BAB IV
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Profi dan Sejarah Perusahaan PT Bank Central Asia Tbk

PT Bank Central Asia Tbk (BCA) merupakan salah satu institusi perbankan swasta terbesar dan paling sistemik di Indonesia. Rekam jejak sejarah BCA bermula jauh sebelum era modernisasi keuangan, tepatnya berakar dari pendirian NV Perseroan Dagang Dan Industrie Semarang Knitting Factory pada tahun 1955, yang kemudian secara resmi mulai beroperasi sebagai entitas perbankan dengan nama Bank Central Asia pada tanggal 21 Februari 1957 di Jakarta. Pada dekade awal beroperasinya, pertumbuhan BCA diarsiteki secara signifikan oleh Grup Salim, yang kemudian bertransformasi menjadi tulang punggung ekosistem bisnis berskala nasional melalui berbagai ekspansi strategis pada dekade 1980-an hingga 1990-an.

Lintasan sejarah BCA tidak lepas dari turbulensi makroekonomi. Krisis finansial Asia pada kurun waktu 1997-1998 memberikan dampak masif terhadap industri perbankan nasional, termasuk BCA yang mengalami *bank rush* dan peningkatan rasio kredit bermasalah secara eksponensial. Kondisi krisis tersebut memaksa BCA masuk ke dalam program restrukturisasi dan rekapitalisasi di bawah naungan Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN), yang pada saat itu mengambil alih mayoritas kepemilikan saham perusahaan sebagai kompensasi atas Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI). Namun demikian, masa krisis tersebut terbukti menjadi titik balik krusial (turning point) yang mendorong pembenahan tata kelola dan efisiensi operasional. Pada tahun 2000, BCA mengambil langkah fundamental dengan melakukan Penawaran Saham Perdana (Initial Public Offering/IPO), mendivestasikan 22,5% sahamnya kepada publik, yang menandai era baru transparansi, akuntabilitas, dan keterbukaan.

Pemulihan pascakrisis berjalan dengan akselerasi tinggi. Pada tahun 2002, masuknya grup strategis FarIndo Investment (berafiliasi dengan Grup Djarum) sebagai pemegang saham mayoritas membawa stabilitas kepemilikan yang mengokohkan arah ekspansi bank. Memasuki dekade kedua abad ke-21, BCA secara konsisten memimpin inovasi teknologi perbankan di Indonesia. Mulai dari peluncuran jaringan Anjungan Tunai Mandiri (ATM) yang masif, pengenalan KlikBCA (internet banking) dan m-BCA (mobile banking), hingga peluncuran super-app myBCA dan pendirian entitas bank

digital murni, BCA Digital (melalui aplikasi "blu") pada tahun 2021 yang secara khusus menargetkan generasi Z dan milenial. Inovasi-inovasi berkelanjutan ini tidak hanya memperkuat loyalitas nasabah ritel, tetapi juga membangun infrastruktur pemrosesan transaksi berkapasitas raksasa yang krusial bagi layanan perbankan korporasi.

Memasuki tahun 2025 dan 2026, di tengah ketidakpastian ekonomi global dan era normalisasi suku bunga pascapandemi, BCA berhasil mencatatkan rekor kinerja keuangan yang luar biasa. Kapitalisasi pasar BCA melampaui Rp1.250 triliun, menjadikannya institusi keuangan dengan nilai pasar terbesar di Asia Tenggara. Pencapaian laba bersih konsolidasi menembus lebih dari Rp48 triliun pada kuartal ketiga tahun 2025, didorong oleh pertumbuhan kredit yang solid mencapai Rp993 triliun (tumbuh 7,7% YoY) dan dominasi pendanaan murah (Current Account Saving Account/CASA) yang menyumbang lebih dari 80% dari total Dana Pihak Ketiga (DPK) bank. Ketangguhan finansial ini merupakan manifestasi dari strategi konservatif namun adaptif yang diterapkan oleh manajemen, yang secara simultan memperkuat fondasi brand equity BCA hingga diakui sebagai World's Strongest Banking Brand oleh Brand Finance selama dua tahun berturut-turut pada 2024 dan 2025.

4.2 Visi, Misi dan Tata Nilai

Sebagai institusi yang mengelola aset triliunan rupiah dan melayani puluhan juta nasabah, arah strategis dan budaya operasional BCA dipandu oleh sebuah manifesto korporat yang kokoh, yang diinternalisasi sebagai "WayBCA". Konsep ini bukan sekadar slogan, melainkan pedoman etis dan strategis yang mendikte setiap pengambilan keputusan, dari level dewan direksi hingga petugas garda terdepan, termasuk para *Relationship Manager* di lini korporasi.

Visi utama PT Bank Central Asia Tbk adalah: *"Menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia"*. Visi ini mengartikulasikan dua ambisi besar. Pertama, menjadi "pilihan utama" menyiratkan komitmen terhadap dominasi pangsa pasar dan preferensi konsumen berbasis kepercayaan (trust). Kedua, frasa "pilar penting perekonomian Indonesia" menegaskan kesadaran makroekonomi BCA bahwa stabilitas dan ekspansi bank memiliki implikasi sistemik terhadap pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB), penyerapan tenaga kerja, dan ketahanan finansial nasional.

Misi perusahaan untuk mewujudkan visi monumental tersebut, operasionalisasi bisnis BCA diterjemahkan ke dalam tiga pilar misi strategis :

1. Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan. Misi ini menjustifikasi investasi masif BCA dalam infrastruktur teknologi informasi, sistem *payment gateway*, dan kapabilitas *host-to-host* (API) yang krusial untuk melayani nasabah berskala korporat besar.
2. Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah. Misi ini menggarisbawahi pendekatan *customer-centric* dalam inovasi produk. Bank tidak menciptakan produk berdasarkan asumsi internal, melainkan berakar dari analisis kebutuhan nyata di pasar.
3. Meningkatkan nilai francais dan nilai pemangku kepentingan (stakeholder) BCA. Misi ini menjamin keberlanjutan bisnis jangka panjang (sustainability), memastikan bahwa setiap ekspansi kredit dan inovasi digital berujung pada penciptaan nilai tambah ekonomis bagi pemegang saham, karyawan, dan masyarakat luas.

Tata Nilai (Core Values) - BCAWay Keunggulan operasional BCA bersumber dari karakter sumber daya manusianya. BCA menanamkan empat nilai inti (BCAWay) yang wajib tercermin dalam setiap perilaku profesional karyawan :

1. Fokus pada Nasabah (*Customer Focus*): Karyawan dituntut untuk tidak sekadar bersikap reaktif, melainkan proaktif dalam memahami, menggali, dan memenuhi kebutuhan nasabah. Bagi seorang *Relationship Manager*, nilai ini diterjemahkan menjadi kemampuan bertindak sebagai penasihat strategis (*strategic advisor*) yang menawarkan solusi pembiayaan terstruktur sesuai profil industri nasabah.
2. Integritas (*Integrity*): Keberhasilan di industri perbankan bersandar pada satu mata uang utama: Kepercayaan (*Trust*). Integritas diwujudkan melalui kejujuran, ketulusan, dan sikap lugas yang tidak dapat dikompromikan. Nilai ini menjadi benteng pertahanan utama (*first line of defense*) terhadap risiko *fraud* dan pelanggaran kepatuhan hukum.
3. Kerja Sama Tim (*Teamwork*): Menekankan pada interaksi dan sinergi yang harmonis, didasarkan pada pemahaman mendalam terhadap kekuatan dan kelemahan masing-masing individu maupun lintas divisi. Penyaluran fasilitas kredit korporasi bernilai triliunan rupiah tidak mungkin dieksekusi oleh RM

secara individual, melainkan membutuhkan kolaborasi *seamless* dengan analis kredit, tim legal, dan penilai agunan.

4. Berusaha Mencapai yang Terbaik (*Continuous Pursuit of Excellence*): Dedikasi untuk tidak cepat berpuas diri (*complacent*). Nilai ini mendorong karyawan BCA untuk terus belajar (*long-life learning*), beradaptasi terhadap disrupsi digital, dan melakukan perbaikan proses kerja secara berkelanjutan guna menstimulasi efisiensi dan kualitas layanan prima.

4.3 Struktur Organisasi dan Tata Kelola

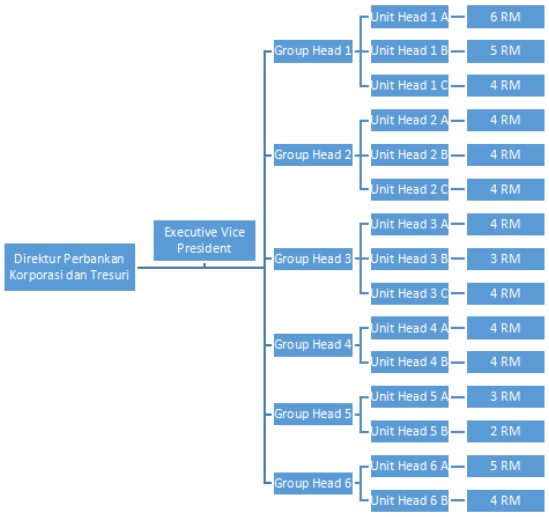
Secara arsitektur institusional, PT Bank Central Asia Tbk menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang direpresentasikan melalui pemisahan fungsi dan pengawasan yang jelas. Kekuasaan tertinggi berada pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yang mendelegasikan fungsi pengawasan kepada Dewan Komisaris dan fungsi eksekutif operasional kepada Dewan Direksi.

Dewan Direksi dipimpin oleh seorang Presiden Direktur yang didukung oleh Wakil Presiden Direktur. Di bawah struktur puncak ini, operasional bank dipecah ke dalam berbagai direktorat yang dikepalai oleh masing-masing Direktur dengan mandat fungsional spesifik, antara lain: Direktur Perbankan Korporasi, Direktur Perbankan Komersial & SME, Direktur Transaksi Perbankan, Direktur Kepatuhan & Manajemen Risiko, Direktur Kredit & Hukum, Direktur Teknologi Informasi, dan Direktur Perencanaan & Keuangan.

Guna menjamin prinsip kehati-hatian (*prudent banking*), pengambilan keputusan di BCA tidak bergantung pada otorisasi tunggal, melainkan difasilitasi oleh berbagai komite independen dan eksekutif. Komite krusial di tingkat manajemen meliputi *Credit Policy Committee* yang merumuskan batas toleransi risiko portofolio (risk appetite), *Credit Committee* yang memberikan persetujuan fasilitas kredit bernilai material, serta *Asset & Liability Committee (ALCO)* yang menjaga keseimbangan likuiditas dan mitigasi risiko suku bunga. Struktur pengawasan berlapis ini dirancang secara komprehensif untuk memastikan bahwa manuver bisnis sejalan dengan regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan mitigasi risiko makroekonomi.

4.4 Posisi Strategis Divisi Corporate Banking dan Peran Relationship Manager

Divisi Corporate Banking merupakan salah satu kontributor pendapatan (revenue generator) dan pembentuk aset paling vital bagi BCA. Divisi ini beroperasi di bawah komando Direktur Perbankan Korporasi, yang secara struktural membawahi para *Executive Vice President* (EVP) dan Kepala Unit (*Group Head* / *Unit Head Corporate Banking*). Segmen pasar yang dikelola oleh divisi ini adalah entitas bisnis berskala raksasa, perusahaan konglomerasi, perusahaan multinasional, serta Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki kompleksitas transaksi dan kebutuhan pembiayaan (capital expenditure) bernilai triliunan rupiah.



Gambar 12 : Struktur Organisasi Corporate Banking BCA

Dalam konstelasi struktur tersebut, *Relationship Manager* (RM) memegang ekuilibrium yang sangat krusial. RM berfungsi sebagai *ujung tombak* (frontliner) sekaligus *Single Point of Contact* (SPOC) yang merepresentasikan seluruh wajah BCA di mata nasabah korporasi. Peran RM di era modern ini telah bertransformasi jauh melampaui batas tradisionalnya. Dekade sebelumnya, RM mungkin hanya berfokus pada analisis kelayakan kredit sederhana dan pembukaan rekening. Namun, pada periode 2026-2028, tren industri perbankan menuntut RM Corporate Banking untuk mengeksekusi peran multi-dimensi :

1. Orkestrator Bisnis Lintas Fungsi: RM tidak bekerja dalam silo. Untuk memenangkan dompet nasabah (*share of wallet*), RM harus mampu merajut dan menjual berbagai produk secara silang (*cross-selling*). Hal ini melibatkan koordinasi masif dengan divisi *Trade Finance* untuk solusi ekspor-impor, divisi

Cash Management untuk integrasi API dan *host-to-host*, serta divisi *Treasury* untuk produk lindung nilai (*hedging*) valuta asing.

2. Penasihat Keuangan Berkelanjutan (ESG Advisor): Sejalan dengan komitmen BCA terhadap kerangka kerja *Sustainable Finance* dan inisiatif *Net Zero Emission*, RM saat ini dituntut memiliki literasi yang kuat terkait pembiayaan hijau (*green financing*). RM harus mampu mengidentifikasi risiko transisi iklim pada portofolio debitur dan mendorong pembiayaan pada proyek-proyek ramah lingkungan, sekaligus menghindari pemberian fasilitas kredit pada sektor-sektor yang berisiko merusak lingkungan.
3. Analisis Risiko Fundamental: RM bertanggung jawab menyusun proposal kredit (Credit Memorandum) yang komprehensif, mengartikulasikan model proyeksi arus kas masa depan, sensitivitas kelayakan finansial, serta struktur agunan yang kokoh. Kualitas analisis RM sangat menentukan apakah portofolio kredit bank akan menghasilkan keuntungan atau justru membengkakkan rasio *Non-Performing Loan* (NPL).

Mengingat peran ganda RM sebagai pendorong bisnis dan benteng pertama mitigasi risiko (*first line of defense*), tidak mengherankan apabila ketidakcakapan atau kesenjangan kompetensi (*competency gap*) pada level RM baru dapat memberikan efek domino yang mengancam profitabilitas dan reputasi institusi. Fenomena melambatnya pertumbuhan kredit korporasi BCA dari 15,7% pada tahun 2024 menjadi hanya 11,5% pada tahun 2025 merupakan sinyal makro bahwa kompetensi lini depan perlu direkalibrasi secara agresif. Oleh karena itu, penguasaan atas budaya organisasi, kelancaran interpersonal, serta ketajaman komersial dan teknis mutlak dimiliki oleh setiap RM di BCA, yang selanjutnya akan dieksplorasi secara mendalam pada Bab V.

BAB V
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Kesenjangan Kompetensi Prioritas yang Akan Dikembangkan

Menindaklanjuti hasil temuan pada Bab 1 penelitian yang mengindikasikan bahwa rata-rata kompetensi aktual *Relationship Manager* (RM) baru secara keseluruhan masih berada pada level yang di bawah standar ideal, sebuah evaluasi diperlukan untuk membedah kesiapan operasional mereka. Isu kesenjangan kompetensi ini berkembang menjadi cukup krusial, terutama ketika dihadapkan pada realitas bahwa perusahaan tidak sedang berada dalam fase pertumbuhan organik yang stabil, melainkan sedang mengeksekusi visi ekspansi agresif dengan pertumbuhan mencapai dua digit. Bagian ini akan menguraikan secara rinci dan mendalam mengenai proses identifikasi kompetensi ideal yang dituntut oleh strategi bisnis ke depan, pengukuran objektif terhadap kompetensi aktual para RM baru, serta analisis kesenjangan yang menjadi landasan strategis dalam menetapkan prioritas pengembangan lintas demografi rekrutmen. Hal mendasar yang perlu dieksplorasi lebih lanjut adalah: apakah hasil skor rata-rata kompetensi aktual RM sudah memadai untuk menopang proyeksi bisnis ke depan?

5.1.1 Hasil Identifikasi Kompetensi Ideal RM

Untuk menopang proyeksi pertumbuhan yang agresif, strategi bisnis utama yang diusung oleh Divisi *Corporate Banking* berpusat pada penetrasi ekosistem nasabah korporasi secara menyeluruh, perluasan pembiayaan serta penguasaan pangsa pasar yang lebih kuat. Strategi makro ini pada akhirnya menuntut sebuah pergeseran paradigma operasional yang radikal, bank tidak lagi dapat bergantung pada pendapatan pasif dari sekadar menjaga kelancaran cicilan nasabah yang sudah ada. Sebaliknya, bank harus bertindak proaktif dalam merebut pangsa pasar dari institusi kompetitor dan memaksimalkan ekstraksi nilai tambah dari setiap entitas pemasok dan distributor yang terafiliasi dengan jaringan nasabah utama.

Dikaitkan dengan sasaran bisnis yang agresif tersebut, peran seorang *Relationship Manager* tidak lagi relevan jika hanya dibatasi sebagai tenaga administrasi penyalur kredit. Mereka dituntut untuk berevolusi menjadi Penasihat Keuangan Strategis atau *Strategic Advisor* bagi entitas korporasi. Berdasarkan hasil validasi

manajerial dengan para pemangku kepentingan, tuntutan operasional ini dikonstruksikan ke dalam lima kompetensi utama yang saling berkaitan erat. Yang pertama adalah Kompetensi Teknis, yang mewajibkan seorang RM untuk memiliki literasi finansial tingkat lanjut dalam membedah laporan keuangan konsolidasian korporasi berskala besar, melakukan diagnosis ketahanan arus kas melalui pemodelan *stress-testing* secara mandiri dalam menghadapi volatilitas makroekonomi, serta merancang struktur pembiayaan bersindikasi yang rumit guna melindungi permodalan bank dari segala kemungkinan gagal bayar. Tanpa fondasi teknis yang kuat, penetrasi bisnis yang agresif hanya akan bermuara pada peningkatan rasio kredit bermasalah di masa depan.

Kompetensi kedua yang menjadi tuntutan mutlak adalah Kompetensi Interpersonal. Strategi akuisisi nasabah bernilai triliunan rupiah mensyaratkan interaksi langsung dengan jajaran eksekutif puncak dari pihak nasabah. Oleh karena itu, seorang RM dituntut memiliki kecerdasan emosional dan daya tawar yang setara saat bernegosiasi mengenai penetapan struktur fasilitas maupun tarif suku bunga atau *pricing*, serta memiliki kelihaian komunikasi diplomatis untuk mengelola ekspektasi klien dan menyampaikan penolakan prosedural tanpa merusak hubungan kerja sama jangka panjang. Selanjutnya, kompetensi ketiga adalah Kompetensi Komersial & Strategis. Untuk merealisasikan ekstraksi nilai rantai pasok, seorang RM dituntut memiliki insting komersial yang tajam. Mereka diwajibkan memiliki intuisi untuk mengidentifikasi seluruh peluang penjualan silang atau *cross-selling*, mengintegrasikan solusi *Cash Management*, serta mempenetrasi jaringan pemasok melalui fasilitas *Supply Chain Financing* agar seluruh perputaran dana nasabah mengendap di dalam ekosistem bank.

Dimensi keempat difokuskan pada Kompetensi Budaya Organisasi dan Alur Kerja. Kelincahan komersial harus diimbangi dengan kepatuhan etis. Strategi korporasi menuntut agar setiap RM bekerja dengan tingkat integritas tertinggi, mematuhi prinsip kehati-hatian perbankan atau *prudent banking*, serta memiliki kemampuan untuk menavigasi tata krama birokrasi, menghargai prosedur komite persetujuan internal, dan berkolaborasi secara harmonis tanpa memicu ego sektoral antardivisi, yang semuanya terangkum dalam nilai-nilai *BCAWay*. Terakhir, dimensi kelima adalah Kompetensi Legal dan Administrasi, yang menitikberatkan pada keandalan administratif. Pertumbuhan volume kredit yang masif membawa serta risiko sengketa hukum yang eskalatif. Oleh karenanya, RM dituntut memiliki ketelitian presisi dalam melakukan

inspeksi dokumentasi jaminan, mengawal proses pengikatan agunan notarial, serta memastikan pemenuhan mutlak terhadap seluruh prasyarat pencairan dana guna memitigasi risiko hukum preventif.

Untuk menjawab pertanyaan mendasar sebelumnya dan untuk mendapatkan parameter yang memiliki justifikasi strategis serta penyesuaian target di tahun 2026, peneliti melakukan wawancara kepada 3 (tiga) orang *Unit Head* di Divisi *Corporate Banking*. Pendekatan kualitatif ini dilakukan guna menyelaraskan data kompetensi aktual dengan ekspektasi manajemen terhadap arah strategis perusahaan.

Fokus utama dari diskusi tersebut didasarkan pada pertanyaan manajerial berikut: "Mengingat penyesuaian target yang lebih agresif ke depannya, apakah skor kompetensi aktual RM rata-rata 3,38 sudah memadai sebagai batas aman dalam rangka pencapaian target, atau terdapat penyesuaian juga terhadap syarat minimum skor rata-rata kompetensi?"

Hasil konsensus dari ketiga *Unit Head* menyimpulkan bahwa untuk menghadapi dinamika pasar korporasi ke depan, standar kinerja 3,38 dinilai belum memadai untuk mengimbangi tingkat agresivitas target bisnis tahun 2026. Sebagai langkah antisipatif dan penyesuaian standar kualitas, manajemen menetapkan bahwa standar kinerja absolut minimum agar seorang RM dianggap "layak operasi" harus didorong ke angka minimal **4,00**. Peningkatan standar (*gap*) dari 3,38 menuju 4,00 ini krusial karena merubah peta prioritas dari sekadar *relative-based* (berdasarkan rata-rata rekan kerja) menjadi *target-based* (berdasarkan tuntutan bisnis perbankan) inilah yang selanjutnya akan menjadi landasan utama bagi peneliti dalam merumuskan strategi pengembangan RM pada bab ini.

5.1.2 Hasil Identifikasi Kompetensi Aktual RM Baru

Dengan telah ditetapkannya standar ideal pada angka 4,00, langkah selanjutnya adalah memotret realitas operasional atau kompetensi aktual dari para RM baru yang saat ini bertugas. Diagnosis ini sangat penting untuk mencegah organisasi melakukan investasi pelatihan yang tidak terarah dan didasarkan pada asumsi yang keliru.

Proses identifikasi dimulai dengan merancang dan mendistribusikan instrumen berupa kuesioner penilaian kompetensi. Instrumen ini dirancang sedemikian rupa dengan menurunkan kelima dimensi kompetensi ideal (Teknis, Interpersonal, Komersial & Strategis, Budaya Organisasi & Alur Kerja, serta Legal & Administrasi) ke dalam serangkaian indikator perilaku yang dapat diobservasi secara konkret dalam rutinitas perbankan sehari-hari. Kuesioner ini tidak menggunakan format esai yang rentan bias, melainkan menggunakan sistem skala pemeringkatan psikometrik, umumnya berjenis skala Likert 1 hingga 5, untuk mengkuantifikasi secara konsisten tingkat frekuensi dan kualitas perilaku kerja yang ditunjukkan oleh subjek penilaian.

Langkah analitis pertama adalah membedah dan mengkuantifikasi Tingkat Kesesuaian (Tki) kompetensi antara kondisi *status quo* dengan standar ekspektasi. Tingkat Kesesuaian ini merupakan persentase yang merepresentasikan sejauh mana kompetensi empiris selaras dengan kebutuhan organisasi. Formulasi matematis yang digunakan untuk memperoleh Tingkat Kesesuaian adalah sebagai berikut :

$$Tki = \left[\frac{Xi}{Yi} \right] x100\%$$

Keterangan parameter:

- Tki : Persentase Tingkat Kesesuaian Kompetensi per atribut.
- Xi : Rata-rata Skor Penilaian Kinerja Aktual
- Yi : Rata-rata Skor Standar Kualitas

Untuk memberikan gambaran lanskap kompetensi yang akurat, kumpulan data agregat tersebut kemudian didekonstruksi dan ditabulasikan ke dalam tiga kategori pengamatan utama: total keseluruhan RM baru, kelompok RM mutasi internal, dan kelompok RM rekrutmen eksternal. Dekonstruksi ini didasari oleh landasan sosiologis bahwa asal-usul rekrutmen membawa DNA perilaku kerja yang kontras.

Tabel 4 menyajikan kompilasi data dari keseluruhan populasi RM baru tanpa memilah latar belakang rekrutmen mereka. Data agregat ini berfungsi sebagai tolok ukur makro bagi manajemen untuk melihat profil kompetensi keseluruhan.

Tabel 1: Tabel Tingkat Kesesuaian Kompetensi Secara Rata-Rata

Kompetensi RM Rata-rata	**Skor**		**Gap**	**Tki**
	Xi	Yi		
Teknis	3,13	4,00	0,87	78,25%
Interpersonal	3,44	4,00	0,56	86,00%
Komersial & Strategis	3,07	4,00	0,93	76,75%
Budaya Org. & Alur Kerja	3,75	4,00	0,25	93,75%
Legal & Administrasi	3,53	4,00	0,47	88,25%
Rata-rata	3,38	4,00	0,62	84,50%

Tabel 4 menunjukkan bahwa rata-rata kinerja seluruh RM baru berada pada skor 3,38, menghasilkan rata-rata kesenjangan sebesar 0,62 (Tingkat Kesesuaian 84,50%). Analisis mengungkap bahwa defisit terbesar secara operasional terletak pada Kompetensi Komersial & Strategis (gap 0,93) dan Kompetensi Teknis (gap 0,87). Besarnya kesenjangan pada dua elemen inti perbankan korporasi ini menjadi peringatan keras bagi manajemen. Tanpa kemampuan komersial yang agresif dan dasar analisis teknis yang kuat, peran RM hanya akan terbatas sebagai tenaga administrasi penyalur kredit, belum dapat diandalkan sebagai penasihat keuangan strategis bagi debitor korporasi. Sementara itu, Budaya Organisasi mencatatkan gap terkecil (0,25), yang secara makro menunjukkan bahwa para pegawai secara umum telah memahami nilai-nilai perusahaan.

Namun demikian, analisis agregat sering kali menyamarkan akar permasalahan spesifik yang bersumber dari latar belakang demografi rekrutmen. Lanskap kompetensi sesungguhnya baru dapat dipetakan secara presisi ketika data didekonstruksi menjadi dua kelompok sumber rekrutmen utama.

Tabel 2: Tabel Tingkat Kesesuaian Kompetensi Rekrutmen Internal

Kompetensi RM Internal	Skor		Gap	Tki
	Xi	Yi		
Teknis	3,03	4,00	0,97	75,75%
Interpersonal	3,34	4,00	0,66	83,50%
Komersial & Strategis	2,98	4,00	1,02	74,50%
Budaya Org. & Alur Kerja	3,78	4,00	0,22	94,50%
Legal & Administrasi	3,49	4,00	0,51	87,25%
Rata-rata	3,32	4,00	0,68	83,00%

Tabel 5 terungkap hasil analisis dari kelompok mutasi internal, yang mencakup lulusan program *Management Trainee* atau karyawan yang mutasi dari unit perbankan komersial dan/atau dari cabang. Kelompok ini mencatatkan rata-rata aktual yang rendah (3,32). Analisis komprehensif pada tabel ini menunjukkan tiga pendarahan kompetensi paling kritis: kesenjangan pada Kompetensi Komersial & Strategis memuncak hingga 1,02 (Tingkat Kesesuaian terendah 74,50%), disusul oleh Kompetensi Teknis (gap 0,97), dan Kompetensi Interpersonal (gap 0,66).

Rendahnya skor pada dimensi Komersial & Strategis (skor aktual 2,98) membuktikan secara nyata adanya kesulitan transisi fungsional. RM internal cenderung bersikap reaktif karena terbiasa dengan lingkungan bisnis berskala kecil. Mereka belum terlalu cakap ketika dihadapkan pada negosiasi ekosistem perbankan dalam skala korporasi yang bernilai triliunan rupiah. Lebih lanjut, defisit pada aspek Teknis (0,97) menandakan kerentanan mereka dalam membedah rasio keuangan giga korporasi dan melakukan *stress-testing*. Gap pada Interpersonal (0,66) semakin memperburuk situasi, di mana mereka terindikasi tidak memiliki daya tawar dan wibawa persuasif yang cukup saat berhadapan langsung dengan *C-Level* nasabah. Sebaliknya, keunggulan tunggal mereka ada pada Budaya Organisasi (gap 0,22), yang mengonfirmasi kepatuhan absolut mereka terhadap nilai *BCAWay*.

Tabel 3: Tabel Tingkat Kesesuaian Kompetensi Rekrutmen Eksternal

Kompetensi RM Eksternal	Skor		Gap	Tki
	Xi	Yi		
Teknis	3,48	4,00	0,52	87,00%
Interpersonal	3,76	4,00	0,24	94,00%
Komersial & Strategis	3,34	4,00	0,66	83,50%
Budaya Org. & Alur Kerja	3,68	4,00	0,32	92,00%
Legal & Administrasi	3,66	4,00	0,34	91,50%
Rata-rata	3,58	4,00	0,42	89,50%

Kontras dengan kolega internalnya, analisis Tabel 6 menunjukkan bahwa RM hasil rekrutmen eksternal yang umumnya dibajak dari bank kompetitor memiliki profil yang jauh lebih matang dengan rata-rata aktual 3,58. Walaupun secara numerik Kompetensi Komersial & Strategis mencatat gap terbesar (0,66), skor aktual mereka pada dimensi tersebut (3,34) sesungguhnya jauh lebih unggul dibandingkan RM Internal (2,98). Kelompok ini juga sangat superior pada Kompetensi Interpersonal dengan skor aktual 3,76 (gap 0,24), menandakan kelihaian mereka dalam melobi dan bernegosiasi dengan nasabah.

Namun, analisis mendalam mengungkap anomali struktural: RM eksternal justru menunjukkan kerentanan pada Budaya Organisasi & Alur Kerja (skor 3,68) yang bahkan lebih rendah dari pencapaian RM Internal (3,78). Mereka juga masih memiliki gap pada Kompetensi Teknis (0,52). Hal ini mengindikasikan bahwa kecerdasan lobi bisnis mereka sering kali berbenturan keras dengan birokrasi komite persetujuan, aplikasi pengajuan internal, dan standar kepatuhan risiko yang spesifik berlaku di BCA. Kegagalan beradaptasi dengan alur kerja kultural BCA dapat menyebabkan proposal cemerlang terhambat karena ketidakpatuhan prosedural, memicu konflik lintas divisi (*silo*), dan mengganggu efisiensi pencairan kredit.

5.1.3 Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi RM Baru & Penetapan Prioritas Kebutuhan Pengembangan

Mendasarkan pada temuan data analitik kuantitatif antara kedua demografi tersebut, penerapan intervensi pelatihan yang seragam (*one-size-fits-all*) akan kurang

efektif dan kurang optimal. Diagnosis dan penentuan kompetensi prioritas harus dilakukan secara terpisah untuk menyerang langsung titik yang paling kritis.

Bila ditinjau secara keseluruhan tanpa memilah latar belakang rekrutmen, konstelasi selisih antara standar yang dituntut dengan aktual menghasilkan rata-rata kesenjangan (*gap*) makro sebesar 0,62, atau ekuivalen dengan Tingkat Kesesuaian 84,50%.

Diagnosis Prioritas Pengembangan untuk RM Mutasi Internal Kelompok ini adalah representasi loyalitas budaya BCA. Mereka mencetak skor yang cukup baik pada kompetensi Budaya Organisasi, mengungguli kolega eksternal mereka. Berdasarkan justifikasi analisis kesenjangan di atas, fokus pengembangan mutlak bagi RM Internal diarahkan pada tiga pilar utama, yaitu **:**

- **Kompetensi Komersial & Strategis:** Dengan rekor defisit terburuk (1,02) menggambarkan bahwa kemampuan RM dalam memahami kondisi makro serta mengemukakan opininya terhadap strategi bisnis debitur masih belum memenuhi ekspektasi perusahaan.
- **Kompetensi Teknis:** Sebagai defisit terbesar kedua (0,97), kegagalan memahami anatomi finansial entitas korporasi, membedah struktur kredit sindikasi, atau memitigasi fluktuasi nilai tukar dapat berakibat fatal pada kebangkrutan fasilitas kredit bank.
- **Kompetensi Interpersonal:** Kesenjangan 0,66 pada aspek ini menuntut RM internal masih kurang cakap dalam melakukan pendekatan dan bernegosiasi kepada debitor, misalnya mempertahankan tarif suku bunga (*pricing*) secara imbang dengan pimpinan eksekutif debitor korporasi sehingga belum dapat menjadi negosiator yang mumpuni menjadi perwakilan perusahaan .

Diagnosis Prioritas Pengembangan untuk RM Rekrutmen Eksternal didatangkan dari bank-bank kompetitor dengan rekam jejak portofolio yang matang. Mereka siap secara instan (*ready-to-use*) dalam hal bernegosiasi syarat komersial maupun syarat kredit dan piawai membedah struktur kredit yang lebih kompleks. Tantangan mereka justru terpusat pada Budaya Organisasi & Alur Kerja, sehingga prioritas pengembangannya difokuskan pada sinkronisasi operasional melalui:

- **Budaya Organisasi dan Alur Kerja:** Walaupun kompetensi ini berada pada urutan ke-4 dari urutan kesenjangan dengan kompetensi ideal, namun kompetensi ini merupakan jangkar prioritas absolut. Menurut para Unit Head,

kelincahan komersial serta kemampuan teknis mereka akan sia-sia jika mereka terus menabrak pagar birokrasi dan gagal beradaptasi baik dengan SOP BCA terlebih dengan unit kerja lain yang terkait dalam kegiatan sehari-hari.

- **Kompetensi Komersial dan Strategis:** Dengan skor gap yang paling besar 0,66 mengemukakan bahwa baik RM internal maupun eksternal masih kurang dalam hal pemahaman mengenai *commercial accumen* dan bagaimana membantu debitor dalam menggunakan fasilitas yang dimiliki untuk meningkatkan bisnisnya.
- **Kompetensi Teknis:** Meskipun memiliki skor tinggi, gap 0,52 menunjukkan bahwa kemampuan teknis mereka masih belum memenuhi standar minimum yang diharapkan perusahaan, misalnya analisis keuangan debitor korporasi yang masih terlalu dangkal.

Pemetaan kesenjangan diferensial ini mengisyaratkan bahwa diperlukan rancangan jalur pembelajaran terpersonalisasi agar dapat mengakomodasi titik berangkat kompetensi yang berbeda secara efektif.

5.2 Hasil Identifikasi Kompetensi dari Best RM

Untuk mengatasi secara efektif kesenjangan kompetensi lintas demografi yang telah didiagnosis, organisasi perlu membangun sebuah cetak biru kompetensi (*blueprint of competence*) yang efektif.

Mekanisme pemerolehan data dalam penelitian ini memformulasikan acuan profil perilaku melalui pelaksanaan metode wawancara mendalam dengan tiga orang *Unit Head* di lingkungan Divisi *Corporate Banking*. Proses wawancara ini dirancang menggunakan teknik pemicu berbasis insiden perilaku (*behavioral event interview questions*) untuk menggali secara spesifik perilaku empiris seperti apa yang memisahkan antara RM yang sekadar berkinerja baik dengan RM yang layak dikategorikan sebagai *Best RM*.

Analisis data kualitatif menggunakan teknik pengodean tematik (*thematic coding*) terhadap transkrip wawancara ketiga *Unit Head* menghasilkan profil komprehensif mengenai perilaku operasional dan acuan dari seorang *Relationship Manager* (RM) unggulan.

Tabel 7: Hasil Coding Transkrip Wawancara

Dimensi Kompetensi	Perilaku	Verbatim Wawancara	Sumber
Kompetensi Teknis	Analisis Risiko Independen & *Stress-Testing*	"Dia inisiatif bikin hitung-hitungan sendiri, semacam stress-testing." "Dia mikirnya udah kayak orang Risk... memproyeksikan skenario terburuk ke depannya."	UH 1
	Strukturisasi Fasilitas Kredit Kompleks	"Jago banget kalau disuruh membuat skema fasilitas kredit yang rumit, kayak pembiayaan proyek bersindikasi." "Sudah rumuskan juga mitigasi seperti agunan... indikasi syarat dan kondisi fasilitas kreditnya."	UH 2
	Adaptabilitas & Pemodelan Fundamental	"Menganalisis risiko fundamental nasabah itu secara independen." "Mereka modifikasi fasilitas kreditnya fit dengan kondisi terbaru."	UH 3
Kompetensi Interpersonal	Negosiasi Berbasis Logika & Edukasi	"Dia buka data pasar, dia edukasi nasabahnya secara logis." "Bapak pakai sistem *payment gateway* kita... Kalau dihitung total, jatuhnya Bapak lebih untung."	UH 1
	Assertive Empathy & Menjembatani Silo	"Pendekatan dia saat nego itu saya suka karena dia pakai *assertive empathy*." "Pintar 'berpolitik' secara positif di internal... Dia jadi jembatan yang bagus antara divisi bisnis dan divisi lain."	UH 2
	Kecerdasan Emosional & *Total Value Proposition*	"Punya kecerdasan emosional yang matang dalam hal negosiasi." "Bikin klien merasa tetap menang lewat *total value proposition* layanan BCA." "Tegas kepada klien yang demanding, dengan pemaparan bukti data yang sulit dibantah."	UH 3
Kompetensi Komersial & Strategis	Pemetaan Value Chain & Supply Chain Financing	"Mikirnya udah *value chain*. Dia bedah itu bisnis nasabah dari hulu ke hilir." "*Suplier-suplier* nasabah itu di-*approach* semua masuk ke BCA pakai program *Distributor Financing*."	UH 1
	Advisory & Integrasi Sistem Ekosistem	"Menempatkan dirinya sebagai *advisor* keuangan debitor." "Nawarin solusi efisiensi dengan integrasi *cash management* misalnya sistem API atau host-to-host." "Transaksi nasabah dan grupnya itu muter di BCA, dan uangnya mengendap di kita."	UH 2

Dimensi Kompetensi	Perilaku	Verbatim Wawancara	Sumber
	Agresivitas Pertumbuhan CASA Portofolio	"Agresif membedah ekosistem... pasti kejar pemasok lapis pertama dan lapis kedua di bawahnya." "Semuanya diikat biar masuk ke ekosistem pembayaran BCA... portofolio dia selalu tumbuh luar biasa dari sisi CASA."	UH 3
Budaya Organisasi dan Alur Kerja	Integritas *Prudent Banking* vs Target	"Berani bilang: 'Pak, kayaknya kita exit aja dari *project* ini, agak bahaya buat kita'." "Naruh prinsip *prudent banking* di atas kepentingan target pribadinya."	UH 1
	Navigasi Birokrasi Tanpa Melanggar Prosedur	"Tahu banget anatomi birokrasi BCA. Dia paham alur persetujuan komite." "Seketat apa pun tenggat waktunya, dia nggak pernah nabrak aturan." "Proaktif bangun hubungan baik sama orang-orang Legal, Admin."	UH 2
	Kepatuhan Mutlak (Zero Tolerance)	"Mau ada akuisisi triliunan... kalau ada prosedur legalitas operasional yang harus dilanggar, dia milih mundur." "Menempatkan kepatuhan/compliance lebih dulu."	UH 3

Berikut adalah penjabaran konstruksi model kompetensi acuan per dimensi prioritas, yang menyajikan secara utuh pertanyaan pemicu wawancara beserta deskripsi komprehensif mengenai perilaku unggul yang dihasilkan dan selanjutnya akan dijadikan fondasi utama dalam merancang modul pengembangan.

1. Kompetensi Teknis

Seorang RM andalan (Best RM) dituntut memiliki kualitas layaknya seorang analis risiko yang mampu melakukan diagnosis fundamental secara independen, melampaui sekadar kepatuhan mengisi prosedur memo kredit standar. Dalam situasi pasar yang penuh disrupsi atau ketika industri mengalami guncangan, mereka tidak terjebak pada penggunaan *template* standar atau sekadar melihat tren laba-rugi di masa lalu. Sebaliknya, mereka memiliki inisiatif untuk membuat simulasi *stress-testing* secara mandiri, misalnya dengan memproyeksikan skenario terburuk apabila arus kas nasabah menurun akibat kemacetan rantai pasok (*supply chain*) global. Selain itu, mereka sangat piawai dalam membuat skema fasilitas kredit yang rumit, seperti pembiayaan proyek bersindikasi. Sebelum dokumen dianalisis oleh divisi *Credit Risk*, RM unggulan telah

menyiapkan ringkasan, memprediksi kemungkinan pertanyaan, serta merumuskan mitigasi seperti agunan dan indikasi syarat kondisi fasilitas kredit. Mereka menelusuri sumber masalah nasabah secara mendalam untuk kemudian memodifikasi fasilitas kredit agar tepat (*fit*) dengan kondisi terbaru, sehingga profil risiko yang dibawa ke komite menjadi sangat solid beserta mitigasinya.

2. Kompetensi Interpersonal

Kompetensi interpersonal seorang RM andalan dibuktikan melalui kecerdasan emosional yang matang dan ketangkasan sosial tingkat tinggi, terutama saat berhadapan dengan nasabah korporasi di level GM, Direksi, maupun pemilik perusahaan konglomerasi. Saat dihadapkan pada situasi negosiasi yang sulit seperti mengelola ekspektasi penolakan tambahan kredit atau penyesuaian suku bunga mereka menerapkan pendekatan *assertive empathy*, yakni bersikap tegas namun tetap berempati sehingga mampu menyampaikan berita buruk secara diplomatis. Saat nasabah menekan atau mengancam pindah bank, RM andalan tidak panik atau mudah menyerah. Mereka mengedukasi nasabah secara logis dengan membuka data pasar dan melakukan komparasi logika untuk membantah tuntutan nasabah. Pembicaraan kemudian dibelokkan untuk menonjolkan efisiensi dari *total value proposition* layanan BCA, seperti penggunaan sistem *payment gateway*, yang pada akhirnya membuat nasabah merasa tetap menang dan dihargai. Di ranah internal, RM andalan piawai "berpolitik" secara positif dengan bertindak sebagai jembatan yang baik untuk meredam ego sektoral antar divisi, memastikan urusan nasabah dapat diselesaikan dengan cepat tanpa keributan.

3. Kompetensi Komersial & Strategis

Ketajaman intuisi komersial dari Best RM ditunjukkan melalui pergeseran pola pikir dari sekadar menawarkan kredit menjadi pemosisian diri sebagai penasihat (*advisor*) keuangan bagi debitur. Mereka membedah ekosistem bisnis nasabah secara agresif berdasarkan pemetaan *value chain* dari hulu ke hilir. Saat memegang sebuah akun utama (*anchor*), mereka secara proaktif menelusuri dari siapa nasabah mengambil barang termasuk pemasok lapis pertama dan kedua, serta ke distributor mana barang tersebut dijual. Seluruh jaringan tersebut kemudian ditarik masuk ke dalam ekosistem pembayaran BCA melalui penawaran program seperti *Distributor Financing* atau integrasi sistem *cash management* misalnya *API*, *host-to-host*, hingga *payroll* karyawan. Melalui pendekatan ini, seluruh perputaran transaksi nasabah beserta grupnya dapat

ditangkap, sehingga uang nasabah mengendap di bank dan mendorong pertumbuhan portofolio secara luar biasa dari sisi CASA.

4. Kompetensi Budaya Organisasi dan Alur Kerja

Penerapan budaya organisasi pada RM unggulan tercermin dari prioritas yang mengedepankan kepatuhan (*compliance*) dan prinsip *prudent banking* di atas kepentingan target pribadi. Meskipun berada di bawah tekanan tenggat waktu yang agresif untuk mencetak akuisisi senilai triliunan rupiah, mereka bertindak sebagai *gatekeeper* yang berani mundur atau merekomendasikan *exit* dari proyek apabila insting mereka mendeteksi adanya risiko yang disembunyikan dalam struktur keuangan nasabah, atau jika terdapat prosedur legalitas operasional yang harus dilanggar. Selain menjaga integritas, mereka sangat memahami anatomi birokrasi dan alur persetujuan komite BCA secara utuh. Seketat apa pun tenggat waktu yang diberikan, mereka tidak pernah menabrak aturan. Mereka menavigasi jenjang birokrasi dengan memposisikan diri secara cermat, proaktif membangun hubungan baik dengan divisi Legal, Admin, dan tim Analis sejak awal, serta langsung mengeskalasi ke atasan jika terdapat negosiasi antar divisi yang menemui hambatan.

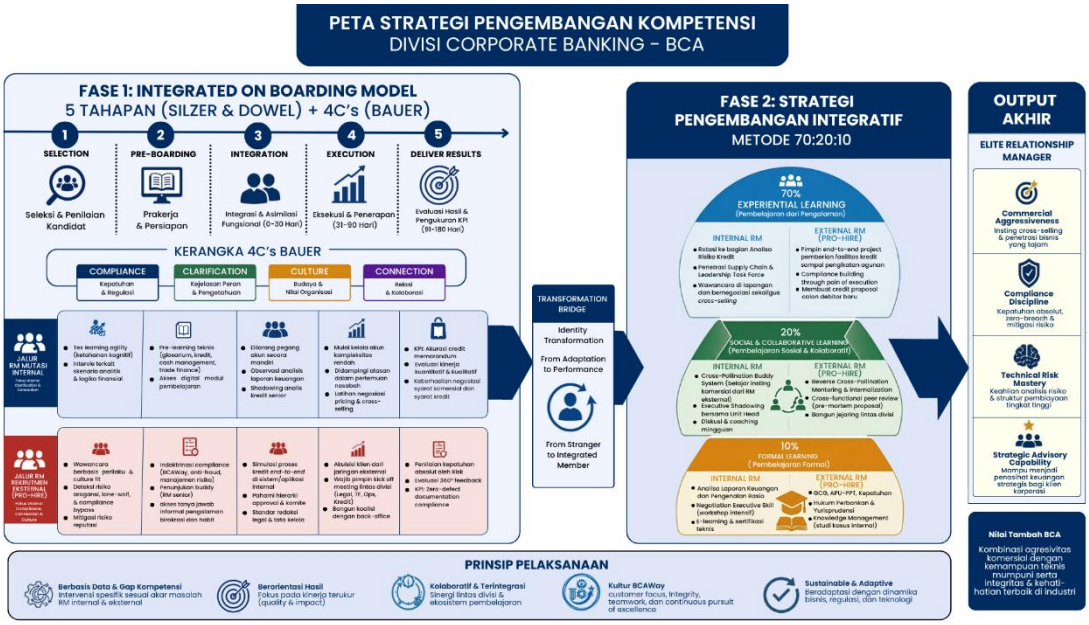
Rangkaian profil perilaku acuan yang membentuk kerangka *Best RM* ini bukan sekadar utopia teoretis yang tertuang dalam kertas kebijakan sumber daya manusia, melainkan merupakan representasi standar fungsional absolut yang akan direplikasi kepada seluruh populasi karyawan lini depan. Deskripsi perilaku empiris inilah yang memberikan jawaban presisi terhadap kesenjangan kompetensi yang dialami oleh RM rekrutmen internal maupun eksternal sebagaimana telah didiagnosis secara klinis pada sub-bab 5.1. Pemahaman holistik mengenai anatomi profil target ini berfungsi sebagai jembatan (*bridging*) manajerial yang sangat krusial untuk segera memasuki tahapan perancangan eksekusi operasional. Untuk mentransformasi kompetensi mentah dari para RM baru, dari profil aktual mereka saat ini menuju profil ideal *Strategic Advisor* lintas dimensi, organisasi dituntut mengeksekusi sebuah rekayasa pengembangan sumber daya manusia yang progresif dan adaptif, yang kerangka strateginya akan dibedah secara tuntas dan operasional pada keseluruhan sub-bab 5.3.

5.3 Sasaran dan Strategi Mengatasi Kesenjangan Kompetensi 2026-2028

Berangkat dari hasil analisis pada sub-bab 5.1 dan sub-bab 5.2 bahwa terdapat kebutuhan pelatihan untuk kelompok mutasi internal dan rekrutmen eksternal memiliki titik singgung yang tidak sepenuhnya seirama, maka penerapan intervensi klasikal yang mengandalkan pelatihan kelas masal secara seragam dipastikan menjadi metode yang usang, memicu inefisiensi anggaran, dan sulit meresap ke dalam perilaku kerja jangka panjang. Untuk mengukuhkan fondasi ekspansi bisnis di segmen korporasi, Divisi *Corporate Banking* membutuhkan sebuah kerangka kerja adaptif ganda (*dual-adaptation framework*) yang lebih efektif dapat diaplikasikan dalam keseharian alur kerja operasional para RM (*learning in the workflow*).

Berdasarkan kebutuhan tersebut, strategi pengembangan kompetensi yang diusulkan dalam penelitian ini diarahkan untuk mencapai sasaran peningkatan kompetensi seluruh RM, baik yang berasal dari rekrutmen internal maupun rekrutmen eksternal, sehingga mencapai standar kompetensi yang ditetapkan organisasi. Sasaran yang ingin dicapai pada akhir implementasi tahun 2028 adalah seluruh RM memiliki tingkat kompetensi minimal sebesar 4,00 pada setiap dimensi kompetensi, sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan berdasarkan hasil wawancara dengan Unit Head.

Untuk mencapai sasaran tersebut, penelitian ini menyusun strategi pengembangan kompetensi dengan membuat Cetak biru. Cetak biru arsitektur strategi besar ini diorkestrasikan dalam rentang waktu eksekusi tiga tahun manajerial (2026-2028) dan dipecah secara sistematis menjadi dua fase krusial. **Fase 1 (*Integrated Onboarding Model*)** berfokus pada bulan-bulan pertama kritis dengan menggunakan fusi metodologi *Onboarding* 4C dari Bauer (2010) yang diintegrasikan secara linear ke dalam 5 Tahapan Waktu yang digagas oleh Silzer dan Dowell (2010). Proses ini dilanjutkan secara langsung menuju **Fase 2 (Strategi Pengembangan Integratif)** yang mengeksekusi kerangka pembelajaran pengalaman tingkat lanjut 70:20:10 yang dikembangkan oleh McCall, Lombardo & Eichinger dan diadaptasi implementasi korporatnya oleh Charles Jennings (2014).



Gambar 13 : Peta Strategi Pengembangan Kompetensi

5.3.1 Fase 1: Program Onboarding

Program *onboarding* bukan hanya rutinitas orientasi administratif pengenalan fasilitas kantor pada minggu pertama bekerja. Pendekatan operasional *onboarding* yang sejati terukur dan menjamin transisi perpindahan identitas seorang individu yang sebelumnya berasal dari fase penyesuaian (*adaptation*) menjadi kontributor berkinerja (*performance*), yang tadinya terasing (*stranger*) menjadi kontributor organik yang terintegrasi secara fungsional di dalam roda bisnis (*integrated member*). Untuk merealisasikan standar keunggulan ini di BCA, organisasi melakukan terobosan teoretis dengan mengawinkan kerangka temporal Lima Tahapan *Onboarding* yang mencakup tahapan *Selection, Pre-boarding, Integration, Execution,* dan *Deliver Results* yang digagas oleh Silzer dan Dowell (2010) , dengan kerangka substansi hierarki *The Four C's* yakni pilar *Compliance, Clarification, Culture,* dan *Connection* sebagai instrumen psikososial rumusan Bauer (2010). Implementasi metode ini dieksekusi secara ketat dan terpisah (*bifurcated*) demi merespons anatomi kesenjangan demografi yang telah ditemukan pada sub-bab 5.1.

5.3.1.1 Program *Onboarding* Khusus bagi RM Mutasi Internal

Arah dan tujuan strategis utama bagi kelompok mutasi internal pada fase krusial ini adalah untuk secara sistematis meruntuhkan mentalitas transaksi skala kecil

(ritel) peninggalan masa lalu mereka, serta membangun kapasitas fondasi kognitif teknis (*Clarification*) secepat mungkin guna menangkal terjadinya syok kompetensi.

Tahap pertama dari model ini adalah fase seleksi (*Selection*). Karena pemahaman tentang budaya BCA dan integritas kepatuhan (*Culture* dan *Compliance*) kelompok internal secara historis telah terbentuk secara solid, proses seleksi di tingkat HCM tidak lagi membuang waktu menanyakan loyalitas. Evaluasi seleksi diubah fokusnya ke arah pengujian kelincahan belajar (*learning agility*). Para kandidat internal dites ketahanan mentalnya ketika dihadapkan pada skenario pengolahan angka yang padat dan logika struktur finansial tingkat lanjut.

Setelah seleksi, tahap kedua adalah prakerja (*Pre-boarding*) yang berfokus pada intervensi *Clarification* awal, dan berlangsung krusial 14 hari sebelum hingga hari H perpindahan mereka. Sebelum RM internal ini secara resmi berpindah meja ke dalam ekosistem *Corporate Banking*, mereka terlebih dahulu diberikan akses mandat digital eksklusif (modul prapembelajaran) mengenai glosarium istilah teknis perbankan sindikasi korporasi, anatomi persetujuan kredit bernilai masif, pemahaman terminologi layanan *Cash Management*, hingga produk *Trade Finance*. Prakondisi ini dirancang secara khusus untuk mereduksi terjadinya syok kognitif yang melumpuhkan saat hari pertama mereka diwajibkan membaca nota nasabah.

Tahap ketiga adalah integrasi asimilasi fungsional (*Integration*) yang mencakup 30 hari pertama masa orientasi aktif, di mana fokus diputar pada dimensi *Clarification* dan penguatan *Connection* interpersonal. Pada rentang waktu ini, seluruh RM internal dilarang keras memegang akun nasabah secara mandiri. Sebagai gantinya, mereka diwajibkan menjalani proses observasi bayangan (*shadowing program*) secara intensif. Mereka ditempelkan sedemikian rupa dengan para analis kredit senior di garda belakang untuk melihat secara diam-diam dan langsung bagaimana susunan laporan laba/rugi korporasi besar dibedah sampai ke unsur terkecil. Di titik kritis inilah, ambiguitas peran (*role ambiguity*) yang selama ini menahan kinerja mereka dihilangkan.

Tahap keempat menginjak masa eksekusi (*Execution*) yang membentang dari hari ke-31 hingga hari ke-90. Pada tahapan ini, kerangka Bauer bergeser menuju tuntutan Peningkatan Ketajaman Komersial. RM internal secara bertahap mulai diberikan portofolio akun nasabah eksisting dengan kompleksitas teknis yang relatif rendah. Namun, target KPI mereka bukan sekadar menjaga kelancaran cicilan administrasi bulanan, melainkan mereka diuji untuk mempraktikkan insting komersial. Atasan secara langsung atau *Unit Head* wajib mendampingi mereka saat menghadiri

rapat dengan nasabah untuk melatih, mengevaluasi, dan menyuntikkan keberanian dalam berargumen mengenai tarif suku bunga (*pricing negotiation*) serta melatih kelancaran presentasi dalam menjajakan peluang penjualan silang (*cross selling*).

Tahap pamungkas dalam fase ini adalah evaluasi luaran (*Deliver Results*), dimana fokus pengawasan berpusat pada Pengukuran KPI pada hari ke-91 hingga 180. Kinerja RM dievaluasi secara presisi kuantitatif dan kualitatif. Indikator kelulusan dari siklus *onboarding* internal tidak hanya diukur dari loyalitas, namun dibuktikan melalui validasi akurasi mereka dalam menyusun *Credit Memorandum* tanpa adanya cacat matematis yang berarti, serta keberhasilan mereka dalam melakukan negosiasi syarat komersial dan syarat kredit kepada klien korporasi asuhan mereka.

5.3.1.2 Program *Onboarding* Khusus bagi RM Rekrutmen Eksternal

Di ujung yang berlawanan, fokus arsitektur *onboarding* bagi kelompok yang didatangkan dari eksternal adalah asimilasi kedisiplinan tatanan birokrasi legal yang dikategorikan sangat rigid (dimensi *Compliance*) serta internalisasi mendalam terhadap filosofi pedoman kerja kolektif bank (dimensi *Culture*).

Langkah pertama dimulai pada fase seleksi (*Selection*), di mana panel penilai memfokuskan energi interogasi sepenuhnya pada penyelarasan kesesuaian budaya (*Culture Fit*). Wawancara insiden perilaku (*behavioral interviewing*) difokuskan tanpa henti untuk melacak adanya rekam jejak arogansi interpersonal masa lalu, atau tendensi untuk bekerja sebagai agen tunggal yang tidak mau mematuhi koordinasi. Apabila seorang kandidat eksternal memiliki rekam jejak spektakuler dalam hal perolehan penjualan portofolio triliunan rupiah namun memendam indikasi mengabaikan rambu-rambu kepatuhan di bank tempat ia bekerja sebelumnya, maka secara aklamasi kandidat tersebut langsung digugurkan demi mitigasi risiko reputasi bank.

Memasuki tahap kedua, yakni prakerja (*Pre-boarding*) pada hari ke-14 hingga hari H mulai bekerja, fokus Bauer dikerahkan sepenuhnya untuk indoktrinasi *Compliance*. Mengingat kelompok ini masih memiliki residu otonomi yang tinggi, kandidat pro-hire secara beruntun dikirimkan literatur panduan digital mengenai manifesto tata nilai *BCAWay*, Buku Pedoman Perusahaan terkait pakta integritas anti-*fraud*, hingga batas-batas toleransi absolut dalam hal manajemen risiko bank. Sebagai bentuk perwujudan dukungan *Connection*, mereka juga sejak dini ditugaskan seorang pendamping rekan sejawat (*buddy*) yang ditunjuk khusus dari kalangan RM senior

internal. *Buddy* ini bertindak sebagai saluran belakang yang aman bagi RM baru untuk mengajukan berbagai pertanyaan teknis yang menyangkut kerumitan birokrasi dan kebiasaan kantor secara informal, guna memecah kekakuan di awal masa bergabung.

Fase krusial terjadi pada tahap integrasi asimilasi fungsional (*Integration*) di sepanjang 30 hari bulan pertama. Fokus Bauer dipersempit pada implementasi *Culture* dan kepatuhan administratif secara Praktis. Energi kecerdasan RM eksternal dialihkan untuk merambah operasional administratif bank yang sering menjadi titik lemah mereka. RM eksternal diwajibkan secara berulang menyimulasikan seluruh proses tata cara pengajuan batas kredit fiktif melalui sistem aplikasi teknologi internal bank. Mereka didikte untuk menghafal hierarki susunan persetujuan struktural (*approval layers*), menghayati standar redaksional penyusunan proposal legal, dan memetakan struktur komite tata kelola agar kelak proposal nyata mereka tidak memicu *bottleneck* sistemik.

Pada tahap keempat, masa eksekusi (*Execution*) di hari ke-31 hingga 90, fokus diubah haluannya untuk membangun *Connection* dan jejaring kerja strategis Lintas Divisi. RM eksternal mulai diterjunkan dan diberikan wewenang untuk menangani proses akuisisi transaksi klien besar yang dibawa dari jejaring eksternal mereka. Kendati demikian, wewenang tersebut ditandai dengan syarat mutlak RM eksternal diwajibkan menjadi inisiator dalam menyelenggarakan rapat besar koordinasi persiapan (*kick-off meeting*) yang mengharuskan kehadiran Divisi Hukum, pengelola *Trade Finance*, hingga Operasional Kredit. Paksaan untuk melibatkan aktor-aktor pendukung (*support unit*) sejak hari pertama ini dirancang secara sengaja untuk membangun koalisi operasional (*connection*) dengan jajaran *back-office*, melarutkan sentimen ego sektoral peninggalan masa lalu mereka, dan menanamkan secara kuat bahwa budaya penciptaan keputusan akhir di dalam institusi BCA adalah hasil dari sebuah proses konsensus lintas unit.

Tahap terakhir dalam fase perakitan *onboarding* pro-hire adalah pengukuran evaluasi luaran (*Deliver Results*) di rentang hari ke-91 hingga 180 yang difokuskan pada Pengukuran Kepatuhan Absolut. Metodologi evaluasi kelulusan diukur melalui instrumen *360-degree feedback*. Kesuksesan mereka melewati siklus percobaan tidak lagi semata-mata diukur dari nominal besaran portofolio aset kredit yang sukses dibukukan, melainkan dinilai secara fundamental dari objektivitas umpan balik pimpinan divisi manajemen risiko apakah RM ini menunjukkan sikap yang tunduk dan menghargai koreksi profesional yang diajukan? Parameter kemenangan operasional

mereka dinilai dari rasio nihilnya persentase kesalahan ketidaklengkapan administratif (*zero-defect documentation compliance*) selama mengamankan aset korporasi.

5.3.2 Fase 2: Strategi Pengembangan Integratif Metode 70:20:10

Ketika transisi psikologis asimilasi melalui mekanisme *onboarding* telah mematangkan fondasi kesadaran birokrasi dan pemahaman identitas peran operasional dari masing-masing RM, maka tanpa membuang waktu perjalanan karir mereka ditarik ke dalam orbit Fase 2, yakni ranah pengembangan akselerasi kompetensi jangka panjang secara organik. Secara teoretis pergeseran paradigma, penciptaan seorang *Best Relationship Manager* di lingkungan perbankan korporasi masa depan seorang figur pelobi handal yang mampu merepresentasikan sosok Penasihat Keuangan Strategis (*Strategic Advisor*) tidak dapat diukir secara artifisial secara instan hanya melalui ceramah satu arah dalam pasivitas di ruang-ruang kelas berpendingin udara.

Berdasarkan tuntutan kecepatan adaptasi industri perbankan yang digempur oleh kemunculan teknologi *financial technology* berbasis terbuka, urgensi pemenuhan tata kelola transisi energi global, serta komplikasi rantai pasok manufaktur pasca krisis, Divisi *Corporate Banking* mengeksekusi arsitektur pembelajaran kontemporer yang diadopsi dari kerangka rasio 70:20:10. Model teruji ini pertama kali dibangun berdasarkan riset empiris puluhan tahun atas pola keberhasilan eksekutif puncak yang dikonsep oleh McCall, Lombardo, dan Eichinger (1988) melalui mahakarya literasi *The Lessons of Experience*, yang belakangan dikonseptualisasikan ke dalam mekanisme operasional korporasi modern oleh Charles Jennings (2014). Kerangka ini membongkar mitos ortodoksi pelatihan konvensional dengan memformulasikan bahwa secara fitrah kognitif, keberhasilan pendewasaan kapasitas strategis karyawan dibentuk oleh proporsi: 70% melalui paparan langsung terhadap pemecahan guncangan masalah di lapangan kerja (*experiential learning*), dipertajam melalui 20% dialog observasi interaksi sosial (*social & collaborative learning*), dan pada akhirnya baru difondasikan keabsahannya oleh 10% kurikulum teori struktural (*formal learning*).

Implementasi 70:20:10 di dalam Divisi Corporate Banking BCA ini dieksekusi secara terpisah dan kontras untuk kedua demografi secara paralel. Metodologi ini dirancang sangat spesifik secara klinis layaknya resep pengobatan yang secara agresif ditujukan untuk menyerang langsung ke pusat "penyakit" kesenjangan

(*gap*) kompetensi yang selama ini belum terpecahkan pada diri kelompok mutasi internal dan rekrutmen eksternal.

5.3.2.1 Metode 70:20:10 untuk Akselerasi RM Internal

Arah sasaran makro intervensi untuk kelompok loyalis budaya ini adalah menginjeksi kecanggihan komprehensi teknis risiko tingkat tinggi, membangkitkan ketajaman insting kebuasan komersial yang lama tertidur, serta memperkokoh wibawa persuasif negosiasi interpersonal ketika berhadapan dengan *C-Level*.

a. **70% *Experiental Learning:*** McCall et al. (1988) membuktikan bahwa kedalaman analisis lahir dari penugasan yang sangat menekan (*stretch assignments*). Alur pengembangan dirancang secara sengaja untuk mendorong paksa RM internal keluar dari sangkar kenyamanan administratif menuju kerasnya pertempuran dinamika pelik nasabah komersial. Pertama, sebagai bentuk akselerasi remediasi kelemahan **Kompetensi Teknis**, diterapkan Rotasi ke bagian Analisa Risiko Kredit. RM internal diwajibkan menjalani perputaran tugas *secondment* selama 3 hingga 4 minggu penuh di meja Divisi Analis Risiko Kredit. Berhadapan langsung dengan tumpukan berkas fasilitas kredit, termasuk akun yang berujung kebangkrutan, para RM ini dipaksa membedah satu per satu secara forensik di mana letak kesalahan asumsi awal pemodelan finansial serta menelusuri kecacatan dari struktur agunan penopangnya yang rapuh. Keterkejutan dari paparan pengalaman empiris mencerna kegagalan historis komersial secara langsung ini akan membentuk sistem saraf pertahanan, kepekaan kehati-hatian (*prudent banking*), serta kemampuan memitigasi risiko kelak secara absolut melebihi keefektifan buku-buku teori rasio Laba/Rugi manapun. Kedua, guna membangkitkan kelemahan **Komersial dan Strategis**, diimplementasikan program kepemimpinan Penetrasi *Supply Chain*. Untuk meletupkan narasi berpikir sebagai arsitek keuangan, RM internal diberikan mandat memegang kendali kepemimpinan sebagai Ketua Gugus Tugas (*Task Force Lead*) dalam menelaah bedah seluruh tatanan operasional jaringan ekosistem *value chain* dari salah satu debitur konglomerasi terkuat yang eksisting di dalam pembukuan bank. Sedangankan yang terakhir, untuk mengasah kompetensi **Interpersonal** mereka menjadi lebih tajam, mereka ditugaskan melakukan wawancara lapangan tidak hanya dengan perusahaan jangkar (*anchor client*), melainkan dengan para distributor pihak kedua yang bertebaran secara

mandiri, dengan target memenangkan negosiasi secara persuasive serta melakukan penawaran penjualan silang (*cross selling*) fasilitas pembiayaan dari BCA yang terintegrasi. Tindakan nekat dan berisiko ini akan mengekstraksi kemampuan persuasi mereka secara eksponensial di lapangan.

b. **20% *Social & Collaborative Learning:*** Keberhasilan operasional 70% di atas harus diikat melalui ruang refleksi dan peniruan (*modelling*). Mengingat riset tidak menemukan adanya titik singgung kekurangan yang saling melumpuhkan di antara dua profil demografi RM yang ada, maka solusi sosial yang dicanangkan adalah implementasi metode **Sistem Mentor Persilangan Mutualisme (*Cross-Pollination Buddy System*)**. Ini merupakan perwujudan intervensi sosial paling radikal dari cetak biru ini. Merancang struktur kelompok kerja dengan memasangkan satu orang RM internal dalam satu tim kelola portofolio (*pairing*) dengan seorang kolega RM Eksternal (*Pro-Hire*). Melalui mekanisme sinkronisasi observasi pasif maupun debat aktif harian, RM mutasi internal diberikan ruang menyerap seni dan taktik olah kata negosiasi, bagaimana cara membingkai argumen penyesuaian perhitungan komersial tanpa mengintimidasi klien, yang dikuasai kolega eksternalnya. RM internal juga meniru dari koleganya tentang bagaimana memupuk keberanian moral merangkai struktur asumsi kelayakan usaha (*calculated risk*) yang agresif namun dapat dipertanggungjawabkan di hadapan klien, sehingga mentalitas pelayan yang kaku mulai diganti menjadi mentalitas mitra negosiasi seimbang. Selain sistem hibrida ini, dimensi pembelajaran sosial ditopang pengawalan *Executive Shadowing* bersama *Unit Head* secara langsung, yang kemudian diikuti dengan fase diskusi dan coaching yang dilakukan setiap minggunya.

c. **10% *Formal Learning*:** Penegasan Teoretis dan Struktur Analitis Secara kuantitas memiliki porsi waktu yang kecil, namun mutlak esensial bagi pembangunan kerangka legitimasi justifikasi akurasi prediksi. Pelatihan formal bagi RM internal diarahkan murni pada eliminasi sisa buta huruf analisis yang menghantui mereka. Fase ini dieksekusi dalam dua parameter. Pertama, akses langsung pembelajaran mandiri modul terenkripsi via e-learning internal menyangkut konstruksi Analisa Laporan Keuangan yang kompleks, pengenalan rasio Keuangan, seperti *Debt Service Coverage Ratio* (DSCR) untuk pembiayaan modal proyek khusus korporasi giga, serta pembedahan catatan kecil dalam Laporan Keuangan Audit

konsolidasian. Kedua, alokasi kehadiran fisik (*offsite workshop*) untuk materi perihal Teknik Seni Negosiasi Eksekutif yang difasilitasi institusi kepelatihan eksternal profesional yang mensimulasikan negosiasi dalam simulasi yang menekan. Terakhir, dilengkapi dengan pembelajaran melalui materi daring (*e-learning*) yang relevan seperti Keamanan Transaksi Digital, Pencegahan Kejahatan Finasial, maupun sertifikasi teknis seperti Sertifkasi Manajemen Risiko.

5.3.2.2 Metode 70:20:10 untuk Sinkronisasi RM Eksternal

Arah sasaran makro bagi kelompok ini dirancang sangat paradoks: Menahan dan menyelaraskan intuisi liar insting kebuasan *salesman* mereka dengan disiplin doktrin kepatuhan mutlak (*zero-breach compliance*), sinkronisasi kerendahan hati dalam menghargai jalur politik alur kerja kebersamaan (*BCAWay*), serta menyesuaikan penglihatan akurasi teknis *underwriting* terhadap kerangka matriks risiko yang spesifik dianut oleh institusi BCA.

a. **70% *Experiential Learning*: Pembelajaran Empiris Menavigasi Ketahanan Hukum** Sistem tugas menantang (*stretch assignments*) dikembangkan untuk menahan dorongan instingtif bekerja tunggal secara individualis (*solo execution*) dan memaksa mereka berselancar dengan penuh kehati-hatian di atas pusaran badai regulasi birokrasi korporasi legal yang kaku. Pertama, untuk menangkal kelalaian dimensi **Budaya Organisasi dan Alur Kerja**, setiap RM eksternal diwajibkan menjadi Pimpinan Proyek, mereka ditugaskan memimpin orkestrasi secara *end-to-end* dalam proses finalisasi penyusunan pemberian fasilitas kredit sampai dengan instrumen struktur Perjanjian Kredit serta pengikatan agunan seperti, Fidusia dan penelaahan Hak Tanggungan aset bergerak dan tidak bergerak nasabah. Selain itu, penguatan Kedua yang diperlukan oleh RM eksternal adalah Kompetensi Interpersonal, mereka dituntut harus hilir-mudik memohon audiensi koordinasi dengan jajaran pihak ketiga notariat serta menampung komentar dari *Legal Review* baik bersama pihak internal, yaitu Divisi Hukum dan Legal, maupun dengan pihak eksternal, seperti debitor dan kreditor lain jika fasilitas kredit yang diberikan bersifat sindikasi. Melalui tekanan menderita secara administratif ini, insting kebiasaan memotong jalan pintas (*shortcut*) peninggalan perusahaan terdahulu akan rontok terkikis secara organik, dan di saat bersamaan tingkat pemahaman serta kesadaran kritis mereka atas krusialnya kepatuhan akan merasuk menjadi

pedoman hidup operasional sehari-hari mereka tanpa paksaan ceramah di kelas (*compliance building through pain of execution*). Ketiga, dalam kalibrasi pemahaman **Kompetensi Teknis** adaptif terhadap zaman, RM pro-hire ditugaskan untuk mempersiapkan bahan presentasi terkait proyek permohonan kredit sindikasi skala besar. Mereka ditugasi secara spesifik mengkurasi validitas struktur proyek yang diajukan calon debitor sampai dengan kelayakan pemberian fasilitas kredit, baik dari segi proyeksi keuangan, risiko dan mitigasinya. Pengalaman praktis ini berfungsi mengamputasi insting mengejar target saja namun, menyadarkan mereka bahwa dalam pencapaian target selalu ada risiko yang akan timbul yang dapat mengorbankan reputasi personal dan organisasi.

b. **20% *Social & Collaborative Learning*: Pembelajaran Keselarasan Harmonik Horizontal** Titik berat metodologi 20% bagi RM eksternal dimanfaatkan sebagai jembatan menetralisir suhu panas konflik lintas batas antardivisi. Pertama, implementasi perputaran strategi sebaliknya dari skenario di atas, yakni sistem **Reverse Cross-Pollination Mentoring**. Dalam status *pairing* satu meja portofolio, atensi utama pembelajaran RM eksternal diputar; bukan membagikan taktik komersial, melainkan menjadi subjek yang pasif mengobservasi dan mengekor di belakang rekan penganut loyalis mutasi internal. Target utamanya adalah untuk secara sosiologis menyaksikan, menganalisis, dan belajar langsung mengenai tatakrama bahasa politik budaya organisasi lokal. RM eksternal menyerap ilmu dari diam-diam bagaimana mitra internal tersebut dengan anggun menavigasi tata krama kelonggaran birokrasi, mengamati sopan santun taktik mendapatkan restu dan lampu hijau lisan dari *Unit Head* divisi analisis kredit terlebih dahulu tepat sebelum memaksa memo elektronik dipublikasikan secara final di dalam sistem, serta meraba batas takar sentimen departemen lain untuk meredam eskalasi potensi perseteruan operasional. Hal ini memperkaya mereka agar dapat mengeksekusi misi nilai luhur *Teamwork* dan *Continuous Pursuit of Excellence* sebagai cerminan manifestasi kejiwaan sejati dari *BCAWay* tanpa instruktur dari departemen *human capital*. Kedua, pengaktifan rutinitas budaya telaah sejawat lintas fungsional (*cross-functional peer review*) pada akhir perumusan draf final proposal *Credit Memorandum*. Sebelum menghadap dewan persetujuan, RM eksternal diwajibkan menjalani ritual perdebatan prasadar (*pre-mortem*) secara tertutup yang menghadirkan mitra-mitra lintas Divisi untuk memperkuat hubungan lintas Divisi dengan iklim yang lebih kondusif. Gesekan *social learning* melalui penyanggahan

korektif dini ini melembutkan arogansi yang dimiliki dan memastikan penjaminan mutlak ketiadaan lubang administratif.

c. **10% *Formal Learning*: Literasi Yuridis Yuriprudensi dan Standar Kepatuhan**
Memfokuskan intervensi formal pada pembentukan benteng dogmatis yang menyangkut kerentanan perbankan internasional, kurikulum teoretis kelompok ini bersifat pasif-preventif. Hal ini dicapai melalui penyusunan agenda kewajiban kelulusan keikutsertaan RM eksternal dalam kelas induksi hukum formal mengenai esensi doktrin Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*) dan lokakarya standar teknis kepatuhan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT), yang dipandu oleh otoritas pakar legal dari pusat pelatihan korporat bank. Sebagai instrumen tambahan berharga, departemen pembelajaran memberikan otoritas akses terhadap repositori perpustakaan kasus rahasia internal (*Knowledge Management System*), yang memungkinkan dan mewajibkan RM eksternal untuk melakukan telaah bacaan mendalam secara mandiri (*self-directed learning*) atas preseden buruk historis serta penyelesaian kasus sengketa hukum sengketa aset korporasi legal (*legal dispute defaults*) yang spesifik dialami pada sejarah neraca bank untuk mempelajari letak presisi batas merah garis ambang bahaya toleransi *prudent banking* BCA yang membedakannya dengan bank umum lainnya.

Keseluruhan peta strategi pengembangan kompetensi ini dijalankan berdasarkan prinsip yang kuat dan terarah, yaitu berbasis data dan gap kompetensi agar setiap intervensi tepat sasaran, berorientasi pada hasil yang terukur baik dari sisi kualitas maupun dampak bisnis, serta mengedepankan kolaborasi dan integrase lintas fungsi dan ekosistem pembelajaran. Pendekatan ini juga diperkuat oleh internalisasi kultur *BCAway* yang menekankan *customer focus, integrity, team work dan semangat continuous improvement,* serta kemampuan untuk tetap adaptif terhadap dinamika bisnis, regulasi dan teknologi.

Dengan fondasi tersebut, program ini diharapkan mampu menghasilkan output akhir berupa *Elite Relationship Manager* yang memiliki *commercial aggressiveness* dalam mendorong pertumbuhan bisnis yang searah dengan sasaran bisnis organisasi periode 2026 – 2028 dengan disiplin yang tinggi dalam aspek *compliance*, penguasaan *technical risk* yang mendalam serta dapat menjadi *strategic adviser* dalam memberikan solusi yang bernilai klien korporasi.

Pada akhirnya, seluruh rangkaian strategi ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi BCA melalui kombinasi optimal antara ketajaman bisnis, manajemen risiko yang kuat, dan integritas tinggi, sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di industri perbankan.

5.4 Pedoman Implementasi Strategi

Strategi pengembangan kompetensi Relationship Manager (RM) yang telah dirumuskan pada subbab 5.3 perlu diterjemahkan ke dalam rencana implementasi yang sistematis agar dapat dilaksanakan secara konsisten dan terukur. Pedoman implementasi ini disusun untuk memberikan arah pelaksanaan program pengembangan kompetensi selama periode 2026–2028 dengan memperhatikan kebutuhan pengembangan yang berbeda antara RM mutasi internal dan RM rekrutmen eksternal.

Pelaksanaan strategi dibagi ke dalam dua fase utama. Fase pertama adalah Program Onboarding Terintegrasi yang berfokus pada percepatan proses adaptasi dan pembentukan kompetensi dasar sesuai kebutuhan masing-masing kelompok RM. Fase kedua adalah Program Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan menggunakan pendekatan 70:20:10 yang bertujuan memperkuat kompetensi teknis, komersial, interpersonal, budaya organisasi, serta aspek legal dan administrasi melalui kombinasi pembelajaran berbasis pengalaman, pembelajaran sosial, dan pembelajaran formal.

Meskipun kebutuhan pengembangan masing-masing RM memiliki besaran kesenjangan yang berbeda, penelitian ini mengusulkan agar materi pengembangan pada setiap kelompok tidak dibedakan berdasarkan *gap* individu, melainkan berdasarkan karakteristik jalur rekrutmen saja. Pendekatan ini dipilih karena setiap kelompok memiliki kebutuhan pembelajaran yang diprioritaskan, sehingga penyampaian materi yang terstandarisasi diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan program dan mempermudah proses implementasi.

Untuk memastikan strategi pengembangan berjalan sesuai dengan sasaran, pelaksanaan program tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi dilengkapi juga dengan sasaran antara melalui evaluasi kompetensi yang dilakukan secara berkala setiap enam bulan. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk mengukur capaian kompetensi, mengidentifikasi kebutuhan penyesuaian program apabila terjadi perubahan strategi bisnis maupun kebutuhan organisasi, serta memastikan bahwa implementasi strategi tetap berada pada jalur yang ditetapkan. Dengan mekanisme

evaluasi tersebut, diharapkan seluruh RM baru dapat mencapai tingkat kompetensi minimal 4,00 pada seluruh dimensi kompetensi pada akhir periode implementasi, yaitu tahun 2028.

Agar pelaksanaan program dapat berjalan efektif, setiap kegiatan diberikan penanggung jawab yang jelas serta target waktu pelaksanaan yang disesuaikan dengan siklus pengembangan RM di Divisi Corporate Banking. Implementasi dimulai pada bulan Juli 2026 dan berlangsung hingga Desember 2028.

Tabel 8: Pedoman Implementasi Strategi

No.	Program/Kegiatan	PIC	Periode				
			2026	2027		2028	
			S2	S1	S2	S1	S2
1	Penyusunan pedoman implementasi program dan modul pembelajaran	HCM, Unit Head					
2	Sosialisasi program pengembangan kompetensi kepada seluruh stakeholder terkait	HCM, Group Head					
3	Pemetaan peserta dan penetapan kelompok RM internal serta RM eksternal	HCM, Unit Head					
4	Penunjukan mentor dan buddy	HCM, Unit Head					
Fase 1 - Integrated Onboarding Model							
5	Program onboarding RM mutasi internal	HCM, Unit Head, Senior RM					
6	Program onboarding RM rekrutmen eksternal	HCM, Unit Head, Senior RM					
7	Evaluasi hasil onboarding dan kesiapan peserta	HCM, Unit Head					
Fase 2 - Strategi Pengembangan Integratif 70:20:10							
8	Implementasi 70% Experiential Learning RM internal	Unit Head, Divisi Terkait, Senior RM					
9	Implementasi 20% Social & Collaborative Learning RM internal	Mentor, Unit Head					
10	Implementasi 10% Formal Learning RM internal	HCM					

No.	Program/Kegiatan	PIC	Periode				
			2026	2027		2028	
			S2	S1	S2	S1	S2
11	Implementasi 70% Experiential Learning RM eksternal	Unit Head, Divisi Terkait, Senior RM					
12	Implementasi 20% Social & Collaborative Learning RM eksternal	Mentor, Unit Head					
13	Implementasi 10% Formal Learning RM eksternal	HCM					
Evaluasi dan Penyempurnaan Program							
14	Monitoring dan coaching berkala	Unit Head, Mentor, Senior RM					
15	Evaluasi kompetensi dan review program semesteran	HCM, Unit Head					
16	Penyempurnaan program berdasarkan hasil evaluasi	HCM, Unit Head, Senior RM					
17	Integrasi program ke dalam sistem pengembangan talenta Corporate Banking	HCM, Unit Head, Group Head					

BAB VI
KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada Bab V, dapat disimpulkan bahwa kesenjangan kompetensi RM baru di Divisi Corporate Banking BCA masih nyata dan menjadi area prioritas untuk dikembangkan. Hasil analisis menunjukkan bahwa tangkat kesesuaian kompetensi hasil rekrutmen internal mencapai 83,00% dengan rata-rata gap sebesar 0,68, sedangkan RM hasil rekrutmen eksternal mencapai 89,50% dengan rata-rata gap 0,42. Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun kedua kelompok telah memiliki tingkat kompetensi yang tergolong baik, masih diperlukan upaya pengembangan untk mencapai standar kompetensi ideal yang ditetapkan organisasi.

Hasil analisis kesenjangan kompetensi yang dipadukan dengan hasil wawancara bersama Unit Head dalam penelitian ini berhasil mengidentifikasi prioritas pengembangan bagi masing-masing kelompok RM. Pada hasil RM rekrutmen internal, prioritas pengembangan difokuskan pada Kompetensi Komersial dan Strategis, Kompetensi Teknis dan Kompetensi Interpersonal. Sementara itu, pada RM hasil rekrutmen eksternal Kompetensi Budaya dan Alur Kerja merupakan fondasi utama agar kompetensi lainnya dapat diterapkan secara efektif yang kemudian diikuti dengan Kompetensi Komersial dan Strategis serta Kompetensi Teknis.

Dari keseluruhan hasil temuan tersebut, penelitian ini menghasilkan rancangan strategi pengembangan kompetensi bagi RM baru Divisi Corporate Banking periode 2026-2028. Strategi yang diusulkan terdiri atas dua fase, yaitu fase onboarding yang mengintegrasikan konsep 5 tahapan onboarding dari Silzer and Dowell (2010) untuk mempercepat adaptasi, serta fase pengembangan berkelanjutan melalui pendekatan 70:20:10 yang mengombinasikan pembelajaran berbasis pengalaman, *coaching*, *mentoring*, dan pelatihan formal. Strategi ini diarahkan untuk mempercepat kesiapan RM baru agar lebih efektif dalam mendukung pertumbuhan bisnis, mitigasi risiko, dan kualitas layanan Corporate Banking BCA.

6.2 Saran

Agar strategi pengembangan kompetensi dapat terimplementasi dengan baik dan memberi dampak positif bagi BCA, diperlukan beberapa langkah tindak lanjut yang berfokus pada eksekusi, pengawasan, dan konsistensi penerapan di lapangan. Adapun saran yang direkomendasikan bagi manajemen BCA adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan penanggung jawab program yang jelas dari sisi *Corporate Banking* dan *Human Capital* agar setiap tahap implementasi memiliki owner, target, dan timeline yang tegas.
2. Menyusun *roadmap* implementasi yang terperinci untuk periode 2026-2028, termasuk urutan prioritas kompetensi, jadwal *onboarding, coaching, mentoring*, dan evaluasi berkala terhadap kemajuan peserta program.
3. Membedakan program pengembangan kompetensi bagi RM hasil mutasi internal dan RM hasil rekrutmen eksternal, sehingga intervensi pengembangan lebih tepat sasaran sesuai kekuatan dan kesenjangan masing-masing kelompok.
4. Mengintegrasikan program pengembangan kompetensi dengan sistem manajemen kinerja, pengukuran produktivitas, dan penilaian perilaku kerja agar hasil pelatihan dapat dipantau dan diukur secara nyata.
5. Memastikan evaluasi rutin dilakukan bersama atasan langsung untuk meninjau efektivitas program, memperbaiki materi atau metode yang kurang tepat, serta menjaga agar strategi tetap relevan dengan kebutuhan bisnis dan risiko Corporate Banking.
6. Perusahaan disarankan untuk melakukan uji komparasi statistic misalnya dengan menggunakan “Uji-T” untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan kompetensi yang signifikan antara RM hasil rekrutmen internal dengan eksternal. Hasil pengujian tersebut dapat menjadi dasar penentuan apakah strategi pengembangan kompetensi perlu dibedakan atau tidak.
7. Perusahaan disarankan untuk melibatkan *assesstment* kompetensi oleh Unit Head atau atasan langsung sebagai pelengkap *self-assessment* yang dilakukan oleh RM guna meningkatkan objektivitas dan validitas hasil penilaian kompetensi
8. Perusahaan disarankan menyusun dan menetapkan kamus kompetensi serta matriks kompetensi khusus bagi RM *Corporate Banking* sebagai acuan objektif dalam proses assessment, pengembangan kompentensi, dan evaluasi kinerja.