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

Ronald A. Lumankun

NIM: 2024012934

Tesis Program Magister Manajemen Eksekutif

Angkatan 77

SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM

JAKARTA

2026

KATA PENGANTAR

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

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

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

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

Jakarta, 30 Juni 2026

Ronald A. Lumankun

LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tesis ini diajukan oleh,

Nama : RONALD A LUMANKUN
NIM : 2024012934
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN EKSEKUTIF
Judul Tesis : STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI RELATIONSHIP MANAGER BARU DI CORPORATE BANKING PT BANK CENTRAL ASIA TBK TAHUN 2026 - 2028

yang telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Eksekutif Muda Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Disetujui oleh :

DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama : Dr. Ir. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.

Ketua Sidang : Dr. Riza Aryanto, S.Pi., M.M.

Penguji Utama : Dr. Wendra, S.E., M.HRM.

Diketahui oleh:

Ketua Program Studi Magister Manajemen PPM	Ketua Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Dr. Diyah Dumasari Siregar, S.T., M.M.	Dr. Wendra, S.E., M.HRM.

Ditetapkan di : JAKARTA
Tanggal : 21 Juli 2026

ABSTRAK

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

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

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

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

ABSTRACT

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

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

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

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

DAFTAR ISI

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

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

DAFTAR GAMBAR

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

DAFTAR TABEL

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

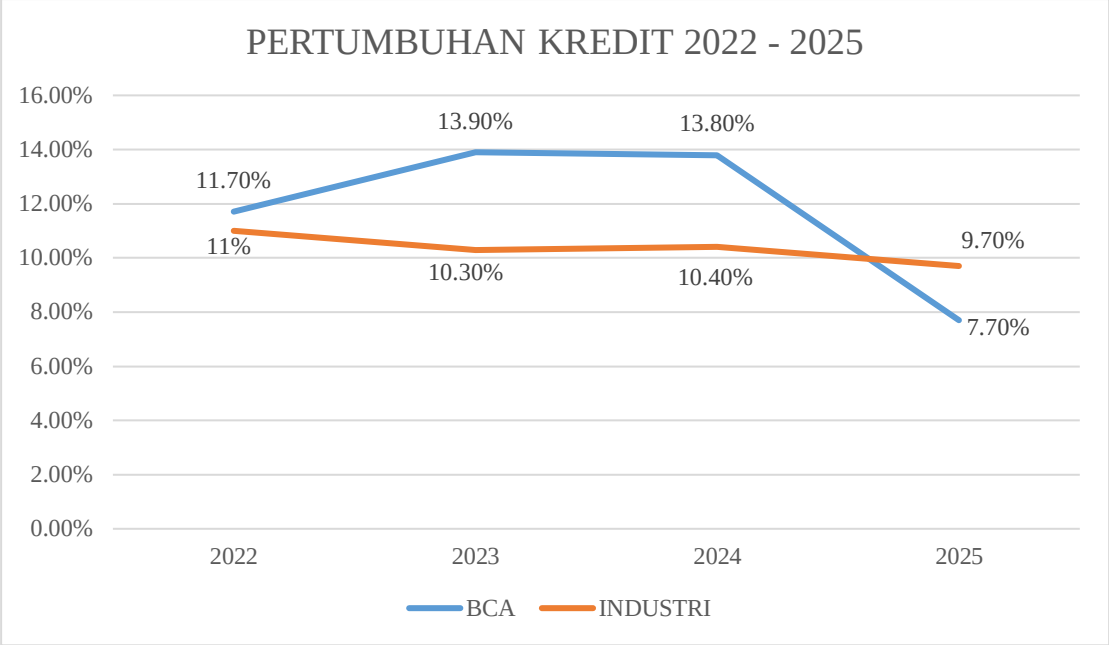
BAB I
PENDAHULUAN

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*).

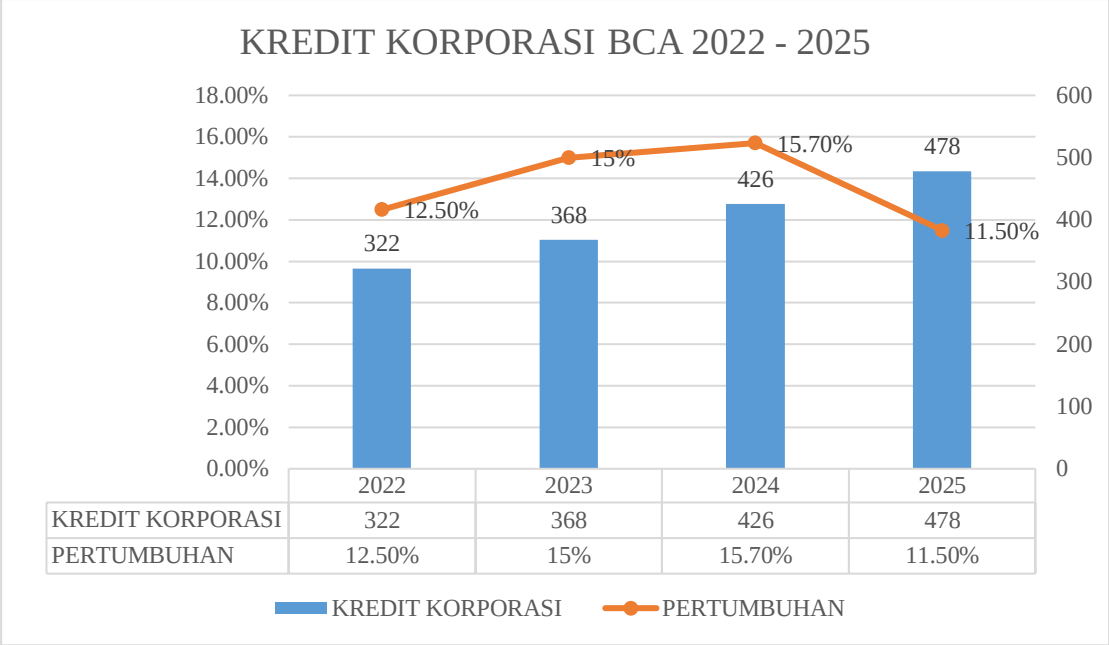
Meskipun sektor perbankan nasional menunjukkan tren pemulihan yang solid pada tahun 2025, PT Bank Central Asia Tbk (BCA) menghadapi tantangan ekspansi yang cukup signifikan. Data menunjukkan bahwa pertumbuhan kredit BCA pada tahun 2025 hanya 7,7 persen mencapai Rp993 triliun berada di bawah rata-rata 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

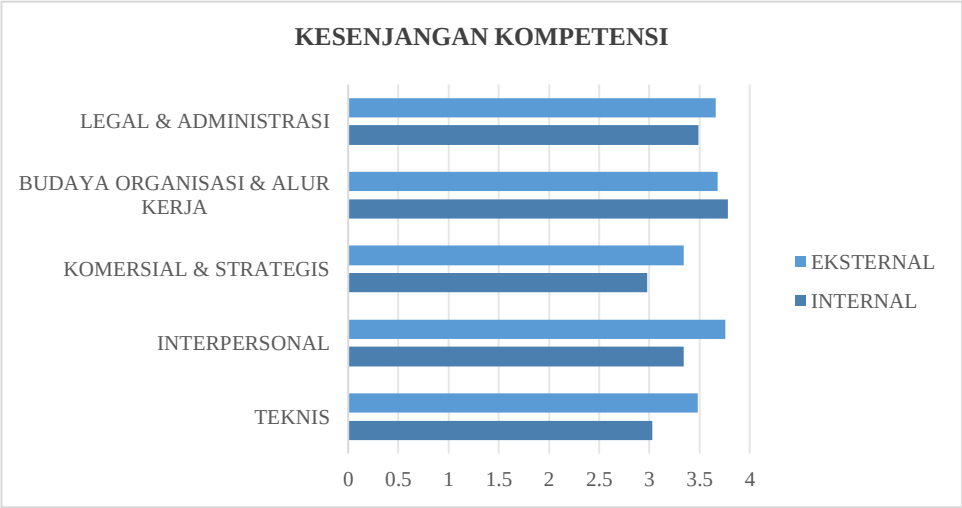
Kompetensi	Ideal	Rata-rata		Rekrutmen Internal		Rekrutmen Eksternal	
	Skala Skor 1 - 5						
	Skor	Skor	Gap	Skor	Gap	Skor	Gap
Teknis	3,62	3,13	0,49	3,03	0,59	3,48	0,14
Interpersonal	3,88	3,44	0,44	3,34	0,54	3,76	0,12
Komersial & Strategis	3,37	3,07	0,30	2,98	0,39	3,34	0,03
Budaya Organisasi & Alur Kerja	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

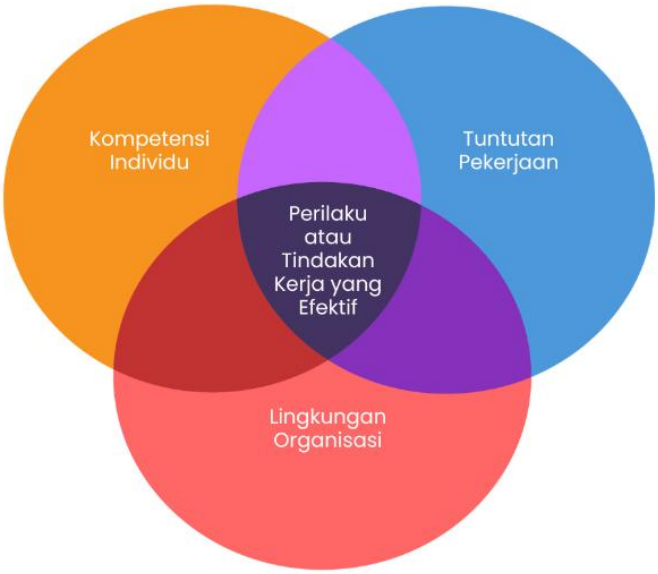
Bab penutup ini berisi ringkasan temuan utama penelitian yang menjawab secara tuntas seluruh rumusan masalah. Bab ini juga memuat Kesimpulan menyeluruh berdasarkan temuan, dan dilanjutkan dengan pemberian Saran, baik saran praktis yang ditujukan kepada PT Bank Central Asia Tbk untuk implementasi strategi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

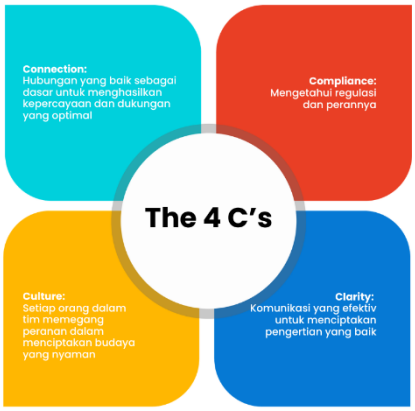
spesifik untuk posisi karyawan. Tujuannya mengurangi ambiguitas peran yang sering kali menjadi penghambat produktivitas.

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)

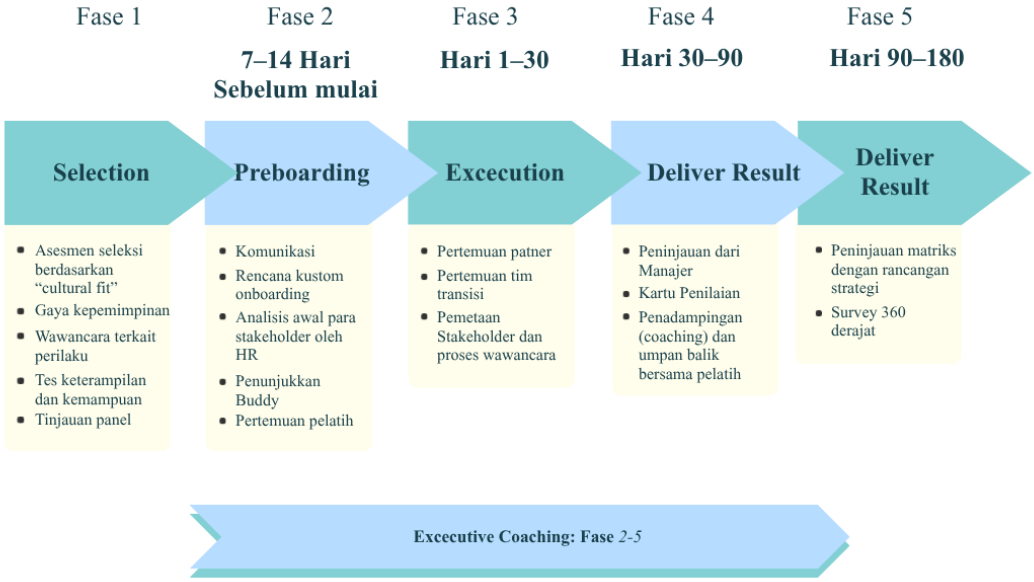
Merupakan level tertinggi, mengacu pada hubungan interpersonal yang vital dan jaringan informasi yang harus dibangun oleh karyawan baru agar merasa dihargai dan aman secara psikologis dalam lingkungan kerjanya. Fase ini melibatkan interaksi dengan rekan sejawat, atasan dan pemangku kepentingan lainnya. 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).

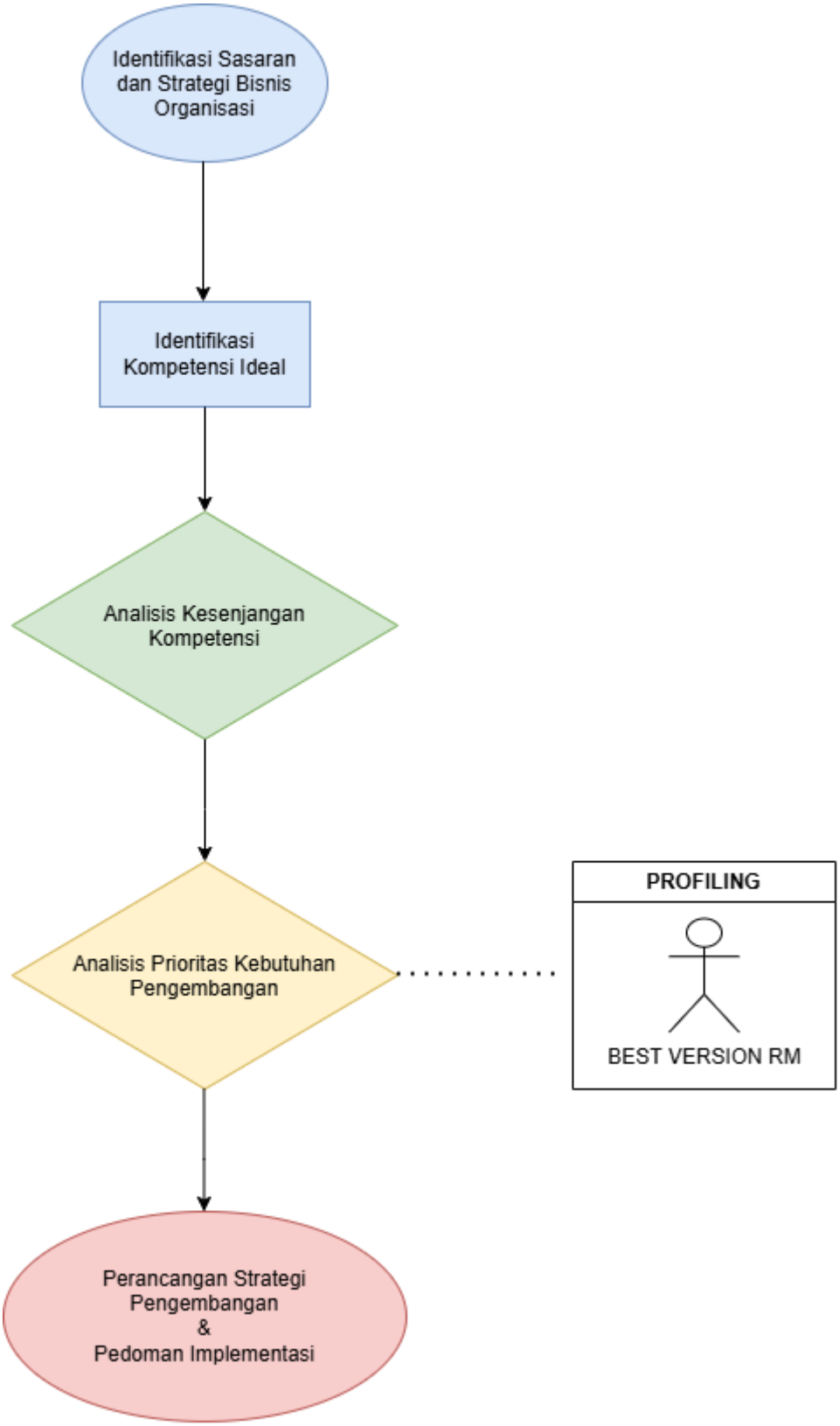
- Pembelajaran Sosial dan Kolaboratif (20%): Sejalan dengan *Social Learning Theory* dari Albert Bandura, komponen 20% menekankan bahwa manusia belajar melalui observasi, peniruan, dan pemodelan perilaku orang lain. Dalam konteks organisasi, hal ini diwujudkan melalui interaksi interpersonal, bimbingan, 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 2: 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 3: 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.

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

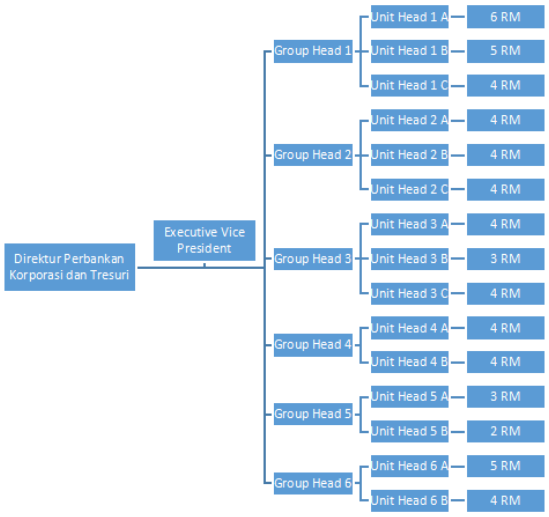
Secara arsitektur institusional, PT Bank Central Asia Tbk menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang direpresentasikan melalui pemisahan fungsi dan pengawasan yang jelas. Kekuasaan tertinggi berada pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yang mendelegasikan fungsi pengawasan kepada Dewan 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 4: 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 5: 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 6: 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.

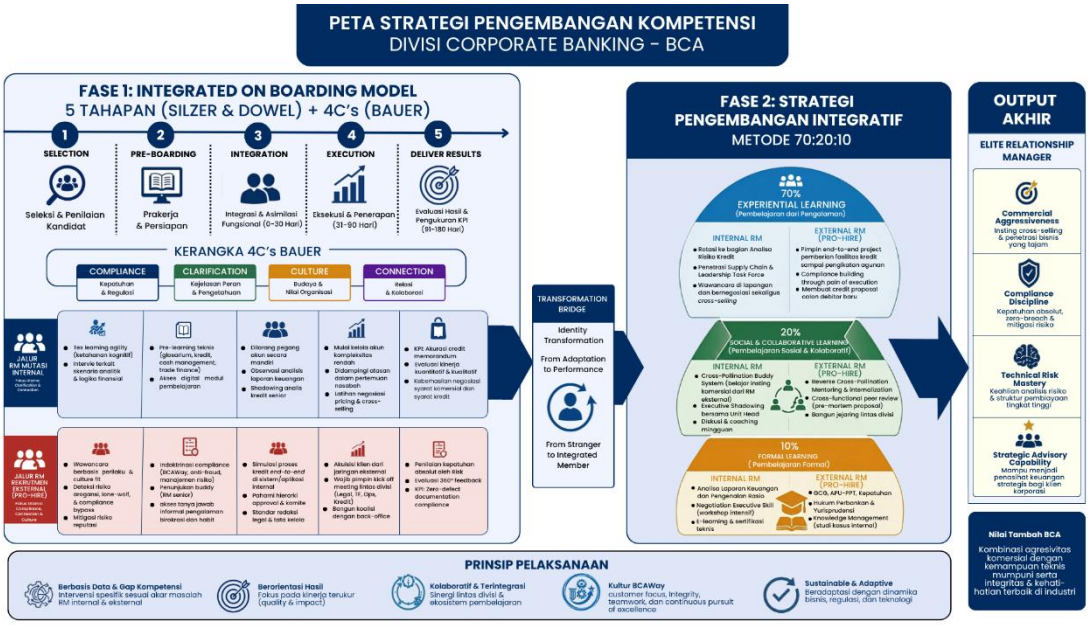
Rangkaian profil perilaku acuan yang membentuk kerangka *Best RM* ini bukan sekadar utopia teoretis yang tertuang dalam kertas kebijakan sumber daya manusia, melainkan merupakan representasi standar fungsional absolut yang akan direplikasi kepada seluruh populasi karyawan lini depan. Deskripsi perilaku 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.

DAFTAR PUSTAKA

Adler, S., & Stomski, L. (2010). *Ropes to skip and the ropes to know: Facilitating executive onboarding*. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), Strategy-driven talent management: A leadership imperative (pp. 159–211). Jossey-Bass

Baskoro, F., Pancakusuma, M. B., & Raharjo, S. T. (2024). *Designing an optimal education and training model for relationship manager: A case study in the Indonesian banking industry*. *Research Horizon*, *6*(1), 45-56.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2018). *The talent management handbook: Making culture a competitive advantage by acquiring, identifying, developing, and promoting the best people* (3rd ed.). McGraw Hill.

Bloom, B. S. (Ed.). (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain*. David McKay.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: *A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). *Competency-based human resource management*. Davies-Black Publishing.

Firmansyah, A. (2021, March 23). *Metode 70:20:10*. Andri Firmansyah.

Irawan, I. (2011). *The design of Spencer generic competency as a model for banking supervisors position specification* in Surabaya. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, *14*(3), 217–224.

Jennings, C. (2014). *70:20:10 Framework Explained*. 70:20:10 Institute.

Klein, H. J., & Polin, B. (2012). *Are organizations on board with best practices? In C. R*. Wanberg (Ed.), The Oxford handbook of organizational socialization. Oxford University Press.

Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Routledge.

Krathwohl, D. R., Bloom, B. S., & Masia, B. B. (1964). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook II: Affective domain*. David McKay.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Lominger Limited Partnership.

Martini, I. A. O., Supriyadinata, I. G. P., Sutrisni, N. K. E., & Sarmawa, I. W. G. (2020). The effect of competency and e-training on performance within banking sales force. *International Journal of Management and Business Research*, *10*(2), 125-138.

McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington Books.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, *28*(1), 1–14.

Noe, R. A. (2023). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw Hill.

PT Bank Central Asia Tbk. (2024). *Sustainability report 2024: Unity for responsibility*. Internal Document.

Roes Setiyadi, D. M. W., Samad, D. A. W., & Utama, A. P. D. Z. M. (2025). *Evaluating the gap between actual and target competencies in human resources in Indonesia: Analysis of key competency correlations and innovative approaches for integrated development*. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, *32*(1), 15-30.

Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010). Strategy-driven talent management: A leadership imperative. Jossey-Bass.

Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Wulandari, J., Raharja, S. J., Nurasa, H., & Muhyi, H. A. (2015). *A preliminary generic competency model for managers in the banking industry in Indonesia*. *International Journal of Administrative Science & Organization*, *22*(3), 168-175.

LAMPIRAN 1

KUESIONER KOMPETENSI RM BARU

Profil Responden

Jalur Rekrutmen:

- Mutasi Internal / *Management Trainee*
- *Pro-Hire* (Eksternal)

Penilaian Kompetensi

Skala: 1 (Sangat Kurang) sampai 5 (Sangat Baik)

No	Indikator Kompetensi	1	2	3	4	5
KOMPETENSI TEKNIS						
1	Saya mampu melakukan analisis laporan Industri secara komprehensif untuk pengambilan keputusan kredit.					
2	Saya memahami dinamika dan risiko utama industri nasabah					
3	Saya mampu mengidentifikasi risiko kredit, operasional, dan pasar dari suatu pembiayaan					
4	Saya memahami struktur, pricing, dan risiko produk pembiayaan perbankan					
5	Saya memiliki kemampuan dalam menilai profitabilitas dan sustainability hubungan bisnis.					
KOMPETENSI INTERPERSONAL						
6	Saya mampu menyampaikan analisis dan rekomendasi kredit secara jelas dan meyakinkan					
7	Saya mampu melakukan negosiasi yang menguntungkan bank dan tetap menjaga hubungan baik.					
8	Saya mampu berkolaborasi secara efektif dengan unit internal					
9	Saya mampu membangun dan menjaga kepercayaan nasabah dalam jangka panjang					
10	Saya mampu melakukan pendekatan secara persuasif kepada nasabah agar mengikuti keinginan bank					

No	Indikator Kompetensi	1	2	3	4	5
KOMPETENSI KOMERSIAL DAN STRATEGIS						
11	Saya memahami kondisi pasar, tren industri, dan posisi kompetitor					
12	Saya mampu mengidentifikasi peluang cross-selling dan up-selling produk					
13	Saya mampu menyusun rencana pengelolaan portofolio nasabah secara strategis.					
14	Saya memonitoring dan mengoptimalkan solusi perbankan pada nasabah/debitur korporasi					
15	Saya memiliki commercial acumen yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan saya					
KOMPETENSI BUDAYA ORGANISASI DAN ADMINISTRASI						
16	Saya memahami end-to-end process bisnis kredit di BCA					
17	Saya memahami budaya kerja di BCA					
18	Saya mampu beradaptasi dengan sistem dan prosedur internal BCA					
19	Saya mengaplikasikan tata nilai BCA dalam keseharian saya					
20	Saya mengetahui divisi mana saja yang berkaitan dengan pekerjaan saya sebagai RM di BCA					
KOMPETENSI LEGAL DAN ADMINISTRASI						
21	Saya mampu membaca dan memahami Perjanjian Kredit					
22	Saya mengetahui dokumen-dokumen yang diperlukan dalam proses penandatanganan Perjanjian Kredit					
23	Saya memahami alur pengikatan agunan					
24	Saya memiliki kemampuan monitoring dokumen-dokumen nasabah yang memadai					
25	Saya melakukan monitoring pencairan kredit sesuai dengan syarat dan ketentuan pada Perjanjian Kredit					

LAMPIRAN 2

KUESIONER UNTUK *UNIT HEAD*

Profil Responden

Unit Head

Penilaian Kompetensi

Skala: 1 (Sangat Kurang) sampai 5 (Sangat Baik)

No	Indikator Kompetensi	1	2	3	4	5
KOMPETENSI TEKNIS						
1	RM mampu melakukan analisis laporan Industri secara komprehensif untuk pengambilan keputusan kredit.					
2	RM memahami dinamika dan risiko utama industri nasabah					
3	RM mampu mengidentifikasi risiko kredit, operasional, dan pasar dari suatu pembiayaan					
4	RM memahami struktur, pricing, dan risiko produk pembiayaan perbankan					
5	RM memiliki kemampuan dalam menilai profitabilitas dan sustainability hubungan bisnis.					
KOMPETENSI INTERPERSONAL						
6	RM mampu menyampaikan analisis dan rekomendasi kredit secara jelas dan meyakinkan					
7	RM mampu melakukan negosiasi yang menguntungkan bank dan tetap menjaga hubungan baik.					
8	RM mampu berkolaborasi secara efektif dengan unit internal					
9	RM mampu membangun dan menjaga kepercayaan nasabah dalam jangka panjang					
10	RM mampu melakukan pendekatan secara persuasif kepada nasabah agar mengikuti keinginan bank					

No	Indikator Kompetensi	1	2	3	4	5
KOMPETENSI KOMERSIAL DAN STRATEGIS						
11	RM memahami kondisi pasar, tren industri, dan posisi kompetitor					
12	RM mampu mengidentifikasi peluang cross-selling dan up-selling produk					
13	RM mampu menyusun rencana pengelolaan portofolio nasabah secara strategis.					
14	RM memonitoring dan mengoptimalkan solusi perbankan pada nasabah/debitur korporasi					
15	RM memiliki commercial acumen yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan saya					
KOMPETENSI BUDAYA ORGANISASI DAN ADMINISTRASI						
16	RM memahami end-to-end process bisnis kredit di BCA					
17	RM memahami budaya kerja di BCA					
18	RM mampu beradaptasi dengan sistem dan prosedur internal BCA					
19	RM mengaplikasikan tata nilai BCA dalam keseharian saya					
20	RM mengetahui divisi mana saja yang berkaitan dengan pekerjaan saya sebagai RM di BCA					
KOMPETENSI LEGAL DAN ADMINISTRASI						
21	RM mampu membaca dan memahami Perjanjian Kredit					
22	RM mengetahui dokumen-dokumen yang diperlukan dalam proses penandatanganan Perjanjian Kredit					
23	RM memahami alur pengikatan agunan					
24	RM memiliki kemampuan monitoring dokumen-dokumen nasabah yang memadai					
25	RM melakukan monitoring pencairan kredit sesuai dengan syarat dan ketentuan pada Perjanjian Kredit					

LAMPIRAN 3

TRANSKRIP WAWANCARA

Transkrip Wawancara dengan Narasumber

Narasumber : Unit Head 1 (UH 1)
Tanggal : April 2026

Peneliti :
Terima kasih atas waktunya pak

UH 1:
Ok no worries.

Peneliti :
Selama menjadi unit head apakah Bapak pernah punya RM andalan atau mungkin RM dari unit lain yang Bapak anggap dapat dijadikan acuan sebagai role model atau Best RM di GBK ?

UH 1 :
RM andalan saya rasa pasti setiap unit punya ya, tapi kalau bicara Best RM untuk seluruh GBK akan sulit ditentukan, karena seperti yang kamu tau kita di GBK dibagi menjadi beberapa lini industri sehingga mungkin ada sedikit perbedaan terutama dalam hal kemampuan mereka berkomunikasi

Peneliti :
Baik pak. Tapi kalau ditanya bagaimana seharusnya perilaku seorang RM yang dapat diandalkan terhadap kompetensi-kompetensi yang sebelumnya sempat saya tanyakan dalam kuesioner, bapak bisa jabarkan gak ?

UH 1 :
Untuk RM andalan di unit saya, saya bisa jawab.

Peneliti :
Ok, kalau gitu saya akan ajukan beberapa pertanyaan ke Bapak, tolong Bapak jawab pengalaman Bapak terhadap kompetensi-kompetensi RM andalannya ya Pak.

UH 1 :
Ok.

Peneliti :
Dalam menghadapi situasi ancaman volatilitas pasar industri secara tiba-tiba, sejauh mana RM terbaik Bapak mampu melakukan diagnosis risiko fundamental secara mandiri yang melampaui sekadar kepatuhan pengisian prosedur memo kredit standar?

UH 1 :
Saya punya pengalaman pas industri lagi goyang covid kemarin. RM andalan saya ini nggak cuma nunggu dan ngisi memo kredit sesuai *template*. Dia inisiatif bikin hitung-hitungan sendiri, semacam *stress-testing*. Dia datang ke saya bawa simulasi: 'Pak, kalau arus kas nasabah ini drop sekian persen karena *supply chain* global macet, mereka masih kuat bayar nggak?'. Dia mikirnya udah kayak orang *Risk*, jadi nggak cuma ngelihat tren laba-rugi tahun lalu yang bagus, tapi memproyeksikan skenario terburuk ke depannya.

Peneliti :
Kalau mengenai kompetensi interpersonalnya bagaimana Pak? Seperti apa pendekatan komunikasi yang diterapkan oleh RM andalan Bapak saat harus mengelola ekspektasi klien dan menyampaikan keputusan penolakan misalnya penambahan fasilitas kredit atau melakukan penyesuaian suku bunga, tanpa mengorbankan kepercayaan dan loyalitas nasabah terhadap institusi BCA?

UH 1 :
Ngadepin bos-bos perusahaan korporasi itu butuh trik, apalagi kalau kita mau nolak tambahan atau naikin bunganya. RM saya ini cara nyampaiinnya enak, nggak bikin nasabah tersinggung. Misalnya nasabah ngancam mau pindah bank karena bunga kita lebih tinggi, dia nggak panik. Dia buka data pasar, dia edukasi nasabahnya secara logis. Terus dia belokkan pembicaraan: 'Betul Pak bunga di sana lebih murah, tapi di BCA Bapak pakai sistem *payment gateway* kita. Operasional Bapak jauh lebih cepat dan efisien. Kalau dihitung total, jatuhnya Bapak lebih untung'. Dan bener aja, nasabah akhirnya malah setuju karena merasa dihargai dan melihat *value* keseluruhan.

Peneliti :
Masuk ke kompetensi komersial dan strategis, bagaimana RM unggulan Bapak mendemonstrasikan ketajaman intuisi komersialnya secara nyata dalam mengidentifikasi peluang cross-selling atau mungkin Bapak ada pengalaman Bagaimana RM andalan Bapak mempelajari mengenai keseluruhan ekosistem bisnis nasabah yang sering kali menjadi blind spot bagi RM biasa?

UH 1 :
RM yang biasa itu cuma nawarin kredit. Tapi Best RM saya ini mikirnya udah *value chain*. Dia bedah itu bisnis nasabah dari hulu ke hilir. Dia tanya, 'Bapak ambil barang dari siapa? Jualnya ke distributor mana saja?'. Setelah dipetakan, suplier-suplier nasabah itu di-approach semua masuk ke BCA pakai program *Distributor Financing*. Jadi, dari satu nasabah besar, kita dapat jaringannya sekalian. Insting bisnisnya jalan banget.

Peneliti :
Dalam kondisi tekanan tenggat waktu untuk mencapai target yang sangat agresif, bagaimana RM Bapak memastikan secara sistematis bahwa tidak ada satu pun tata nilai BCA atau prosedur kepatuhan/compliance yang dikompromikan?

UH 1 :
Pernah ada satu pengajuan kredit nilainya triliunan, pas kita lagi dikejar target banget. Tapi RM ini instingnya jalan. Dia ngerasa ada yang aneh sama struktur keuangan

nasabahnya, kayak ada risiko yang disembunyikan. Walaupun kalau kredit ini tembus, target outstanding dia bisa tercapai, dia berani bilang: 'Pak, kayaknya kita exit aja dari project ini, agak bahaya buat kita'. Integritasnya bagus. Dia benar-benar bisa jadi *gatekeeper* buat BCA, naruh prinsip *prudent banking* di atas kepentingan target pribadinya.

Peneliti :
Yang terakhir, mengenai keandalan RM Bapak dalam hal Legal dan Administrasi. Seberapa jauh tingkat akurasi dokumentasi dan kemampuan mitigasi risiko hukum yang dilakukan secara konsisten oleh RM andalan Bapak dalam mengawal proses pengikatan agunan pada fasilitas kredit korporasi yang cenderung rumit?

UH 1 :
Soal dokumen, RM ini cukup detil. Sebelum proses pencairan dana, dia cek fisik dokumen jaminan itu berulang-ulang. Dia tongkrongin itu proses di notaris buat mastiin nggak ada cacat hukum. Dia tahu betul bahwa kalau agunan ini nggak diikat dengan sempurna, bank yang rugi kalau sampai macet.

Peneliti :
Kalau dari semua pengalaman yang Bapak ceritakan dari kompetensi-kompetensi RM andalan Bapak, ada gak kompetensi yang paling menonjol yang harus dicontoh oleh RM-RM baru di GBK nantinya ?

UH 1 :
Buat saya, RM itu core utamanya adalah Relation, jadi yang paling utama harus dicontoh oleh RM-RM baru itu adalah kompetensi interpersonal dan komersialnya ya. Karena kedua kompetensi tersebut erat banget hubungannya baik dengan pihak eksternal dan internal.

Peneliti :
Baik Pak, terima kasih atas waktunya.

UH 1 :
Sama-sama, kalau masih ada yang perlu ditanyakan bisa ke saya lagi.

Peneliti :
Siap Pak.

Transkrip Wawancara dengan Narasumber

Narasumber : Unit Head 2 (UH 2)
Tanggal : April 2026

Peneliti :
Siang Bu

UH 2:
Ada yang bisa saya bantu ?

Peneliti :
Melanjutkan penelitian tesis saya, mau minta waktu Ibu untuk wawancara kembali bu. Jadi untuk wawancara kali ini saya mau menanyakan mengenai perilaku/behavior RM andalan yang ada di unit Ibu yang saya kaitkan dengan kompetensi-kompetensinya bu.

UH 2 :
Oh Ok, jadi apa saja pertanyaannya ?

Peneliti :
Baik Bu. Untuk mempersingkat waktu karena info dari sekretaris Ibu akan ada meeting lanjutan, jadi saya akan langsung utarakan pertanyaannya saja ya bu, Ibu bisa jawab dari pengalaman-pengalaman Ibu.

Peneliti :
Dalam menghadapi situasi ancaman volatilitas pasar industri secara tiba-tiba, sejauh mana RM terbaik Ibu mampu melakukan diagnosis risiko fundamental secara mandiri yang melampaui sekadar kepatuhan pengisian prosedur memo kredit standar?

UH 2 :
RM terbaik di tim saya itu jago banget kalau disuruh membuat skema fasilitas kredit yang rumit, kayak pembiayaan proyek bersindikasi. Sebelum berkasnya masuk dan dianalisis sama divisi *Credit Risk*, dia udah bikin summary dulu termasuk kemungkinan pertanyaan-pertanyaan yang akan ditanya. Dia sudah rumuskan juga mitigasi seperti agunan yang akan diberikan, indikasi syarat dan kondisi fasilitas kreditnya. Analisanya sudah melampaui RM pada umumnya.

Peneliti :
Interpersonalnya gimana Bu ? Seperti apa pendekatan komunikasi yang diterapkan oleh RM andalan Ibu saat harus mengelola ekspektasi klien dan menyampaikan keputusan penolakan misalnya penambahan fasilitas kredit atau melakukan penyesuaian suku bunga, tanpa mengorbankan kepercayaan dan loyalitas nasabah terhadap institusi BCA?

UH 2 :
Pendekatan dia saat nego itu saya suka karena dia pakai *assertive empathy*. Dia bisa tegas tapi tetap empati. Kalau ada berita buruk soal penolakan kredit, dia bisa menyampaikannya secara diplomatis. Selain ke nasabah, dia ini juga pintar 'berpolitik' secara positif di internal. Kadang kan ego sektoral antardivisi itu tinggi ya, nah dia bisa

meredam ego itu. Dia jadi jembatan yang bagus antara divisi bisnis dan divisi lain, jadi urusan nasabah cepat selesai tanpa ribut-ribut di dalam.

Peneliti :
Bagaimana RM unggulan Ibu mendemonstrasikan ketajaman intuisi komersialnya secara nyata dalam mengidentifikasi peluang cross-selling? Bagaimana dia mempelajari mengenai keseluruhan ekosistem bisnis nasabah yang sering kali menjadi blind spot bagi RM biasa?

UH 2 :
Mindset RM saya yang satu ini udah bergeser. Dia sudah bisa menempatkan dirinya sebagai advisor keuangan debitor. Dia nggak ngelihat perusahaan klien itu cuma sebagai pihak yang ngutang. Dia masuk ke dalam, nawarin solusi efisiensi dengan integrasi cash management misalnya sistem API atau *host-to-host* sampai ke payroll karyawannya. Ujungnya apa? Semua transaksi nasabah dan grupnya itu muter di BCA, dan uangnya mengendap di kita. Itu cara dia ekstrak nilai dari nasabah.

Peneliti :
Kalau mengenai pendalaman kompetensi Budaya Organisasi dan Alur Kerja, dalam kondisi tekanan tenggat waktu untuk mencapai target yang sangat agresif, bagaimana RM Ibu ini memastikan secara sistematis bahwa tidak ada satu pun tata nilai BCA atau prosedur kepatuhan/compliance yang dikompromikan?

UH 2 :
RM ini tahu banget anatomi birokrasi BCA. Dia paham alur persetujuan komite dari bawah sampai atas. Yang bikin saya tenang, dia ini juga sudah cukup lama di BCA dan punya pengalaman jadi AO di cabang. Seketat apa pun tenggat waktunya, dia nggak pernah nabrak aturan. Justru, dia proaktif bangun hubungan baik sama orang-orang Legal, Admin samapi ke tim Analis dari awal, jadi pas prosesnya berjalan, semua udah *on-track* dan aman.

Peneliti :
Melanjutkan yang Ibu sampaikan terkait dengan relasi RM Ibu ke tim Legal dan Admin, saya mau menanyakan mengenai kompetensinya dalam hal Legal dan Administrasi. Seberapa jauh tingkat akurasi dokumentasi dan kemampuan mitigasi risiko hukum yang dilakukan secara konsisten oleh RM andalan Ibu dalam mengawal proses pengikatan agunan pada fasilitas kredit korporasi yang cenderung rumit?

UH 2 :
Dia nggak mau ada kompromi soal kelengkapan dokumen prasyarat seperti *conditions precedent* sampai ke drawdown. Karena sebelumnya juga dia cukup teliti untuk mempelajari draft Perjanjian Kredit. Kadang kan nasabah suka mendesak, 'Pak, cairin dulu lah, dokumen A besok nyusul'. Dia dengan tegas bilang nggak bisa kalau belum lengkap sesuai aturan perikatan perdata. Pondasi pemahaman hukum perjanjiannya sangat kuat, jadi mitigasi risiko hukum preventifnya jalan.

Peneliti :
Terakhir Bu. Menurut Ibu, kompetensi yang paling menonjol dari RM Ibu yang mungkin diperlukan oleh RM-RM baru di GBK ?

UH 2 :
Kalau dari RM saya ini, seperti yang sudah saya sempat sampaikan di atas karena dia sudah cukup lama di BCA karena dari awal kariernya sebagai AO di cabang, aplikasi tata nilai BCA di dia ini bagus sekali. Dia juga sudah tau alur kerjanya di BCA seperti apa, apalagi pengalamannya di AO kurang lebih sama dengan di GBK ya, jadi itu mempermudah prosesnya juga ditambah kompetensi interpersonalnya yang menggunakan assertive emphaty tadi, bukan hanya ke klien tapi juga di internal, jadi menurut opini saya dua kompetensi itu sih yang jadi keunggulan dia dan mungkin perlu dicontoh RM-RM baru

Peneliti :
Ok bu, terima kasih ya atas waktunya.

UH 2 :
Pleasure, Ronald.

Transkrip Wawancara dengan Narasumber

Narasumber : Unit Head 3 (UH 3)
Tanggal : April 2026

Peneliti :
Selamat sore Bu. Terima kasih atas waktunya untuk wawancara hari ini bu.

UH 3 :
Ok Ronald. Mau tanya apa ?

Peneliti :
Sebelum memulai wawancaranya mungkin saya perlu jelaskan sedikit latar belakang dari keperluan wawancara ini ya Bu. Jadi penelitian tesis saya terkait dengan strategi pengembangan kompetensi RM baru di GBK, untuk merancang strategi tersebut saya membutuhkan informasi mengenai pandangan unit head terhadap perilaku RM andalannya yang relevan dengan kompetensi yang diperlukan sebagai RM. Saya akan mengajukan beberapa pertanyaan yang sebelumnya saya juga sudah tanyakan ke beberapa unit head lain. Ibu bisa menjawab berdasarkan pengalaman-pengalaman yang pernah ibu alami dari RM andalan ibu.

UH 3 :
OK. Boleh langsung dimulai saja.

Peneliti :
Siap Bu. Pertanyaan pertama mengenai kompetensi teknis RM andalan Ibu, dalam menghadapi situasi ancaman volatilitas pasar industri secara tiba-tiba, sejauh mana RM terbaik Ibu mampu melakukan diagnosis risiko fundamental secara mandiri yang melampaui sekadar kepatuhan pengisian prosedur memo kredit standar?

UH 3 :
Buat saya, Best RM itu yang punya kualitas kayak analis. Pas kondisi pasar lagi nggak menentu, ekonomi global lagi disrupsi, dia nggak mau terjebak cuma pakai *template* standar. RM bisa menganalisis risiko fundamental nasabah itu secara independen. Mereka telusuri sumber masalahnya di mana, lalu mereka modifikasi fasilitas kreditnya *fit* dengan kondisi terbaru. Jadi profil risiko yang dibawa ke komite itu benar-benar solid beserta mitigasinya.

Peneliti :
Bagaimana dengan pendekatan komunikasi yang diterapkan oleh RM andalan Ibu saat harus mengelola ekspektasi klien dan menyampaikan keputusan penolakan misalnya penambahan fasilitas kredit atau melakukan penyesuaian suku bunga, tanpa mengorbankan kepercayaan dan loyalitas nasabah terhadap institusi BCA?

UH 3 :
Berhadapan dengan level GM atau Direksi bahkan owner perusahaan konglomerasi itu butuh ketangkasan sosial tingkat tinggi. RM andalan saya ini punya kecerdasan emosional yang matang dalam hal negosiasi. Dia tahu kapan harus tarik ulur. Pas negosiasi suku bunga ketat, dia gak mudah menyerah pada tekanan nasabah, dia main di komparasi logika. Dia bikin klien merasa tetap menang lewat *total value proposition*

layanan BCA, sehingga loyalitas klien tetap terjaga meskipun bunganya tidak diturunkan sesuai permintaan awal. Dia juga bisa tegas kepada klien yang demanding, dengan pemaparan bukti data yang sulit dibantah oleh klien. Contohnya, ada klien yang menuntut untuk suku bunganya tidak dinaikan, dia bisa menjabarkan dari zaman covid yang seharusnya suku bunga BI naik beberapa kali namun kliennya tidak dinaikan suku bunganya, dia buktikan bahwa secara data suku bunga kliennya itu naiknya masih jauh lebih kecil daripada aktual kenaikan suku bunga BI. Herannya kliennya tidak tersinggung malah berterima kasih bahkan memuji RM ini dihadapan saya karena dari data yang diberikan menjadi acuan buat kliennya ke owner dan bisa diterima dengan baik.

Peneliti :
Dalam hal ketajaman intuisi komersialnya, bagaimana RM unggulan Ibu mendemonstrasikan secara nyata dalam mengidentifikasi peluang cross-selling? Bagaimana dia mempelajari mengenai keseluruhan ekosistem bisnis nasabah yang sering kali menjadi blind spot bagi RM biasa?

UH 3 :
Insting komersialnya tajam. RM biasa sering cuma fokus ke fasilitas pinjaman yang lagi diajuin. Tapi RM ini agresif membedah ekosistem. Kalau dia pegang satu akun *anchor*, dia pasti kejar pemasok lapis pertama dan lapis kedua di bawahnya. Semuanya diikat biar masuk ke ekosistem pembayaran BCA. Ini yang bikin portofolio dia selalu tumbuh luar biasa dari sisi CASA.

Peneliti :
Terkait dengan pengaplikasian Budaya Organisasi perusahaan dan pemahaman alur kerja di GBK, misalnya dalam kondisi tekanan tenggat waktu untuk mencapai target yang sangat agresif, bagaimana RM Ibu memastikan secara sistematis bahwa tidak ada satu pun tata nilai BCA atau prosedur kepatuhan/compliance yang dikompromikan?

UH 3 :
Budaya BCA itu bener-bener diaplikasikan dalam keseharian dia bekerja. Mau ada akuisisi triliunan di depan mata, kalau ada prosedur legalitas operasional yang harus dilanggar, dia milih mundur kalau dari pihak klien sama sekali tidak ada toleransi juga. Dia menempatkan kepatuhan/compliance lebih dulu. Menurut saya, RM kayak gini yang bikin institusi kita berumur panjang, karena mereka bertindak berdasarkan tata nilai, bukan sekadar ngejar angka. Dalam hal birokrasi juga dia bisa memposisikan dirinya dengan cukup baik termasuk dalam hal jenjang komunikasi, jika secara internal ada hal di level dia yang gak bisa jalan, dia akan eskalasi ke saya dan meminta saya untuk nego ke atasan dari divisi terkait agar bisa jalan transaksinya.

Peneliti :
Seberapa jauh tingkat akurasi dokumentasi dan kemampuan mitigasi risiko hukum yang dilakukan secara konsisten oleh RM tersebut bu dalam mengawal proses pengikatan agunan pada fasilitas kredit korporasi yang cenderung rumit?

UH 3 :
Sikap mentalnya sangat teliti. Selain disiplin mengawal proses pengikatan awal, rutinitas dia yang bikin saya tenang adalah pemantauannya yang tanpa henti. Mulai dari draft Perjanjian Kredit sampai yang sudah menjadi minuta dari notaris diperiksa secara

detil. Contoh lainnya, jauh sebelum dokumen asuransi atau izin-izin operasional nasabah *expired*, dia udah remind ke nasabahnya duluan. Dia pastikan dokumentasi baik dari affitmative covenant sampai ke posisi hukum BCA itu selalu *secured*, nggak ada bolongnya.

Peneliti :
Pertanyaan terakhir untuk Ibu. Menurut Ibu, kompetensi apa yang paling penting diperlukan oleh RM-RM baru di GBK dan bisa diadopsi dari RM andalan Ibu ?

UH 3 :
Sebenarnya dari pertanyaan-pertanyaan kamu tadi bagus ya itu benar-benar mewakili seluruh kompetensi yang harus dimiliki oleh RM. Tapi kalau menurut saya kompetensi teknis sangat penting sebagai dasar sebagai seorang RM, apalagi kompetensi teknis ini kan bisa dipelajari dan diasah ya jadi seorang RM harus punya bekal ini. Di skala corporate seperti kita di ini RM juga harus punya commercial accument yang mumpuni, sehingga saat diajak ngobrol atau ditanya opininya oleh klien mengenai makro ekonomi saat ini atau kondisi industri saat ini mereka bisa menjawab dengan baik. Itu sih kalau untuk saya ya.

Peneliti :
Baik bu, terima kasih banyak atas waktunya.

UH 3 :
Sama-sama, Ronald.

LAMPIRAN 4

DATA MENTAH KUESIONER RM INTERNAL

KOMPETENSI SAYA	REKRUTMEN INTERNAL																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Saya mampu melakukan analisis laporan keuangan secara komprehensif untuk pengambilan keputusan kredit	C	B	B	C	B	C	C	K	K	B	B	C	B	C	C	B	SK	C	SB	K	C
Saya memahami dinamika dan risiko utama industri nasabah	C	B	B	C	C	C	C	C	K	SB	B	SB	C	C	C	B	SK	K	K	C	K
Saya mampu mengidentifikasi risiko kredit, operasional, dan pasar dari suatu pembiayaan	C	B	B	B	C	C	B	K	K	SB	C	B	SB	K	C	B	SK	K	C	C	C
Saya memahami struktur, pricing, dan risiko produk pembiayaan perbankan	C	SB	B	B	C	C	C	C	K	SB	C	B	B	C	C	C	SK	C	B	C	B
Saya memiliki kemampuan dalam menilai profitabilitas dan sustainability hubungan bisnis.	C	B	B	B	K	C	C	K	K	SB	B	B	B	C	C	B	SK	K	C	K	C
Saya mampu menyampaikan analisis dan rekomendasi kredit secara jelas dan meyakinkan	C	B	B	C	K	C	B	K	K	SB	C	B	C	C	C	B	SK	C	C	K	K
Saya mampu melakukan negosiasi yang menguntungkan bank dan tetap menjaga hubungan baik.	C	B	B	B	C	B	B	C	K	SB	B	SB	B	C	C	B	SK	K	C	K	B
Saya mampu berkolaborasi secara efektif dengan unit internal	B	B	SB	B	K	B	B	B	C	SB	B	SB	B	B	C	B	SK	K	B	B	SB
Saya mampu membangun dan menjaga kepercayaan nasabah dalam jangka panjang	B	B	SB	B	C	B	C	B	C	SB	B	SB	C	C	C	B	SK	K	C	B	SB

KOMPETENSI SAYA	REKRUTMEN INTERNAL																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Saya mampu melakukan pendekatan secara persuasif kepada nasabah agar mengikuti keinginan bank	C	B	B	B	K	B	B	C	K	SB	SB	B	K	C	C	B	SK	K	C	K	B
Saya memahami kondisi pasar, tren industri, dan posisi kompetitor	C	B	B	C	C	C	B	K	K	B	C	SB	C	C	C	C	SK	K	C	C	K
Saya mampu mengidentifikasi peluang cross-selling dan up-selling produk	K	SB	B	C	K	C	C	C	K	SB	SB	B	C	C	C	B	SK	K	B	C	C
Saya mampu menyusun rencana pengelolaan portofolio nasabah secara strategis.	K	C	B	C	K	C	B	K	K	SB	C	B	B	C	C	B	SK	K	C	C	K
Saya memonitoring dan mengoptimalkan solusi perbankan pada nasabah/debitur korporasi	C	B	B	B	K	C	B	C	C	SB	B	SB	C	K	C	C	SK	K	C	C	C
Saya memiliki commercial acumen yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan saya	K	B	B	K	K	C	C	K	K	SB	C	B	K	K	C	B	SK	K	B	K	C
Saya memahami end-to-end process bisnis kredit di BCA	C	SB	SB	C	C	C	B	C	K	SB	B	SB	B	C	C	B	SK	K	B	C	B
Saya memahami budaya kerja di BCA	B	SB	SB	B	B	B	B	C	B	C	SB	SB	B	B	C	B	C	C	B	B	SB
Saya mampu beradaptasi dengan sistem dan prosedur internal BCA	B	SB	SB	SB	B	C	B	C	B	C	B	SB	B	B	C	B	C	C	B	B	SB
Saya mengaplikasikan tata nilai BCA dalam keseharian saya	B	SB	SB	SB	B	B	B	C	B	C	SB	SB	C	SB	C	B	C	C	C	B	SB
Saya mengetahui divisi mana saja yang berkaitan dengan pekerjaan saya sebagai RM di BCA	B	SB	SB	B	C	B	C	C	C	SB	B	SB	SB	B	C	C	C	C	B	C	SB
Saya mampu membaca dan memahami Perjanjian Kredit	B	SB	SB	B	C	B	B	C	K	SB	B	B	B	C	C	C	K	K	B	C	SB

KOMPETENSI SAYA	REKRUTMEN INTERNAL																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Saya mengetahui dokumen-dokumen yang diperlukan dalam proses penandatanganan Perjanjian Kredit	B	SB	SB	B	C	C	B	B	K	SB	B	B	C	C	C	B	K	C	C	C	SB
Saya memahami alur pengikatan agunan	C	SB	B	B	K	C	C	SK	B	C	B	B	B	C	C	B	SK	C	C	C	SB
Saya memiliki kemampuan monitoring dokumen-dokumen nasabah yang memadai	B	SB	B	B	C	B	B	C	K	B	C	B	B	B	C	C	K	K	C	C	B
Saya melakukan monitoring pencairan kredit sesuai dengan syarat dan ketentuan pada Perjanjian Kredit	B	SB	B	B	C	B	B	K	K	B	C	SB	B	B	C	B	K	C	C	C	B

KOMPETENSI SAYA	REKRUTMEN INTERNAL																				
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
Saya mampu melakukan analisis laporan keuangan secara komprehensif untuk pengambilan keputusan kredit	K	C	SK	SK	K	K	SB	K	B	C	K	K	K	SK	C	B	B	SB	C	K	B
Saya memahami dinamika dan risiko utama industri nasabah	SK	K	K	K	K	K	SB	C	K	C	C	K	B	K	C	B	B	C	C	C	K
Saya mampu mengidentifikasi risiko kredit, operasional, dan pasar dari suatu pembiayaan	K	C	K	K	B	C	SB	C	K	K	K	C	C	C	C	B	B	B	C	C	K
Saya memahami struktur, pricing, dan risiko produk pembiayaan perbankan	K	C	C	SK	B	C	SB	C	K	C	C	B	K	C	C	C	SB	SB	C	K	K
Saya memiliki kemampuan dalam menilai profitabilitas dan sustainability hubungan bisnis.	K	K	C	C	B	K	SB	C	B	C	C	B	C	K	C	B	B	B	K	C	K
Saya mampu menyampaikan analisis dan rekomendasi kredit secara jelas dan meyakinkan	SK	K	K	K	B	C	SB	C	B	C	K	K	C	C	C	B	SB	C	C	C	K

Saya mampu melakukan negosiasi yang menguntungkan bank dan tetap menjaga hubungan baik.	K	K	C	K	B	C	SB	C	C	B	B	B	C	B	C	C	SB	B	C	K	K
Saya mampu berkolaborasi secara efektif dengan unit internal	C	C	B	K	B	C	SB	B	B	B	B	SB	B	SB	B	B	SB	B	B	C	B
Saya mampu membangun dan menjaga kepercayaan nasabah dalam jangka panjang	C	C	C	K	B	C	SB	C	B	B	C	B	B	SB	C	B	SB	SB	C	C	B
Saya mampu melakukan pendekatan secara persuasif kepada nasabah agar mengikuti keinginan bank	K	C	C	C	C	C	SB	C	K	C	B	B	C	SB	C	C	SB	SB	C	C	B
Saya memahami kondisi pasar, tren industri, dan posisi kompetitor	K	C	C	K	K	K	SB	K	B	K	K	C	C	C	C	C	SB	SB	K	K	C
Saya mampu mengidentifikasi peluang cross-selling dan up-selling produk	K	C	C	C	B	K	SB	C	C	C	K	B	C	B	C	C	SB	SB	C	C	C
Saya mampu menyusun rencana pengelolaan portofolio nasabah secara strategis.	K	C	K	K	B	K	SB	C	C	K	C	C	C	C	K	B	SB	SB	C	K	C
Saya memonitoring dan mengoptimalkan solusi perbankan pada nasabah/debitur korporasi	C	C	K	C	B	C	SB	C	K	C	C	B	B	C	C	B	SB	SB	C	C	C
Saya memiliki commercial acumen yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan saya	K	C	K	C	B	K	SB	K	C	C	C	B	C	K	C	B	SB	B	C	K	C
Saya memahami end-to-end process bisnis kredit di BCA	C	B	K	K	B	C	SB	B	B	B	K	C	C	B	C	B	SB	SB	C	B	B
Saya memahami budaya kerja di BCA	K	B	B	C	SB	C	SB	B	B	B	K	B	SB	SB	B	SB	SB	SB	SB	B	B
Saya mampu beradaptasi dengan sistem dan prosedur internal BCA	B	B	C	C	SB	C	SB	B	B	B	C	SB	B	B	B	SB	SB	SB	SB	B	B
Saya mengaplikasikan tata nilai BCA dalam keseharian saya	C	B	C	C	B	C	SB	B	B	B	C	SB	SB	SB	B	SB	SB	SB	SB	B	B

Saya mengetahui divisi mana saja yang berkaitan dengan pekerjaan saya sebagai RM di BCA	B	B	B	C	B	C	SB	K	B	B	C	SB	B	SB	B	SB	SB	C	B	B	B
Saya mampu membaca dan memahami Perjanjian Kredit	K	B	B	SK	SB	C	SB	K	C	C	C	C	C	C	C	B	SB	B	C	C	B
Saya mengetahui dokumen-dokumen yang diperlukan dalam proses penandatanganan Perjanjian Kredit	K	B	B	K	SB	C	SB	B	B	B	K	C	B	C	C	B	SB	SB	C	B	B
Saya memahami alur pengikatan agunan	K	B	B	K	SB	C	SB	B	C	C	C	K	B	C	K	B	SB	SB	C	B	B
Saya memiliki kemampuan monitoring dokumen-dokumen nasabah yang memadai	C	B	B	K	SB	C	SB	C	K	B	C	B	C	C	C	B	SB	SB	C	C	B
Saya melakukan monitoring pencairan kredit sesuai dengan syarat dan ketentuan pada Perjanjian Kredit	B	B	SB	K	SB	C	SB	C	C	B	C	C	B	C	C	SB	SB	SB	B	C	B

LAMPIRAN 5

DATA MENTAH KUESIONER RM EKSTERNAL

KOMPETENSI SAYA	REKRUTMEN EKSTERNAL										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Saya mampu melakukan analisis laporan keuangan secara komprehensif untuk pengambilan keputusan kredit	B	SB	B	B	B	K	B	B	C	C	C
Saya memahami dinamika dan risiko utama industri nasabah	B	B	B	B	B	C	B	C	C	K	K
Saya mampu mengidentifikasi risiko kredit, operasional, dan pasar dari suatu pembiayaan	B	SB	B	B	B	C	B	K	B	K	C
Saya memahami struktur, pricing, dan risiko produk pembiayaan perbankan	B	SB	B	B	C	C	B	SK	C	K	K
Saya memiliki kemampuan dalam menilai profitabilitas dan sustainability hubungan bisnis.	B	B	B	B	B	K	B	K	C	K	C
Saya mampu menyampaikan analisis dan rekomendasi kredit secara jelas dan meyakinkan	SB	B	B	B	B	C	B	K	C	K	K
Saya mampu melakukan negosiasi yang menguntungkan bank dan tetap menjaga hubungan baik.	B	B	B	B	C	C	B	C	B	K	B
Saya mampu berkolaborasi secara efektif dengan unit internal	SB	B	B	B	B	B	SB	B	B	C	B
Saya mampu membangun dan menjaga kepercayaan nasabah dalam jangka panjang	SB	B	B	B	B	B	B	B	C	C	B
Saya mampu melakukan pendekatan secara persuasif kepada nasabah agar mengikuti keinginan bank	SB	B	B	B	B	C	B	C	B	C	B
Saya memahami kondisi pasar, tren industri, dan posisi kompetitor	B	B	B	B	C	C	B	K	C	K	B
Saya mampu mengidentifikasi peluang cross-selling dan up-selling produk	C	B	C	B	B	K	B	K	C	C	B
Saya mampu menyusun rencana pengelolaan portofolio nasabah secara strategis.	B	C	B	B	C	K	C	B	C	K	B
Saya memonitoring dan mengoptimalkan solusi perbankan pada nasabah/debitur korporasi	B	B	B	B	B	C	C	B	C	B	B
Saya memiliki commercial acumen yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan saya	B	B	C	B	C	C	B	C	C	K	B
Saya memahami end-to-end process bisnis kredit di BCA	SB	B	B	B	B	B	C	K	C	K	B
Saya memahami budaya kerja di BCA	SB	C	B	B	B	B	B	K	C	C	B
Saya mampu beradaptasi dengan sistem dan prosedur internal BCA	SB	B	B	B	B	B	C	B	B	B	B

KOMPETENSI SAYA	REKRUTMEN EKSTERNAL										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Saya mengaplikasikan tata nilai BCA dalam keseharian saya	SB	C	B	B	B	B	B	B	C	B	B
Saya mengetahui divisi mana saja yang berkaitan dengan pekerjaan saya sebagai RM di BCA	B	B	B	B	C	B	C	K	C	C	B
Saya mampu membaca dan memahami Perjanjian Kredit	B	SB	B	B	B	C	B	B	B	C	B
Saya mengetahui dokumen-dokumen yang diperlukan dalam proses penandatanganan Perjanjian Kredit	C	B	B	B	B	C	B	C	C	C	B
Saya memahami alur pengikatan agunan	B	B	B	B	B	B	B	K	B	K	B
Saya memiliki kemampuan monitoring dokumen-dokumen nasabah yang memadai	B	C	B	B	C	C	B	B	C	B	B
Saya melakukan monitoring pencairan kredit sesuai dengan syarat dan ketentuan pada Perjanjian Kredit	B	C	B	B	B	B	B	C	B	C	B

LAMPIRAN 6

DATA MENTAH KUESIONER UNIT HEAD

LEVEL KOMPETENSI RM BARU YANG DI HARAPKAN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RM mampu melakukan analisis laporan keuangan secara komprehensif untuk pengambilan keputusan kredit	B	B	SB	B	C	B	C	B	B	C	C	B
RM memahami dinamika dan risiko utama industri nasabah	B	C	SB	B	B	B	C	C	C	C	K	B
RM mampu mengidentifikasi risiko kredit, operasional, dan pasar dari suatu pembiayaan	B	B	SB	B	B	B	C	C	B	C	C	B
RM memahami struktur, pricing, dan risiko produk pembiayaan perbankan	B	B	SB	C	B	SB	C	C	C	C	C	B
RM memiliki kemampuan dalam menilai profitabilitas dan sustainability hubungan bisnis.	B	C	SB	C	C	SB	C	C	C	C	K	B
RM mampu menyampaikan analisis dan rekomendasi kredit secara jelas dan meyakinkan	B	B	SB	B	C	SB	C	C	C	C	SK	SB
RM mampu melakukan negosiasi yang menguntungkan bank dan tetap menjaga hubungan baik.	C	C	SB	SB	B	SB	C	C	B	B	K	SB
RM mampu berkolaborasi secara efektif dengan unit internal	B	B	B	SB	B	B	B	B	B	B	C	SB
RM mampu membangun dan menjaga kepercayaan nasabah dalam jangka panjang	SB	C	SB	B	SB	SB	C	C	B	B	C	SB
RM mampu melakukan pendekatan secara persuasif kepada nasabah agar mengikuti keinginan bank	B	C	B	B	B	SB	C	C	B	B	C	SB
RM memahami kondisi pasar, tren industri, dan posisi kompetitor	B	C	SB	C	C	SB	C	C	C	C	SK	B
RM mampu mengidentifikasi peluang cross-selling dan up-selling produk	B	B	SB	B	B	B	C	C	C	C	K	SB
RM mampu menyusun rencana pengelolaan portofolio nasabah secara strategis.	C	B	B	C	C	SB	C	C	C	C	SK	B
RM memonitoring dan mengoptimalkan solusi perbankan pada nasabah/debitur korporasi	B	B	SB	B	B	B	C	C	C	C	K	SB

LEVEL KOMPETENSI RM BARU YANG DI HARAPKAN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RM memiliki commercial acumen yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan saya	B	C	SB	C	C	B	C	C	C	C	C	B
RM memahami end-to-end process bisnis kredit di BCA	B	C	SB	SB	SB	SB	C	C	C	C	C	SB
RM memahami budaya kerja di BCA	B	B	B	SB	SB	SB	B	B	B	C	C	SB
RM mampu beradaptasi dengan sistem dan prosedur internal BCA	B	B	B	SB	SB	SB	C	B	B	B	C	SB
RM mengaplikasikan tata nilai BCA dalam keseharian saya	B	B	B	SB	SB	SB	B	B	B	C	C	SB
RM mengetahui divisi mana saja yang berkaitan dengan pekerjaan saya sebagai RM di BCA	B	C	B	SB	B	SB	C	C	B	C	C	SB
RM mampu membaca dan memahami Perjanjian Kredit	C	B	B	B	B	B	C	B	B	C	C	B
RM mengetahui dokumen-dokumen yang diperlukan dalam proses penandatanganan Perjanjian Kredit	B	B	B	B	SB	B	C	C	B	C	K	B
RM memahami alur pengikatan agunan	B	B	B	B	SB	B	C	B	B	C	K	B
RM memiliki kemampuan monitoring dokumen-dokumen nasabah yang memadai	B	SB	B	B	SB	B	C	B	B	C	K	SB
RM melakukan monitoring pencairan kredit sesuai dengan syarat dan ketentuan pada Perjanjian Kredit	B	SB	B	B	B	B	C	B	B	C	C	SB

LAMPIRAN 7
DESKRIPSI PEKERJAAN RELATIONSHIP MANAGER

Tujuan Jabatan :

Relationship Manager (RM) bertanggung jawab mengelola hubungan dengan nasabah korporasi, mengidentifikasi peluang bisnis, melakukan analisis kebutuhan pembiayaan, memberikan solusi perbankan, serta menjaga kualitas portofolio kredit sesuai prinsip kehati-hatian. Adapun tugas dan tanggung jawab RM dapat diperinci sebagai berikut :

1. Pengelolaan Hubungan Nasabah
    a. Membangun, memelihara, dan mengembangkan hubungan bisnis dengan nasabah korporasi.
    b. Melakukan kunjungan kepada nasabah secara berkala untuk memahami kondisi usaha dan kebutuhan bisnis.
    c. Memberikan saran dan solusi produk serta layanan perbankan BCA.
    d. Menjaga tingkat kepuasan dan loyalitas nasabah.
2. Pengembangan Bisnis
    a. Mengidentifikasi peluang bisnis baru sesuai target pertumbuhan portfolio.
    b. Melakukan akuisisi nasabah korporasi baru.
    c. Mengembangan potensi *cross-selling* dan *up-selling* produk serta layanan BCA.
    d. Menyusun strategi pemasaran berdasarkan analisis industry dan kondisi pasar
3. Analis Kredit
    a. Melakukan analisis kondisi Keuangan calon debitur
    b. Menganalisis model bisnis dan prospek industri nasabah
    c. Mengidentifikasi risiko kredit beserta mitigasinya
    d. Menyusun usulan kredit sesuai ketentuan perusahaan
4. Monitoring Portofolio
    a. Melakukan monitoring terhadap perkembangan usaha nasabah
    b. Memantau kualitas portofolio kredit
    c. Mengidentifikasi potensi penurunan kualitas kredit
    d. Melakukan tindak lanjut terhadap permasalahan kredit

5. Koordinasi Internal
    a. Berkoordinasi dengan tim analis kredit, tim legal, operasional, tresuri, *cash management* dan unit pendukung lainnya.
    b. Mengawal proses persetujuan kredit hingga pencairan fasilitas
    c. Memastikan proses bisnis berjalan sesuai ketentuan internal
6. Kepatuhan
    a. Memastikan seluruh aktivitas bisnis mematuhi kebijakan internal BCA
    b. Memastikan kepatuhan terhadap regulasi OJK, Bank Indonesia dan ketentuan lainnya
    c. Memenuhi prinsi *Know Your Customer (KYC)* dan Anti Pencucian Uang (APU PPT)
    d. Melengkapi seluruh dokumen administasi kredit sesuai prosedur