

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam lanskap industri perbankan yang semakin kompetitif, segmen nasabah prioritas (priority banking) telah menjelma menjadi pilar utama profitabilitas. Meskipun demikian, mempertahankan loyalitas kelompok ini bukanlah perkara mudah, mengingat gencarnya persaingan antar bank dan terus meningkatnya ekspektasi layanan. Di sinilah letak strategis peran Relationship Manager (RM) sebagai garda terdepan yang bertugas membangun ikatan emosional melalui komunikasi efektif, pemahaman mendalam atas kebutuhan, serta penyediaan layanan eksklusif.

Kontribusi segmen prioritas terhadap laba bank bersifat disproportional. Sebuah laporan dari McKinsey (2023) mengungkapkan bahwa meskipun secara jumlah hanya merepresentasikan minoritas kecil dari total basis nasabah, kelompok ini mampu menyumbang 60-80% dari total keuntungan bank. Mereka memiliki "*share of wallet*" yang tinggi, artinya mereka menggunakan banyak produk bank (seperti deposito, reksadana, asuransi, dan kredit) yang menghasilkan *fee-based income* dan bunga bagi bank.

Persaingan Antar Bank yang Ketat mendorong bank-bank lain secara agresif menawarkan iming-iming suku bunga yang lebih tinggi, produk eksklusif, dan kemudahan layanan untuk "merayu" nasabah prioritas untuk beralih menggunakan jasa bank lain.

Bank Berebut Dana Segar, Ramai-ramai Tawarkan Bunga Tinggi

Zahwa Madjid, CNBC Indonesia

17 July 2025 08:05



Foto: Ilustrasi Uang Layak Edar dan Uang Baru. (CNBC Indonesia/Tias Budiarto)

Gambar 1.1 Berita persaingan antar bank sumber: cnbcindonesia.com

Nasabah prioritas selalu menginginkan suatu hal yang memberikannya keuntungan yang lebih dengan tingkat risiko yang lebih aman, kehadiran penyedia jasa keuangan baru yang lincah dan berteknologi maju menawarkan pengalaman pengguna yang lebih sederhana dan seringkali dengan biaya yang lebih rendah. Nasabah prioritas tidak lagi puas hanya dengan antrian khusus. Mereka mengharapkan: RM yang mampu memberikan saran keuangan yang visioner, bukan hanya menunggu perintah, Layanan yang disesuaikan dengan tujuan hidup, profil risiko, dan bahkan preferensi pribadi. Akses yang seamless ke layanan perbankan digital yang cepat, aman, dan canggih. Adapun dampak fluktuasi ekonomi global (seperti perubahan kebijakan impor/ekspor) dapat langsung mempengaruhi kondisi keuangan nasabah prioritas, yang sebagian besar adalah pengusaha, sehingga membuat kebutuhan dan perilaku mereka lebih dinamis dan sulit diprediksi.

Mengacu pada observasi awal dan pemetaan demografis di wilayah Cimanggis serta sekitarnya (Depok, Bogor, Jakarta Timur), teridentifikasi bahwa nasabah prioritas BCA KCP Cimanggis memiliki profil dan karakteristik yang khas, yang membedakannya dari segmen serupa di pusat kota Jakarta. Karakteristik tersebut setidaknya dapat dikelompokkan ke dalam tiga profil dominan:

Pertama, Pengusaha Lokal & UKM. Mereka umumnya bergerak di sektor perdagangan (misalnya di pasar induk), manufaktur skala menengah, properti, dan jasa yang berbasis di kawasan industri Cimanggis-Cibinong. Kelompok ini cenderung memiliki arus kas (cash flow) yang tinggi namun fluktuatif, dan sangat menghargai hubungan personal karena bisnisnya bertumpu pada kepercayaan dan jaringan lokal.

Kedua, Profesional Senior & Ekspatriat. Banyak dari mereka yang tinggal di perumahan elite seperti di kawasan Cibubur atau Depok. Berprofesi sebagai direktur atau manajer senior di perusahaan multinasional, mereka adalah individu yang melek digital, namun tetap mencari kemudahan akses fisik ke bank serta RM yang dapat memberikan konsultasi komprehensif, bahkan di luar jam kerja standar.

Ketiga, Pewaris Keluarga & Investor Properti. Mereka memiliki aset turunan (tanah, properti) yang nilainya melonjak seiring perkembangan wilayah. Kebutuhan utama mereka adalah RM yang tidak hanya memahami seluk-beluk investasi lokal, tetapi juga dapat menjadi "teman bicara" yang diskret dalam mengelola kekayaan.

Karakteristik Layanan yang Diharapkan, Personal sebagai Pembeda Utama

Budaya “Mengenal Langsung”, Di budaya masyarakat Sunda-Betawi yang kental di wilayah ini, hubungan bisnis sering diawali dan dipertahankan melalui interaksi tatap muka, percakapan santai, dan sikap “saling eling” (ingat). Nasabah merasa tidak nyaman jika hanya diperlakukan sebagai angka portofolio.

Kebutuhan Beyond Banking, Nasabah sering meminta bantuan RM terkait hal di luar produk perbankan, seperti rekomendasi notaris, informasi pajak properti lokal, atau bahkan urusan keluarga (pendidikan anak, perencanaan warisan). RM yang sukses adalah yang mampu berperan sebagai trusted advisor sekaligus jaringan sosial terpercaya.

Apresiasi terhadap Gestur Personal, Ingat ulang tahun, mengucapkan selamat hari raya dengan kartu fisik, kunjungan rutin ke tempat usaha, atau sekadar menanyakan kabar keluarga hal-hal kecil ini sangat dihargai dan menjadi pembeda utama dibandingkan bank digital yang impersonal.

Di BCA KCP Cimanggis, nasabah prioritas tidak hanya mencari layanan perbankan yang cepat dan kompetitif, melainkan sebuah hubungan pelayanan yang personal dan manusiawi yang mampu memahami konteks lokal, dinamika usaha, serta nilai-nilai kekeluargaan yang dijunjung tinggi. Dalam lingkungan yang kompetitif, di mana produk keuangan dapat dengan mudah ditiru oleh kompetitor, pengalaman personal dan ikatan emosional yang dibangun oleh RM justru menjadi faktor penentu loyalitas yang sulit tergantikan.

Di sisi lain, para Relationship Manager (RM) dihadapkan pada tantangan yang kian kompleks. Selain harus bersaing dengan fintech dan bank digital yang menawarkan efisiensi biaya, mereka juga harus beradaptasi dengan regulasi baru, yaitu Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP), yang secara signifikan membatasi ruang gerak personalisasi layanan berbasis data.

Meskipun UU PDP membatasi praktik personalisasi yang "liar" dan tanpa izin, regulasi ini bukanlah akhir dari personalisasi. Justru, ia menandai awal dari era personalisasi yang lebih etis dan berbasis kepercayaan. Konsekuensinya, tantangan bagi seorang RM justru meningkat. Mereka tidak bisa lagi mengandalkan "data kejutan" untuk mendekati nasabah. Sebaliknya, mereka harus membangun kepercayaan terlebih dahulu, menjelaskan manfaat personalisasi dengan jelas, dan mendapatkan persetujuan secara sukarela. Dengan kata lain, kompetensi komunikasi interpersonal RM menjadi lebih kritis daripada sebelumnya dalam lanskap regulasi yang baru ini.



Gambar 1.2 Implementasi Undang Undang Perlindungan Data

UU PDP memang membatasi praktik personalisasi yang "*liar*" dan tanpa izin. Namun, ini bukan akhir dari personalisasi, melainkan awal dari era personalisasi yang lebih etis dan berbasis kepercayaan.

Bagi Bank yang Proaktif: UU PDP memaksa mereka untuk membangun hubungan yang lebih transparan dan bermakna dengan nasabah. Nasabah yang percaya akan lebih mudah memberikan persetujuannya. Adapun bagi seorang RM tantangannya meningkat. RM tidak bisa lagi mengandalkan "data kejutan" untuk mendekati nasabah. Sebaliknya, mereka harus membangun kepercayaan terlebih dahulu, menjelaskan manfaat personalisasi dengan jelas, dan mendapatkan persetujuan secara sukarela. Kompetensi komunikasi interpersonal RM menjadi lebih kritis daripada sebelumnya.

Jadi, UU PDP menggeser personalisasi dari model yang didorong oleh data (*data-driven*) menjadi model yang didorong oleh kepercayaan dan persetujuan (*trust-and-consent-driven*).

Sementara tekanan target bisnis sering bertabrakan dengan kebutuhan objektif nasabah. Adaptasi teknologi seperti AI dan CRM juga menjadi kendala, terutama bagi RM senior.

Nasabah prioritas, yang umumnya terdiri dari pengusaha (*business owners*), pemilik kekayaan tinggi (*High-Net-Worth Individuals/HNWI*), dan profesional senior, sangat terpengaruh oleh dinamika ekonomi. Berikut adalah dampak-dampak utamanya: Volatilitas Pasar Keuangan dan Penurunan Nilai Aset Gejolak di pasar saham, obligasi, dan mata uang secara langsung mempengaruhi portofolio investasi nasabah prioritas yang biasanya besar dan kompleks. Kenaikan suku bunga global (seperti oleh The Fed) menyebabkan harga obligasi lama turun, sehingga portofolio obligasi mereka mengalami *unrealized loss*. Ketidakpastian geopolitik dan resesi global membuat pasar saham berfluktuasi tajam, mengurangi nilai investasi saham mereka. Nasabah akan lebih sering berkonsultasi, cenderung risk-averse (menghindari risiko), dan membutuhkan saran untuk melindungi kekayaan (*wealth preservation*) daripada mengejar pertumbuhan agresif. Serta tekanan Inflasi dan Kenaikan Biaya Hidup yang tinggi menggerakkan daya beli dan nilai kekayaan real (nyata) mereka. Meskipun secara nominal kekayaan mereka besar, kenaikan harga aset pokok, properti, dan barang mewah membuat perencanaan keuangan mereka terganggu. Contoh biaya operasional bisnis (bahan baku, logistik, energi) meningkat, yang mempengaruhi profitabilitas perusahaan para nasabah pengusaha. Mereka mungkin menunda pembelian aset besar seperti properti kedua atau mobil mewah. Respon nasabah prioritas akan lebih kritis dalam mengalokasikan dana. Mereka membutuhkan produk investasi yang dapat mengalahkan inflasi (*inflation-beating returns*), seperti reksadana saham tertentu atau investasi pada komoditas.

Interaksi RM yang terlalu transaksional, hanya menawarkan produk tanpa memahami kebutuhan personal nasabah, menyebabkan ketidakpuasan yang mendalam. Nasabah prioritas di Cimanggis, yang umumnya pengusaha dan profesional, sering merasa diperlakukan seperti "nomor rekening" ketika komunikasi hanya terjadi saat ada promosi atau target penjualan. Mereka mengeluh bahwa RM jarang bertanya tentang perkembangan bisnis, kebutuhan keluarga, atau tujuan finansial jangka panjang, sehingga rekomendasi yang diberikan terasa tidak relevan dan mengganggu.

Perbedaan cara penanganan antar RM memperparah masalah ini dan menciptakan ketidakadilan persepsi. RM dengan pendekatan empatik akan segera melakukan kunjungan langsung, mendengarkan keluhan dengan saksama, dan bersama-sama menyusun solusi saat terjadi

masalah. Sementara RM yang transaksional hanya akan menawarkan produk dengan bunga lebih tinggi atau mengikuti prosedur baku tanpa sentuhan personal. Nasabah yang dilayani RM empatik merasa dipahami dan dihargai, sedangkan yang dilayani RM transaksional merasa diabaikan dan hanya dijadikan sumber komisi. Variasi ini membuat nasabah membandingkan layanan dan merasa ada "ketidakadilan" dalam perlakuan.

Kepuasan nasabah menjadi sangat subjektif karena sangat bergantung pada kualitas hubungan interpersonal ini. Nasabah yang merasa didengar dan diperlakukan secara personal akan mengembangkan loyalitas afektif, mereka bertahan bukan hanya karena produk unggul, tetapi karena ikatan emosional dengan RM-nya. Sebaliknya, nasabah yang mengalami layanan transaksional akan lebih mudah tergoda tawaran kompetitor meski hanya beda sedikit suku bunga. Oleh karena itu, standarisasi layanan minimum yang tetap menyisakan ruang bagi personalisasi menjadi solusi penting, didukung sistem pembinaan agar semua RM memiliki kompetensi relasional yang memadai untuk membangun engagement yang bermakna.

Dalam hal ini akan muncul masalah baru jika terjadi pengalaman layanan yang kurang memuaskan untuk nasabah prioritas, Ketidakpuasan nasabah terhadap kinerja Relationship Manager (RM) dapat menimbulkan konsekuensi serius, mulai dari penurunan loyalitas yang berujung pada migrasi ke bank kompetitor, kemungkinan kerugian finansial penurunan casa nasabah akan beralih ke bentuk simpanan yang lebih minim resiko, Selain itu, kegagalan RM dalam membangun hubungan baik akan menghambat up-selling dan berpotensi memicu komplain ke OJK, meningkatkan beban operasional.

Report Branch Service Quality													
KANWIL	KCU	Kode Branch	Branch Name	Periode	BSQ Mean			BSQ LAYANAN			BSQ DIGITAL		
VIII	Depok	0166	KCP Cimanggis	WAVE 1	4,80	4,71	↓	4,90	4,78	↓	4,82	4,66	↓

Keterangan :

Kanwil	: Kantor Wilayah	(↑)	: Kenaikan Nilai dibandingkan Final/Wave sebelumnya
Kcu	: Kantor Cabang Utama	(-)	: Nilai Sama dengan Final/Wave sebelumnya
Kode Branc	: Kode Cabang	(↓)	: Penurunan Nilai dibandingkan Final/Wave sebelumnya
Branch Nar	: Nama Cabang		
Periode	: Masa Survey/Penilaian	Indikator penilaian	:
BSQ Mean	: Penilaian Menyeluruh	5,00	: Sangat Puas
Wave 1	: Periode penilaian dari Februari-Juli	4,75	: Standar Penilaian
Layanan	: Layanan pada cabang atau diluar cabang	3,00	: Tidak Puas
Digital	: Layanan pada mesin dan aplikasi digital		

Tabel : Penilaian Kepuasan Nasabah Prioritas Bca Cimanggis

Catatan : Tabel di atas menunjukkan adanya penurunan nilai pada semua indikator kepuasan (BSQ Mean, Layanan, dan Digital) di periode penilaian terakhir (Wave 1). Penurunan ini, meskipun mungkin kecil, mengindikasikan adanya tantangan dalam mempertahankan kualitas layanan. Fluktuasi ini menguatkan urgensi untuk meneliti lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhinya, terutama kompetensi RM yang berinteraksi langsung dengan nasabah.

Membangun partisipasi dan keterlibatan (engagement) yang mendalam antara RM dan nasabah prioritas adalah fondasi strategis. Hubungan ini melampaui transaksi finansial ia adalah relasi personal di mana nasabah merasa aman, didengar, dan dipahami.

Di tengah gempuran efisiensi teknis dari fintech dan bank digital, justru sentuhan manusiawi melalui RM yang mampu membangun engagement-lah yang menjadi nilai tambah tak tergantikan. Berangkat dari kompleksitas fenomena dan tantangan yang diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana kompetensi Relationship Manager dalam menjaga engagement dan meningkatkan loyalitas nasabah prioritas di BCA KCP Cimanggis. Ketika nasabah merasa dihormati dan dihargai bukan hanya sebagai sumber dana, tetapi sebagai individu dengan tujuan, cerita, dan kebutuhan unik, mereka mengalami transformasi dari sekadar pengguna jasa menjadi mitra yang memiliki keterikatan psikologis dengan bank. Hubungan ini melampaui transaksi finansial, ia menjadi relasi personal di mana nasabah merasa aman, didengar, dan dipahami.

Sense of belonging ini menjadi benteng terkuat untuk mencegah nasabah pindah ke bank lain. Di industri perbankan yang semakin kompetitif, di mana produk dan suku bunga mudah ditiru, pengalaman personal dan hubungan emosional justru menjadi pembeda yang sulit disaingi. Nasabah yang merasa memiliki keterikatan emosional dengan RM dan BCA tidak akan mudah tergoda oleh iming-iming bunga lebih tinggi dari kompetitor. Loyalitas mereka bersifat afektif berakar pada perasaan dihargai, dikenal secara personal, dan diperlakukan sebagai mitra, bukan nomor rekening. Mereka cenderung memaafkan kesalahan teknis kecil karena hubungan kepercayaan yang telah terbangun, dan justru menjadi advocate yang aktif merekomendasikan BCA kepada jaringan profesional dan keluarganya.

Dengan kata lain, engagement yang partisipatif adalah strategi retensi paling efektif dan efisien. Biaya untuk mempertahankan nasabah yang sudah engaged jauh lebih rendah daripada biaya

akuisisi nasabah baru. Lebih dari itu, nasabah yang merasa menjadi bagian dari BCA akan meningkatkan loyalitas mereka menggunakan lebih banyak produk, memberikan referensi positif, dan bertahan dalam jangka panjang. Di tengah gempuran fintech dan bank digital yang menawarkan kemudahan teknis, justru sentuhan manusiawi melalui RM yang mampu membangun engagement-lah yang menjadi nilai tambah tak tergantikan, terutama bagi nasabah prioritas di Cimanggis yang sangat menghargai hubungan personal dan kepercayaan dalam mengelola kekayaan mereka.

Berdasarkan fenomena tersebut banyak tantangan yang akan dihadapi oleh seorang Relationship Manager (RM), penelitian ini akan membahas bagaimana Kompetensi Relationship Manager Dalam Menjaga Engagement Dan Meningkatkan Loyalitas Nasabah Prioritas Bca Kcp Cimanggis.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang sudah dijabarkan, rumusan masalah yang telah diformulasikan adalah “Bagaimana Kompetensi Relationship Manager Dalam Menjaga Engagement Dan Meningkatkan Loyalitas Nasabah Prioritas Bca Kcp Cimanggis”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui Kompetensi Relationship Manager Dalam Menjaga Engagement Dan Meningkatkan Loyalitas Nasabah Prioritas Bca Kcp Cimanggis.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu komunikasi, khususnya dalam kajian komunikasi interpersonal dan pemasaran relasional (relationship marketing). Pertama, studi ini akan mengidentifikasi dan memvalidasi secara empiris kompetensi komunikasi spesifik seperti trust-building, empati, dan adaptasi kontekstual yang paling krusial bagi seorang Relationship Manager (RM) di Indonesia. Kedua, penelitian ini menjembatani teori relationship marketing yang menyatakan bahwa mempertahankan pelanggan lebih efisien

daripada mencari yang baru, dengan praktik nyata di lapangan. Ia akan menunjukkan mekanisme bagaimana engagement dibangun dan dikelola hingga berdampak pada loyalitas.

Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti topik serupa, baik di lokasi geografis berbeda maupun dengan variabel lain. Dengan demikian, studi ini berkontribusi dalam memperkaya literatur akademis tentang perilaku nasabah prioritas (HNWI) di Indonesia.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis berfokus pada nilai langsung yang dapat diambil oleh pihak-pihak yang terlibat dalam dunia perbankan, khususnya Bank BCA KCP Cimanggis dan industri jasa keuangan pada umumnya.

- Bagi Manajemen BCA KCP Cimanggis dan Secara Keseluruhan:

Panduan Rekrutmen dan Seleksi: Daftar kompetensi kunci yang teridentifikasi dapat dijadikan sebagai checklist atau scoring sheet dalam proses rekrutmen dan seleksi calon Relationship Manager baru. HRD dapat mencari kandidat yang memiliki traits dan kemampuan yang telah terbukti efektif.

Penyusunan Program Pelatihan dan Pengembangan (*Training & Development*): Hasil penelitian akan secara jelas menunjukkan area kompetensi mana yang paling berdampak. Manajemen dapat mendesain program pelatihan yang lebih terfokus dan efektif. Misalnya, jika "kemampuan empati" ternyata sangat krusial, maka pelatihan emotional intelligence dan active listening dapat diintensifkan.

Penyempurnaan Sistem Evaluasi Kinerja (KPI): *Key Performance Indicator* (KPI) untuk RM tidak hanya bisa dilihat dari jumlah penjualan produk (*cross-selling*), tetapi juga dapat memasukkan elemen-elemen kompetensi dan tingkat engagement nasabah yang dikelolanya. Ini menciptakan ukuran kinerja yang lebih holistic.

- Bagi Relationship Manager (RM) Secara Individu:

Peta Pengembangan Diri: Para RM dapat menggunakan temuan penelitian ini sebagai cermin dan peta jalan (roadmap) untuk pengembangan karir mereka. Mereka dapat menilai diri sendiri dan

berusaha meningkatkan kompetensi-kompetensi inti yang telah terbukti mampu meningkatkan kinerja dan membangun hubungan jangka panjang dengan nasabah.

- Bagi Industri Perbankan pada Umumnya:

Best practices yang dapat diadopsi bank-bank lain, khususnya yang juga mengandalkan layanan nasabah prioritas, dapat mengadopsi temuan dari penelitian ini. Kerangka kompetensi dan strategi engagement yang berhasil di BCA KCP Cimanggis dapat menjadi *benchmark* untuk meningkatkan kualitas layanan RM di industri perbankan secara nasional.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang masalah yang melandasi penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian (yang diselaraskan dengan rumusan masalah), manfaat penelitian (teoritis dan praktis), serta sistematika penulisan. Bagian ini menempatkan isu utama factor dan tantangan yang harus di hadapi oleh seorang Relationship Manager dalam proses Menjaga Engagement Dan Meningkatkan Loyalitas Nasabah Prioritas Bca Kcp Cimanggis sebagai fokus yang akan diteliti.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini memaparkan penelitian terdahulu yang relevan dan unsur kebaruan (*novelty*), landasan teori yang digunakan, landasan konsep, serta kerangka berpikir yang merangkum alur analisis penelitian. Penyusunan bab ini bertujuan membangun pijakan teoretis dan konseptual yang menjadi dasar pembacaan temuan di lapangan.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan paradigma dan pendekatan penelitian, jenis penelitian, penentuan informan (teknik dan kriteria), teknik pengumpulan data (wawancara, observasi, studi pustaka), teknik analisis data, serta teknik keabsahan data. Di bagian akhir dicantumkan lokasi dan waktu penelitian. Bab ini memastikan rancangan penelitian mampu menjawab rumusan masalah secara valid dan dapat dipertanggungjawabkan.