*Relationship Manager* dan *Unit Head*	Kuesioner
Analisis Kesenjangan Kompetensi	Skor kompetensi ideal dan skor kompetensi aktual	*Relationship Manager* dan *Unit Head*	Kuesioner
Analisis Kebutuhan Prioritas	• Skor ideal paling tinggi • Gap Score paling kritis	*Relationship Manager* dan *Unit Head*	Kuesioner
***Profiling* Kompetensi RM terbaik**	Level kompetensi RM terbaik	*Unit Head*	Wawancara
Strategi Pengembangan	• Hasil analisis kebutuhan prioritas • Hasil evaluasi	• *Relationship Manager* • Literatur akademik	• Kuesioner • Studi Literatur

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan untuk mengidentifikasi kompetensi ideal, kompetensi RM baru, serta masukan manajerial terkait kebutuhan pengembangan. Data sekunder digunakan untuk memperkuat konteks penelitian melalui dokumen perusahaan, laporan Keuangan, laporan tahunan serta literature akademik yang relevan.

- Data yang dikumpulkan melalui kuesioner meliputi skor kompetensi ideal menurut Unit Head, skor kompetensi aktual RM baru pada jalur rekrutmen internal dan eksternal. Hasil wawancara mengenai profil perilaku RM yang dikategorikan sebagai *best* RM, serta dokumen pendukung untuk memahami sasaran bisnis dan arah pengembangan kompetensi.
- Sumber data utama berasal dari RM baru pada Divisi Corporate Banking PT Bank Central Asia Tbk dan *Unit Head* sebagai atasan langsung sekaligus representasi kebutuhan organisasi. Sedangkan untuk data sekunder, sumbernya berupa dokumen resmi perusahaand an literature yang mendukung kerangka analisis.

Populasi penelitian ini terdiri atas 60 Relationship Manager (RM) di Divisi Corporate Banking PT Bank Central Asia Tbk, baik dari kelompok pro-hire (rekrutmen eksternal) maupun mutasi internal, serta 15 *Unit Head* sebagai perwakilan perusahaan.

Sampel yang berhasil diperoleh terdiri atas 51 RM dan 13 *Unit Head* yang bersedia mengisi kuesioner dan/atau memberikan wawancara sesuai kebutuhan penelitian

3.3. Instrumen Penelitian

Metode pengumpulan data dilakukan melalui survei kuesioner secara daring dan terstruktur serta melalui wawancara secara langsung dengan narasumber. Kuesioner dibuat menggunakan bantuan aplikasi Jotform yang kemudian disebarluaskan kepada para responden yang dituju melalui *platform* daring seperti *e-mail* dan *whatsapp*.

Kuesioner dirancang menggunakan skala likert lima poin dimulai dari Sangat Kurang (1), Kurang (2), Cukup (3), Baik (4) dan Sangat Baik (5) untuk mengukur tingkat kompetensi ideal dibandingkan dengan kompetensi aktual.

Instrumen kuesioner digunakan untuk mengukur kompetensi ideal dan kompetensi aktual RM baru pada setiap dimensi kompetensi. Instrumen ini memuat indikator yang disusun berdasarkan teori kompetensi dan pengembangan kompetensi sehingga hasilnya dapat dibandingkan secara konsisten antara kelompok internal dan eksternal.

Hasil wawancara dipakai untuk memperkaya dan mengonfirmasi temuan survei, terutama dalam menentukan metode pengembangan yang paling relevan bagi masing-masing kelompok RM baru. Dengan demikian, data kualitatif dapat berfungsi sebagai pelengkap intepretasi terhadap hasil pengukuran kompetensi.

Pada tahap awal untuk memperoleh latar belakang dengan data faktual, peneliti menggunakan kuesioner sebagai instrumen untuk dapat mengidentifikasi kompetensi ideal dan kompetensi aktual RM.

Tabel 2: Variabel Kompetensi

Dimensi Kompetensi	Dasar Teori	Bentuk Skala
Kompetensi Teknis	Spencer & Spencer (1993)	Likert 1 – 5 : 1 = Sangat Kurang 2 = Kurang 3 = Cukup 4 = Baik 5 = Sangat Baik
Kompetensi Interpersonal	Spencer & Spencer (1993)	
Kompetensi Komersial dan Strategis	Silzer & Dowell (2010)	
Kompetensi Budaya Organisasi dan Alur Kerja	Dubois & Rothwell (2004)	
Kompetensi Legal dan Administrasi	Spencer & Spencer (1993)	

3.4. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Data kuesioner diolah secara deskriptif kuantitatif dengan menghitung nilai rata-rata pada setiap indikator dan dimensi kompetensi. Setelah itu, skor aktual dibandingkan dengan skor ideal untuk memperoleh gap kompetensi dan menetapkan prioritas pengembangan berdasarkan tingkat kesenjangan yang paling besar.

Hasil pengolahan survei kemudian disajikan dalam matriks prioritas agar kompetensi yang paling mendesak untuk dikembangkan dapat terlihat dengan jelas. Matriks ini menjadi dasar dalam menentukan urutan intervensi pengembangan kompetensi.

Data wawancara dianalisis melalui proses penelaahan jawaban, pengelompokan tema, dan penafsiran makna untuk menangkap konteks manajerial di balik temuan kuantitatif. Hasil analisis ini digunakan untuk memvalidasi temuan survei sekaligus merumuskan acuan kompetensi yang paling sesuai.

Selanjutnya, hasil analisis kuantitatif dan kualitatif disintesiskan untuk menyusun strategi pengembangan kompetensi yang selaras dengan kebutuhan bisnis Corporate Banking BCA. Sintesis ini menjadi landasan perancangan strategi periode 2026-2028.