

ANALISIS STRATEGI BCA DALAM MENGEMBANGKAN KARIR SDM YANG KOMPETITIF

Farhan Syahputra Sandi¹, Hendra Riofita²

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

e-mail: aan28052005@gmail.com¹, hendra.riofita@gmail.com²

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang diterapkan oleh Bank Central Asia (BCA) dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang kompetitif. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang dimilikinya, karena meskipun memiliki alat dan mesin canggih, tanpa SDM yang handal, organisasi tersebut tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan memanfaatkan sumber-sumber dari jurnal-jurnal terdahulu yang relevan, yang diperoleh melalui platform Google Scholar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BCA menyadari pentingnya pengembangan SDM dalam meraih keunggulan kompetitif di industri perbankan Indonesia. Berbagai strategi pengembangan SDM yang diterapkan oleh BCA, seperti program pelatihan, e-learning, proses rekrutmen berkualitas, dan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), telah berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan. BCA juga berhasil memperoleh penghargaan Great Workplace Award dari Gallup pada tahun 2019, yang menjadi bukti keberhasilan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Kesimpulannya, pengembangan SDM yang efektif sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja terbaik dalam bisnis perbankan, dan strategi yang diterapkan oleh BCA dapat dijadikan contoh bagi perusahaan lain dalam industri yang sama.

Kata Kunci: Strategi BCA, Sumber Daya Manusia (SDM), Pengembangan Karir.

Abstract – This study aims to analyze the strategies implemented by Bank Central Asia (BCA) in developing competitive human resources (HR). The success of an organization is highly influenced by the quality of its HR, because, despite having advanced tools and machines, an organization will not achieve its goals without reliable HR. The research method used is a qualitative approach, utilizing sources from relevant previous journals obtained through platforms such as Google Scholar. The findings show that BCA recognizes the importance of HR development in gaining a competitive advantage in the Indonesian banking industry. Various HR development strategies implemented by BCA, such as training programs, e-learning, quality recruitment processes, and work-life balance, have contributed to improving employee performance and satisfaction. BCA also achieved the Great Workplace Award from Gallup in 2019, which serves as proof of success in creating a positive and productive work environment. In conclusion, effective HR development is crucial for achieving competitive advantage and optimal performance in the banking business, and the strategies applied by BCA can serve as an example for other companies in the same industry.

Keywords: BCA's Strategies, Human Resources (HR), Career Development.

PENDAHULUAN

Tujuan suatu organisasi tidak akan terwujud tanpa peran aktif pegawai, secanggih apapun alat, mesin, dan sebagainya yang tersedia tanpa SDM yang handal. Maka keberadaan alat, mesin, dan sebagainya tidak akan dapat berfungsi secara maksimal. Karyawan adalah orang yang bekerja pada orang lain dan menjual jasa mereka, waktu, dan pikiran untuk perusahaan dan mendapatkan kompensasi dari perusahaan tersebut.¹

Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia adalah aset terpenting untuk perusahaan karena yang menentukan mundur atau majunya perusahaan. Selain dari proses seleksi recruitment karyawan, perusahaan dapat memberikan pelatihan-pelatihan bagi

¹ Harahap, A., Hutagalung, D. V., Fika Safitri, A. N., Fitriyani, R., & Riofita, H. DAMPAK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) TERHADAP KINERJA ORGANISASI: KEMAJUAN DAN PROSPEK.

karyawannya untuk mengembangkan softskills dan hardskills, sehingga SDM perusahaan dapat lebih kompeten dan ahli pada bidangnya. Dengan adanya kompetisi setiap perbankan dapat melakukan inovasi-inovasi untuk kemajuan perusahaan, mulai dari inovasi layanan, inovasi teknologi, inovasi produk dan jasa, bahkan pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya. SDM memiliki peran penting dalam setiap kegiatan sebuah organisasi di perusahaan. Sebagai key actor, SDM dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan suatu organisasi.²

Dalam ketatnya bisnis perbankan saat ini, setiap perusahaan dituntut untuk terus berbenah dan meningkatkan kualitas produk dan kualitas pelayanan. Perbankan sebagai bisnis dengan layanan jasa, tentunya wajib memberikan kualitas pelayanan yang maksimal kepada setiap konsumen atau nasabahnya karena nasabah tidak hanya meminta kemudahan dalam melakukan aktivitas perbankan, namun juga membutuhkan kenyamanan dan keamanan dalam setiap transaksi perbankan yang dilakukan. Untuk mencapai tujuan perusahaan pada dasarnya didasari oleh 2 faktor yaitu faktor strategi dan faktor sumber daya manusia. Faktor strategi adalah bagaimana strategi yang dirumuskan oleh Perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh Perusahaan.

Sedangkan faktor sumber daya manusia adalah bagaimana sumber daya tersebut menerapkan strategi yang telah dirumuskan, serta memberikan tenaga dan usaha mereka kepada perusahaan atau organisasi sehingga dapat meraih tujuan. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui Pendidikan dan pelatihan. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang urgen dalam menjalankan kegiatan organisasi perusahaan, pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang dibutuhkan oleh suatu organisasi, sebab sangat berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan Keputusan.³ Dalam konteks ini, istilah sumber daya manusia setidaknya dapat diartikan ke dalam tiga konsep. Pertama, sumber daya manusia merupakan manusia yang bekerja di lingkungan instansi/organisasi/perusahaan. Dalam pengertian ini, sumber daya manusia juga dikenal dengan istilah: karyawan, pegawai, tenaga kerja, personil. Kedua, sumber daya manusia merupakan potensi manusiawi sebagai penggerak instansi/organisasi/perusahaan dalam mewujudkan eksistensi dan tujuannya. Ketiga, sumber daya manusia sebagai potensi yang merupakan aset yang berfungsi sebagai modal non material/non-finansial di dalam organisasi. Strategi pengembangan kualitas karyawan merupakan hal terpenting bagi kelangsungan suatu Perusahaan atau organisasi. Perusahaan yang baik akan meningkatkan mutu dan kemampuan karyawannya secara terus menerus dan terprogram. Melalui program – program seperti pelatihan dan pengembangan, maka karyawan akan lebih produktif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab serta memberikan keuntungan lebih kepada perusahaan.⁴

PT Bank Central Asia Tbk atau biasa disebut BCA sebagai salah satu pelaku bisnis

² Rachman, N. M. (2019). Analisis Strategi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan Menuju Corporate University. *Cendekia Niaga*, 3(2), 12–28. <https://doi.org/10.52391/jcn.v3i2.484>

³ Sutrisno, E. 2012. *Sumber Daya Manusia*. Gramedia, Surabaya

⁴ Syamsi, M. F., Anisa, F., Wulandari, E., Laili, Z., & Riofita, H. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI. *Musyitari: Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 2(11), 51-60.

perbankan di Indonesia tentunya memiliki strategi – strategi dalam hal pengembangan kualitas karyawannya. BCA menyadari bahwa sumber daya manusia yang dimiliki merupakan sebuah aset sekaligus ujung tombak perusahaan dalam menjalani kegiatan bisnis sehari-hari. Sebagai aset perusahaan, sumber daya manusia dalam hal ini karyawan, merupakan sebuah aset penting yang harus dikembangkan perusahaan agar mampu memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah. Dengan memberikan layanan terbaik kepada nasabah, dan didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni, maka BCA bisa bersaing dengan maksimal dalam bisnis perbankan di Indonesia.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam jurnal ini adalah penelitian kualitatif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam proses BCA dalam pengembangan karir sumber daya manusia (SDM) dengan pendekatan deskriptif. Dalam pengumpulan data, penelitian ini memanfaatkan sumber-sumber dari berbagai jurnal terdahulu yang relevan, dengan fokus pada artikel-artikel yang tersedia di platform seperti Google Scholar. Jurnal-jurnal ini menyediakan informasi yang beragam tentang praktik terbaik, teori, dan studi kasus di bidang manajemen SDM, khususnya yang terkait dengan industri perbankan. Analisis data dilakukan dengan cara membandingkan, menganalisis, dan merangkum temuan dari berbagai jurnal ini, untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana pengembangan karir SDM dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Pendekatan ini dipilih agar penelitian dapat mencakup berbagai perspektif yang berbeda, yang nantinya akan membantu peneliti memahami aspek-aspek penting dalam pelayanan SDM yang berperan signifikan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi adalah bakal tindakan yang menuntun keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak merealisasikannya. Di samping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan.⁵

Strategi memiliki hirarki tertentu. Pertama adalah strategi tingkat korporat. Strategi korporat, menggambarkan arah pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha dalam sebuah organisasi untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa yang dihasilkan. Kedua adalah strategi tingkat unit usaha (bisnis). Strategi unit usaha biasanya menekankan pada usaha peningkatan daya saing organisasi dalam satu industri atau satu segmen industri yang dimasuki organisasi yang bersangkutan. Ketiga strategi tingkat fungsional. Strategi pada tingkat ini menciptakan kerangka kerja bagi untuk manajemen fungsional seperti produksi dan operasi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, penelitian dan inovasi (research and innovation).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu proses yang direncanakan untuk mencapai sasaran perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

Pengembangan SDM atau pengembangan kualitas karyawan menjadi salah satu aspek penting bagi BCA untuk meraih keunggulan kompetitif dalam bersaing di industri perbankan di Indonesia. BCA menyadari pentingnya sumber daya manusia sebagai aset dan urat nadi perusahaan. Sumber daya manusia merupakan sebuah aspek penting dalam meraih keunggulan bersaing dalam bisnis perbankan. Untuk itu, BCA melihat bahwa pengembangan

⁵ Royan, F. A., Nazwa, M., Nurfadliah, S. A., Aprilia, S., Fazira, W., & Riofita, H. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Digital Pada E-Commerce Di Kota Pekanbaru. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 2(5), 801-808.

sumber daya manusia atau karyawan menjadi hal yang sangat mutlak untuk dilakukan agar selalu bisa memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Sebagai perwujudan hal tersebut, BCA memberikan program – program pelatihan dan Pendidikan.

Prestasi dan keberhasilan implementasi strategi bisnis BCA bertumpu pada sumber daya manusia yang andal dan terlatih. Kontribusi karyawan di semua tingkatan organisasi merupakan kunci dalam memberikan layanan berkualitas kepada nasabah dan mempertahankan soliditas posisi BCA di tengah ketatnya kompetisi.

Melalui perekrutan secara cermat dan program pengembangan profesional yang komprehensif, BCA berupaya untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi seluruh staf dan mempersiapkan individu-individu berkinerja tinggi untuk mengambil peran kepemimpinan di masa depan.

BCA berkomitmen untuk menjadi perusahaan pilihan (employer of choice) para pencari kerja. Sebagai bentuk pengakuan atas komitmen Bank untuk menyediakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif, pada tahun 2019 BCA menerima Great Workplace Award dari Gallup, perusahaan global yang bergerak di bidang konsultasi kinerja manajemen. BCA merupakan yang pertama di Indonesia yang menerima penghargaan tersebut. Dari ribuan perusahaan di dunia yang memenuhi kriteria, hanya sekitar 5% atau 40 perusahaan yang dianugerahi Gallup Great Workplace Award.⁶

1. Pengembangan dan Strategi

BCA terus memperbaharui dan mengembangkan program pelatihan agar para karyawan tetap menjadi yang terdepan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Sepanjang tahun 2015, jumlah peserta pelatihan mencapai 60.263 karyawan dalam 1.905 kelas selama 248.368 hari pelatihan. Program pelatihan dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan staf dari semua divisi termasuk layanan penyelesaian pembayaran, layanan kredit, pemasaran, manajemen risiko dan pengendalian internal. Selain melalui pelatihan in-house, BCA juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti program pelatihan eksternal sesuai dengan kebutuhan spesifikasi bidang karyawan atau memberikan pelatihan untuk meningkatkan atau mengembangkan keterampilan baru.

Untuk mendukung strategi Bank dalam pengembangan relationship banking, BCA secara berkelanjutan menjalankan modul pelatihan guna pengembangan kemampuan staf khususnya dalam melayani nasabah affluent dan high net-worth individual. Program ini juga dirancang guna mengembangkan kemampuan staf customer service dengan pemberian pengetahuan luas tentang produk dan jasa Bank agar dapat lebih memberikan informasi, solusi dan jasa keuangan sesuai dengan kebutuhan nasabah. Inisiatif pengembangan ini akan memungkinkan BCA untuk meningkatkan kualitas customer service melalui penyediaan solusi perbankan yang komprehensif.

Guna memberikan pelatihan melalui intranet bagi para karyawan, BCA terus mengembangkan program e-learning, metode pembelajaran berbasis teknologi yang mudah diakses oleh semua karyawan di semua tingkatan organisasi tanpa kendala waktu atau lokasi. Pada tahun 2015, BCA menyempurnakan media e-learning dengan menambah modul baru yang relevan dengan tren perbankan dan sejalan dengan perkembangan bisnis yang sedang berlangsung. Jumlah peserta e-learning mencapai 19.653 di tahun 2015 dibandingkan dengan 18.443 peserta di tahun 2014. Selain itu, BCA terus mengembangkan kapasitas Video-Based Training untuk pelatihan yang lebih interaktif.

Dalam memperkaya proses pembelajaran, sejak tahun 2014 BCA mulai memperkenalkan gamification yang menjadi bagian program pelatihan yang beragam.

⁶ <https://biz.kompas.com/read/2019/08/08/170938728/sukses-kembangkan-sdm-bca-sabet-gallup-great-workplace-award>

Metode pembelajaran yang menggunakan permainan edukatif ini bertujuan untuk memberikan pengalaman belajar yang menyenangkan dalam rangka memfasilitasi para peserta agar dapat dengan mudah memahami materi pelatihan. Metode ini cukup tepat dan disukai oleh para karyawan usia muda, dimana pada umumnya mereka adalah generasi milenial.

Sebagai bagian dari pengembangan diri karyawan, pada tahun 2015 BCA kembali menyelenggarakan program BCA Innovation Award yang merupakan ajang bagi para karyawan untuk menuangkan ide-ide kreatif dalam berinovasi baik dalam mengembangkan layanan maupun solusi perbankan serta untuk menyempurnakan berbagai proses internal. Konsep inovasi ini pertama kali disampaikan pada diskusi kelompok Community of Practice – forum bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan dan keahlian dalam unit kerja masing-masing – guna menerima masukan dari rekan-rekan kerja sebelum proposal inovasi diajukan kepada juri independen untuk mendapat penilaian. Program Innovation Award telah terbukti cukup positif dalam membangun employee engagement dan meningkatkan proses inovasi serta mendapatkan ide-ide yang meningkatkan efisiensi Bank.

Untuk memaksimalkan komitmen dari para manajer terhadap tim mereka, pengembangan kualitas karyawan menjadi salah satu indikator pengukur kinerja utama para manajer di suatu divisi dan grup di BCA. Indikator kunci kinerja terdiri dari tiga aspek, yaitu rencana pengembangan karyawan, coaching dan budaya belajar. Tujuan utama dari program ini adalah untuk memaksimalkan kepuasan karyawan dan pada akhirnya meningkatkan retensi karyawan.

Sebagai upaya mendukung pertumbuhan kebutuhan pelatihan yang terus berkembang, sebuah pusat pelatihan baru sedang dipersiapkan dan akan beroperasi penuh pada tahun 2016. Pusat pelatihan ini, BCA Learning Institute, dirancang untuk memenuhi seluruh kebutuhan pelatihan BCA dan mencakup lebih dari 70 kelas pelatihan, akomodasi dan ruang konferensi terkini. Didesain secara modern dan dilengkapi dengan fasilitas pelatihan yang menggunakan teknologi terkini, dan dengan ruang kelas virtual, BCA Learning Institute akan sangat bermanfaat bagi BCA untuk terus mengembangkan sumber daya manusia. BCA Learning Institute juga menampilkan galeri BCA. Galeri ini dirancang untuk memperlihatkan perjalanan BCA dalam membangun usaha dan memperkenalkan visi, misi dan nilai-nilai BCA sebagai bagian dari orientasi karyawan baru.

Sebagai strategi dalam pelaksanaan pengembangan kualitas karyawannya, BCA menempatkan diri sebagai Learning Organizations dan menjadikan karyawannya sebagai mitra belajar BCA dengan slogan “Tumbuh dan Berkembang bersama BCA”. Program-Program Pengembangan Kualitas Karyawan BCA Program-program yang dilakukan oleh BCA mengembangkan karyawannya adalah :

- a. Training Reguler :Training reguler merupakan training rutin yang diselenggarakan BCA dan wajib diikuti seluruh karyawan BCA dengan berbagai tingkat eselon, dengan frekuensi 1x/tahun. Tujuan dari training reguler ini adalah untuk menambah pengetahuan karyawan terkait dengan hal – hal yang berhubungan dengan perbankan dan pekerjaan yang dilakukan sehari – harinya.
- b. Pendidikan Pra Jabatan : Pendidikan Pra Jabatan merupakan pendidikan yang dilakukan oleh karyawan yang mendapatkan promosi jabatan.Tujuan dari program ini adalah agar karyawan bisa mengetahui job desc baru di jabatannya yang baru, sehingga nantinya ketika bertugas di unit kerja tidak mengalami kendala dan beradaptasi dengan cepat.
- c. . E – Learning: E – Learning merupakan program pelatihan BCA yang berbasis aplikasi. yang wajib diikuti oleh karyawan dengan ketentuan minimal 2 modul terselesaikan tiap

- bulannya. Tujuan dari E – Learning ini adalah memudahkan karyawan dalam menyerap ilmu – ilmu perbankan dalam waktu yang cepat dan efisien.
- d. Coaching: Budaya Coaching mulai diterapkan BCA pada 2013, dan berlaku di berbagai jenjang organisasi, baik untuk karyawan baru atau karyawan lama. Untuk karyawan baru akan dilatih dan diberikan pendampingan oleh kepala bagian atau karyawan yang satu tingkat di atasnya. Hal ini bertujuan agar karyawan baru cepat beradaptasi dengan situasi kerja di BCA. Sedangkan untuk karyawan lama coaching akan diberikan oleh kepala bagiannya. Coaching ini bertujuan untuk menanamkan budaya mengajar kepada seluruh karyawan BCA dan juga sebagai pemberian ilmu dari atasan ke bawahan secara langsung.
 - e. SSRP (Smart Solution Reward Program): SSRP merupakan program pengembangan BCA berbentuk kompetisi yang bertujuan untuk memilih duta – duta BCA pada beberapa posisi. Program SSRP ini dilakukan sekali dalam setahun. Tujuan dari program SSRP ini selain memilih duta – duta terbaik BCA juga memacu karyawan untuk terus berkembang dan meraih prestasi dalam dunia kerja. Selain itu dengan program SSRP, karyawan dituntut untuk mengetahui BCA lebih jauh lagi, siap dalam menghadapi tekanan, berpikir cepat dan tepat.
 - f. Speech Competition: Speech Competition merupakan program pelatihan sekaligus pengembangan karyawan dengan sistem seperti presentasi yang dibuat oleh BCA. Materi presentasi yang disampaikan berhubungan dengan pelayanan perbankan, motivasi atau permasalahan – permasalahan perbankan berikut dengan solusinya. Tujuan dari speech competition ini adalah untuk melatih komunikasi karyawan ketika berhadapan dengan nasabah.
 - g. COP (Community Of Practice): Community of practice merupakan sebuah program diskusi sharing dan transfer knowledge antar karyawan. COP ini diadakan di tiap - tiap kantor cabang BCA. Program COP ini diselenggarakan setiap 2 bulan sekali..Tujuan dari COP adalah sebagai sarana bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan dan keahlian diantara unit kerja. Selain itu, COP juga bermanfaat untuk memfasilitasi interaksi antar karyawan di dalam suatu unit kerja, sehingga dapat memperkuat kebersamaan dan memperkokoh budaya BCA.
 - h. VBT (Video Based Training):Video based training merupakan sebuah program pelatihan dengan berbasis video dan games yang digelar 3 bulan sekali di kantor cabang. Program VBT ini merupakan program pelatihan yang dibuat untuk menyesuaikan dengan mulai banyaknya generasi Y dalam angkatan kerja BCA, sehingga terkadang diperlukan cara – cara yang inovatif dan kreatif serta berbasis teknologi yang sesuai dengan cerminan generasi Y.
 - i. Dialog Layanan :Dialog layanan merupakan program BCA yang khusus dibuat untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah. Peserta dialog layanan ini adalah karyawan – karyawan frontliner BCA yang dalam kesehariannya bekerja dengan langsung berhadapan dengan nasabah.Dialog layanan bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan BCA kepada nasabah, dan khusus membahas permasalahan – permasalahan dalam pelayanan terhadap nasabah.
 - j. Work Life Balance :BCA meyakini bahwa dengan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi maka akan tercipta karyawan yang produktif dan berkualitas. Work Life Balance merupakan salah satu bentuk program pelatihan BCA dimana karyawan tidak hanya memenuhi tuntutan professional, tapi juga kebutuhan karyawan secara pribadi. Program – program yang ada pada Work Life Balance antara lain adalah Ring The Bells, Beautiful Life & Counseling, Rebuilding Passion & Productivity, dan New Me.

Hambatan Pelaksanaan Pengembangan Kualitas Karyawan BCA Dalam proses pelaksanaan program pengembangan ini, BCA juga mengalami berbagai hambatan – hambatan yang terjadi yang menghambat selama proses pengembangan dilakukan. Hambatan – hambatan yang didapati dalam program pengembangan karyawan ini yaitu:

- a. Jam kerja yang cukup padat sehingga membuat waktu yang tersedia untuk melakukan program pengembangan ini sedikit terhambat. Dengan terbatasnya waktu, membuat program – program pengembangan yang dilakukan selepas jam kerja dengan kondisi karyawan yang cukup lelah selepas bekerja akan membuat program pengembangan yang diberikan menjadi tidak maksimal.
- b. Dana atau budget yang terbatas dalam pelaksanaan program pengembangan. Dana yang diberikan oleh kantor pusat kepada kantor cabang untuk mengadakan program – program pengembangan selama setahun penuh cukup terbatas. Hal ini membuat kantor cabang harus pandai dalam melakukan pengaturan biaya untuk tiap pelaksanaan program pengembangan.
- c. Perbedaan kondisi di daerah dengan kantor pusat dan cabang lain. Perbedaan budaya dan kebiasaan di tiap daerah dengan kantor pusat menjadi hambatan dalam proses pengembangan yang dilakukan. Hal ini membuat kantor cabang harus mengemas program pengembangan disesuaikan dengan kondisi di daerah, agar program pengembangan bisa berjalan lancar dan efektif.
- d. Tidak adanya bagian SDM di kantor cabang. Tidak adanya sub divisi SDM menjadi salah satu persoalan dalam pelaksanaan program pengembangan. Selama ini BCA hanya memiliki 1 PIC untuk program pengembangan yaitu Kepala Layanan. Hal ini menimbulkan ketergantungan juga membuat pengaturan dana dan pelaksanaan program pengembangan terkadang menjadi sedikit terhambat.

2. Rekrutmen dan Pengembangan Karir

Menurut Samsudin, bahwa pengembangan karier karyawan bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Terdapat tiga alternatif dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan, yaitu:

- a. Mempertahankan jabatan dalam kurun waktu tertentu beserta imbalan yang sepadan.
- b. Memudahkan karyawan pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami karyawan.
- c. Menginformasikan kepada karyawan secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan yang lebih tinggi posisinya.⁷

Penekanan pada karyawan itu sendiri yang bertanggung jawab atas perkembangan kariernya, walaupun bagian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) turut berperan dalam pengembangan karier karyawan. Karyawanlah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Terdapat 7 hal yang harus mendapat perhatian karyawan tersebut, yaitu:

1. Prestasi kerja yang memuaskan.
2. Pengenalan oleh pihak lain.
3. Kesetiaan pada organisasi.
4. Mentoring dan sponsorship.
5. Mendapatkan dukungan dari bawahan
6. Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh.
7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.⁸

⁷ Salidi Samsudin, (2010) Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung Penerbit Pustaka Setia

⁸ Abdurrahmat Fathoni, M.Si.(2009). Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Rineka Cipta Jakarta.

Organisasi dapat membantu karyawan yang baru bekerja dalam hal pencarian karier, menyusun karier mereka pada tahap pemula dengan melakukan orientasi dan praktik mentoring yang memberikan tantangan kerja dan bertanggung jawab serta umpan balik yang membangun. Selain itu, organisasi sebaiknya memotivasi para karyawan untuk berkontribusi dalam pelatihan penilaian mandiri dan membantu mereka dalam pemilihan jalur karier yang realistis dan fleksibel serta memformulasikan rencana karier untuk masing-masing karyawan.

Regenerasi dan suksesi merupakan faktor penting dalam mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang unggul. Proses ini dimulai dengan pemilihan lulusan terbaik dari universitas terkemuka baik dari dalam maupun luar negeri. Website karir BCA merupakan media penting yang dapat diakses secara luas oleh pencari kerja internal dan eksternal. Pada tahun 2015, BCA merekrut 2.535 karyawan baru dan menerima 4.060 orang untuk bekerja sebagai teller dan customer service melalui program Magang Bakti BCA. Sebelum ditempatkan di berbagai unit kerja, karyawan baru tersebut diberi pelatihan yang menyeluruh dan intensif melalui berbagai program pendidikan sesuai dengan kebutuhan mereka.

Dalam rangka mendukung BCA sebagai organisasi yang terus berkembang, BCA mengadakan program management trainee sejak tahun 1990. Program BCA Development Program (BDP) fokus pada kebutuhan Bank untuk mengisi posisi manajer pemula yang terampil. Peserta BDP menerima pelatihan baik di kelas maupun on-the-job training sehingga mereka menerima teori dan mendapatkan pengalaman praktik agar dapat dengan mudah beradaptasi pada proses penempatan di unit kerja atau cabang setelah menyelesaikan program. Program ini terus dievaluasi dan disesuaikan dengan kebutuhan BCA yang dinamis dan selalu berkembang.

Sejalan dengan perkembangan kebutuhan spesifik organisasi, BCA juga merekrut karyawan untuk ditempatkan langsung di program khusus seperti Program Account Officer, Relationship Officer, Business Analyst, Frontliner, dan Operation Support Staff.

Guna menjaga keberlangsungan regenerasi karyawan, BCA secara teratur menyelenggarakan program pengembangan karir, bertujuan untuk mempersiapkan karyawan mencapai jenjang karir yang lebih tinggi dan untuk memenuhi kebutuhan staf di posisi-posisi strategis. BCA menggunakan sistem penilaian secara panel melalui kerja sama antara unit kerja dan Divisi Human Capital Management untuk mengidentifikasi karyawan berkualitas terbaik untuk dipromosikan. Karyawan terpilih akan didaftarkan pada program pendidikan khusus dan setelah selesai, kinerja karyawan akan dievaluasi untuk persiapan mengikuti program pengembangan diri berkelanjutan dan mendapatkan promosi sesuai yang ditargetkan. Pada 2015, sebanyak 301 karyawan menyelesaikan program pengembangan karir BCA.

Sebagai organisasi yang tumbuh, BCA terus mengembangkan kualitas karyawan di tingkat pimpinan manajemen. Untuk itu, BCA menjalankan program pengayaan bagi para pemimpin untuk memberikan pengetahuan yang luas dan kemampuan untuk dapat memenuhi perubahan kebutuhan di bisnis perbankan. Program ini memberikan fleksibilitas kepada manajemen senior untuk menempati berbagai posisi dalam organisasi.

Di tingkat cabang, terdapat dua jenis program pengayaan. Program pengayaan ini adalah program pengayaan kredit bagi Kepala Operasi Cabang yang belum memiliki pengalaman yang memadai di bidang kredit, serta pengayaan operasional bagi Kepala Pengembangan Bisnis Cabang yang belum memiliki keahlian atau pengalaman di bidang operasional. Melalui program-program pengayaan ini, para pejabat Bank akan siap untuk menjadi kepala cabang strategis; menempati posisi yang membutuhkan keterampilan manajemen dan kredit yang komprehensif. Di kantor pusat, program pengayaan ini dibuat lebih spesifik sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit. Misalnya, program pengayaan produk dan layanan treasury

dirancang untuk memastikan bahwa pejabat Grup Bisnis Korporasi memahami hubungan bisnis antara perbankan korporasi dan treasury.

BCA mengimplementasikan remunerasi yang menarik sebagai penghargaan kepada karyawan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja berdasarkan pencapaian target yang telah ditentukan. Sejak tahun 2012, sebagian bonus tahunan karyawan telah dibayarkan dalam bentuk saham BCA yang diperoleh melalui pembelian di Bursa Efek Indonesia. Saham bonus ditahan selama tiga tahun sebelum karyawan memiliki hak untuk menjual. Skema saham bonus ini dirancang untuk meningkatkan rasa memiliki dan kebersamaan serta pada akhirnya diharapkan dapat mempertahankan loyalitas seluruh karyawan.

3. Organisasi Pembelajaran

Untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang siap dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan arah dan pengembangan bisnis, BCA berkomitmen untuk menjadi organisasi pembelajar yang terdepan. Budaya belajar dikembangkan melalui program pelatihan terpadu dan telah tertanam dalam budaya Bank. Dalam beberapa tahun terakhir, BCA secara konsisten mengembangkan budaya pembelajaran informal dengan mendorong pembelajaran mandiri melalui Community of Practice (COP), suatu program berbagi keahlian dan pengetahuan. Melalui penyelenggaraan COP secara berkala, seluruh unit kerja mampu mendapatkan, memiliki dan menyebarkan pengetahuan sebagai referensi berharga bagi setiap karyawan dalam memperoleh berbagai informasi.

Selain diterapkan di setiap unit kerja, COP juga diadakan untuk jajaran pemimpin BCA. Dalam forum ini, BCA mengundang pembicara dan pakar eksternal untuk berbagi pandangan mereka tentang berbagai topik dan praktik terbaru pada industri tertentu. Program ini diharapkan dapat memberikan pemahaman terhadap pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan pejabat senior BCA yang terlibat dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada kinerja Bank secara keseluruhan. COP juga menjadi wahana penyebaran perkembangan terbaru dalam berbagai industri yang harus diketahui pemimpin BCA, seperti perkembangan industri perbankan dan informasi tentang berbagai produk dan layanan yang baru diluncurkan.

Di tahun 2015, dan di setiap tahun sejak tahun 2012, BCA telah mengadakan acara Indonesia Knowledge Forum (IKF) sebagai media berbagi berbagai bidang pengetahuan dan pengalaman yang ditujukan untuk generasi muda. Tema IKF 2015 adalah “Moving Our Nation to the Next Level - Utilizing Knowledge for Sustainable Innovation Across Generations”. Tema yang dibahas adalah prospek ekonomi Indonesia dari berbagai perspektif yang berbeda, diikuti dengan sesi saling berbagi oleh para pendiri industri kreatif. Pada tahun 2015, IKF dihadiri oleh sekitar 1.100 peserta dari berbagai kalangan masyarakat: pengusaha, mahasiswa, nasabah dan karyawan Bank.

4. Work-Life Balances

BCA berkomitmen untuk memastikan kepuasan kerja para karyawan dengan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga efisiensi kerja dapat dicapai secara maksimal. Untuk itu, Bank menawarkan berbagai kegiatan dan pelatihan yang bertujuan tidak hanya untuk meningkatkan keterampilan terkait dengan tugas dan kewajiban karyawan, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka.

BCA menyediakan berbagai program pelatihan yang berkaitan dengan kesehatan, manajemen keuangan, dan perawatan anak, serta pelatihan untuk persiapan menjelang pensiun.

Berbagai kegiatan kelompok yang diselenggarakan dalam rangka mendukung hobi karyawan meningkat sangat pesat dari segi jumlah pesertanya dan mampu memfasilitasi kemampuan karyawan untuk mengejar minat pribadi di luar rutinitas kerja mereka. Komunitas ini meliputi kegiatan fotografi, memancing, bersepeda dan hiking. BCA juga menyediakan

layanan konseling untuk membantu karyawan menemukan solusi atas masalah dalam kehidupan pribadi mereka.

5. Rencana ke Depan

BCA terus membina para karyawan, membangun kompetensi dan kapabilitas yang diperlukan untuk menghadapi persaingan industri perbankan yang semakin ketat. Karyawan merupakan sumber daya utama Bank yang diperlukan dalam mempertahankan posisi terdepan di tengah meningkatnya persaingan. BCA percaya bahwa pengembangan karir dan pelatihan merupakan elemen penting untuk mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

BCA melakukan kajian terhadap pemetaan kompetensi sebagai bagian dari talent management untuk mengembangkan karir karyawan maupun kemampuan individu, dalam upaya memenuhi kriteria kepemimpinan yang dibutuhkan di berbagai tingkatan organisasi. Sebagai upaya untuk meningkatkan kenyamanan tempat kerja, BCA memperkenalkan employee value proposition yang merupakan faktor pembeda antara BCA dengan perusahaan lain. Inti dari employee value proposition BCA adalah continuous improvement serta lingkungan kerja yang ramah dalam mendukung keseimbangan karir dan kehidupan.

BCA terus berinovasi dan menyempurnakan berbagai program pelatihan yang diselenggarakan. Untuk memfasilitasi proses pembelajaran generasi muda milenium, BCA mengembangkan Mobile Learning BCA (Morning BCA) sebagai media pembelajaran yang menarik dan nyaman. Mekanisme pembelajaran ini menggunakan cloud system yang memungkinkan karyawan untuk kapan saja mengakses sistem pembelajaran dari luar kantor sesuai kebutuhan.

BCA akan terus mempertahankan posisinya sebagai perusahaan pilihan (employer of choice) di Indonesia. Untuk merekrut karyawan baru, BCA mengadakan program sosialisasi yang menarik serta mempererat kerja sama dengan berbagai perguruan tinggi di seluruh Indonesia, memperkenalkan dan mempromosikan karir menjanjikan bersama BCA. BCA akan berupaya menarik minat talenta-talenta terbaik di negeri ini.

KESIMPULAN

Sumber daya manusia merupakan faktor yang urgen dalam menjalankan kegiatan organisasi perusahaan, pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang dibutuhkan oleh suatu organisasi, sebab sangat berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan Keputusan. Pengembangan SDM atau pengembangan kualitas karyawan menjadi salah satu aspek penting bagi BCA untuk meraih keunggulan kompetitif dalam bersaing di industri perbankan di Indonesia. Ada banyak strategi BCA mengembangkan SDM, seperti, mengembangkan program pelatihan, pelatihan e-learning, proses recruitment yang berkualitas, work life balances dan masih banyak lagi.

Strategi BCA dalam mengembangkan SDM bisa dikatakan sukses, hal ini dibuktikan dengan di raihnya Great Workplace Award dari Gallup pada tahun 2019. Penghargaan ini merupakan sebuah apresiasi terhadap perusahaan-perusahaan yang berhasil membangun lingkungan kerja yang positif dan produktif, sehingga membantu perusahaan mencapai performance yang terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

Harahap, A., Hutagalung, D. V., Fika Safitri, A. N., Fitriyani, R., & Riofita, H. DAMPAK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) TERHADAP KINERJA ORGANISASI: KEMAJUAN DAN PROSPEK.

<https://biz.kompas.com/realid/2019/08/08/170938728/sukses-kembali-kgaln-sdm-bcal-salbet-gallup->

great-workplace-always

- Rachman, N. M. (2019). Analisis Strategi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan Menuju Corporate University. *Cendekia Niaga*, 3(2), 12–28. <https://doi.org/10.52391/jcn.v3i2.484>
- Royaln, F. AL., Nalzwal, M., Nurfaidialh, S. AL., ALprilial, S., Falziral, W., & Riofital, H. (2024). Strategi Pengembalngaln Sumber Dalyal Malnusial Dallalm Eral Digitall Paldal E-Commerce Di Kotal Pekalnbalru. *SINOMIKAL Journall: Publikalsi Ilmialh Bidalng Ekonomi daln ALkuntalnsi*, 2(5), 801-808.
- Sutrisno, E. 2012. *Sumber Daya Manusia*. Gramedia, Surabaya
- Syamsi, M. F., Anisa, F., Wulandari, E., Laili, Z., & Riofita, H. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 2(11), 51-60.