

**PERJALANAN KARIR KEPEMIMPINAN
REGIONAL CHIEF EXECUTIVE OFFICER
(RCEO) DI BANK BRI**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**DANI O. DARUSMAN
NIM. 12010123423260**

FEB UNDIP

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2025**



SERTIFIKASI

Saya, Dani O. Darusman yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan merupakan hasil karya saya sendiri yang belum pernah di sampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, Agustus 2025

Dani O. Darusman

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

PERJALANAN KARIR KEPEMIMPINAN REGIONAL CHIEF EXECUTIVE OFFICER (RCEO) DI BANK BRI

Yang disusun oleh Dani O. Darusman, NIM 12010123423260
telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 6 September 2025
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 17 September 2025
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Pembimbing



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

ABSTRACT

The career journey of a leader in an organization has complex dynamics and is influenced by various internal and external factors. This study aims to explore and describe the journey of leadership development experiences of Regional Chief Executive Officers (RCEOs) at Bank BRI, as well as to identify critical experiences that contribute significantly to the formation of their leadership capabilities.

This study uses a qualitative approach with a phenomenological method, which allows for in-depth exploration of the experiences and meanings constructed by individuals in their career journeys. Primary data were obtained through in-depth interviews with RCEOs of Bank BRI who were selected using purposive sampling techniques, based on certain work experience and tenure criteria. Meanwhile, secondary data were collected from internal documents of Bank BRI, annual reports, and related publications. The results of the study are expected to provide insight into the factors that shape the leadership of an RCEO, the challenges faced in their career journey, and the strategies they implement to develop leadership skills. These findings can be a reference for leadership development in the banking industry and help organizations in designing career development strategies for future leaders.

Keywords: *Career Journey, Regional Chief Executive Officer (RCEO), Leadership, Bank BRI*



ABSTRAK

Perjalanan karir seorang pemimpin dalam suatu organisasi memiliki dinamika yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan perjalanan pengalaman pengembangan kepemimpinan pejabat *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) di Bank BRI, serta mengidentifikasi pengalaman kritis yang berkontribusi signifikan terhadap pembentukan kapabilitas kepemimpinan mereka.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi, yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman dan makna yang dikonstruksi oleh individu dalam perjalanan karirnya. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan RCEO Bank BRI yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, berdasarkan kriteria pengalaman kerja dan masa jabatan tertentu. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari dokumen internal Bank BRI, laporan tahunan, serta publikasi terkait. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai faktor-faktor yang membentuk kepemimpinan seorang RCEO, tantangan yang dihadapi dalam perjalanan karir, serta strategi yang mereka terapkan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan. Temuan ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan kepemimpinan di industri perbankan dan membantu organisasi dalam merancang strategi pengembangan karir bagi calon pemimpin di masa depan.

Kata Kunci: Perjalanan Karir, *Regional Chief Executive Officer* (RCEO), Kepemimpinan, Bank BRI

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **PERJALANAN KARIR KEPEMIMPINAN *REGIONAL CHIEF EXECUTIVE OFFICER (RCEO)* DI BANK BRI.**

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapatkan dukungan, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kedua Orangtua tercinta papah dan mamah yang dengan deras aliran doa, restu dan ridhonya, sehingga anaknya ini selalu diberikan jalan kemudahan dan kelancaran dalam mengarungi kehidupan dan meraih cita-cita serta impiannya.
2. Istri tercinta Vitria Kusumayanti, SE., M.Ak., Ak, seseorang yang menemani dari setiap proses gelar Sarjana dan akhirnya gelar Magister-ku. Terimakasih atas dorongan keyakinan, semangat dan doa tiada hentinya sehingga pada akhirnya Penulis memiliki energi untuk dapat menyelesaikan studi Magister ini.
3. Anak-anakku Muhammad Kamal Gemilang Rizki Darusman, Kamila Aisyah Rizkia Darusman, Khanza Khadijah Rizkia Darusman. Anak-anak hebat yang selalu menjadi alasan dan semangat bagi Penulis untuk memberikan yang terbaik dalam setiap langkah kehidupan ini.
4. Seluruh keluarga tercinta di Bandung dan Cimahi atas segala doa dan semangatnya bagi Penulis.
5. Bapak Mirwan Surya Perdhana, SE., M.M., Ph.D yang telah dengan penuh perhatian memberikan bimbingan, masukan, serta motivasi sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Dosen-dosen penguji yang telah memberikan saran, kritik, serta perbaikan berharga demi penyempurnaan penelitian ini.

7. Pimpinan dan seluruh staf Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas dukungan dan pelayanan akademik yang memadai.
8. Para Informan yang telah bersedia menjadi informan penelitian ini dengan penuh keterbukaan.
9. Rekan-rekan seperjuangan kelas Magister Manajemen Universitas Diponegoro angkatan 64, setelah rangkaian perjalanan panjang akhirnya kita menapaki titik kelulusan ini.
10. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga karya sederhana ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun praktis, khususnya dalam pengembangan kepemimpinan stratejik di sektor perbankan Indonesia.

Semarang, Agustus 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Kegunaan Hasil Penelitian.....	10
1.4.1. Kegunaan Teoretis.....	10
1.4.2. Kegunaan Praktis	10
 BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	 12
2.1. Tinjauan Pustaka	12
2.1.1. Teori Kepemimpinan.....	12
2.1.2. Teori Pengembangan Karir	15
2.1.3. <i>Regional Chief Executive Officer (RCEO)</i>	20
2.2. Penelitian Terdahulu	21
2.3. Model Penelitian.....	28
 BAB III METODE PENELITIAN	 32
3.1. Jenis Penelitian.....	32

3.2.	Sumber Data.....	33
3.3.	Partisipan.....	34
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	35
3.5.	Teknik Analisis Data.....	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		40
4.1.	Profil Informan	41
4.2.	Paparan Data Responden.....	44
4.3.	Hasil Penelitian.....	46
4.3.1.	Bagian 1 Tahap Pertumbuhan (Sejak Lahir sampai usia 14 tahun) (Usia 0-14 Tahun). Kebutuhan Menjadi Prioritas, Permainan Peran Fantasi Menjadi Penting	46
4.3.2.	Bagian 2 : Tahap Eksplorasi (Usia 14-24) Tentatif (15-17 tahun). Pilihan tentatif dibuat dan dicoba melalui sekolah, kursus, atau pekerjaan paruh waktu.....	51
4.3.3.	Bagian 3 : Tahap Pembentukan (Usia 25 – 43 tahun) Percobaan (25-30 tahun). Individu telah menemukan bidang pekerjaan yang permanen dan sesuai.....	59
4.3.4.	Bagian 4. Tahap Pemeliharaan (Usia 44-59 tahun) Kekhawatiran (44-59 tahun). Individu khawatir tentang mempertahankan status saat ini.....	66
4.4.	Pembahasan.....	80
4.4.1.	Bagian 1 : Sejak Lahir sampai usia 14 tahun.....	80
4.4.2.	Bagian 2 : Tahap Eksplorasi (Usia 14-24)	83
4.4.3.	Bagian 3 : Tahap Pembentukan (Usia 25 – 43 tahun).....	87
4.4.4.	Bagian 4. Tahap Pemeliharaan (Usia 44-59 tahun).....	91
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		94
5.1.	Kesimpulan.....	94
5.2.	Implikasi Penelitian	96

5.2.1. Implikasi Teoritis	96
5.2.2. Implikasi Manajerial	97
5.3. Saran	97
5.4. Keterbatasan Penelitian	98
5.5. Saran Untuk Penelitian Mendatang	99
 DAFTAR PUSTAKA	 101
LAMPIRAN	106



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Penyelarasan Pertanyaan Wawancara dengan Pengalaman Pengembangan Kepemimpinan.....	36
Tabel 4. 1 Daftar Narasumber Penelitian.....	41



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian	29
------------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil Wawancara	106
Lampiran 2. Curriculum Vitae	123



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini, peran kepemimpinan menjadi semakin krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi (Kotter, 1996). Hal tersebut tak terkecuali dalam industri perbankan yang menghadapi tantangan kompleks seperti regulasi yang ketat, perkembangan teknologi yang pesat, dan perubahan perilaku konsumen yang dinamis (Setyawan et al., 2024). Bank menjadi salah satu institusi keuangan terkemuka dengan sejarah panjang dan kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional, dengan jumlah karyawan yang besar, bank memiliki struktur organisasi yang kompleks dan membutuhkan kepemimpinan yang kuat di berbagai tingkatan manajemen. Salah satu posisi kunci dalam struktur kepemimpinan perbankan di Indonesia adalah *Regional Chief Executive Officer* (RCEO), yang memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola dan mengembangkan bisnis bank di tingkat regional (Laporan Tahunan BRI, 2023).

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia dengan jaringan yang luas, memiliki struktur organisasi yang kompleks dan membutuhkan kepemimpinan yang kuat di berbagai tingkatan. Dalam hierarki organisasi Bank BRI, posisi *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) merupakan salah satu jabatan strategis yang berada satu tingkat di bawah Dewan Direksi. RCEO bertanggung jawab langsung kepada Direksi dan bertugas mensupervisi

Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Kas, dan BRI Unit di suatu region tertentu. Kompleksitas tugas seorang RCEO tercermin dari besarnya tanggung jawab dalam memimpin dan mengawasi operasional bisnis yang melibatkan ribuan karyawan, dengan jumlah bervariasi antara 5.000 hingga 10.000 pekerja di bawah supervisinya, sehingga seorang RCEO dituntut memiliki kapabilitas kepemimpinan yang luar biasa.

Fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa dari sekitar 130.000 pekerja di Bank BRI, hanya 96 orang yang menduduki posisi *Executive Vice President* (EVP), dan dari jumlah tersebut hanya 18 orang yang menjabat sebagai RCEO. Dan menariknya adalah 18 orang yang saat ini menjabat sebagai RCEO di Bank BRI seluruhnya berjenis kelamin laki-laki. Fakta ini menggambarkan betapa selektif dan kompetitifnya proses untuk mencapai posisi puncak dalam struktur organisasi Bank BRI. Hal ini sejalan dengan teori piramida kepemimpinan yang menunjukkan bahwa semakin tinggi level jabatan, semakin sedikit jumlah orang yang dapat mencapainya (Maxwell, 2011).

Proses seleksi untuk mencapai posisi RCEO tentu saja sangat ketat, hal ini mengingat bukan hanya tentang jumlahnya yang terbatas, tetapi juga tentang kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Seorang RCEO dituntut untuk memiliki kombinasi yang unik antara keahlian teknis di bidang perbankan, kemampuan manajerial yang mumpuni, dan kepemimpinan yang inspiratif. Mereka harus mampu menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tindakan konkret di level regional, sekaligus mengelola berbagai tantangan operasional sehari-hari.

Keberhasilan seseorang dalam mencapai posisi RCEO di Bank BRI tentunya tidak terjadi secara instan. Ada serangkaian pengalaman, pembelajaran, dan pengembangan kepemimpinan yang telah dilalui sepanjang karir mereka. Fenomena ini menarik untuk diteliti karena dapat memberikan wawasan berharga tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan kepemimpinan di tingkat eksekutif dalam industri perbankan.

Studi-studi terdahulu telah banyak mengeksplorasi tema kepemimpinan dalam konteks organisasi bisnis. Misalnya, penelitian oleh Bass & Avolio (2000) tentang *transformational leadership* menunjukkan bagaimana pemimpin dapat memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi. Sementara itu, Collins (2001) dalam studinya tentang “*Level 5 Leadership*” mengungkapkan karakteristik unik pemimpin yang mampu mentransformasi perusahaan dari baik menjadi hebat. Namun, sebagian besar penelitian ini berfokus pada kepemimpinan secara umum dan tidak spesifik pada konteks perbankan di Indonesia, apalagi pada posisi unik seperti RCEO.

Penelitian-penelitian sebelumnya memberikan wawasan yang luas tentang perjalanan pengembangan kepemimpinan dari berbagai perspektif. Penelitian yang mengeksplorasi perjalanan kepemimpinan wanita di sekolah (Komolthiti, 2016) menekankan pentingnya pengaruh keluarga dan pengalaman kepemimpinan dalam konteks nonformal. Namun, penelitian ini terbatas pada konteks pendidikan dan tidak menjelaskan secara mendalam dampak kepemimpinan di sektor bisnis atau kewirausahaan. Sementara itu, penelitian Ahmed & Amiri (2022) menyoroti kepemimpinan transformasional dalam membangun negara, tetapi fokusnya pada

pemimpin negara berskala besar seperti Uni Emirat Arab, yang berbeda dengan konteks kepemimpinan di organisasi yang lebih kecil, seperti UKM.

Nair et al., (2021) mengeksplorasi kepemimpinan autentik melalui perjalanan Mahatma Gandhi, namun penelitian ini fokus pada kepemimpinan individual tanpa memperhatikan aspek kolaboratif yang muncul dalam penelitian McCain & Matkin (2024) yang melihat pentingnya cerita keluarga dalam membentuk kepemimpinan kolaboratif. Penelitian Schiuma et al., (2022) dan Al-Ghazali (2020) fokus pada kepemimpinan transformasional di era digital dan konteks karier, namun keduanya tidak membahas aspek personal dan sosial yang mempengaruhi pengembangan kepemimpinan dari sudut pandang naratif atau retrospektif seperti yang ditemukan dalam penelitian McCain & Matkin (2024) dan Vuhuong & Edwards (2022).

Adapun penelitian Vuhuong & Edwards (2022) berfokus pada perjalanan pengembangan kepemimpinan di kalangan pemilik UKM, tetapi penelitian ini terbatas pada aspek konteks sosial dan sejarah tanpa meneliti dampak transformasi digital atau bagaimana kepemimpinan dapat dibentuk melalui teknologi, seperti yang disoroti dalam penelitian Schiuma et al., (2022).

Studi tentang kepemimpinan memang sudah banyak, akan tetapi masih sedikit yang mengeksplorasi secara mendalam dalam penelitian naratif perjalanan karir dan pengembangan kepemimpinan eksekutif perbankan di Indonesia, khususnya untuk jabatan setingkat RCEO. Posisi RCEO memiliki tantangan tersendiri, dimana mereka tidak hanya harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang bisnis perbankan, tetapi juga harus mampu mengelola diversitas geografis dan sosio-ekonomi yang ada di Indonesia.

Berdasarkan penelitian-penelitian ini, terdapat *research gap* dalam mengintegrasikan perspektif naratif pribadi, teknologi digital, dan transformasi kepemimpinan di sektor yang lebih kecil seperti perjalanan karir kepemimpinan di sebuah perbankan serta bagaimana cerita retrospektif keluarga dapat mempengaruhi kemampuan kepemimpinan dalam konteks kewirausahaan dan dunia bisnis di era digital.

Mengadaptasi strategi nasional bank ke dalam konteks lokal regional yang beragam, mulai dari daerah urban yang sangat maju hingga wilayah rural yang masih berkembang, merupakan tantangan penting dalam kepemimpinan perbankan di Indonesia (Suhardjo et al., 2021). Seorang RCEO di Bank BRI harus dapat mengadaptasi strategi nasional bank ke dalam konteks lokal regional yang beragam, mulai dari daerah urban yang sangat maju hingga wilayah rural yang masih berkembang.

Selain itu, perkembangan teknologi dan digitalisasi perbankan menambah kompleksitas peran RCEO. transformasi digital penting bagi pemimpin perbankan untuk memperkuat posisi mereka dalam menghadapi tantangan industri dan memenuhi kebutuhan nasabah yang terus berubah (McKinsey & Company, 2021). Hal ini membuat seorang RCEO dituntut untuk tidak hanya mahir dalam aspek tradisional perbankan, tetapi juga harus memiliki visi yang jelas tentang transformasi digital dan kemampuan untuk memimpin perubahan di era disrupsi. Oleh sebab itu, bagaimana para RCEO ini mengembangkan kompetensi tersebut sepanjang karir mereka merupakan aspek menarik yang perlu digali lebih dalam.

Penelitian ini relevan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia di sektor perbankan Indonesia. Dengan memahami perjalanan karir dan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan para RCEO, Bank BRI dan institusi perbankan lainnya dapat merancang program pengembangan kepemimpinan yang lebih efektif dan terarah. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan di industri perbankan secara keseluruhan. Pemahaman mendalam tentang perjalanan karir para RCEO Bank BRI ini dapat memberikan wawasan berharga bagi para profesional muda di industri perbankan yang bercita-cita mencapai posisi puncak. Dengan mengetahui pengalaman, tantangan, dan faktor-faktor kritis yang membentuk seorang RCEO, mereka dapat lebih baik dalam merencanakan dan mengarahkan pengembangan karir sendiri.

Penelitian dapat berkontribusi pada diskursus tentang kepemimpinan dalam konteks budaya Indonesia. Nilai-nilai budaya lokal seperti gotong royong, kepemimpinan kolektif, dan penghormatan terhadap senioritas berinteraksi dengan tuntutan kepemimpinan global yang menekankan efisiensi, inovasi, dan kepemimpinan transformasional (Hofstede et al., 2020). Bagaimana nilai-nilai budaya lokal berinteraksi dengan tuntutan kepemimpinan global dalam membentuk gaya kepemimpinan para RCEO di Bank BRI merupakan aspek yang menarik untuk dieksplorasi. Hal ini dapat memberikan perspektif baru dalam studi kepemimpinan lintas budaya. Selain itu, dengan masuknya fintech dan perbankan digital, maka peran *traditional banking leadership* seperti RCEO mungkin akan mengalami transformasi. Memahami bagaimana para RCEO saat ini melihat dan

mempersiapkan diri untuk perubahan ini dapat memberikan wawasan berharga tentang masa depan kepemimpinan di industri perbankan.

Aspek lain yang menarik untuk diteliti adalah bagaimana para RCEO ini mengelola *work-life balance* mereka, dimana dengan tanggung jawab yang besar dan cakupan geografis yang luas, bagaimana mereka menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Peran *mentorship* dan *networking* dalam perjalanan karir para RCEO juga akan menjadi salah satu aspek yang akan diteliti. Hal ini terutama mengenai seberapa penting peran mentor dalam membentuk karirnya, dan bagaimana membangun dan memanfaatkan jaringan profesional mereka. Penelitian ini juga akan menggali bagaimana para RCEO mengelola krisis dan situasi sulit sepanjang karir mereka. Pengalaman dalam mengatasi tantangan besar seperti dalam perjalanan karir mereka dapat memberikan wawasan berharga tentang ketahanan dan kemampuan pengambilan keputusan di bawah tekanan.

Penelitian ini juga akan mengeksplorasi bagaimana RCEO mempertahankan standar etika tinggi atau integritas tinggi di tengah tekanan mencapai target bisnis dalam kepemimpinan mereka, yang mencakup keseimbangan antara profitabilitas dan tanggung jawab secara etika profesional di perbankan. Selain itu, kajian ini juga dapat memberikan wawasan tentang bagaimana para RCEO mengembangkan dan mempertahankan budaya organisasi yang kuat dengan menerjemahkan nilai-nilai inti Bank BRI ke dalam praktik sehari-hari di wilayah yang mereka pimpin, serta mendorong praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab secara sosial dalam konteks multi-regional.

Penelitian ini juga akan berpotensi mengungkap strategi RCEO dalam mengembangkan, memimpin, dan mempertahankan talenta terbaik di wilayah mereka, serta memotivasi tim untuk mencapai kinerja luar biasa.

Aspek inovasi dan pengambilan risiko juga merupakan area yang menarik untuk diteliti, terutama tentang bagaimana para RCEO ini menyeimbangkan kebutuhan untuk berinovasi dengan manajemen risiko yang prudent, serta mendorong budaya inovasi di wilayahnya sambil tetap mematuhi regulasi yang ada selama karir kepemimpinan mereka.

Penelitian ini membahas bagaimana para RCEO mengelola hubungan dengan sesama RCEO di Bank BRI, menyeimbangkan kompetisi sehat dengan kolaborasi untuk mencapai tujuan bank secara keseluruhan. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi visi mereka tentang masa depan perbankan, serta bagaimana mereka mempersiapkan diri dan timnya untuk menghadapi tantangan dan peluang dalam 5-10 tahun mendatang, memberikan wawasan tentang kepemimpinan visioner di industri perbankan.

Penelitian ini dapat mengisi gap dalam literatur tentang kepemimpinan eksekutif di industri perbankan Indonesia, khususnya dalam konteks Bank BRI. Melalui pendekatan kualitatif yang mendalam, penelitian ini diharapkan dapat mengungkap nuansa dan kompleksitas perjalanan karir para RCEO, serta memberikan wawasan berharga bagi pengembangan kepemimpinan di industri perbankan Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah

Posisi *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) di Bank BRI merupakan jabatan strategis yang membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan kompleks. Dari sekitar 130.000 karyawan Bank BRI, hanya 18 orang yang mencapai posisi RCEO, menunjukkan betapa selektif dan kompetitifnya proses untuk mencapai posisi ini. RCEO dituntut memiliki kombinasi unik antara keahlian teknis perbankan, kemampuan manajerial, dan kepemimpinan inspiratif, serta mampu beradaptasi dengan tantangan digitalisasi dan transformasi perbankan. Namun, terdapat kesenjangan pemahaman tentang bagaimana RCEO ini mengembangkan kompetensi kepemimpinan sepanjang karir dan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesannya dalam mencapai posisi puncak di Bank BRI.

Berdasarkan masalah tersebut, maka rumusan masalah yang diajukan sebagai pertanyaan penelitian ini adalah **“Bagaimana perjalanan karir pejabat *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) di Bank BRI ?”**

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan atas rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah:

1. Mengeksplorasi dan mendeskripsikan perjalanan pengalaman pengembangan kepemimpinan pejabat *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) di Bank BRI.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis pengalaman kritis atau momen penting dalam karir para RCEO yang berkontribusi signifikan terhadap pembentukan kapabilitas kepemimpinan mereka.

1.4. Kegunaan Hasil Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoretis

Memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan, khususnya dalam konteks industri perbankan di Indonesia. Hasil penelitian ini dapat memperkaya pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan tingkat eksekutif berkembang dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis, serta memberikan landasan untuk penelitian lebih lanjut tentang pengembangan kepemimpinan di sektor keuangan dan perbankan di negara berkembang.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini antara lain:

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan insight berharga untuk pengembangan program suksesi kepemimpinan yang lebih efektif, membantu dalam identifikasi dan kultivasi talenta kepemimpinan masa depan, serta menyediakan input untuk penyempurnaan program pelatihan dan pengembangan eksekutif.

b. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang perjalanan karir menuju posisi eksekutif tingkat tinggi di industri perbankan, serta menyediakan insight tentang kompetensi dan pengalaman kunci yang perlu dikembangkan untuk mencapai posisi puncak.

c. Bagi Lembaga Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyediakan studi kasus dan insight yang dapat diintegrasikan ke dalam kurikulum manajemen dan kepemimpinan perbankan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan telah diteliti secara umum, dan telah ada beberapa upaya untuk mendefinisikan kepemimpinan dan konsep-konsepnya. Meskipun demikian, konsep kepemimpinan dipandang sebagai fenomena yang paling kompleks untuk dipahami. Kepemimpinan telah didefinisikan sebagai “sifat, perilaku, pengaruh, interaksi, pola, hubungan peran, dan jabatan administratif”. Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi yang melibatkan proses yang disengaja dari para pemimpin yang ingin “membimbing, menyusun, dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam suatu kelompok atau organisasi (Yukl, 2015).

Pemahaman mengenai kepemimpinan telah mengalami perkembangan dari waktu ke waktu, dimulai dari fokus pada karakteristik atau sifat-sifat pribadi pemimpin. Seiring waktu, perhatian beralih kepada perilaku yang ditunjukkan para pemimpin dalam praktiknya. Selanjutnya, muncul konsep kepemimpinan yang memperhitungkan faktor situasional, dan pada era 1980-an konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh para peneliti manajemen untuk memahami bagaimana pemimpin memotivasi pengikutnya agar mau berkorban demi mencapai tujuan atau misi organisasi. Pemahaman ini kemudian berkembang dari konsep kepemimpinan yang bersifat heroik menjadi kepemimpinan yang terdistribusi atau kolaboratif (Pepper, 2010). Sebagian besar studi kepemimpinan dalam lima puluh

tahun terakhir berfokus di Amerika Serikat, Kanada, dan Eropa Barat. Namun dalam beberapa tahun terakhir, meningkatnya globalisasi organisasi telah memicu minat para peneliti terhadap kepemimpinan yang efektif di berbagai budaya, menambahkan perspektif lintas budaya dalam kajian kepemimpinan (Yukl, 2015).

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses pengaruh sosial yang memaksimalkan upaya orang lain terhadap pencapaian tujuan (Avolio et al., 2009). Kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2021). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2015). Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai seni memobilisasi orang lain untuk berjuang demi aspirasi bersama (Kouzes & Posner, 2017).

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disampaikan, kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai proses pengaruh sosial yang melibatkan seorang individu atau pemimpin dalam memobilisasi, memfasilitasi, dan memaksimalkan upaya orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan tidak hanya berfokus pada pengaruh terhadap individu atau kelompok, tetapi juga mencakup seni mengarahkan dan menginspirasi orang lain untuk bekerja bersama menuju aspirasi atau pencapaian tertentu, dengan memastikan adanya kesepahaman dan sinergi dalam tindakan.

Berbagai kerangka teoritis banyak membahas tentang kepemimpinan, dan banyak teori kepemimpinan telah diperkenalkan. Pada tinjauan ini berfokus pada

beberapa dari teori kepemimpinan, diantaranya adalah teori kepemimpinan transformasional, teori kepemimpinan level 5, teori kepemimpinan situasional, dan teori kepemimpinan autentik.

2.1.1.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berperan dalam menyelaraskan tujuan tim atau organisasi dengan tujuan individu, memungkinkan setiap orang untuk mencapainya secara mandiri. Pemimpin transformasional mendorong anggota tim untuk menemukan cara-cara inovatif dalam menyelesaikan tugas secara efisien, sambil memberikan otonomi yang tepat. Gaya kepemimpinan ini memperluas tanggung jawab individu, mendorong mereka untuk menghadapi tantangan yang lebih besar di tempat kerja, serta mempersiapkan mereka untuk memenuhi ekspektasi yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, pemimpin transformasional berperan dalam memotivasi karyawan dari dalam sehingga mereka semakin terlibat dalam pekerjaan (Chen & Cuervo, 2022).

Kepemimpinan transformasional melibatkan suatu dorongan dan motivasi pengikut untuk menyelesaikan tugas. Perilaku transformasional dan transaksional berbeda, tetapi tidak saling eksklusif. Perilaku transformasional meliputi pengaruh yang diidealkan, pertimbangan individual, motivasi yang inspiratif, dan stimulasi intelektual. Perilaku transaksional meliputi penghargaan bersyarat, manajemen aktif dengan pengecualian, manajemen pasif dengan pengecualian (Yukl, 2015).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang meningkatkan kesadaran pengikut akan pentingnya hasil organisasi, mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka demi organisasi, dan

meningkatkan kebutuhan pengikut yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri (García-Morales et al., 2012). Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pada komunikasi visi yang jelas, menginspirasi dan memotivasi pengikut, menstimulasi pengikut secara intelektual, dan memberikan perhatian individual kepada pengikut (Kelloway et al., 2012). Kepemimpinan transformasional melibatkan pengaruh ideal (karisma), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual untuk memotivasi pengikut melampaui kepentingan diri mereka demi kebaikan kelompok, organisasi, masyarakat (Antonakis & House, 2014). Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menciptakan perubahan berharga dan positif dalam pengikut dengan tujuan untuk mengembangkan pengikut menjadi pemimpin (Ng, 2017).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada meningkatkan kesadaran pengikut terhadap pentingnya tujuan organisasi, memotivasi mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi, serta mendorong pertumbuhan dan pengembangan pengikut melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, dengan tujuan menciptakan perubahan positif dan membentuk pengikut menjadi pemimpin di masa depan

2.1.2. Teori Pengembangan Karir

Teori pengembangan karir merupakan fondasi penting dalam memahami bagaimana individu menjalani dan mengelola perjalanan profesional mereka sepanjang

hidup. Teori-teori ini tidak hanya memberikan kerangka untuk memahami perkembangan karir, tetapi juga menawarkan wawasan berharga tentang bagaimana individu dapat mengarahkan dan mengoptimalkan perjalanan karir mereka dalam konteks yang terus berubah. Dalam dunia yang semakin dinamis dan kompleks, pemahaman mendalam tentang teori pengembangan karir menjadi semakin krusial. Evolusi teori pengembangan karir mencerminkan perubahan dalam cara kita memandang pekerjaan dan karir. Pengembangan karier merupakan proses perkembangan dan peningkatan individu dalam jalur karier yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti introspeksi diri yang mendalam, pembelajaran informal di tempat kerja, serta perancangan tugas yang efektif (Ma et al., 2022).

Pengembangan karier merujuk pada seberapa cepat dan sejauh mana seseorang mengalami perkembangan profesional dalam sebuah organisasi, mencakup peningkatan keterampilan, percepatan promosi, peningkatan gaji, serta kemajuan dalam mencapai sasaran karier pribadi (Weng et al., 2020). Dari perspektif linear dan berurutan, teori-teori ini telah berkembang untuk mengakui sifat karir yang lebih dinamis, fleksibel, dan berorientasi pada nilai individu. Pemahaman ini sangat relevan dalam konteks perbankan modern, di mana inovasi teknologi, perubahan regulasi, dan ekspektasi konsumen yang berubah cepat menuntut adaptabilitas dan pembelajaran berkelanjutan dari para pemimpin.

Dalam bagian ini, kita akan mengeksplorasi tiga teori pengembangan karir yang signifikan: Model Tahapan Karir, Teori Karir Protean, Teori Konstruksi Karir, dan Teori Perkembangan Karir Kognitif Sosial. Masing-masing teori ini menawarkan perspektif

unik yang dapat membantu kita memahami perjalanan karir para RCEO, dari tahap awal karir mereka hingga pencapaian posisi kepemimpinan senior.

2.1.2.1. Model Tahapan Karir

Model tahapan karir adalah teori perkembangan karir yang menggambarkan karir sebagai proses seumur hidup yang terdiri dari serangkaian tahapan yang dapat diprediksi. Individu melewati lima tahap utama perkembangan karir: pertumbuhan, eksplorasi, pembentukan, pemeliharaan, dan pelepasan. Setiap tahap memiliki tugas perkembangan khusus yang harus diselesaikan individu untuk bergerak maju secara efektif dalam karir mereka (Super et al., 1996).

Tahapan dalam teori Super meliputi:

1. Growth (Pertumbuhan): 0-14 tahun
2. Exploration (Eksplorasi): 15-24 tahun
3. Establishment (Pembentukan): 25-44 tahun
4. Maintenance (Pemeliharaan): 45-64 tahun
5. Decline (Penurunan): 65+ tahun

Dalam konteks RCEO, tahapan sejak mereka mengalami tahap *Growth* dan *Exploration* menjadi sangat relevan dalam menggambarkan periode dimana mereka membangun dan mengeksplorasi berbagai peristiwa dalam pembentukan dirinya sehingga pada tahap *Establishment* dapat mencapai suatu jabatan karir tertinggi di Bank BRI. Tahapan inilah yang akan menjadi focus dari penelitian yang dilakukan.

Adapun tahap *Establishment* dan *Maintenance* cukup relevan dalam melengkapi kekayaan dari penelitian ini, dimana nantinya akan menggambarkan

periode di mana mereka membangun reputasi profesional dan mencapai posisi kepemimpinan senior.

2.1.2.2. Teori Karir Protean

Hall mengusulkan konsep “karir protean”, di mana individu bukan organisasi, bertanggung jawab atas pengembangan karir. Teori ini menekankan fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, dan kemampuan beradaptasi - kualitas yang sangat penting bagi pemimpin di industri perbankan yang dinamis. Teori Karir Protean adalah sebuah konsep yang menggambarkan karir sebagai proses yang dikelola oleh individu, bukan oleh organisasi. Dalam karir protean, individu mengambil pendekatan proaktif terhadap manajemen karir mereka, didorong oleh nilai-nilai pribadi daripada penghargaan organisasi, dan mengejar kesuksesan psikologis sebagai ukuran utama pencapaian (Hall, 2004).

Karakteristik karir protean meliputi:

1. *Self-directed* (Pengarahan diri sendiri)
2. *Values-driven* (Digerakkan oleh nilai-nilai personal)
3. *Psychological success* (Kesuksesan psikologis sebagai ukuran)

Karir protean ditandai oleh dua dimensi utama:

1. Pengarahan diri dalam manajemen karir (self-directed)
2. Orientasi nilai (values-driven)

Individu dengan karir protean memiliki kemampuan beradaptasi tinggi, fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja, dan terus-menerus belajar serta mengembangkan diri.

2.1.2.3. Teori Konstruksi Karir

Savickas mengembangkan teori ini yang menekankan bagaimana individu membangun makna dalam karir mereka. Teori konstruksi karir adalah sebuah pendekatan yang memandang karir sebagai proses konstruksi sosial yang berkelanjutan. Teori ini menekankan bagaimana individu secara aktif membangun makna dari pengalaman karir mereka dan mengintegrasikannya ke dalam narasi kehidupan yang koheren (Savickas, 2005). Teori ini berperan dalam memahami cara pejabat RCEO menafsirkan pengalaman mereka serta menggabungkannya menjadi narasi karir yang konsisten dan terstruktur.

Elemen kunci teori ini meliputi:

1. *Vocational personality* (Kepribadian vokasional)
2. *Career adaptability* (Kemampuan adaptasi karir)
3. *Life themes* (Tema-tema kehidupan)

2.1.2.4. Teori Perkembangan Karir Kognitif Sosial

Teori perkembangan karir kognitif sosial (*Social Cognitive Career Theory* - SCCT) menjelaskan bahwa keputusan karir seseorang dipengaruhi oleh interaksi antara faktor pribadi, lingkungan, dan perilaku. Teori ini menekankan pada tiga konsep utama: keyakinan diri (*self-efficacy*), harapan hasil (*outcome expectations*), dan tujuan (*goals*). Individu membentuk minat, menetapkan tujuan, dan memilih karir berdasarkan evaluasi mereka terhadap kemampuan mereka, hasil yang diharapkan dari tindakan mereka, serta dukungan atau hambatan yang ada di lingkungan mereka. Teori ini menjelaskan bagaimana faktor-faktor pribadi, kontekstual, dan pengalaman belajar memengaruhi pilihan karir (Lent et al., 1994).

Hal ini dapat membantu menjelaskan bagaimana pejabat RCEO mengembangkan keyakinan diri (*self-efficacy*) dalam kepemimpinan dan mengambil keputusan karir.

Konsep utama teori perkembangan karir kognitif sosial meliputi:

1. *Self-efficacy beliefs* (Keyakinan efikasi diri)
2. *Outcome expectations* (Ekspektasi hasil)
3. *Personal goals* (Tujuan pribadi)

2.1.3. Regional Chief Executive Officer (RCEO)

2.1.3.1. Pengertian RCEO

Regional Chief Executive Officer (RCEO) adalah suatu jabatan dalam perusahaan yang bertanggung jawab atas pengelolaan beberapa Unit Kerja di suatu regional dan satu level serta bertanggung jawab secara langsung kepada Direksi.

Dalam hierarki organisasi Bank BRI, posisi *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) merupakan salah satu jabatan strategis yang berada satu tingkat di bawah Dewan Direksi. RCEO bertanggung jawab langsung kepada Direksi dan bertugas mensupervisi Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Kas, dan BRI Unit di suatu region tertentu.

2.1.3.2. Tanggung Jawab *Regional Chief Executive Officer* (RCEO)

Secara umum, tanggung jawab dari seorang RCEO di wilayah kerja Regional Office adalah sebagai berikut:

- 1) Mengarahkan kegiatan *mapping* potensi wilayah dan persaingan bisnis
- 2) Mengarahkan kegiatan penyusunan, implementasi dan penyempurnaan strategi pengembangan bisnis, termasuk program pemasaran dan kerjasama bisnis

- 3) Mengarahkan kegiatan analisis kebutuhan nasabah, pemasaran dan pemberian solusi terintegrasi atas permasalahan nasabah/calon nasabah.
- 4) Mengarahkan kegiatan penyusunan *guidance* eksekusi strategi, pembinaan, monitoring dan evaluasi kinerja jajaran pemasar/bisnis dan jajaran non bisnis serta kinerja bisnis dan Unit Kerja di bawah supervisinya
- 5) Mengarahkan kegiatan peningkatan kompetensi pekerja sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan
- 6) Mengarahkan kegiatan pemrosesan putusan kredit dan pengendalian kualitas kredit
- 7) Mengarahkan kegiatan operasional termasuk teknologi informasi, jaringan dan layanan
- 8) Mengarahkan kegiatan manajemen aktiva tetap, logistik, pengelolaan kehumasan dan protokoler.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian selanjutnya. Penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai acuan antara lain sebagai berikut:

1. Perjalanan dan Pengembangan Kepemimpinan Wanita di Sekolah

Penelitian ini berjuul "*Leadership Journeys: A Narrative Research Study Exploring Women School Superintendent's Meaning-Making of Leadership Development Experiences*" yang dilakukan oleh Komolthiti (2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi perjalanan kepemimpinan lima perempuan

yang menjabat sebagai superintendent sekolah di daerah kecil hingga menengah di Alaska, serta memahami pengalaman mereka dalam mengembangkan kepemimpinan sepanjang hidupnya. Penelitian menggunakan desain penelitian naratif kualitatif. Analisis konten naratif dilakukan dengan pendekatan deduktif dan induktif, didukung oleh teori pengembangan karier Super dan teori pembelajaran transformatif Mezirow. Penelitian ini menemukan tujuh kesimpulan utama, di antaranya pentingnya pengalaman kepemimpinan dalam konteks nonformal, pengaruh keluarga sejak dini dalam membentuk kualitas kepemimpinan, serta adanya jaringan dukungan yang dibangun berdasarkan kredibilitas yang mereka bangun selama karier

2. Eksplorasi Kepemimpinan Transformasional

Penelitian ini berjudul *“The Transformational Leadership of the Founding Leaders of the United Arab Emirates: Sheikh Zayed Bin Sultan Al Nahyan and Sheikh Rashid Bin Saeed Al Maktoum”* yang dilakukan oleh Ahmed & Amiri (2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi kepemimpinan transformasional para pendiri Uni Emirat Arab (UEA), khususnya Sheikh Zayed bin Sultan Al Nahyan dan Sheikh Rashid bin Saeed Al Maktoum, yang telah mengubah UEA dari beberapa emirat terpisah menjadi negara maju dan berpengaruh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui analisis literatur dan laporan tentang prestasi para pemimpin UEA. Penelitian difokuskan pada empat komponen kepemimpinan transformasional: pengaruh ideal (karisma), motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Penelitian ini menemukan bahwa para pendiri UEA, melalui kepemimpinan

transformasional, berhasil menciptakan negara yang maju secara global. Mereka menunjukkan karisma, memberikan inspirasi dengan visi masa depan yang kuat, mendorong pendidikan dan inovasi, serta memperhatikan kebutuhan individu rakyatnya. Kepemimpinan mereka juga terbukti menginspirasi generasi pemimpin berikutnya dan berkontribusi pada keberhasilan UEA di panggung dunia.

3. Perjalanan Kepemimpinan Autentik

Penelitian ini berjudul “*Exploring Authentic Leadership through Leadership Journey of Gandhi*” yang dilakukan oleh Nair et al., (2021). Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kepemimpinan autentik terbentuk melalui perjalanan hidup Mahatma Gandhi. Penelitian ini mengeksplorasi kesadaran diri, pemicu peristiwa, serta faktor-faktor yang berkontribusi terhadap manifestasi perilaku kepemimpinan autentik. Penelitian menggunakan pendekatan naratif dengan menganalisis otobiografi Gandhi dan sumber-sumber lain seperti surat dan artikel, serta menggunakan perangkat lunak QDA Miner Lite untuk pengkodean teks. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gandhi mengembangkan kepemimpinan autentik melalui peristiwa hidup yang memicu kesadaran diri. Tema utama yang muncul dari penelitian ini mencakup evaluasi diri, pertukaran antara pemimpin dan anggota, pengembangan pengikut autentik, kesejahteraan pengikut, serta pemicu kesadaran diri yang membantu membentuk kepemimpinan Gandhi.

4. Kepemimpinan transformatif di era transformasi digital *entrepreneurship*.

Penelitian ini berjudul “*The Transformative Leadership Compass: Six Competencies for Digital Transformation Entrepreneurship*” yang dilakukan oleh Schiuma et al., (2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi enam kompetensi utama yang membedakan profil kepemimpinan transformasional dalam mendukung kewirausahaan transformasi digital di perusahaan. Kepemimpinan ini bertujuan untuk menciptakan nilai melalui penerapan pengetahuan digital secara berkelanjutan, sehingga memungkinkan perusahaan beradaptasi dan tetap kompetitif di era digital. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah tinjauan literatur kritis yang berfokus pada tiga aliran utama kepemimpinan, yaitu kepemimpinan bijaksana, transformasional, dan digital. Hasil utama penelitian ini terdiri dari enam kompetensi utama yang diperlukan oleh pemimpin transformasional digital; yaitu memahami esensi transformasi digital, mewujudkan kebaikan penciptaan kekayaan digital, membentuk konteks penciptaan pengetahuan untuk transformasi digital, mengkomunikasikan esensi transformasi digital, melibatkan orang bertindak dengan transformasi digital, dan membuat transformasi digital menjadi tanggung jawab semua orang.

5. Kepemimpinan transformasional, kemampuan beradaptasi karier, keterikatan pekerjaan dan persepsi keberhasilan karier

Penelitian berjudul “*Transformational Leadership, Career Adaptability, Job Embeddedness and Perceived Career Success: a Serial Mediation Model*” dilakukan oleh Al-Ghazali (2020). Penelitian ini bertujuan untuk memahami

hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesuksesan karier yang dirasakan oleh karyawan, dengan menyoroti peran mediasi karier adaptif dan keterikatan pekerjaan. Penelitian ini menjelaskan bagaimana pemimpin transformasional dapat memengaruhi kesuksesan karier melalui pengembangan adaptabilitas karier dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data dari 469 perawat yang bekerja di rumah sakit pemerintah di Arab Saudi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kesuksesan karier yang dirasakan oleh karyawan. Selain itu, adaptabilitas karier dan keterikatan pekerjaan secara berurutan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesuksesan karier. Pemimpin transformasional meningkatkan adaptabilitas karier dan keterikatan pekerjaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan persepsi kesuksesan karier.

6. Perjalanan pengembangan kepemimpinan pada UMKM

Penelitian dengan judul “*Exploring the Leadership Development Journey of SME Owner-Managers*” yang dilakukan oleh Vuhuong & Edwards (2022). Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pemilik-pendiri UKM mengembangkan kepemimpinannya dari waktu ke waktu, serta faktor-faktor yang memengaruhi proses tersebut sejak masa kecil hingga mereka menjadi pemimpin UKM. Penelitian menggunakan metode kualitatif naratif sejarah, dengan wawancara semi-terstruktur terhadap 15 pemilik-pendiri UKM. Data dianalisis menggunakan teknik open-coding untuk mengidentifikasi tema-tema

utama yang muncul dari narasi para responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perkembangan kepemimpinan pemilik UKM dipengaruhi oleh beberapa faktor sosial kontekstual. Pertama, pengaruh keluarga, terutama orang tua, memainkan peran penting dalam membentuk sifat kerja keras dan perilaku kepemimpinan. Aktivitas olahraga selama masa sekolah turut membentuk identitas kepemimpinan melalui pengalaman memimpin tim. Selain itu, model peran negatif memberikan pelajaran berharga dengan mendorong para pemilik UKM untuk tidak meniru perilaku yang dianggap tidak efektif. Proses pembelajaran mandiri, eksperimen, dan refleksi diri juga membantu mengembangkan kapabilitas kepemimpinan kewirausahaan. Terakhir, jaringan sosial berbasis komunitas menyediakan lingkungan untuk berlatih kepemimpinan dan mendapatkan dukungan emosional serta peluang bisnis.

7. Pemimpin dewasa yang baru muncul melalui cerita keluarga

Penelitian dengan judul *“A part of who I Am:” a Phenomenological Study of Emerging Adult Leader Identity through Family Storytelling* yang dilakukan oleh McCain & Matkin (2024). Tujuan penelitian adalah untuk mengeksplorasi bagaimana cerita keluarga retrospektif berperan dalam pengembangan identitas kepemimpinan pada orang dewasa muda di sebuah universitas besar di Midwest. Penelitian menggunakan pendekatan fenomenologi dan narasi dengan mengumpulkan data melalui dua wawancara semi-terstruktur, artefak kepemimpinan, serta jurnal yang ditulis oleh para peserta. Penelitian menemukan bahwa cerita keluarga retrospektif memainkan peran penting dalam membantu orang dewasa muda memahami identitas kepemimpinan mereka.

Cerita-cerita ini seringkali berpusat pada tema ketekunan, mengatasi kesulitan, serta hubungan interpersonal. Beberapa narasi menyoroti pengorbanan yang dilakukan oleh anggota keluarga sebelumnya, memberikan inspirasi kepada para pemimpin muda untuk menghadapi tantangan. Selain itu, cerita keluarga juga membantu membentuk perilaku kepemimpinan yang kolaboratif dan memperkuat hubungan sosial, dengan beberapa cerita menekankan pada pentingnya menjaga semangat keluarga dan membangun jaringan relasi yang kuat di dalam maupun di luar keluarga.

Penelitian-penelitian sebelumnya memberikan wawasan yang luas tentang perjalanan pengembangan kepemimpinan dari berbagai perspektif. Penelitian yang mengeksplorasi perjalanan kepemimpinan wanita di sekolah (Kamolthiti, 2016) menekankan pentingnya pengaruh keluarga dan pengalaman kepemimpinan dalam konteks nonformal. Namun, penelitian ini terbatas pada konteks pendidikan dan tidak menjelaskan secara mendalam dampak kepemimpinan di sektor bisnis atau kewirausahaan. Sementara itu, penelitian Ahmed & Amiri (2022) menyoroti kepemimpinan transformasional dalam membangun negara, tetapi fokusnya pada pemimpin negara berskala besar seperti Uni Emirat Arab, yang berbeda dengan konteks kepemimpinan di organisasi yang lebih kecil, seperti UKM.

Nair et al., (2021) mengeksplorasi kepemimpinan autentik melalui perjalanan Mahatma Gandhi, namun penelitian ini fokus pada kepemimpinan individual tanpa memperhatikan aspek kolaboratif yang muncul dalam penelitian McCain & Matkin (2024) yang melihat pentingnya cerita keluarga dalam membentuk kepemimpinan kolaboratif. Penelitian Schiuma et al., (2022) dan Al-Ghazali (2020) fokus pada

kepemimpinan transformasional di era digital dan konteks karier, namun keduanya tidak membahas aspek personal dan sosial yang mempengaruhi pengembangan kepemimpinan dari sudut pandang naratif atau retrospektif seperti yang ditemukan dalam penelitian McCain & Matkin (2024) dan Vuhuong & Edwards (2022).

Adapun penelitian Vuhuong & Edwards (2022) berfokus pada perjalanan pengembangan kepemimpinan di kalangan pemilik UKM, tetapi penelitian ini terbatas pada aspek konteks sosial dan sejarah tanpa meneliti dampak transformasi digital atau bagaimana kepemimpinan dapat dibentuk melalui teknologi, seperti yang disoroti dalam penelitian Schiuma et al., (2022).

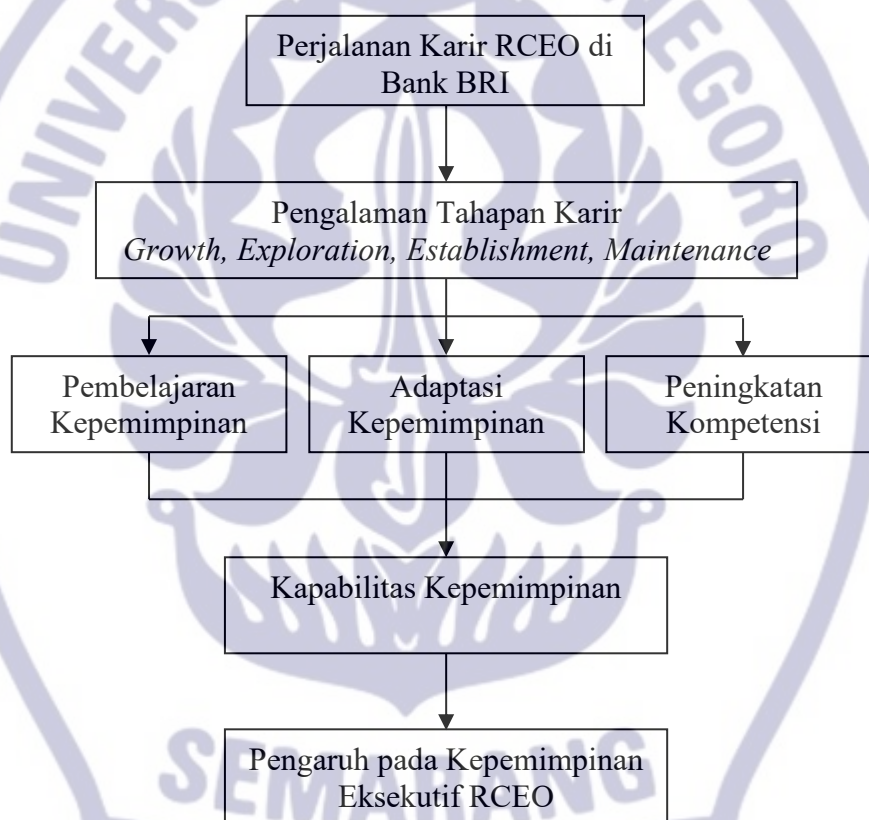
Berdasarkan penelitian-penelitian ini, terdapat *research gap* dalam mengintegrasikan perspektif naratif pribadi, teknologi digital, dan transformasi kepemimpinan di sektor yang lebih kecil seperti perjalanan karir kepemimpinan di sebuah perbankan serta bagaimana cerita retrospektif keluarga dapat mempengaruhi kemampuan kepemimpinan dalam konteks kewirausahaan dan dunia bisnis di era digital.

2.3. Model Penelitian

Kerangka pemikiran ini menyoroti perjalanan karir seorang *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) di Bank BRI dan bagaimana pengalaman-pengalaman kritis yang mereka hadapi sepanjang karir memengaruhi pengembangan kapabilitas kepemimpinan mereka, yang dipengaruhi oleh ketiga elemen pembentukan kapabilitas kepemimpinan yang kuat, termasuk keterampilan dalam pengambilan keputusan, manajemen tim, dan navigasi tantangan bisnis yang kompleks. Pada

akhirnya, kapabilitas kepemimpinan yang telah dikembangkan ini mempengaruhi efektivitas kepemimpinan di tingkat eksekutif, khususnya dalam menjalankan peran sebagai RCEO di Bank BRI. Berikut ini adalah gambar model kerangka pikir penelitian:

Gambar 2. 1
Model Penelitian



Kerangka pemikiran ini menjelaskan bagaimana perjalanan karir seorang *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) di Bank BRI dipengaruhi oleh berbagai pengalaman karir penting yang mereka hadapi sepanjang perjalanan profesionalnya. Pengalaman tahapan karir tersebut dipengaruhi oleh tahapan-tahapan sejak usia dini yaitu sejak tahapan *Growth*/pertumbuhan (usia 0-14 tahun),

Exploration/eksplorasi (usia 15-24 tahun), *Establishment*/pembentukan (usia 25-44 tahun) dan *Maintenance*/pemeliharaan (usia 45-64 tahun).

Pengalaman-pengalaman ini, yang sering kali merupakan momen-momen krusial, berfungsi sebagai faktor utama dalam membentuk kemampuan kepemimpinan seorang RCEO. Setiap pengalaman penting, baik dalam menghadapi tantangan maupun krisis, memberi kontribusi pada pembelajaran dan pengembangan diri sebagai seorang pemimpin.

Dari pengalaman-pengalaman ini, RCEO mempelajari berbagai aspek kepemimpinan. Proses pembelajaran kepemimpinan ini adalah upaya berkelanjutan di mana seorang pemimpin meningkatkan pengetahuannya tentang bagaimana memimpin organisasi, mengelola tim, dan membuat keputusan strategis. Selain itu, pengalaman-pengalaman tersebut memaksa RCEO untuk beradaptasi dengan perubahan situasi dan tantangan baru, sehingga kemampuan untuk beradaptasi menjadi salah satu kompetensi utama yang mereka kembangkan. Seiring dengan pembelajaran dan adaptasi, mereka juga memperkuat kompetensi kepemimpinan yang mencakup keterampilan teknis dan manajerial yang dibutuhkan untuk memimpin organisasi di tingkat yang lebih tinggi.

Hasil dari proses ini adalah pembentukan kapabilitas kepemimpinan yang matang dan efektif. Kapabilitas ini kemudian memungkinkan seorang RCEO untuk menjalankan tugas-tugas eksekutif dengan lebih baik, memimpin dengan lebih percaya diri, dan menghadapi tantangan industri perbankan dengan kesiapan yang lebih baik. Pada akhirnya, perjalanan karir dan pembelajaran yang dilalui

berkontribusi pada keberhasilan mereka dalam mempengaruhi organisasi dan menjalankan kepemimpinan di tingkat eksekutif, khususnya di Bank BRI.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Perjalanan seorang pemimpin dalam kehidupannya, serta dampak yang dihasilkan bisa dijelaskan secara naratif melalui penelitian kualitatif. Oleh sebab itu, penggunaan metode penelitian kualitatif akan digunakan pada penelitian ini agar dapat dimanfaatkan untuk memahami, menafsirkan, serta menggali makna dari suatu konsep secara mendalam dan menyeluruh. Penelitian kualitatif adalah sebuah pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok kepada masalah sosial atau manusia. Peneliti kualitatif mempelajari proses alami, dengan fokus pada pengalaman partisipan dalam konteks lingkungan mereka (Creswell & Poth, 2018). Pendekatan ini menekankan pada eksplorasi mendalam terhadap pengalaman, makna, dan konteks dari perilaku, peristiwa, atau interaksi sosial.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian fenomenologi, mengingat metode ini merupakan metode yang berasal dari psikologi dan filsafat yang menggambarkan pengalaman hidup manusia mengenai sebuah fenomena yang terjadi (Creswell, 2013). Hal ini sesuai untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan perjalanan pengalaman pengembangan kepemimpinan pejabat *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) di Bank BRI, serta mengidentifikasi dan menganalisis pengalaman kritis atau momen penting dalam karir mereka. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami

secara mendalam bagaimana para RCEO memaknai pengalamannya dan mengonstruksi karirnya, sejalan dengan Teori Konstruksi Karir yang dibahas dalam tinjauan pustaka.

3.2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber aslinya untuk tujuan penelitian tertentu. Kelebihan data primer adalah relevansinya yang tinggi terhadap tujuan penelitian karena peneliti memiliki kontrol penuh terhadap proses pengumpulan data (Sekaran & Bougie, 2020). Data primer diperoleh langsung dari para RCEO Bank BRI melalui wawancara mendalam.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain untuk keperluan selain penelitian yang sedang dilakukan (Sekaran & Bougie, 2020). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen internal Bank BRI terkait struktur organisasi dan deskripsi jabatan RCEO, laporan tahunan, dan artikel berita atau publikasi lain yang relevan tentang RCEO atau Bank BRI.

3.3. Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat yang menjabat sebagai *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) di Bank BRI. Saat ini terdapat 18 pekerja yang menjabat sebagai RCEO di Bank BRI.

Teknik pengambilan partisipan yang digunakan pada penelitian yaitu *purposive*, yaitu teknik pengambilan partisipan yang dilakukan dengan pertimbangan tertentu. Peneliti memilih partisipan berdasarkan kriteria atau karakteristik tertentu yang dianggap relevan dan mewakili tujuan penelitian. Kriteria yang digunakan antara lain:

1. Pekerja Bank BRI yang sudah menjabat sebagai RCEO Bank BRI minimal selama 1 tahun
2. Memiliki pengalaman kerja di Bank BRI minimal 15 tahun
3. Bersedia berpartisipasi dalam penelitian dan berbagi pengalaman karir secara mendalam

Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian fenomenologi, maka jumlah partisipan yang akan dilakukan penelitian kepada 2 (dua) RCEO akan diwawancarai secara mendalam. Pertimbangan mengambil partisipan dengan jumlah 2 (dua) RCEO tersebut adalah agar ada perbandingan sudut pandang antara 2 (dua) RCEO tersebut berdasarkan metode fenomenologi.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian kali ini adalah wawancara mendalam, yaitu adalah metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif di mana peneliti melakukan percakapan terbuka dengan partisipan untuk menggali informasi secara rinci dan mendalam mengenai pengalaman, pandangan, atau pemahaman terkait topik tertentu. Wawancara ini bersifat fleksibel dan memungkinkan peneliti mengeksplorasi lebih jauh topik yang relevan berdasarkan jawaban partisipan (Creswell & Poth, 2018).

Oleh sebab itu, pada penelitian ini akan menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah jenis wawancara di mana pedoman berupa daftar pertanyaan digunakan sebagai panduan, namun tetap memberikan kebebasan bagi pewawancara untuk mengajukan pertanyaan tambahan secara fleksibel. Tujuannya adalah untuk memungkinkan peneliti menggali informasi yang lebih mendalam dari narasumber sekaligus menciptakan suasana wawancara yang lebih santai dan terbuka (Creswell & Poth, 2018).

Pertanyaan wawancara ditujukan untuk menjawab pertanyaan penelitian utama adalah : Bagaimana perjalanan karir seorang *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) Bank BRI dan bagaimana mereka memaknai pengalaman pengembangan kepemimpinannya?

Pertanyaan wawancara bertujuan untuk memperoleh makna dari pengalaman pengembangan kepemimpinan yang mungkin terjadi pada setiap tahap pengembangan karier. Tabel berikut menunjukkan keselarasan pertanyaan wawancara dengan *Regional Chief Executive Officer* (RCEO). Dalam metode

penelitian ini, peneliti memastikan tidak menjadi bias dan menjaga netralitas sebagai peneliti.

Tabel 3. 1
Penyelarasan Pertanyaan Wawancara dengan Pengalaman Pengembangan Kepemimpinan

Pertanyaan Wawancara untuk mendapatkan pembuatan makna pada setiap pengalaman pengembangan kepemimpinan		
Bagian 1 : Tahap Pertumbuhan (Sejak Lahir sampai usia 14 tahun)		
Karakteristik: Pengembangan konsep diri tentang siapa yang ingin menjadi		
No	Pertanyaan	Tahap Pengembangan
1	Saat Anda masih kecil, sekitar 10 tahun atau lebih muda, apakah Anda pernah bermain peran? Siapa Anda? Keterampilan apa yang Anda pelajari terkait kepemimpinan?	Fantasi (Usia 0-14 tahun). Kebutuhan menjadi prioritas, permainan peran fantasi menjadi penting
2	Coba ingat kembali saat Anda berusia sekitar 11 atau 12 tahun. Apa pemahaman Anda tentang karier?	Minat (11-12 tahun). Dasar untuk pilihan karir didasarkan pada suka dan tidak suka
3	Apa pekerjaan impian Anda saat itu? Mengapa?	
4	Saat berusia sekitar 13-14 tahun, apa yang Anda sukai dan kuasai?	Kapasitas (13-14 tahun). Hubungan dibuat antara keterampilan dan persyaratan pekerjaan
Bagian 2 : Tahap Eksplorasi (Usia 14-24)		
Karakteristik : Pengembangan konsep diri yang realistis, pemeriksaan diri, dan eksplorasi diri.		
5	Ketika Anda berusia sekitar 15-17 tahun, apa yang Anda sukai dalam aktivitas sekolah atau pekerjaan paruh waktu terkait kepemimpinan?	Tentatif (15-17 tahun). Pilihan tentatif dibuat dan dicoba melalui sekolah, kursus, atau pekerjaan paruh waktu
6	Apakah Anda memiliki rencana karier saat berusia sekitar 18-21 tahun? Apakah rencana tersebut berubah-ubah?	Kristalisasi (18-21 tahun). Pilihan umum menjadi yang lebih spesifik
7	Bidang atau studi apa yang Anda pilih setelah sekolah menengah? Bagaimana hal tersebut memengaruhi rencana karier Anda?	
8	Setelah lulus, pekerjaan pertama apa yang membuat Anda merasa pekerjaan itu bisa menjadi pekerjaan seumur hidup Anda? Apakah pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan ini meningkatkan kualitas kepemimpinan Anda?	Spesifikasi (22-24 tahun). Pekerjaan yang sesuai telah ditemukan, pekerjaan pertama dicoba sebagai pekerjaan seumur hidup yang potensial
Bagian 3 : Tahap Pembentukan (Usia 25 – 43 tahun)		
Karakteristik: Individu telah menemukan bidang pekerjaan yang permanen dan sesuai		

Pertanyaan Wawancara untuk mendapatkan pembuatan makna pada setiap pengalaman pengembangan kepemimpinan		
9	Ketika Anda berusia 25-30 tahun, apakah tujuan dan rencana karier Anda berubah?	• Percobaan (25-30 tahun). Individu telah menemukan bidang pekerjaan yang permanen dan sesuai. • Kemajuan (31-43 tahun). Upaya yang dilakukan untuk mendapatkan pekerjaan dan kemajuan karir
10	Jelaskan pengalaman utama yang mengubah/mendukung tujuan dan rencana anda	
11	Pekerjaan apa yang Anda miliki sekitar usia 31-34 tahun? Pengalaman apa yang berpengaruh terhadap keputusan Anda untuk mengejar posisi kepemimpinan?	
12	Apakah Anda mengikuti pelatihan karier terkait kepemimpinan? Bagaimana pengalaman tersebut memengaruhi keterampilan kepemimpinan Anda?	
13	Kapan anda memulai karir anda sebagai seorang pemimpin?	
Bagian 4. Tahap Pemeliharaan (Usia 44-59 tahun) Karakteristik : Individu tersebut sudah memiliki karir yang sesuai, sehingga yang menjadi perhatian adalah bagaimana mempertahankannya		
14	Dari refleksi karier Anda saat ini, kapan Anda mulai melihat diri Anda sebagai pemimpin?	• Kekhawatiran (44-59 tahun). Individu khawatir tentang mempertahankan status saat ini.
15	Bisakah Anda menggambarkan bagaimana rasanya menjadi seorang pemimpin tertinggi di Unit Kerja anda ?	
16	Bagaimana cara Anda mempertahankan keterampilan dan posisi kepemimpinan Anda di organisasi?	
17	Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi dalam mempertahankan posisi kepemimpinan Anda?	
18	Bagaimana jaringan profesional Anda memengaruhi pengembangan karier dan kepemimpinan Anda?	
19	Apakah ada figur atau mentor yang berperan penting dalam perjalanan karier Anda? Jika ada, bagaimana mereka membantu Anda?	
20	Saat Anda mendekati masa pensiun, bagaimana perasaan Anda tentang warisan kepemimpinan yang akan Anda tinggalkan?	
21	Apakah Anda merasa sudah memberikan kontribusi maksimal dalam pengembangan kepemimpinan di organisasi?	
22	Apa yang akan Anda sarankan kepada generasi berikutnya yang ingin mengikuti jejak karier kepemimpinan Anda?	

Sumber: Diadaptasi dari penelitian Komolthiti (2016).

3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dapat diartikan sebagai cara yang digunakan peneliti untuk mengolah data yang diperoleh tentang objek yang sudah diteliti. Analisis data akan lebih banyak bersifat uraian yang diperoleh dari observasi maupun dokumentasi. Data yang telah diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif. Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini antara lain meliputi:

1. Pengumpulan Data (*Data Collecting*)

Pengumpulan data merupakan tahap awal di mana peneliti mengumpulkan informasi yang relevan dari berbagai sumber, baik primer maupun sekunder, untuk menjawab pertanyaan penelitian. Teknik pengumpulan dapat berupa wawancara, observasi, atau studi dokumentasi, tergantung pada pendekatan yang digunakan (Sekaran & Bougie, 2020).

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah proses menyaring, merangkum, dan memilih data yang relevan dari data mentah yang telah dikumpulkan. Sekaran dan Bougie menyebutkan bahwa langkah ini diperlukan untuk mengorganisasi data agar menjadi lebih mudah dipahami dan dianalisis. Proses ini dilakukan secara terus-menerus sepanjang kegiatan penelitian (Sekaran & Bougie, 2020).

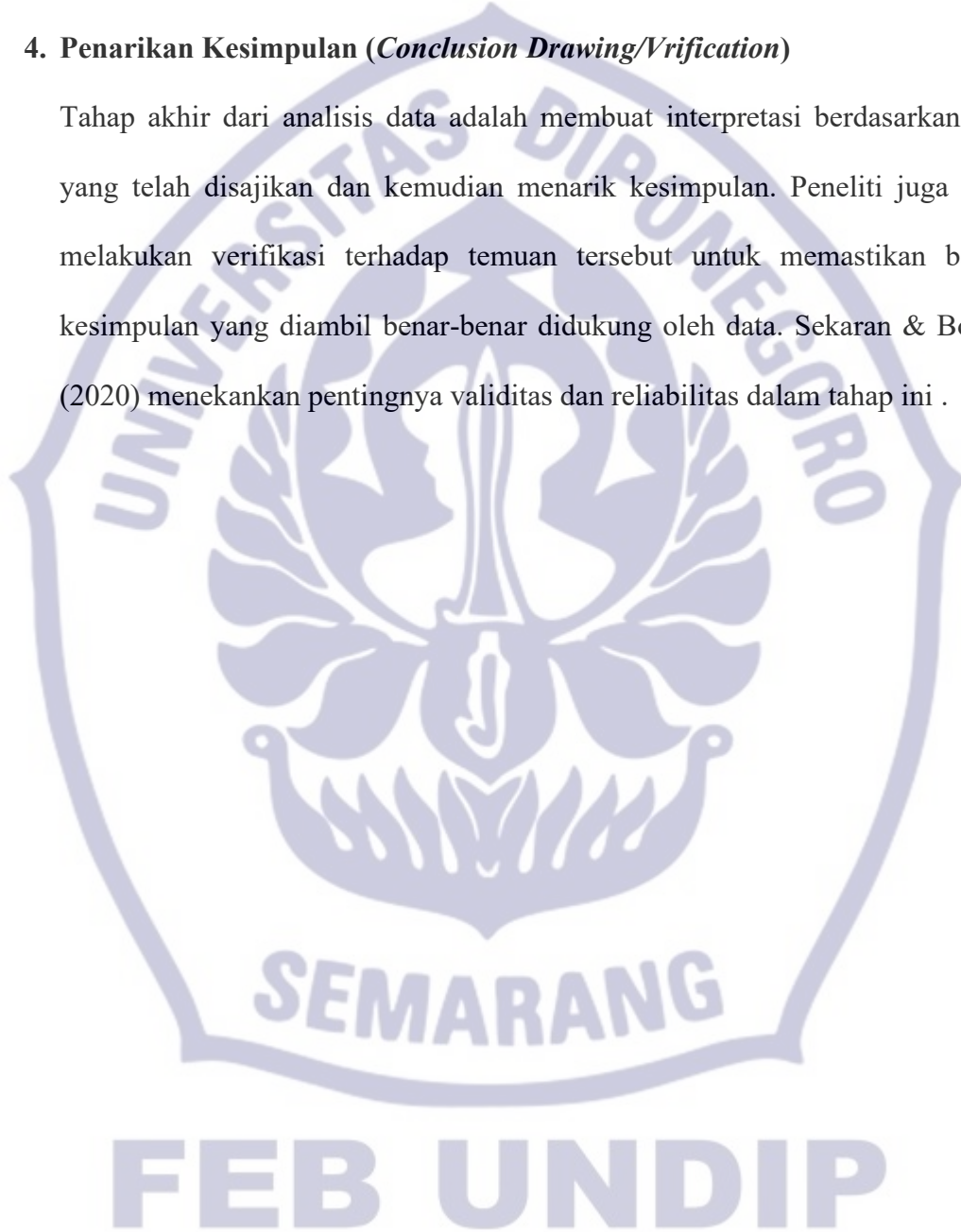
3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan untuk menampilkan data yang telah direduksi dalam bentuk naratif, tabel, diagram, atau matriks. Tujuannya adalah untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola, menemukan hubungan, dan

menarik kesimpulan dari data. Penyajian data yang baik akan memudahkan dalam proses analisis lebih lanjut (Sekaran & Bougie, 2020).

4. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Vrification*)

Tahap akhir dari analisis data adalah membuat interpretasi berdasarkan data yang telah disajikan dan kemudian menarik kesimpulan. Peneliti juga perlu melakukan verifikasi terhadap temuan tersebut untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil benar-benar didukung oleh data. Sekaran & Bougie (2020) menekankan pentingnya validitas dan reliabilitas dalam tahap ini .



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan para *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) di Bank BRI serta analisis dokumen terkait profitabilitas unit kerja. Proses analisis data dilakukan dengan tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai penerapan kepemimpinan strategik dalam meningkatkan kinerja dan profitabilitas unit kerja. Tahapan analisis mencakup pengumpulan data, penyederhanaan informasi, pemaparan temuan, serta proses verifikasi dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh akan dikelompokkan berdasarkan tema yang muncul, kemudian dianalisis secara berulang agar menghasilkan temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi perjalanan karir kepemimpinan *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) di Bank BRI. Fokus utama penelitian ini adalah memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karir, strategi yang diterapkan, serta tantangan yang dihadapi oleh individu dalam mencapai posisi RCEO. Narasumber dalam penelitian ini adalah para RCEO yang telah menduduki posisi tersebut di Bank BRI dengan pengalaman kepemimpinan di berbagai wilayah operasional bank. Narasumber dipilih berdasarkan kriteria pengalaman bekerja di Bank BRI minimal 15 tahun, memiliki pengalaman kepemimpinan minimal 1 tahun sebagai RCEO di Bank BRI serta keterlibatan

dalam pengambilan keputusan strategis di tingkat regional. Dalam penelitian ini, wawancara semi-struktur akan dilakukan untuk menggali pengalaman, perspektif, serta dinamika yang mereka hadapi dalam perjalanan karirnya. Narasumber akan menjawab dan memberikan opini terhadap beberapa pertanyaan yang diajukan peneliti terkait perjalanan karir mereka. Berikut detail narasumber selaku partisipan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4. 1
Daftar Narasumber Penelitian

Informan	Tahun Lahir	Jenis Kelamin	Jabatan	Lama Jabatan
RCEO A	1974	Laki laki	RCEO Bank BRI	2 tahun
RCEO B	1973	Laki laki	RCEO Bank BRI	3 tahun

4.1. Profil Informan

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara yang didukung oleh kerangka teoritis serta mengacu pada pertanyaan penelitian. Saat pelaksanaan wawancara, informan memberikan persepsi mereka berdasarkan pengalaman dalam menjalani perjalanan karir kepemimpinan sebagai *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) di Bank BRI. Informan yang berpartisipasi dalam penelitian ini menunjukkan keleluasaan dalam berbagi opini serta pengalaman pribadi mereka. Kedua informan juga tampak antusias karena topik wawancara mengenai perjalanan karir kepemimpinan di Bank BRI dirasa sangat relevan dengan dinamika kepemimpinan di industri perbankan saat ini.

Peneliti mengambil dua informan dalam penelitian ini, yaitu RCEO A dan RCEO B. Pemilihan jumlah informan ini didasarkan pada pendekatan studi eksploratif yang berfokus pada pengalaman mendalam dari individu yang telah

mencapai posisi kepemimpinan tertinggi di tingkat regional. Kedua informan dipilih karena memiliki pengalaman signifikan dalam memimpin operasional Bank BRI di wilayahnya masing-masing serta terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis.

Informan menjelaskan secara komprehensif mengenai pengalaman mereka dalam meniti karir hingga mencapai posisi RCEO, termasuk faktor-faktor yang berpengaruh dalam perjalanan karir mereka. Selama wawancara, peneliti juga memberikan beberapa referensi literatur terkait kepemimpinan dan pengembangan karir di industri perbankan untuk memperkaya diskusi.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilaksanakan, peneliti mengkategorikan temuan penelitian ke dalam tema-tema utama yang dikodekan sesuai dengan pola yang muncul dari data. Dengan demikian, setelah wawancara selesai, kode-kode baru dapat muncul untuk memperjelas dinamika perjalanan karir kepemimpinan RCEO di Bank BRI.

1. Narasumber RCEO A

RCEO A berusia 51 tahun. Dia telah menempati posisinya saat ini selama sekitar dua tahun. Dia merupakan individu yang menyukai tantangan dan merupakan orang yang berorientasi pada tujuan yang ditetapkan. Ketika dia masih muda, dia menikmati membaca dalam mengisi waktu luangnya. Cita-citanya sejak kecil adalah menjadi seorang tentara, karena terinspirasi melihat kakeknya yang seorang prajurit. Jurusan Akuntansi menjadi pilihan kuliah diembannya di bangku kuliah, sehingga merubah cita-citanya dalam berkarir di dunia pekerjaan. RCEO A bergabung di Bank BRI sejak tahun 1999 melalui penerimaan Management

Trainee BRI. Pada saat awal penempatan, dia ditempatkan menjadi seorang staff di Kantor Pusat BRI sebagai staff Divisi Treasury BRI. Tidak bertahan lama, 2 tahun kemudian dia dipromosikan menjadi seorang Manager di Kantor Cabang BRI Surabaya. Berbagai bidang pekerjaan sudah pernah dilaluinya mulai dari bidang treasury dan money market, operasional, perkreditan, analisis keuangan dan sebagainya. Berbagai jabatan struktural pun sudah pernah diembannya mulai dari Manajer Kantor Cabang, Pemimpin Cabang Pembantu, Pemimpin Cabang, Wakil Pemimpin Wilayah, hingga saat ini menduduki jabatan RCEO di Bank BRI.

2. Narasumber RCEO B

RCEO B berusia 50 tahun. Dia telah berada pada posisinya saat ini selama sekitar 3 tahun. Dia melihat dan menilai dirinya sebagai pekerja keras dalam mewujudkan semua impian dan cita-citanya. Dia memiliki rasa kompetisi yang kuat dan senang dengan persaingan terutama dalam bidang olahraga. Dia menyukai olahraga team terutama basket. Cita-citanya sejak kecil adalah menjadi seorang presiden, namun dengan berkembangnya usia dia memilih cita-cita yang realistis menjadi seorang profesional di perusahaan multinasional atau BUMN terkemuka di Indonesia. Dia merubah cita-citanya tersebut saat menyesuaikan dengan jurusan bangku kuliah yang dipilihnya. RCEO B bergabung di Bank BRI sejak berusia 23 tahun di tahun 1998 melalui penerimaan Management Trainee BRI. Berbagai bidang pekerjaan sudah pernah dilaluinya mulai dari bidang operasional, perkreditan, analisis keuangan dan sebagainya. Berbagai jabatan struktural pun sudah pernah diembannya mulai dari Manajer Kantor Cabang,

Pemimpin Cabang Pembantu, Pemimpin Cabang, Wakil Pemimpin Wilayah, hingga saat ini menduduki jabatan RCEO di Bank BRI.

4.2. Paparan Data Responden

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap informan, ditemukan beberapa tema utama yang berkaitan dengan rencana karir mereka, yaitu alasan memilih jurusan, tujuan karir, langkah-langkah pencapaian karir, peran lingkungan, serta tantangan dan strategi dalam menghadapinya.

1. Alasan memilih jurusan

Sebagian besar informan menyampaikan bahwa alasan utama mereka memilih jurusan Manajemen adalah karena ketertarikan terhadap dunia ekonomi dan bisnis. Mereka menilai bahwa jurusan ini memberikan peluang kerja yang luas dan aplikatif di berbagai bidang. Salah satu informan mengungkapkan bahwa keinginannya untuk menjadi seorang yang paham ekonomi mendorongnya mengambil jurusan Manajemen. Ada pula yang menyebutkan pengaruh orang tua atau keluarga menjadi faktor pendukung dalam pengambilan keputusan tersebut.

2. Tujuan karir

Tujuan karir yang diungkapkan oleh para informan bervariasi. Ada yang ingin bekerja di perusahaan besar, menjadi manajer, atau berkarir di bidang sumber daya manusia. Pada saat berkarir di bank BRI, para informan memiliki keinginan kuat untuk berprestasi dan mencapai puncak tertinggi dari karir di BRI.

Keinginan ini sudah tertanam sejak mereka mengikuti program Management Trainee di Bank BRI.

3. Langkah-langkah pencapaian karir

Dalam upaya mewujudkan tujuan karir, informan menyebutkan telah melakukan beberapa langkah strategis. Mereka aktif mengikuti organisasi kampus, menjalani program magang, serta mengikuti seminar dan pelatihan yang relevan dengan bidang yang diminati. Informan juga menyadari pentingnya membangun jejaring (networking) dan meningkatkan kemampuan pribadi seperti komunikasi, manajemen waktu, dan kepemimpinan.

4. Peran lingkungan

Lingkungan sekitar dianggap memiliki pengaruh besar dalam perencanaan karir mahasiswa. Keluarga menjadi sumber motivasi dan dukungan, baik secara moral maupun materi. Teman sebaya berperan sebagai penyemangat dan sumber informasi, sedangkan dosen dinilai membantu dalam memberikan arahan serta wawasan mengenai dunia kerja dan pengembangan diri.

5. Tantangan dan strategi menghadapinya

Informan menyadari adanya berbagai tantangan dalam meraih karir yang diinginkan, seperti persaingan kerja yang ketat, keterbatasan pengalaman, dan tuntutan kemampuan yang semakin tinggi. Untuk menghadapinya, mereka berusaha meningkatkan kualitas diri, mengikuti pelatihan, serta menjaga semangat dan konsistensi. Informan juga menekankan pentingnya sikap pantang menyerah dan terus belajar dari pengalaman sebagai kunci dalam menghadapi hambatan tersebut.

4.3. Hasil Penelitian

Berdasarkan pengambilan data melalui wawancara yang telah dilaksanakan oleh peneliti, maka dapat dirumuskan hasil penelitian sebagai berikut:

4.3.1. Bagian 1 Tahap Pertumbuhan (Sejak Lahir sampai usia 14 tahun) (Usia 0-14 Tahun). Kebutuhan Menjadi Prioritas, Permainan Peran Fantasi Menjadi Penting

Pada tahap usia 0-14 tahun, perjalanan awal kehidupan seseorang sangat dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan dasar serta pengalaman bermain. Pada fase ini, kebutuhan menjadi prioritas utama dalam perkembangan individu, baik dari segi fisik, emosional, maupun sosial. Selain itu, permainan peran fantasi memiliki peran penting dalam membentuk imajinasi, kreativitas, serta pemahaman awal tentang berbagai peran sosial. Melalui permainan ini, anak-anak mulai mengeksplorasi dunia di sekitar mereka, meniru figur-figur yang mereka anggap inspiratif, dan membangun fondasi awal dalam memahami konsep kepemimpinan serta interaksi sosial.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Saat masih kecil, saya berfantasi menjadi seorang komandan tentara dengan pangkat Letnan. Saat itu saya berperan sebagai pemimpin prajurit yang menghadapi medan pertempuran. Saya memiliki fantasi memiliki keterampilan dalam memimpin pasukan untuk menggempur dan mengalahkan musuh-musuh.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Saat masih kecil saya sangat senang berperan menjadi seorang presiden, karena saya dapat memimpin dan memerintahkan apapun kepada teman-teman saya yang berperan sebagai menteri, guru, dosen, tentara dan lainnya. Karena dulu sewaktu kecil, kami bersepakat bahwa presiden adalah raja dari segalanya, sehingga dia memegang kekuasaan penuh bagi yang lainnya.

Hasil wawancara tersebut menjelaskan jika sejak kecil, RCEO A menunjukkan ketertarikan terhadap peran kepemimpinan melalui permainan dan imajinasi mereka. RCEO A lebih tertarik pada kepemimpinan dalam konteks militer, membayangkan dirinya sebagai seorang komandan yang memimpin pasukan dalam pertempuran. Hal ini mencerminkan minatnya pada strategi dan pengambilan keputusan dalam situasi penuh tantangan.

RCEO B sejak kecil telah menunjukkan ketertarikan terhadap peran kepemimpinan melalui permainan dan imajinasi mereka. RCEO B memiliki pandangan kepemimpinan dalam struktur pemerintahan, di mana ia membayangkan dirinya sebagai presiden yang memiliki otoritas dalam mengatur dan mengarahkan orang lain. Perbedaan perspektif ini menunjukkan bahwa konsep kepemimpinan dapat terbentuk sejak dini dalam berbagai bentuk, yang kemudian dapat berkembang dan berkontribusi terhadap perjalanan karir mereka hingga mencapai posisi strategis sebagai RCEO di Bank BRI.

Minat (11-12 tahun). Dasar untuk pilihan karir didasarkan pada suka dan tidak suka

Narasumber RCEO A menyatakan :

Saat itu, karena saya melihat kakek saya sebagai seorang prajurit TNI sampai pensiun dan ayah saya sebagai seorang PNS sampai beliau pensiun, maka pemahaman karir menurut saya sewaktu kecil adalah bidang pekerjaan yang dipilih selepas lulus kuliah dan dijalani sampai kita pensiun.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Pada saat itu pemahaman saya tentang karir adalah sebuah pekerjaan yang akan dihadapi oleh seorang anak laki-laki untuk menghidup keluarganya. Sehingga pekerjaan tersebut harus yang layak dan menghasilkan banyak profit untuk menghidupi keluarga.

Hasil wawancara tersebut menunjukkan jika pemahaman tentang karir bagi RCEO A sejak kecil telah dipengaruhi oleh lingkungan serta figur yang mereka lihat dalam keluarga. RCEO A memandang karir sebagai suatu perjalanan profesional yang dimulai setelah lulus kuliah dan dijalani hingga masa pensiun, sebagaimana yang dicontohkan oleh kakek dan ayahnya. Perspektif ini menekankan stabilitas dan dedikasi terhadap suatu profesi dalam jangka panjang.

RCEO B memiliki pandangan yang lebih berorientasi pada fungsi ekonomi dari sebuah karir, di mana pekerjaan dianggap sebagai sarana utama untuk menopang kehidupan keluarga. Fokusnya lebih pada bagaimana suatu profesi dapat memberikan penghasilan yang layak. Kedua pandangan ini mencerminkan bagaimana pengalaman dan pengaruh keluarga dapat membentuk persepsi seseorang terhadap karir sejak usia dini.

Sejak kecil, RCEO A dan RCEO B memiliki impian pekerjaan yang mencerminkan ketertarikan mereka terhadap kepemimpinan dan profesi yang dihormati dalam masyarakat.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Impian saya dulu berganti antara ingin menjadi tentara dan menjadi insinyur. Menjadi tentara, karena saya melihat kakek saya sangat keren saat mengenakan pakaian tentara. Namun sempat berubah ingin menjadi seorang insinyur karena saat saya kecil, profesi tersebut sangat digemari menjadi cita-cita anak kecil seusia saya.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Pada saat kecil impian pekerjaan saya adalah menjadi seorang presiden. Karena saya dapat memimpin rakyat-rakyat saya dan saya merasa presiden adalah pemimpin tertinggi seperti seorang raja.

Hasil wawancara dengan dua narasumber, yaitu RCEO A dan RCEO B, menggambarkan bagaimana impian masa kecil mereka terbentuk berdasarkan pengalaman, pengaruh lingkungan, serta persepsi terhadap profesi tertentu yang dianggap menarik atau memiliki nilai prestise. RCEO A mengungkapkan bahwa cita-citanya sempat berganti-ganti antara menjadi tentara dan insinyur. Keinginannya menjadi tentara muncul karena terinspirasi dari sosok kakeknya yang tampak gagah mengenakan seragam militer. Hal ini menunjukkan bahwa faktor keteladanan dan pengaruh keluarga, khususnya dari figur yang dihormati, sangat memengaruhi pembentukan impian masa kecil. Kemudian, impian tersebut bergeser menjadi insinyur, karena pada masanya, profesi insinyur sangat populer dan menjadi cita-cita umum di kalangan anak-anak. Hal ini mencerminkan bahwa arus tren sosial dan persepsi kolektif terhadap profesi juga berperan dalam membentuk cita-cita seseorang sejak dini.

RCEO B menyatakan bahwa sejak kecil ia bercita-cita menjadi presiden. Motivasi di balik keinginan tersebut adalah keinginan untuk menjadi seorang pemimpin bagi banyak orang, dengan gambaran bahwa presiden adalah pemimpin tertinggi yang memiliki kuasa dan tanggung jawab besar, mirip dengan figur raja. Hal ini memperlihatkan bahwa sejak kecil, narasumber sudah memiliki ketertarikan terhadap kepemimpinan dan pengaruh sosial yang besar, yang kemungkinan mencerminkan karakter ambisius dan keinginan untuk berkontribusi dalam skala yang luas.

Secara keseluruhan, hasil wawancara ini menunjukkan bahwa cita-cita masa kecil sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan, tokoh panutan, dan persepsi

terhadap status serta peran sosial dari profesi yang diidamkan. Kedua narasumber juga menunjukkan bahwa meskipun impian masa kecil tidak selalu terwujud secara literal, nilai-nilai yang terkandung dalam impian tersebut—seperti keteladanan, keberanian, kepemimpinan, dan pengaruh sosial—dapat tetap tertanam dan membentuk arah karier mereka di masa depan.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Saya sangat menyukai permainan sepak bola. Saat itu saya sangat menguasai permainan tersebut dan dapat dikatakan saya cukup mahir dan jago bagi teman seusia saya saat itu. Saya memiliki kegemaran dalam bermain sepak bola dan menguasai permainan tersebut dengan baik, yang membuatnya merasa unggul dibandingkan teman-teman seusianya.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

RCEO B menunjukkan ketertarikannya yang kuat terhadap olahraga, khususnya basket, sejak masa sekolah. Ia bahkan dipercaya menjadi pemimpin dalam timnya. Hal ini tampak dari pernyataannya. Saya sangat hobi bermain basket saat itu. Karena saat itu saya pun yang paling jago dalam bermain basket, saya sempat menjadi seorang kapten tim basket di SMP saya.

Hasil wawancara dengan narasumber RCEO A dan RCEO B menggambarkan adanya minat dan kemampuan yang kuat dalam bidang olahraga sejak usia dini, yang memberikan kontribusi penting dalam membentuk karakter dan kepemimpinan mereka di masa depan. RCEO A menyampaikan bahwa sejak kecil ia sangat menyukai permainan sepak bola dan merasa memiliki keunggulan dalam memainkan olahraga tersebut dibandingkan teman-teman sebayanya. Penguasaan terhadap permainan ini tidak hanya menumbuhkan rasa percaya diri, tetapi juga menunjukkan bahwa ia memiliki kemampuan fisik, keterampilan teknis, serta semangat kompetitif yang tinggi. Minat yang mendalam dan kemampuan yang baik

dalam sepak bola menjadi cerminan awal dari potensi dalam hal kedisiplinan, kerja sama tim, serta semangat untuk berprestasi.

RCEO B menunjukkan ketertarikan yang serupa terhadap olahraga, tetapi pada cabang basket. Tidak hanya mahir dalam bermain, ia juga dipercaya menjadi kapten tim basket saat duduk di bangku SMP. Hal ini menunjukkan bahwa selain memiliki kemampuan teknis dalam olahraga tersebut, RCEO B juga sudah menunjukkan kapasitas kepemimpinan sejak usia muda. Peran sebagai kapten tim menuntut kemampuan untuk mengarahkan, memotivasi, dan menjadi teladan bagi anggota tim lainnya, yang tentunya menjadi pengalaman awal yang berharga dalam memimpin orang lain.

Dari kedua narasumber, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan aktif dalam olahraga sejak dini tidak hanya membentuk fisik dan keterampilan, tetapi juga mengembangkan sikap kompetitif, kerja sama, dan kepemimpinan. Nilai-nilai ini kemungkinan terbawa hingga dewasa dan menjadi salah satu fondasi penting dalam perjalanan mereka menuju posisi RCEO, yaitu sebagai pemimpin regional yang memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola tim dan mencapai target organisasi.

4.3.2. Bagian 2 : Tahap Eksplorasi (Usia 14-24) Tentatif (15-17 tahun).

Pilihan tentatif dibuat dan dicoba melalui sekolah, kursus, atau pekerjaan paruh waktu.

Pengalaman RCEO A dan RCEO B selama masa SMA menunjukkan bagaimana mereka membangun keterampilan kepemimpinan sejak usia remaja.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Saat usia tersebut saya berada di bangku SMA. Saat itu aktivitas yang saya sukai adalah aktif dalam kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler di sekolah. Banyak organisasi yang saya ikuti seperti OSIS, Karate, dan Karya Ilmiah Remaja. Hampir seluruh waktu sepulang sekolah saya habiskan untuk kegiatan berorganisasi di sekolah. Saya lebih banyak mengembangkan jiwa kepemimpinannya melalui berbagai organisasi sekolah, yang memberikan pengalaman dalam manajemen, kolaborasi, serta pengambilan keputusan.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Diluar aktivitas belajar di sekolah, saya menghabiskan banyak waktu saya untuk bermain dalam Tim Basket SMA saya. Selain di SMP, saya pun menjadi kapten tim basket sekolah saya. Tentunya saya sangat senang dengan peran ini, selain bermain basket juga saya belajar bagaimana memimpin tim dan memotivasi teman-teman tim saya untuk selalu menang dalam setiap pertandingan dan turnamen.

Hasil wawancara dengan narasumber RCEO A dan RCEO B menggambarkan bahwa masa remaja mereka, khususnya saat duduk di bangku SMA, diisi dengan berbagai aktivitas yang berperan penting dalam membentuk kemampuan kepemimpinan, tanggung jawab, dan keterampilan interpersonal mereka. RCEO A menunjukkan minat yang kuat terhadap kegiatan ekstrakurikuler dan organisasi sekolah. RCEO A aktif mengikuti berbagai organisasi seperti OSIS, Karate, dan Karya Ilmiah Remaja. Hampir seluruh waktu sepulang sekolah ia manfaatkan untuk berorganisasi. Melalui keterlibatannya dalam berbagai organisasi tersebut, RCEO A mendapatkan banyak pengalaman dalam hal manajemen kegiatan, kerja tim, serta pengambilan keputusan. Aktivitas ini menjadi wadah penting dalam mengasah jiwa kepemimpinan dan kemampuannya dalam menghadapi berbagai dinamika organisasi sejak usia dini.

RCEO B tetap melanjutkan ketertarikannya terhadap olahraga basket hingga masa SMA. RCEO B kembali dipercaya sebagai kapten tim basket, menunjukkan

bahwa kemampuannya dalam olahraga tersebut diakui oleh teman-temannya dan lingkungan sekolah. Tidak hanya bermain, ia juga menekankan bahwa dalam peran sebagai kapten, ia belajar bagaimana memimpin, memotivasi anggota tim, serta menjaga semangat kompetitif tim dalam setiap pertandingan dan turnamen. Hal ini menunjukkan bahwa ia mengembangkan kemampuan kepemimpinan melalui konteks olahraga yang menuntut ketangguhan mental, kerja sama, dan kemampuan memecahkan masalah di bawah tekanan.

Dari kedua narasumber, dapat disimpulkan bahwa masa remaja mereka tidak hanya diisi dengan kegiatan belajar formal, tetapi juga dengan aktivitas pengembangan diri yang memperkuat kemampuan kepemimpinan. RCEO A menonjol dalam organisasi formal di lingkungan sekolah, sedangkan RCEO B mengasah kepemimpinannya melalui peran strategis dalam tim olahraga. Kedua jalur ini memberikan kontribusi penting terhadap pembentukan karakter kepemimpinan mereka yang kini berperan dalam posisi strategis sebagai RCEO.

Kristalisasi (18-21 tahun). Pilihan umum menjadi yang lebih spesifik

Pada tahap awal dewasa, RCEO A dan RCEO B mulai merumuskan rencana karir mereka dengan lebih jelas, meskipun masih mengalami perubahan dalam menentukan jalur yang tepat.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

RCEO A memiliki rencana karir, namun rencana karir tersebut masih berubah-ubah. Sebagaimana mindset dalam masa kecil yang melihat pekerjaan tetap sampai pensiun atas kakek dan ayah saya, saat usia 18-21 tahun (bangku kuliah) rencana karir saya adalah menjadi seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS). Namun sempat ada rencana karir yang berubah, selain menjadi PNS saya juga memiliki rencana menjadi pegawai perbankan dan menjadi seorang dosen (tenaga pendidik).

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Tentunya saat menyentuh usia ini, rencana karir RCEO B sudah mulai mengerucut secara realistis. Tidak lagi menjadi seorang Presiden. Cita-cita saya saat itu adalah menjadi karyawan di perusahaan besar di Indonesia atau luar negeri. Tentunya bekerja di perusahaan luar negeri menjadi pilihan utama saya, karena selain bekerja, saya pun memiliki rencana untuk melanjutkan studi pascasarjana saya di luar negeri.

Hasil wawancara tersebut menggambarkan proses perumusan rencana karir pada tahap awal kedewasaan (usia 18–21 tahun) yang dialami oleh RCEO A dan RCEO B. Keduanya menunjukkan bahwa masa transisi dari remaja menuju dewasa awal adalah masa penting untuk mulai menentukan arah karir, meskipun masih bersifat fleksibel dan dipengaruhi oleh pengalaman pribadi serta cita-cita masa lalu.

RCEO A menjelaskan bahwa pada usia tersebut, ia mulai memiliki gambaran tentang rencana karir, meskipun masih mengalami perubahan. Awalnya, keinginannya adalah menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang merupakan refleksi dari pengaruh lingkungan keluarga, terutama ayah dan kakek yang memiliki pekerjaan tetap hingga pensiun. Namun seiring waktu dan berkembangnya wawasan, ia mempertimbangkan alternatif lain seperti menjadi pegawai perbankan atau dosen. Ini menunjukkan bahwa meskipun ia memiliki orientasi awal yang cenderung konvensional dan stabil, ia juga mulai terbuka terhadap pilihan karir yang lebih beragam dan menyesuaikan dengan minat serta perkembangan diri.

RCEO B, di sisi lain, menunjukkan arah karir yang lebih fokus dan ambisius. Ia menyadari bahwa cita-cita masa kecil untuk menjadi Presiden mulai digantikan dengan tujuan yang lebih realistis dan terukur, yaitu menjadi karyawan di perusahaan besar, khususnya di luar negeri. Rencana tersebut tidak hanya mencakup dunia kerja, tetapi juga pendidikan, di mana ia menargetkan untuk

melanjutkan studi pascasarjana di luar negeri. Ini mencerminkan perencanaan karir yang strategis dan berorientasi jangka panjang, dengan kombinasi antara pengembangan profesional dan akademik.

Dari kedua narasumber dapat disimpulkan bahwa proses pembentukan rencana karir pada tahap awal dewasa bersifat dinamis dan sangat dipengaruhi oleh pengalaman masa kecil, nilai keluarga, serta lingkungan pendidikan. RCEO A lebih menunjukkan pendekatan eksploratif dalam menentukan karir, sementara RCEO B sudah mengarah pada strategi yang lebih fokus dan global. Kedua pendekatan ini sama-sama mencerminkan proses pembentukan identitas profesional yang penting sebelum memasuki dunia kerja secara nyata. Pilihan jurusan saat kuliah memberikan pengaruh besar terhadap arah karir RCEO A dan RCEO B.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Saat itu RCEO A memilih jurusan Akuntansi dalam bangku kuliah. Sehingga hal tersebut mengubah rencana karir saya, dari sebelumnya saat kecil bercita-cita menjadi seorang tentara atau insinyur, berubah cita-cita saya menjadi seorang pegawai bank, pegawai korporat, atau menjadi seorang dosen.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Bidang studi yang RCEO B pilih semasa kuliah adalah jurusan Teknologi Pangan. Hal ini cukup mempengaruhi rencana karir saya untuk bekerja di perusahaan nasional atau multinasional, karena saat itu saya berpikiran dengan jumlah manusia yang semakin banyak di Indonesia, maka kebutuhan ilmu teknologi pangan untuk mencukupi kebutuhan pokok manusia akan sangat dibutuhkan.

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa pilihan jurusan kuliah memberikan pengaruh signifikan terhadap pembentukan dan penyesuaian rencana karir masing-masing narasumber.

RCEO A menyampaikan bahwa ia memilih jurusan Akuntansi saat menempuh pendidikan di perguruan tinggi. Keputusan ini membawa perubahan dalam orientasi karirnya. Jika sebelumnya ia bercita-cita menjadi tentara atau insinyur, maka setelah memasuki jurusan Akuntansi, arah karirnya beralih ke bidang yang lebih relevan, seperti menjadi pegawai bank, pegawai korporat, atau dosen. Ini menunjukkan bahwa pemilihan jurusan kuliah telah menjadi titik balik dalam menyusun rencana karir yang lebih realistis dan sesuai dengan latar belakang keilmuan yang ia pelajari.

Sementara itu, RCEO B memilih jurusan Teknologi Pangan sebagai fokus studinya di bangku kuliah. Pilihan ini membentuk pandangan karirnya yang lebih spesifik, yaitu bekerja di perusahaan nasional maupun multinasional di bidang pangan. Ia menilai bahwa dengan semakin meningkatnya jumlah penduduk, kebutuhan akan ilmu dan teknologi pangan akan terus berkembang, sehingga peluang kerja di bidang tersebut pun terbuka lebar. Hal ini mencerminkan adanya kesadaran terhadap dinamika pasar kerja dan kebutuhan masyarakat, serta penyesuaian rencana karir berdasarkan prospek yang rasional.

Secara keseluruhan, kedua narasumber menunjukkan bahwa pemilihan jurusan kuliah merupakan faktor penting dalam memengaruhi dan memantapkan arah karir mereka. Pilihan tersebut tidak hanya didasarkan pada minat, tetapi juga mempertimbangkan relevansi keilmuan dengan peluang kerja di masa depan.

Spesifikasi (22-24 tahun). Pekerjaan yang sesuai telah ditemukan, pekerjaan pertama dicoba sebagai pekerjaan sumbu hidup yang potensial

RCEO A maupun RCEO B memulai karir mereka melalui jalur manajemen trainee yang dirancang untuk mencetak pemimpin masa depan di Bank BRI.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Setelah lulus, RCEO A banyak melamar ke perusahaan-perusahaan besar dengan label korporasi, termasuk BUMN, BUMD, dan perusahaan swasta. Namun, saya langsung diterima di BUMN Bank BRI. Saat itu, saya merasa bahwa bekerja di BRI akan menjadi pekerjaan yang saya jalani hingga pensiun. Pada akhirnya masuk ke BRI melalui program Calon Staf atau Manajemen Trainee, yaitu program khusus bagi calon pekerja yang dipersiapkan menjadi pemimpin Bank BRI di masa depan. Melalui jalur ini, kepemimpinan kami telah dipersiapkan oleh perusahaan, sehingga kualitas kepemimpinan terus dilatih, diuji, dan ditempa melalui pendidikan serta penempatan dalam berbagai posisi jabatan sepanjang karir.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Sebelum bergabung dengan Bank BRI, saya sempat bekerja di PT Astra International sebagai management trainee. Namun, saya hanya bertahan di sana selama dua tahun sebelum akhirnya pindah ke Bank BRI, juga sebagai management trainee, yaitu program penerimaan pekerja yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin BRI di masa depan. Pengalaman pertama saya di PT Astra International dan di Bank BRI memberikan wawasan mengenai model kepemimpinan di perusahaan swasta serta di BUMN. Saya melihat bahwa keduanya memiliki kemiripan dalam hal nilai-nilai kepemimpinan, di mana integritas, loyalitas, dan menjadi role model merupakan faktor penting dalam kepemimpinan di mana pun.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa perjalanan awal karir RCEO A dan RCEO B memiliki kesamaan dalam hal orientasi terhadap perusahaan besar serta ketertarikan terhadap jalur manajemen trainee sebagai langkah awal menuju kepemimpinan.

RCEO A memulai karir profesionalnya dengan langsung diterima bekerja di Bank BRI, salah satu BUMN terbesar di Indonesia, melalui program Calon Staf atau Manajemen Trainee. Ia memiliki harapan bahwa pekerjaan ini akan menjadi jalur karir jangka panjang hingga masa pensiun. Program tersebut secara khusus dirancang untuk mempersiapkan peserta menjadi pemimpin di masa depan,

sehingga sejak awal sudah dibekali dengan pelatihan kepemimpinan yang intensif serta pengalaman kerja di berbagai posisi strategis dalam perusahaan. Hal ini memperlihatkan bahwa RCEO A memasuki dunia kerja dengan visi jangka panjang dan kesiapan untuk terus mengembangkan kemampuan kepemimpinan secara sistematis.

Sementara itu, RCEO B mengawali karirnya di PT Astra International, sebuah perusahaan swasta nasional ternama, juga melalui jalur manajemen trainee. Setelah dua tahun bekerja di sana, ia kemudian memutuskan untuk pindah ke Bank BRI dengan posisi yang serupa. Pengalaman di dua jenis perusahaan yang berbeda (swasta dan BUMN) memberikan RCEO B perspektif yang luas mengenai dinamika kepemimpinan. Ia menemukan bahwa meskipun terdapat perbedaan struktur dan budaya organisasi, nilai-nilai utama kepemimpinan seperti integritas, loyalitas, dan menjadi teladan (role model) merupakan prinsip universal yang berlaku di kedua sektor.

Dengan demikian, kedua narasumber menunjukkan bahwa jalur manajemen trainee menjadi fondasi penting dalam membentuk kualitas kepemimpinan mereka. Proses ini tidak hanya memberikan pengetahuan teknis, tetapi juga menanamkan nilai-nilai kepemimpinan yang kuat sebagai bekal untuk menduduki posisi strategis di masa depan.

4.3.3. Bagian 3 : Tahap Pembentukan (Usia 25 – 43 tahun) Percobaan (25-30

tahun). Individu telah menemukan bidang pekerjaan yang permanen dan sesuai.

Ketika berusia 25-30 tahun, Kedua RCEO memiliki komitmen yang kuat terhadap karir mereka di Bank BRI.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Di fase ini, tujuan dan rencana karir saya sudah tidak berubah. Saat diterima menjadi pegawai di Bank BRI, saya telah memutuskan untuk berkarir di Bank BRI hingga pensiun. Saya sejak awal sudah menetapkan pilihannya untuk mengabdikan diri di BRI hingga pensiun.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Setelah bergabung dengan Bank BRI pada usia 26 tahun, rencana karir saya berubah. Saya memutuskan untuk berkarir selamanya di Bank BRI. Selain sebagai sarana mencari nafkah, bekerja di Bank BRI juga memberikan kontribusi dalam membangun bangsa dan negara Indonesia. Saya mengalami perubahan pandangan setelah bergabung di usia 26 tahun dan menyadari bahwa bekerja di BRI bukan hanya sekadar profesi, tetapi juga bentuk kontribusi bagi negara. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja dapat membentuk persepsi seseorang terhadap karir dan memperkuat loyalitas terhadap perusahaan.

Dari pernyataan kedua narasumber tersebut dapat disimpulkan bahwa pada fase ini, baik RCEO A maupun RCEO B telah menemukan tujuan dan komitmen yang kuat terhadap karir mereka di Bank BRI, meskipun proses pembentukan komitmen tersebut sedikit berbeda.

RCEO A menyatakan bahwa sejak awal diterima bekerja di Bank BRI, ia sudah memutuskan untuk berkarir di sana hingga pensiun. Keputusan ini mencerminkan adanya kepastian dan komitmen yang teguh sejak awal bergabung, dengan tujuan jangka panjang untuk mengabdikan diri secara penuh di perusahaan tersebut.

Sementara itu, RCEO B mengalami perubahan pandangan setelah bergabung dengan Bank BRI pada usia 26 tahun. Awalnya rencana karirnya belum tentu terfokus pada Bank BRI secara permanen, tetapi seiring waktu, pengalaman kerja di perusahaan tersebut mengubah perspektifnya. Baginya, bekerja di Bank BRI bukan hanya sekadar mencari nafkah, tetapi juga merupakan kontribusi nyata dalam membangun bangsa dan negara. Hal ini menandakan bahwa pengalaman kerja yang didapatkan dapat memperkuat loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan serta memberikan makna yang lebih dalam terhadap karir yang dijalani.

Secara keseluruhan, kedua narasumber menunjukkan bahwa pada tahap ini, mereka telah memiliki tujuan karir yang jelas dan komitmen untuk mengembangkan karir di Bank BRI, meskipun proses pembentukan komitmen tersebut dipengaruhi oleh pengalaman dan refleksi pribadi masing-masing.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Pengalaman utamanya adalah saya telah mendapatkan kepastian pekerjaan yang berkualitas. Yaitu menjadi seorang pekerja tetap, menjadi calon pemimpin, dan bekerja di perusahaan korporat BUMN besar. Saya menekankan pentingnya stabilitas dan kepastian karir di perusahaan besar.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Pengalaman utama yang mengubah tujuan dan rencana karir saya adalah bahwa saya dapat menjadi seorang pemimpin di perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga berperan dalam memberikan dampak perubahan bagi bangsa dan negara. Saya lebih menyoroti aspek kepemimpinan dan kontribusi terhadap negara.

Berdasarkan pernyataan kedua narasumber, dapat disimpulkan bahwa pengalaman utama yang mereka peroleh dalam perjalanan karir memiliki fokus yang berbeda namun saling melengkapi.

RCEO A menekankan pada aspek kepastian dan stabilitas karir. Ia merasa mendapatkan pengalaman berharga berupa pekerjaan yang tetap, peluang menjadi calon pemimpin, dan kesempatan berkarir di perusahaan korporat BUMN besar. Bagi RCEO A, stabilitas pekerjaan dan kepastian dalam berkarir menjadi nilai utama yang sangat penting dalam perjalanan profesionalnya.

RCEO B lebih menyoroti aspek kepemimpinan dan kontribusi sosial. Pengalaman utamanya adalah memperoleh kesempatan untuk menjadi pemimpin di perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata, tetapi juga memiliki peran strategis dalam memberikan dampak positif dan perubahan bagi bangsa dan negara. Hal ini menunjukkan bahwa bagi RCEO B, makna karir tidak hanya dari sisi pribadi dan materi, tetapi juga dari kontribusi yang lebih luas bagi masyarakat dan negara.

Dengan demikian, pengalaman karir kedua narasumber memperlihatkan dua perspektif penting dalam pengembangan karir di perusahaan besar: stabilitas dan kepastian kerja, serta peran kepemimpinan dan kontribusi sosial. Keduanya menjadi landasan kuat yang membentuk motivasi dan tujuan karir mereka.

Kemajuan (31-43 tahun). Upaya yang dilakukan untuk mendapatkan pekerjaan dan kemajuan karir

Dari wawancara ini, terlihat bahwa kedua RCEO mengalami perkembangan kepemimpinan yang signifikan di usia tersebut.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Pada rentang usia tersebut, saya telah dipromosikan menjadi seorang manajer di Kantor Cabang. Dalam jabatan tersebut, saya mulai belajar memimpin sebuah tim dengan rentang kendali yang kecil. Pengalaman utama dalam jabatan

manajerial pertama saya ini adalah bagaimana mengelola dan memimpin SDM serta menjadi problem solver bagi kendala atau permasalahan di Kantor Cabang.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Pada usia tersebut, saya menempati posisi sebagai Pemimpin Cabang Pembantu. Saya bertanggung jawab penuh terhadap keberlanjutan unit kerja saya, termasuk laba dan pencapaian bisnisnya. Sebagai pemimpin di Kantor Cabang Pembantu, seluruh keputusan yang saya ambil berdampak pada tim dan pencapaian bisnis unit kerja saya. Di sinilah saya belajar memimpin tim, merencanakan strategi, mengimplementasikan strategi bersama tim, dan melakukan evaluasi atas apa yang sudah dikerjakan. Selain itu, saya pun selalu berusaha untuk menjadikan anak buah saya sebagai penerus kepemimpinan BRI berikutnya melalui proses kaderisasi.

Berdasarkan pernyataan kedua narasumber, dapat dijelaskan bahwa pada rentang usia tersebut keduanya telah memasuki fase penting dalam karir mereka sebagai pemimpin di level awal manajerial, meskipun dengan tanggung jawab dan fokus yang sedikit berbeda.

RCEO A mendapatkan pengalaman pertama sebagai manajer di Kantor Cabang dengan fokus pada pengelolaan sumber daya manusia dan penyelesaian masalah operasional di unit kerja tersebut. Ia mulai belajar memimpin tim dengan rentang kendali yang relatif kecil, sehingga pengalaman utamanya berpusat pada kemampuan manajerial dasar, seperti mengelola SDM dan menjadi problem solver bagi kendala yang muncul di kantor cabang.

RCEO B berada pada posisi Pemimpin Cabang Pembantu yang memiliki tanggung jawab lebih luas, termasuk memastikan keberlanjutan unit kerja, pengelolaan laba, dan pencapaian target bisnis. Di posisi ini, RCEO B belajar memimpin tim dengan pendekatan yang lebih strategis, mulai dari perencanaan hingga evaluasi hasil kerja. Selain itu, RCEO B juga fokus pada pengembangan tim melalui proses kaderisasi, mempersiapkan anggota tim sebagai calon pemimpin

masa depan BRI. RCEO B sudah mulai berhadapan dengan tanggung jawab yang lebih luas, seperti keberlanjutan bisnis dan kaderisasi pemimpin masa depan. Hal ini menunjukkan bahwa proses kepemimpinan di BRI dirancang secara bertahap, membentuk individu yang tidak hanya mampu mengelola bisnis, tetapi juga mengembangkan potensi sumber daya manusia di dalamnya.

Secara keseluruhan, kedua narasumber mendapatkan pengalaman kepemimpinan yang penting pada tahap awal karir manajerial mereka, dengan RCEO A lebih fokus pada pengelolaan operasional dan SDM, sedangkan RCEO B menekankan pada kepemimpinan strategis dan pengembangan sumber daya manusia untuk keberlanjutan organisasi.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Pelatihan kepemimpinan di BRI sudah terstruktur dengan baik. Setiap pekerja yang akan menempati jabatan tertentu akan dibekali dengan pendidikan yang relevan, seperti pelatihan menjadi Manajer Operasional sebelum promosi ke posisi tersebut, atau pelatihan Manajer Pemasaran sebelum menduduki jabatan tersebut. Bagi saya, pendidikan dan pelatihan ini menjadi bekal utama dalam mengasah keterampilan kepemimpinannya.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Tidak hanya mengandalkan pelatihan formal di BRI Corporate University, tetapi juga secara mandiri membangun nilai-nilai kepemimpinan melalui keterlibatan dalam organisasi di luar pekerjaan, seperti Badan Dakwah Islam BRI dan komunitas olahraga di BRI. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya dibentuk melalui pelatihan formal, tetapi juga dari pengalaman di berbagai lingkungan sosial dan profesional.

Dari pernyataan kedua narasumber dapat disimpulkan bahwa pengembangan kepemimpinan di Bank BRI dilakukan melalui dua pendekatan utama yang saling melengkapi.

RCEO A menekankan pentingnya pelatihan formal yang terstruktur dan sistematis di lingkungan BRI, di mana setiap karyawan yang akan mengisi posisi tertentu mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang relevan. Pelatihan ini dianggap sebagai bekal utama untuk mengasah keterampilan kepemimpinan sehingga siap menghadapi tanggung jawab jabatan baru.

RCEO B menunjukkan pendekatan pengembangan kepemimpinan yang lebih luas dan holistik. Selain mengikuti pelatihan formal di BRI Corporate University, RCEO B juga aktif mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan melalui keterlibatan dalam organisasi dan kegiatan sosial di luar lingkungan kerja, seperti Badan Dakwah Islam dan komunitas olahraga. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya dipelajari dari pelatihan resmi, tetapi juga dari pengalaman dan interaksi di berbagai lingkungan sosial dan profesional.

Secara keseluruhan, kedua narasumber menilai bahwa kombinasi antara pelatihan formal dan pengalaman sosial-profesional sangat penting dalam membentuk dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang efektif. Dari perspektif ini, dapat disimpulkan bahwa di BRI, pengembangan kepemimpinan dilakukan secara sistematis, namun efektivitasnya juga ditentukan oleh inisiatif pribadi dalam memperkaya pengalaman kepemimpinan di luar pekerjaan formal.

Kedua RCEO mulai menempati posisi kepemimpinan di Bank BRI pada usia yang hampir bersamaan, yaitu di rentang 29–30 tahun.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Pada usia 29 tahun, saya mendapatkan promosi dari jabatan staf di Kantor Pusat menjadi Manajer Operasional di Kantor Cabang BRI. RCEO A mendapatkan promosi dari Kantor Pusat ke posisi Manajer Operasional di Kantor Cabang.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Di Bank BRI, saya memulai karir sebagai pemimpin pada usia 30 tahun sebagai Manajer Pemasaran di Kantor Cabang BRI. RCEO B memulai kepemimpinannya sebagai Manajer Pemasaran.

Perbedaan ini menunjukkan bahwa jalur menuju posisi kepemimpinan di Bank BRI dapat berasal dari berbagai pengalaman kerja sebelumnya, baik di kantor pusat maupun langsung di bidang pemasaran.

Pada usia 29 tahun, RCEO A mendapatkan promosi dari posisi staf di Kantor Pusat ke Manajer Operasional di Kantor Cabang BRI. Promosi ini menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap kemampuan RCEO A dalam mengelola operasi sehari-hari di kantor cabang, yang merupakan tantangan besar karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan strategi perusahaan dan pengelolaan sumber daya manusia. Peralihan dari staf ke manajer operasional menandai fase penting dalam pengembangan kepemimpinannya, di mana RCEO A harus menguasai kemampuan manajerial, pengambilan keputusan, serta problem solving secara langsung di lapangan.

RCEO B memulai kepemimpinannya pada usia 30 tahun sebagai Manajer Pemasaran di Kantor Cabang BRI. Posisi ini menuntut RCEO B untuk fokus pada pengembangan strategi pemasaran, pengelolaan tim pemasaran, dan pencapaian target bisnis. Jabatan ini memberikan pengalaman kepemimpinan yang menuntut kemampuan dalam merancang program pemasaran yang efektif dan berkoordinasi dengan berbagai pihak. Melalui posisi ini, RCEO B belajar bagaimana memimpin dengan pendekatan yang berorientasi pada hasil dan pengembangan hubungan dengan pelanggan.

Perbedaan fokus jabatan antara RCEO A dan RCEO B, operasional dan pemasaran memberikan gambaran tentang beragam jalur kepemimpinan yang dapat ditempuh di sebuah organisasi besar seperti Bank BRI. Kedua posisi tersebut sama-sama menuntut kemampuan kepemimpinan yang kuat, tetapi dengan tantangan dan penekanan kompetensi yang berbeda. Hal ini juga menunjukkan bahwa pengembangan karir di Bank BRI bersifat dinamis, membuka peluang bagi calon pemimpin untuk mengasah keterampilan di berbagai bidang fungsi organisasi.

4.3.4. Bagian 4. Tahap Pemeliharaan (Usia 44-59 tahun) Kekhawatiran (44-59 tahun). Individu khawatir tentang mempertahankan status saat ini.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

RCEO A menyadari bakat kepemimpinan saya sejak kecil, mungkin sejak TK atau SD. Saat itu, saya sering terpilih menjadi Ketua Kelas dan menikmati peran tersebut. RCEO A juga memiliki kemampuan untuk mempengaruhi teman-teman saya dalam berbagai hal, seperti mengajak mereka bermain sepak bola atau mengganti permainan yang sedang kami lakukan.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

RCEO B mulai melihat kapasitas kepemimpinan saya ketika menekuni hobi bermain basket. RCEO B menjadi kapten tim basket dan sangat menikmati peran tersebut. Selain itu, secara formal, saya juga sering terpilih menjadi Ketua Kelas sejak Sekolah Dasar. Saya mulai menyadari potensinya saat menjadi kapten tim basket, yang kemudian diperkuat dengan pengalaman sebagai Ketua Kelas.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berkembang dari berbagai latar belakang, baik dari interaksi sosial maupun pengalaman dalam bidang olahraga. RCEO A menyatakan bahwa bakat kepemimpinannya sudah terlihat sejak masa kanak-kanak, bahkan sejak TK atau SD. RCEO A sering dipercaya untuk menjadi Ketua Kelas dan merasa senang dengan tanggung jawab tersebut. Kemampuan untuk mempengaruhi teman-temannya juga menjadi ciri khasnya,

misalnya dengan mengajak mereka bermain sepak bola atau mengubah permainan yang sedang dilakukan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan RCEO A tidak hanya bersifat formal, tetapi juga alami dan berakar dari kemampuan interpersonal yang kuat sejak dini.

RCEO B melihat kapasitas kepemimpinan mulai tumbuh dari hobinya bermain basket. Sebagai kapten tim basket, RCEO B memperoleh pengalaman langsung dalam memimpin, memotivasi, dan mengatur strategi bersama tim. Selain itu, pengalaman formal sebagai Ketua Kelas sejak SD juga menjadi penguat potensi kepemimpinan tersebut. Kombinasi antara kepemimpinan di bidang olahraga dan lingkungan akademik memberikan dasar yang kokoh bagi RCEO B dalam mengembangkan kemampuan memimpin yang tidak hanya berfokus pada peran formal, tetapi juga pengaruh sosial yang lebih luas.

Kedua narasumber menunjukkan bahwa kepemimpinan mereka berkembang melalui perpaduan pengalaman formal dan informal sejak usia dini, yang memberikan fondasi kuat dalam perjalanan karir mereka ke posisi pemimpin di masa dewasa.

Bisakah Anda menggambarkan bagaimana rasanya menjadi seorang pemimpin tertinggi di Unit Kerja anda ?

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Banyak hal yang saya rasakan ketika menjadi pemimpin tertinggi di Unit Kerja. Pertama, RCEO A harus menjadi panutan bagi timnya, baik dari sisi perilaku, etos kerja, mindset, maupun profesionalisme. Kedua, harus mengenal setiap anggota tim secara personal untuk memahami kekuatan mereka. Ketiga, harus mampu menggerakkan tim agar bekerja dengan hati yang riang, cara kerja yang benar dan cerdas, serta selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Keempat, saya harus dapat memitigasi berbagai risiko dan tantangan yang ada. Terakhir, saya juga bertanggung jawab dalam menciptakan calon pemimpin baru

dari timnya untuk masa depan. RCEO A menekankan perannya sebagai panutan, bagaimana ia membangun hubungan dengan tim, serta menggerakkan mereka menuju produktivitas dan inovasi.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Menjadi pemimpin di Unit Kerja tentu merupakan kebanggaan, tetapi juga membawa tanggung jawab besar. Saya harus memastikan pencapaian bisnis berjalan optimal, pengembangan SDM terus dilakukan, keberlanjutan bisnis terjaga, serta tim saya memiliki kemampuan yang semakin berkembang. Selain itu, saya juga harus mengelola berbagai risiko dan memastikan bahwa saya dapat menciptakan calon-calon pemimpin yang siap menggantikan saya di masa depan. Saya lebih menyoroti aspek strategis, termasuk pencapaian bisnis, pengelolaan risiko, serta keberlanjutan organisasi.

Narasumber RCEO A menjelaskan bahwa menjadi pemimpin tertinggi di unit kerja membawa tanggung jawab besar yang tidak hanya berkaitan dengan pencapaian hasil, tetapi juga dengan peran sebagai panutan bagi tim. RCEO A menekankan pentingnya menunjukkan perilaku yang baik, etos kerja tinggi, pola pikir yang positif, serta profesionalisme yang konsisten. Selain itu, RCEO A menyoroti pentingnya mengenal setiap anggota tim secara personal untuk memahami kekuatan dan potensi mereka, sehingga dapat menggerakkan tim bekerja dengan semangat, cara yang benar dan cerdas, serta berkontribusi maksimal untuk perusahaan. Tidak kalah penting, RCEO A harus mampu mengantisipasi risiko dan tantangan yang muncul serta bertanggung jawab dalam membentuk calon pemimpin masa depan dari dalam timnya. Fokusnya tidak hanya pada hasil, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia dan budaya kerja yang produktif dan inovatif.

RCEO B menekankan tanggung jawab sebagai pemimpin unit kerja dengan fokus yang lebih strategis. Selain kebanggaan menjadi pemimpin, RCEO B merasa perlu memastikan bahwa pencapaian bisnis berjalan optimal, dengan pengelolaan

risiko yang baik dan keberlanjutan bisnis yang terjaga. RCEO B juga sangat memperhatikan pengembangan kemampuan sumber daya manusia agar timnya terus tumbuh dan siap menghadapi tantangan ke depan. Sama seperti RCEO A, RCEO B juga menempatkan prioritas pada kaderisasi, yakni menciptakan calon pemimpin yang dapat menggantikannya di masa depan. Namun, RCEO B lebih menggarisbawahi aspek keberlanjutan organisasi dan strategi jangka panjang sebagai bagian dari perannya sebagai pemimpin.

Kedua narasumber menekankan pentingnya keseimbangan antara kepemimpinan yang bersifat personal dan strategis dalam menjalankan peran mereka, serta komitmen kuat untuk mengembangkan tim dan memastikan kelangsungan organisasi. Keduanya memiliki visi yang sama dalam membentuk kepemimpinan yang kuat dan menciptakan regenerasi pemimpin di masa depan.

Bagaimana cara Anda mempertahankan keterampilan dan posisi kepemimpinan Anda di organisasi?

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Tentu saja pendidikan dapat kita raih, tetapi pengalaman tidak bisa dibeli. Oleh karena itu, hingga saat ini saya terus mengasah kemampuan dan keterampilan saya melalui berbagai pelatihan dan training, baik di dalam maupun luar negeri. Selain itu, saya juga secara mandiri memperluas wawasan dengan membaca buku teks, literasi biografi tokoh, serta mengikuti perkembangan informasi terkini melalui teknologi dan media sosial. Tidak kalah penting, saya juga aktif mengembangkan jaringan pergaulan atau networking, karena dengan memperluas pergaulan, kita bisa mendapatkan banyak manfaat, seperti wawasan baru, peluang bisnis, serta membangun relasi yang berharga.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Menempati suatu posisi jabatan bukan hanya tentang pencapaian pribadi, tetapi juga membawa tanggung jawab besar. Bagi saya, di manapun kita ditempatkan dan dalam jabatan apapun, prinsip utama yang harus dipegang adalah melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut dengan sebaik-baiknya,

mengutamakan integritas, profesionalisme, serta dedikasi penuh terhadap pekerjaan.

Hasil tersebut menggambarkan jika, RCEO A meskipun pendidikan formal sangat penting, pengalaman nyata di lapangan memiliki nilai yang tidak bisa dibeli dengan uang. Oleh karena itu, RCEO A terus berupaya mengasah kemampuan dan keterampilan melalui pelatihan dan training baik di dalam maupun luar negeri. Selain mengikuti program resmi, RCEO A juga aktif memperluas wawasan secara mandiri dengan membaca buku-buku teks, biografi tokoh inspiratif, serta mengikuti perkembangan terbaru melalui teknologi dan media sosial. Tidak kalah penting, RCEO A menekankan pentingnya membangun jaringan pergaulan (*networking*), karena melalui jaringan ini dapat diperoleh banyak manfaat, mulai dari wawasan baru, peluang bisnis, hingga relasi yang bernilai strategis dalam pengembangan karir.

RCEO B memandang bahwa menempati suatu posisi jabatan bukan hanya soal pencapaian pribadi, melainkan juga membawa tanggung jawab besar yang harus dijalankan dengan penuh komitmen. Menurutnya, di manapun dan dalam jabatan apapun seseorang ditempatkan, prinsip utama yang harus dipegang adalah menjalankan tugas dan tanggung jawab tersebut dengan integritas, profesionalisme, serta dedikasi penuh. Sikap ini menjadi pondasi penting agar seorang pemimpin dapat memberikan kontribusi maksimal dan mempertahankan kepercayaan organisasi serta timnya.

Kedua narasumber menyoroti aspek yang saling melengkapi: RCEO A menekankan pentingnya pengembangan diri secara terus-menerus melalui

pengalaman dan wawasan, sedangkan RCEO B menekankan sikap dan prinsip kerja yang kokoh dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Pada dasarnya posisi kepemimpinan adalah amanah dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Sehingga bagi saya, tidak ada tantangan untuk mempertahankan posisi kepemimpinan. Bagi saya, kepemimpinan ini adalah amanah, sehingga harus kita laksanakan seluruh tugas dan tanggung jawab kita dengan sebaik-baiknya. Tantangan terbesar adalah kekhawatiran apabila kita tidak bisa menyelesaikan tugas dan tantangan kita dengan baik dari amanah yang diberikan.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Menurut saya tidak ada tantangan besar dalam mempertahankan posisi kepemimpinan kita. Karena ada awal pasti ada akhir. Sehingga yang perlu kita pertahankan bukan jabatannya, melainkan keberlanjutan dari perusahaan ini saat kita sudah tidak lagi menempati jabatan tersebut. Legacy kepemimpinan yang baik dan menjadi role model yang harus kita tinggalkan saat tidak lagi menjabat sebagai pimpinan.

Narasumber RCEO A menyatakan bahwa posisi kepemimpinan adalah sebuah amanah dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Karena itu, menurutnya tidak ada tantangan dalam arti menolak atau sulit mempertahankan posisi tersebut, melainkan tanggung jawab untuk menjalankan amanah itu dengan sebaik-baiknya. Tantangan terbesar yang dirasakan adalah kekhawatiran jika ia tidak mampu menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan dengan baik sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya. Dengan kata lain, fokusnya lebih pada keseriusan dalam menjalankan tanggung jawab daripada sekadar mempertahankan jabatan. RCEO A menekankan bahwa kepemimpinan adalah amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan kesungguhan, dengan tantangan utama berupa kekhawatiran dalam menunaikan tugas dengan baik.

RCEO B memandang bahwa tidak ada tantangan besar dalam mempertahankan posisi kepemimpinan itu sendiri, karena segala sesuatu memiliki siklus, ada awal dan pasti akan ada akhirnya. Menurutnya, yang perlu dipertahankan bukanlah jabatan itu, melainkan keberlanjutan perusahaan setelah dirinya tidak lagi memimpin. RCEO B menekankan pentingnya meninggalkan legacy kepemimpinan yang baik dan menjadi contoh atau role model yang dapat diikuti oleh penerusnya. RCEO B melihat kepemimpinan sebagai bagian dari siklus yang memiliki awal dan akhir, sehingga yang terpenting bukan mempertahankan jabatan, tetapi memastikan keberlanjutan perusahaan dan meninggalkan warisan kepemimpinan yang baik. Perspektif ini mencerminkan dua pendekatan dalam kepemimpinan: menjalankan tugas dengan penuh dedikasi serta memastikan organisasi tetap berjalan dengan baik meskipun terjadi pergantian kepemimpinan. Dengan demikian, kepemimpinan yang sukses adalah yang mampu menciptakan dampak positif yang berkelanjutan, bukan hanya sekadar mempertahankan posisi.

Secara keseluruhan, kedua narasumber menekankan bahwa tantangan utama dalam kepemimpinan bukan pada aspek mempertahankan jabatan, tetapi pada bagaimana menjalankan amanah dengan penuh tanggung jawab dan meninggalkan warisan kepemimpinan yang berkelanjutan.

Kedua RCEO sepakat bahwa *networking* memegang peranan krusial dalam kepemimpinan dan pengembangan karir.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Jaringan profesional atau networking menjadi sesuatu yang sangat penting dalam pengembangan karir dan kepemimpinan saya. Karena pintar dan cerdas saja tidak cukup, harus dilengkapi dengan bagaimana kita dikenal oleh banyak

orang. Artinya, bagaimana kemampuan kita diakui dan diketahui oleh banyak orang dalam networking kita.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Bagi saya, networking is everything. Tidak ada satu pun pemimpin yang akan sukses jika dia tidak memiliki jaringan dan networking yang luas. Saya menegaskan bahwa networking adalah elemen utama dalam kesuksesan seorang pemimpin.

RCEO A menekankan bahwa selain kecerdasan dan kemampuan teknis, membangun jaringan profesional atau networking adalah aspek krusial dalam mengembangkan karir dan kepemimpinan. Menurutnya, kemampuan saja tidak cukup jika tidak diiringi dengan pengakuan dan eksposur yang tepat dalam lingkup profesional. Dengan kata lain, bagaimana seseorang dikenal dan dihargai oleh orang lain di jaringan kerjanya sangat menentukan peluang dan kemajuan karirnya. RCEO A menekankan bahwa kecerdasan perlu didukung dengan pengakuan dari jaringan profesional agar dapat berkembang secara optimal.

RCEO B bahkan lebih tegas dengan menyatakan bahwa networking adalah segalanya dalam dunia kepemimpinan. Ia percaya bahwa tanpa jaringan yang luas dan kuat, seorang pemimpin sulit mencapai kesuksesan. Bagi RCEO B, networking bukan hanya pelengkap, tetapi merupakan elemen utama yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin, karena jaringan tersebut membuka akses terhadap peluang, sumber daya, dan dukungan yang sangat penting dalam menjalankan peran kepemimpinan.

Kedua pandangan ini sama-sama menegaskan bahwa membangun dan memelihara hubungan profesional yang luas bukan hanya sebagai strategi karir, tapi juga sebagai fondasi utama dalam mengukuhkan posisi dan efektivitas seorang pemimpin. Keduanya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya

bergantung pada kompetensi individu, tetapi juga pada sejauh mana seseorang mampu membangun dan memanfaatkan jaringan profesionalnya.

Kedua RCEO menyoroti peran penting mentor dalam perjalanan karir mereka, tetapi dengan perspektif yang berbeda.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Figur dan mentor yang sangat berperan dalam perjalanan karir saya tentunya ada. Figur tersebut adalah atasan pertama saya. Beliau lah yang membimbing saya dalam merencanakan karir, merencanakan sukses, mengembangkan kemampuan secara hardskill dan softskill, memperluas pergaulan, serta melakukan hal-hal terbaik bagi perusahaan.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Senior-senior saya di Bank BRI adalah figur-figur penting yang menjadi teladan bagi saya dalam menjalankan karir di Bank BRI. Mereka mengajarkan arti tanggung jawab, integritas, profesionalisme, dan yang terpenting, memberikan serta melebihi yang terbaik bagi perusahaan.

RCEO A menekankan pentingnya peran mentor atau figur pembimbing dalam perjalanan karirnya. Dalam hal ini, atasan pertama yang membimbingnya sangat berperan signifikan, tidak hanya dalam membantu merencanakan jalur karir dan kesuksesan, tetapi juga dalam mengasah kemampuan teknis (hardskill) dan kemampuan interpersonal (softskill). Selain itu, mentor tersebut juga membantu memperluas jejaring profesional dan mendorong untuk selalu memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa bimbingan yang komprehensif dari seorang mentor dapat menjadi pondasi kuat dalam pengembangan karir dan kepemimpinan. RCEO A lebih menekankan pada bimbingan langsung dari atasan pertamanya yang berperan dalam perencanaan karir serta pengembangan keterampilan teknis dan sosial.

RCEO B melihat senior-senior di Bank BRI sebagai sosok teladan yang memberikan contoh konkret tentang nilai-nilai penting dalam dunia kerja, seperti tanggung jawab, integritas, dan profesionalisme. Lebih dari itu, mereka juga menginspirasi dengan komitmen untuk selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Pendekatan ini menegaskan bahwa selain aspek teknis, pembelajaran nilai-nilai etis dan dedikasi dari figur senior sangat menentukan perkembangan karir dan karakter kepemimpinan seseorang. Perbedaan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat dibentuk baik melalui mentorship yang bersifat strategis dan personal, maupun melalui keteladanan dari lingkungan kerja yang inspiratif.

Kedua narasumber sepakat bahwa keberadaan figur mentor dan teladan senior sangat krusial dalam membentuk kualitas kepemimpinan dan kesuksesan karir, baik melalui bimbingan langsung maupun contoh perilaku yang dijalankan sehari-hari.

Kedua RCEO menyoroti pentingnya kesinambungan kepemimpinan di Bank BRI, tetapi dengan sudut pandang yang berbeda.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

RCEO A merasa tidak khawatir dengan warisan kepemimpinan bagi generasi penerus di Bank BRI. Percayalah, setiap masa ada orangnya dan setiap orang ada masanya. Setiap individu akan menghadapi tantangannya sendiri dan menjadi hebat di masanya sendiri. Tugas saya sebagai pemimpin Bank BRI saat ini adalah menciptakan lebih banyak calon pemimpin yang siap untuk memimpin Bank BRI di masa depan. Tentunya, calon pemimpin tersebut harus ditempa melalui berbagai penugasan atau tour on duty dalam perjalanan karirnya.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

RCEO B harus memastikan jika sudah memberikan legacy yang baik bagi adik-adik calon penerus kepemimpinan di perusahaan sebesar Bank BRI.

Narasumber RCEO A menunjukkan sikap optimis dan percaya penuh terhadap kesinambungan kepemimpinan di Bank BRI. Ia meyakini bahwa setiap generasi memiliki kesempatan dan tantangan masing-masing untuk berkembang dan menunjukkan kepemimpinan terbaiknya di masanya. RCEO A menekankan bahwa setiap generasi akan memiliki tantangannya sendiri, dan tugas pemimpin saat ini adalah menciptakan kader pemimpin baru yang siap menghadapi masa depan melalui pengalaman kerja yang ditempa dengan berbagai penugasan. Oleh karena itu, fokus utama RCEO A adalah mempersiapkan dan mencetak calon-calon pemimpin yang berkualitas melalui pengalaman nyata di berbagai penugasan atau *tour on duty* selama perjalanan karir mereka. Pendekatan ini menekankan pentingnya pembinaan secara bertahap dan pengalaman lapangan sebagai bekal utama untuk keberlanjutan kepemimpinan.

RCEO B menegaskan tanggung jawab besar yang dimilikinya untuk meninggalkan warisan (*legacy*) kepemimpinan yang positif bagi para penerus di Bank BRI. Ia menyadari bahwa keberhasilan organisasi di masa depan sangat bergantung pada kualitas pemimpin yang akan menggantikan posisi saat ini, sehingga memberikan contoh dan menanamkan nilai-nilai kepemimpinan yang baik menjadi prioritas utama dalam perannya sebagai pemimpin sekarang. RCEO B lebih menitikberatkan pada pentingnya meninggalkan warisan kepemimpinan yang baik sebagai fondasi bagi generasi penerus. Kedua perspektif ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang sukses tidak hanya berfokus pada kinerja saat ini, tetapi juga pada bagaimana mempersiapkan masa depan yang lebih baik bagi organisasi.

Kedua narasumber sama-sama menempatkan pentingnya pembentukan calon pemimpin sebagai aspek kunci dalam kesinambungan organisasi, dengan pendekatan yang saling melengkapi: RCEO A lebih menekankan proses pembinaan dan pengembangan pengalaman praktis, sedangkan RCEO B menekankan pentingnya meninggalkan warisan nilai dan teladan kepemimpinan yang dapat diteruskan oleh generasi berikutnya.

Kedua RCEO memiliki pandangan yang senada mengenai arti kesuksesan perusahaan, yakni sebagai hasil dari kerja sama tim yang solid.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Berbagai tantangan di setiap masa dan setiap tahun tentunya berbeda. Maka saya tidak pernah merasa puas akan kontribusi yang sudah saya berikan bagi perusahaan ini, karena perusahaan ini pun telah memberikan segalanya bagi kehidupan saya dan keluarga. Sehingga bagi saya, kesuksesan perusahaan bukan karena saya sendiri, melainkan atas kerja sama tim seluruh insan BRI, di mana pun mereka bertugas dan apa pun tugas yang mereka emban.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

RCEO B merasa perusahaan ini besar bukan karena kontribusi satu atau dua orang, melainkan atas kerja sama tim yang kuat. Hanya kebetulan saja tim tersebut menempatkan saya sebagai pimpinannya, namun yang hebat itu mereka sebagai sebuah organisasi tim.

Narasumber RCEO A menekankan sikap kerendahan hati dan rasa syukur atas kesempatan yang diberikan oleh perusahaan, sekaligus menegaskan bahwa keberhasilan yang diraih bukan semata hasil kerja individu, melainkan buah dari sinergi dan kolaborasi seluruh anggota organisasi. Ia menyadari bahwa tantangan selalu berubah dari waktu ke waktu, sehingga kontribusi harus terus ditingkatkan tanpa merasa puas, dengan semangat bersama untuk memajukan perusahaan yang telah memberikan banyak manfaat bagi kehidupan dirinya dan keluarganya.

RCEO B juga menggarisbawahi pentingnya kerja sama tim dalam mencapai kesuksesan perusahaan. Ia melihat dirinya hanya sebagai wakil atau pemimpin dari sebuah tim yang solid dan berdaya, bukan sebagai sosok yang berdiri sendiri. Pernyataan ini menunjukkan pemahaman bahwa kekuatan sebuah organisasi terletak pada kebersamaan dan kemampuan tim bekerja secara sinergis, bukan hanya pada individu pemimpinnya. Keberhasilan perusahaan bukanlah hasil dari individu tertentu, tetapi merupakan pencapaian kolektif dari seluruh tim sebagai sebuah organisasi.

Kedua pandangan ini mencerminkan kepemimpinan yang menghargai kebersamaan, kolaborasi, dan semangat kerja tim dalam mencapai kesuksesan perusahaan. Kedua narasumber sama-sama memandang bahwa kesuksesan organisasi adalah hasil kerja kolektif, bukan pencapaian personal semata. Ini mencerminkan nilai-nilai kepemimpinan yang menghargai kolaborasi dan solidaritas dalam organisasi besar seperti Bank BRI.

Kedua RCEO memiliki pandangan yang sama mengenai pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan pengalaman dalam membentuk seorang pemimpin.

Narasumber RCEO A Menyatakan :

Teruslah belajar mengasah diri dengan ilmu pengetahuan dan lakukan berbagai pekerjaan, baik teknis maupun non-teknis, untuk memperoleh kekayaan pengalaman. Ingat, pendidikan bisa dipelajari, namun pengalaman tidak akan pernah bisa dibeli. Sehingga, saat Anda mendapatkan berbagai bidang penugasan, laksanakan dan selesaikanlah tugas tersebut dengan sebaik-baiknya.

Narasumber RCEO B Menyatakan :

Teruslah belajar meningkatkan kapasitasmu di berbagai hal, sehingga saat tugas datang menghampirimu, dirimu sudah siap untuk menyelesaikannya. Selain itu, perkalalah pengalamanmu dengan ilmu dan wawasan, sehingga kamu akan menjadi pemimpin yang kuat di masa depan.

Narasumber RCEO A menekankan pentingnya belajar secara kontinu dan mengasah diri tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga dengan menjalani berbagai jenis pekerjaan, baik yang bersifat teknis maupun non-teknis. Hal ini berarti bahwa selain pendidikan formal, pengalaman dari berbagai tugas yang dijalani akan menjadi bekal berharga dalam perjalanan karier. Ia menegaskan bahwa pengalaman adalah aset yang sangat berharga dan tidak bisa dibeli, sehingga setiap kesempatan penugasan harus dimanfaatkan secara maksimal untuk memperkaya pengalaman tersebut. Pesan ini menyoroti nilai praktek langsung dan keberanian mengambil tantangan sebagai cara utama dalam pengembangan diri dan kepemimpinan.

RCEO B juga mengingatkan pentingnya pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas diri. RCEO B menggarisbawahi pentingnya kesiapan dalam menghadapi tantangan dengan terus meningkatkan kapasitas diri. Namun, ia lebih menekankan pada kesiapan mental dan pengetahuan yang harus dimiliki sebelum menghadapi berbagai tanggung jawab. Menurutnya, kombinasi antara pengalaman praktis dan pengetahuan yang diperoleh secara terus-menerus akan membentuk seorang pemimpin yang kuat dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

Kedua narasumber sama-sama menggarisbawahi bahwa pengembangan diri yang menyeluruh, meliputi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman, merupakan fondasi penting untuk menjadi pemimpin yang efektif dan berdaya saing tinggi. Perspektif mereka mencerminkan bahwa kepemimpinan yang kuat dibangun melalui kombinasi antara ilmu, pengalaman, serta kesiapan menghadapi

setiap tugas yang diberikan. Dengan terus belajar dan memperkaya diri, seseorang dapat membangun fondasi yang kokoh untuk menjadi pemimpin yang sukses di masa depan.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Bagian 1 : Sejak Lahir sampai usia 14 tahun

Sejak kecil, baik RCEO A maupun RCEO B telah menunjukkan ketertarikan terhadap kepemimpinan melalui permainan dan imajinasi mereka. RCEO A lebih tertarik pada kepemimpinan dalam konteks militer, sementara RCEO B membayangkan dirinya sebagai seorang pemimpin dalam struktur pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa konsep kepemimpinan dapat terbentuk sejak usia dini dan berkembang seiring dengan pengalaman serta pengaruh lingkungan. Teori kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa individu yang memiliki visi kepemimpinan sejak dini cenderung mengembangkan keterampilan yang lebih baik dalam memotivasi dan memengaruhi orang lain di masa depan (Bass & Riggio, 2016).

Individu yang sejak kecil telah menunjukkan karakteristik kepemimpinan lebih cenderung mencapai posisi kepemimpinan di usia dewasa. Studi ini juga menekankan bahwa pengalaman masa kecil yang melibatkan permainan peran kepemimpinan dapat membentuk pola pikir strategis dan keterampilan interpersonal.

Pemahaman RCEO A dan RCEO B mengenai karir telah dipengaruhi oleh lingkungan serta figur dalam keluarga mereka. RCEO A melihat karir sebagai

perjalanan profesional yang panjang, mencerminkan stabilitas dan dedikasi yang ia amati dari ayah dan kakeknya. Sementara itu, RCEO B lebih fokus pada aspek ekonomi dari sebuah karir, di mana pekerjaan dianggap sebagai sarana untuk menopang kehidupan keluarga. Hal ini sejalan dengan teori sosial kognitif karir, lingkungan keluarga memainkan peran penting dalam membentuk persepsi individu terhadap karir dan keputusan profesional yang mereka ambil. Anak-anak yang memiliki panutan dalam keluarga cenderung mengadopsi nilai-nilai kerja yang serupa dengan orang tua mereka. Studi ini mendukung temuan bahwa faktor lingkungan memiliki dampak signifikan terhadap cara seseorang memahami konsep karir sejak usia dini.

Sejak kecil, RCEO A dan RCEO B memiliki impian pekerjaan yang mencerminkan ketertarikan mereka terhadap kepemimpinan dan profesi yang dihormati dalam masyarakat. RCEO A bercita-cita menjadi tentara atau insinyur, sementara RCEO B sejak awal bercita-cita menjadi presiden. Aspirasi ini sesuai dengan teori perkembangan karir, yang menjelaskan bahwa masa anak-anak merupakan tahap eksplorasi di mana individu mulai mengembangkan identitas karir mereka berdasarkan pengaruh lingkungan dan pengalaman pribadi.

Cita-cita anak-anak sering kali dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan ekspektasi yang berlaku dalam masyarakat mereka. Hal ini sejalan dengan data wawancara yang menunjukkan bahwa baik RCEO A maupun RCEO B membentuk impian karir mereka berdasarkan figur yang mereka kagumi dan tren di sekitar mereka.

Ketertarikan terhadap olahraga yang dimiliki oleh RCEO A dan RCEO B menunjukkan bagaimana kompetisi dan kepemimpinan mulai terbentuk sejak usia muda. RCEO A yang unggul dalam sepak bola dan RCEO B yang menjadi kapten tim basket menunjukkan bagaimana mereka mengembangkan keterampilan kepemimpinan, kerja sama tim, dan disiplin sejak dini. Menurut teori kepemimpinan situasional, pengalaman dalam tim olahraga membantu individu memahami peran pemimpin yang efektif dalam berbagai situasi.

Individu yang terlibat dalam olahraga tim selama masa remaja lebih cenderung mengembangkan keterampilan komunikasi, pemecahan masalah, dan kerja sama yang kuat, yang merupakan atribut penting dalam kepemimpinan profesional. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman olahraga berkontribusi terhadap pembentukan karakter kepemimpinan sejak dini.

Berdasarkan wawancara dan teori yang relevan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan RCEO A dan RCEO B telah terbentuk sejak masa kecil melalui permainan, lingkungan keluarga, cita-cita, serta pengalaman dalam olahraga. Faktor-faktor ini menunjukkan karakter kepemimpinan dapat dikembangkan sejak dini dan berkontribusi pada kesuksesan mereka di masa dewasa.

Hasil ini menunjukkan bahwa baik RCEO A maupun RCEO B telah menunjukkan minat dan fantasi kepemimpinan sejak usia dini. RCEO A berimajinasi menjadi komandan tentara, sementara RCEO B membayangkan dirinya sebagai seorang presiden. Fantasi tersebut mencerminkan awal dari pembentukan identitas kepemimpinan yang tertanam sejak masa kanak-kanak.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Komolthiti (2016) yang menunjukkan bahwa pengaruh keluarga dan pengalaman nonformal sejak dini memainkan peran penting dalam pembentukan kualitas kepemimpinan. Dalam konteks RCEO A, sosok kakek dan ayah yang merupakan aparatur negara menjadi figur penting dalam membentuk persepsi karir. Begitu pula RCEO B yang melihat karir sebagai instrumen untuk menopang kehidupan, menunjukkan pengaruh narasi keluarga terhadap pemahaman profesional mereka. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian McCain & Matkin (2024) yang menunjukkan bahwa cerita keluarga retrospektif membentuk identitas kepemimpinan yang kolaboratif dan reflektif.

Selain itu, baik RCEO A maupun RCEO B menunjukkan kemampuan dalam olahraga sejak kecil. Kegiatan ini memberi mereka pengalaman dalam membangun kerja sama tim, kompetisi, dan kepemimpinan informal. Vuhuong & Edwards (2022) menemukan bahwa aktivitas olahraga masa kecil menjadi media pembelajaran awal untuk membentuk identitas kepemimpinan. Dalam konteks RCEO, pengalaman sebagai kapten tim dan pemain unggulan memperlihatkan benih kepemimpinan yang berkembang secara alami melalui interaksi sosial dan struktur tim.

4.4.2. Bagian 2 : Tahap Eksplorasi (Usia 14-24)

Pada tahap eksplorasi (usia 14-24 tahun), individu mulai membentuk identitas profesional dan mengeksplorasi berbagai peran yang akan mempengaruhi perjalanan karir mereka di masa depan. Pengalaman RCEO A dan RCEO B selama periode ini menunjukkan bagaimana keterlibatan dalam kegiatan ekstrakurikuler

dan pilihan pendidikan dapat membentuk keterampilan kepemimpinan serta arah karir seseorang.

Selama masa SMA, RCEO A aktif dalam berbagai organisasi sekolah yang memberinya pengalaman dalam manajemen, kolaborasi, dan pengambilan keputusan. Keterlibatan dalam organisasi sekolah telah terbukti berperan signifikan dalam membentuk sikap kepemimpinan siswa. Penelitian mereka menunjukkan bahwa kegiatan ekstrakurikuler seperti paskibraka, pramuka, dan palang merah remaja dapat menjadi wadah bagi siswa untuk memperoleh pengalaman dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan, serta membangun relasi sosial.

Sementara itu, RCEO B menonjol dalam kepemimpinan berbasis olahraga sebagai kapten tim basket. Peran ini memungkinkannya untuk membangun semangat tim dan merancang strategi permainan. Keterlibatan dalam olahraga telah dikaitkan dengan perkembangan keterampilan hidup, termasuk kepemimpinan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa siswa yang aktif dalam kegiatan ekstrakurikuler olahraga cenderung memiliki keterampilan kepemimpinan dan kerja sama yang lebih baik dibandingkan mereka yang tidak terlibat dalam aktivitas serupa.

Pada tahap awal dewasa, RCEO A dan RCEO B mulai merumuskan rencana karir mereka. RCEO A, yang terinspirasi oleh kakek dan ayahnya, awalnya bercita-cita menjadi PNS, namun kemudian mempertimbangkan sektor perbankan atau akademik sebagai dosen. Pilihan ini menunjukkan bagaimana lingkungan keluarga dan pengalaman masa kecil dapat mempengaruhi aspirasi karir seseorang. Pilihan

karir dipengaruhi oleh interaksi antara konsep diri individu dan pengalaman lingkungannya.

RCEO B, di sisi lain, menyusun rencana karir yang lebih realistis dengan tujuan bekerja di perusahaan besar, baik di dalam maupun luar negeri, serta merencanakan studi pascasarjana. Eksposur terhadap lingkungan dan pemahaman tentang peluang global dapat mempengaruhi cara seseorang merencanakan masa depan profesionalnya. Faktor sosial dan lingkungan, termasuk latar belakang keluarga dan akses terhadap informasi karir, memainkan peran penting dalam pengembangan karir individu.

Pilihan jurusan kuliah memiliki dampak signifikan terhadap arah karir RCEO A dan RCEO B. RCEO A memilih Akuntansi, yang mengarahkannya ke bidang keuangan, baik di sektor perbankan, korporasi, maupun akademik. Latar belakang pendidikan sering kali menjadi dasar dalam membentuk tujuan profesional seseorang. Sementara itu, RCEO B memilih jurusan Teknologi Pangan dengan pemikiran bahwa sektor pangan memiliki prospek besar di masa depan seiring dengan pertumbuhan populasi.

Informasi mengenai prospek pekerjaan dan tren industri merupakan faktor utama dalam proses pengambilan keputusan karir. Keputusan ini menunjukkan bahwa mahasiswa cenderung memilih jurusan yang sesuai dengan prospek kerja yang mereka anggap menjanjikan. Baik RCEO A maupun RCEO B memulai karir mereka melalui program manajemen trainee di Bank BRI. RCEO A langsung bergabung dengan BRI setelah lulus, sementara RCEO B terlebih dahulu mendapatkan pengalaman di PT Astra International sebelum bergabung dengan

BRI. Program manajemen trainee dirancang untuk mencetak pemimpin masa depan dengan memberikan pelatihan intensif dan rotasi pekerjaan untuk memahami berbagai aspek bisnis.

Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa program manajemen trainee efektif dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan dan pemahaman bisnis pada karyawan baru di sektor perbankan Indonesia. Pengalaman dalam program manajemen trainee dapat meningkatkan pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai kepemimpinan dalam organisasi, seperti integritas, loyalitas, dan kepedulian terhadap bawahan.

Tahap eksplorasi merupakan periode kritis dalam pengembangan karir individu. Pengalaman RCEO A dan RCEO B menunjukkan bahwa keterlibatan dalam kegiatan ekstrakurikuler, pilihan pendidikan, serta program pengembangan profesional awal memainkan peran penting dalam membentuk keterampilan kepemimpinan dan arah karir mereka. Temuan ini diperkuat oleh teori dan penelitian terdahulu yang menekankan pentingnya pengalaman praktis dan lingkungan dalam pengembangan karir dan kepemimpinan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vuhuong & Edwards (2022), yang menyoroti bahwa aktivitas sosial dan olahraga di masa muda berkontribusi pada pembentukan identitas kepemimpinan. Dalam studi tersebut, kepemimpinan pemilik UKM dipengaruhi oleh pengalaman masa kecil, termasuk keterlibatan dalam kegiatan yang membentuk karakter kerja keras dan kemampuan mengelola orang lain. Seperti RCEO B yang menjadi kapten tim basket

dan RCEO A yang aktif berorganisasi, pengalaman ini memberikan dasar pembentukan nilai dan perilaku kepemimpinan.

Selain itu, pemilihan jurusan kuliah menjadi bagian dari proses kristalisasi karir yang penting. RCEO A memilih jurusan Akuntansi dengan orientasi pada dunia perbankan dan dosen, sementara RCEO B memilih jurusan Teknologi Pangan karena keyakinan terhadap pentingnya industri pangan di masa depan. Pilihan pendidikan ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan karir mereka didasarkan pada pemahaman pribadi dan pemetaan peluang masa depan. Kemudian, baik RCEO A maupun RCEO B mengikuti program manajemen trainee (MT) sebagai langkah awal masuk ke dunia kerja. RCEO A langsung diterima di Bank BRI, sementara RCEO B sempat bekerja di PT Astra International sebelum akhirnya bergabung ke BRI melalui jalur MT. Program MT ini menjadi titik awal pembentukan profesionalisme dan kepemimpinan formal.

Temuan ini menguatkan hasil penelitian Schiuma et al. (2022), yang mengemukakan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam mendukung kompetensi adaptif terhadap perubahan, termasuk dalam dunia digital dan organisasi modern. Program manajemen trainee memberikan pelatihan terpadu yang tidak hanya membentuk keterampilan teknis, tetapi juga menumbuhkan visi kepemimpinan yang siap menghadapi perubahan zaman.

4.4.3. Bagian 3 : Tahap Pembentukan (Usia 25 – 43 tahun)

Pada tahap ini, kedua *Regional Chief Executive Officer* (RCEO) menunjukkan komitmen yang kuat terhadap karir mereka di Bank BRI. RCEO A telah menetapkan pilihan untuk mengabdikan diri di BRI hingga masa pensiun, sementara

RCEO B mengalami perubahan pandangan setelah bergabung di usia 26 tahun, di mana ia menyadari bahwa bekerja di BRI bukan hanya sekadar profesi, tetapi juga bentuk kontribusi bagi negara.

Komitmen karir dan loyalitas terhadap perusahaan merupakan aspek penting dalam teori pengembangan karir. Individu mengalami berbagai tahap perkembangan karir, di mana tahap eksplorasi (25-30 tahun) ditandai dengan pencarian identitas profesional dan tahap establishment (31-45 tahun) ditandai dengan stabilitas serta peningkatan komitmen terhadap organisasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kedua RCEO telah melewati tahap eksplorasi dan memasuki tahap establishment dengan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap Bank BRI.

Pengalaman kerja yang diperoleh selama tahap pembentukan menjadi faktor utama dalam pengembangan kepemimpinan. RCEO A menekankan pentingnya stabilitas dan kepastian karir di perusahaan besar, sementara RCEO B lebih menyoroti aspek kepemimpinan dan kontribusi terhadap negara. Perbedaan ini menunjukkan bahwa karir tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan dan pendapatan, tetapi juga nilai serta dampak yang dapat diberikan dalam skala yang lebih luas.

Menurut teori kepemimpinan transformasional, pemimpin yang efektif tidak hanya fokus pada pencapaian individu tetapi juga pada pengembangan organisasi dan bawahannya. Hal ini sejalan dengan pengalaman kedua RCEO yang mengalami perkembangan kepemimpinan di usia 25–43 tahun. RCEO A memulai kepemimpinannya dengan memimpin tim kecil dan menjadi problem solver di

Kantor Cabang, sedangkan RCEO B sudah menghadapi tanggung jawab yang lebih luas, seperti keberlanjutan bisnis dan kaderisasi pemimpin masa depan.

Kedua RCEO menempati posisi kepemimpinan pertama mereka di rentang usia 29–30 tahun. RCEO A mendapatkan promosi dari Kantor Pusat ke posisi Manajer Operasional di Kantor Cabang, sementara RCEO B memulai kepemimpinannya sebagai Manajer Pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa jalur kepemimpinan di Bank BRI dapat berasal dari berbagai pengalaman kerja sebelumnya, baik di kantor pusat maupun langsung di bidang pemasaran.

Sistem pengembangan kepemimpinan di BRI tampaknya dirancang secara bertahap untuk membentuk individu yang tidak hanya mampu mengelola bisnis tetapi juga mengembangkan potensi sumber daya manusia di dalamnya. Transisi dari manajer lini ke posisi kepemimpinan yang lebih tinggi membutuhkan pengembangan kompetensi strategis yang meliputi pengambilan keputusan, manajemen tim, dan visi jangka panjang.

Dari hasil wawancara dan analisis teori, dapat disimpulkan bahwa tahap pembentukan (usia 25-43 tahun) menjadi periode krusial dalam perjalanan karir kepemimpinan di Bank BRI. Faktor-faktor seperti komitmen terhadap organisasi, pengalaman kerja awal, dan sistem pengembangan kepemimpinan berperan dalam membentuk efektivitas kepemimpinan di masa depan. Bank BRI tidak hanya menyediakan jalur karir yang jelas bagi para pemimpinnya, tetapi juga memastikan bahwa mereka memiliki pengalaman yang cukup dalam berbagai aspek bisnis sebelum mencapai posisi yang lebih tinggi.

Tahap pembentukan ditandai dengan peningkatan tanggung jawab dan konsistensi dalam jalur karir yang dipilih. Baik RCEO A maupun RCEO B menetapkan komitmen untuk mengabdikan diri di Bank BRI. RCEO A secara tegas memilih untuk berkarir sampai pensiun di BRI, sementara RCEO B memaknai pekerjaannya bukan hanya sebagai pencarian nafkah, tetapi juga kontribusi terhadap negara.

Pengalaman mereka dalam kepemimpinan mulai terbentuk secara formal pada usia 29–30 tahun, ketika keduanya menjabat sebagai manajer di Kantor Cabang. Peran ini menjadi langkah awal dalam mengelola tim, membuat keputusan strategis, serta bertanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi. Hal ini selaras dengan temuan dalam penelitian Al-Ghazali (2020), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berdampak terhadap persepsi keberhasilan karir, melalui peran adaptabilitas karir dan keterikatan pekerjaan. RCEO A dan RCEO B, dalam hal ini, telah menunjukkan adaptabilitas tinggi serta loyalitas terhadap organisasi.

Keterlibatan mereka dalam pelatihan dan program kaderisasi di Bank BRI juga menjadi bagian penting dalam pembentukan kompetensi kepemimpinan. Ini berkaitan erat dengan salah satu kompetensi transformasional yang disebutkan dalam penelitian Schiuma et al. (2022), yakni kemampuan untuk menciptakan konteks pembelajaran dan mengkomunikasikan nilai-nilai perubahan. RCEO A dan B bukan hanya menjalani pelatihan formal, tetapi juga aktif dalam komunitas internal, yang menumbuhkan nilai kepemimpinan partisipatif.

Perjalanan ini juga mencerminkan temuan dalam penelitian Komolthiti (2016), yang menekankan pentingnya jaringan dukungan dan kredibilitas dalam membangun perjalanan karir kepemimpinan. Keduanya menunjukkan bahwa kredibilitas dibangun tidak hanya melalui hasil kerja, tetapi juga melalui keteladanan dan konsistensi perilaku selama masa pembentukan karir.

4.4.4. Bagian 4. Tahap Pemeliharaan (Usia 44-59 tahun)

Tahap pemeliharaan dalam karir kepemimpinan, yang umumnya terjadi pada usia 44-59 tahun, merupakan periode di mana seorang pemimpin berusaha mempertahankan pencapaiannya, membimbing generasi berikutnya, serta memastikan keberlanjutan organisasi. Dalam konteks kepemimpinan RCEO di Bank BRI, tahap ini ditandai dengan strategi kepemimpinan yang lebih matang, pendekatan networking yang kuat, serta komitmen terhadap regenerasi pemimpin.

Pada tahap pemeliharaan, pemimpin cenderung lebih reflektif terhadap peran dan tanggung jawabnya. Kepemimpinan pada tingkat ini tidak hanya berfokus pada pencapaian individu, tetapi juga pada pengelolaan tim dan organisasi secara keseluruhan. RCEO A menekankan pentingnya menjadi panutan bagi bawahannya dengan membangun hubungan yang baik dan mendorong inovasi. Sementara itu, RCEO B lebih menitikberatkan aspek strategis seperti pencapaian bisnis dan keberlanjutan organisasi.

Pengembangan diri tetap menjadi faktor kunci dalam tahap pemeliharaan. RCEO A menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan melalui pelatihan dan perluasan jaringan, sedangkan RCEO B melihat setiap posisi jabatan sebagai tanggung jawab yang harus dijalankan dengan profesionalisme dan integritas.

Pemimpin yang terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan akan lebih efektif dalam menghadapi tantangan organisasi.

Networking memiliki peran penting dalam kesuksesan seorang pemimpin, terutama di industri perbankan yang kompetitif. RCEO A dan RCEO B sepakat bahwa jaringan profesional yang luas dapat mendukung perkembangan karir dan efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki koneksi yang kuat lebih mampu mengakses sumber daya dan peluang strategis yang dapat membantu organisasi berkembang.

Pada tahap pemeliharaan, pemimpin cenderung lebih banyak berperan sebagai mentor bagi generasi penerus. RCEO A mendapat bimbingan langsung dari atasannya, sementara RCEO B melihat senior di Bank BRI sebagai teladan kepemimpinan. Individu belajar melalui observasi dan interaksi dengan model yang lebih berpengalaman. Kedua RCEO juga menyatakan sepakat bahwa kesuksesan perusahaan merupakan hasil kerja sama tim yang solid, bukan semata-mata kontribusi individu. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kolaborasi dan sinergi antara anggota tim.

Tahap pemeliharaan dalam perjalanan karir kepemimpinan RCEO di Bank BRI menunjukkan bahwa kepemimpinan yang matang berorientasi pada keberlanjutan organisasi, pengembangan sumber daya manusia, serta membangun jaringan profesional yang kuat. Pendekatan berbeda yang diambil oleh RCEO A dan RCEO B mencerminkan keberagaman strategi kepemimpinan yang dapat saling melengkapi dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif dan berdaya saing.

Hasil ini mendukung penelitian McCain & Matkin (2024) yang menyoroti pentingnya narasi keluarga dan mentoring dalam membentuk identitas kepemimpinan kolaboratif. Dalam wawancara, RCEO A menyebutkan figur atasannya sebagai inspirasi, sedangkan RCEO B menilai senior-seniornya di BRI sebagai contoh keteladanan. Ini menunjukkan bahwa pembentukan identitas kepemimpinan tidak berhenti pada pengalaman awal, tetapi berlanjut melalui refleksi dan hubungan interpersonal yang intens.

Selain itu, peran networking dan relasi profesional menjadi perhatian serius di tahap ini. Keduanya menekankan bahwa jaringan sosial dan profesional merupakan alat strategis untuk membuka akses, memperluas wawasan, dan memperkuat posisi organisasi. Temuan ini selaras dengan penelitian Kusuma (2020), yang menyatakan bahwa pemimpin di sektor keuangan yang memiliki jaringan luas lebih adaptif dan inovatif dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan kolektif juga menjadi nilai penting dalam gaya memimpin mereka. Keduanya mengakui bahwa keberhasilan organisasi tidak ditentukan oleh satu orang, tetapi hasil kerja sama seluruh tim. Hal ini berkaitan erat dengan temuan dalam penelitian Ahmed & Amiri (2022) yang menekankan bahwa pemimpin transformasional yang berhasil bukan hanya karena karisma pribadi, tetapi karena kemampuannya menginspirasi dan memotivasi banyak orang dalam sistem yang kompleks.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai perjalanan karir dan kepemimpinan RCEO A dan RCEO B di Bank BRI, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh Latar Belakang Keluarga terhadap Pemahaman Karir Latar belakang keluarga memiliki peran penting dalam membentuk pemahaman karir. RCEO A melihat karir sebagai perjalanan jangka panjang yang dipengaruhi oleh keluarganya, sedangkan RCEO B memandang karir sebagai sarana utama untuk menopang ekonomi keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa pola pikir terhadap karir dapat dibentuk sejak dini oleh lingkungan keluarga.
2. Perkembangan Cita-Cita dan Faktor Lingkungan Faktor sosial dan lingkungan memainkan peran besar dalam perkembangan cita-cita. Baik RCEO A maupun RCEO B mengalami perubahan dalam aspirasi karir mereka yang dipengaruhi oleh tren, figur inspiratif, dan pengalaman masa kecil.
3. Kompetisi dan Kepemimpinan dalam Olahraga Keterlibatan dalam olahraga sejak dini membantu membentuk jiwa kompetitif dan kepemimpinan. RCEO A dan RCEO B mendapatkan pengalaman kepemimpinan melalui peran mereka dalam tim olahraga, yang kemudian menjadi modal penting dalam perjalanan profesional mereka.
4. Pengembangan Kepemimpinan di Masa Remaja RCEO A mengembangkan kepemimpinannya melalui organisasi sekolah, sementara RCEO B melalui

dunia olahraga. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berkembang melalui berbagai jalur, baik formal maupun non-formal.

5. Perumusan Rencana Karir RCEO A dan RCEO B memiliki perencanaan karir yang berkembang seiring dengan pengalaman dan eksposur terhadap lingkungan. RCEO A awalnya bercita-cita menjadi PNS, sementara RCEO B berambisi bekerja di luar negeri, yang kemudian mengalami perubahan seiring dengan pengalaman profesional mereka.
6. Pemilihan jurusan berpengaruh signifikan terhadap jalur karir. RCEO A yang memilih Akuntansi berkarir di bidang keuangan, sementara RCEO B dengan latar belakang Teknologi Pangan memilih industri yang memiliki prospek sesuai dengan pendidikannya.
7. Awal Karir dan Perjalanan di Bank BRI Kedua RCEO memulai karir di Bank BRI melalui program manajemen trainee. Pengalaman awal ini memberikan wawasan tentang nilai-nilai kepemimpinan dan profesionalisme yang menjadi dasar bagi perkembangan karir mereka.
8. Komitmen terhadap Karir di BRI Komitmen terhadap perusahaan berkembang seiring waktu. RCEO A sejak awal berencana berkarir di BRI hingga pensiun, sementara RCEO B mengalami perubahan perspektif setelah bergabung, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan.
9. Proses Promosi dan Pengembangan Kepemimpinan Kedua RCEO mendapatkan promosi pada usia yang relatif muda melalui jalur yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa jalur kepemimpinan di BRI dapat berkembang dari berbagai latar belakang dan pengalaman.

10. Pandangan terhadap Kepemimpinan yang efektif menurut RCEO A menekankan pembelajaran berkelanjutan dan networking, dan RCEO B lebih menekankan tanggung jawab dan integritas. Kedua perspektif ini saling melengkapi dalam menciptakan pemimpin yang kompeten.
11. Peran Networking dalam Pengembangan Karir Networking menjadi elemen utama dalam kesuksesan karir. RCEO A melihatnya sebagai pengakuan dari jaringan profesional, sedangkan RCEO B menilai networking sebagai faktor utama dalam perkembangan karir.

Dengan demikian, perjalanan karir RCEO A dan RCEO B menegaskan bahwa kepemimpinan dan kesuksesan profesional tidak hanya dipengaruhi oleh pendidikan formal, tetapi juga oleh pengalaman, lingkungan, dan kemampuan membangun jaringan.

5.2. Implikasi Penelitian

5.2.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai perjalanan karir pada level eksekutif. Temuan penelitian ini memperluas pemahaman tentang bagaimana individu dapat mencapai posisi strategis seperti *Regional Chief Executive Officer* (RCEO), melalui kombinasi pengalaman kerja lintas fungsi, kepemimpinan yang adaptif, serta peran aktif dalam pengembangan diri.

Penelitian ini juga menambah wawasan tentang dinamika karir dalam industri perbankan, yang sebelumnya masih terbatas, terutama di konteks organisasi besar

dan milik negara seperti Bank BRI. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji pola karir, strategi pengembangan pemimpin, serta peran organisasi dalam membentuk kepemimpinan tingkat tinggi.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Bagi manajemen Bank BRI dan institusi perbankan lainnya, hasil penelitian ini memberikan gambaran penting tentang pola karir yang dapat mendorong karyawan menuju posisi strategis. Organisasi perlu merancang program pengembangan karir yang sistematis dan terstruktur, termasuk rotasi lintas divisi, pelatihan kepemimpinan, serta proyek-proyek strategis yang melibatkan karyawan potensial.

Selain itu, organisasi disarankan untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan serta mendorong para profesional untuk membangun jaringan kerja yang luas. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap inovasi dan kolaborasi akan mempercepat proses pengembangan calon pemimpin yang mampu menghadapi tantangan bisnis ke depan.

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan:

1. Bagi Individu yang Sedang Merencanakan Karir Memahami pentingnya latar belakang keluarga dan lingkungan dalam membentuk orientasi karir. Mengembangkan keterampilan kepemimpinan sejak dini, baik melalui

organisasi maupun aktivitas non-formal seperti olahraga. Memilih jurusan kuliah yang sesuai dengan minat dan prospek karir di masa depan.

2. Bagi Profesional Muda dan Calon Pemimpin Mengembangkan sikap belajar berkelanjutan dan keterampilan networking untuk memperluas kesempatan karir. Meningkatkan komitmen terhadap organisasi dengan memahami nilai-nilai dan visi perusahaan. Mengasah kepemimpinan dengan kombinasi antara integritas, tanggung jawab, serta inovasi dalam menghadapi tantangan profesional.
3. Bagi Perusahaan dan Institusi Pendidikan Memberikan program pelatihan kepemimpinan bagi karyawan sejak dini untuk mempercepat pengembangan profesional mereka. Mendorong budaya mentoring agar pemimpin muda dapat belajar dari pengalaman senior. Memfasilitasi networking dan kolaborasi agar individu dapat membangun koneksi yang mendukung perkembangan karir mereka.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil dan kesimpulan yang disajikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada satu institusi, yaitu Bank BRI, dan secara khusus menyoroti perjalanan karir pejabat dengan jabatan *Regional Chief Executive Officer* (RCEO). Keterbatasan ini membuat hasil penelitian menjadi sangat kontekstual, sehingga tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh industri perbankan atau institusi keuangan lainnya yang memiliki struktur organisasi dan budaya kerja yang berbeda.

Kedua, pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kualitatif dengan metode fenomenologi. Pendekatan ini memang memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika perjalanan karir pada level eksekutif, namun tidak memungkinkan dilakukan pengukuran statistik atau analisis hubungan antar variabel secara kuantitatif. Oleh karena itu, hasil penelitian ini bersifat deskriptif dan eksploratif, sehingga perlu kehati-hatian dalam mengaitkannya dengan populasi yang lebih luas.

Selain itu, data yang dikumpulkan sangat bergantung pada pengalaman subjektif dari informan. Meskipun proses triangulasi dilakukan untuk meningkatkan validitas, tetap terdapat potensi bias dalam narasi informan, terutama dalam menilai faktor-faktor yang dianggap berperan dalam keberhasilan karir mereka. Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam menyajikan temuan yang sepenuhnya objektif.

Mengingat keterbatasan tersebut, diharapkan penelitian-penelitian berikutnya dapat mengadopsi pendekatan dan cakupan yang lebih luas agar menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif dan dapat digunakan sebagai rujukan lintas institusi maupun lintas sektor.

5.5. Saran Untuk Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang dihadapi dalam penelitian ini, maka berikut adalah beberapa saran untuk penelitian selanjutnya untuk memperkaya sudut pandang dan meningkatkan validitas temuan, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak informan dari berbagai wilayah kerja BRI. Hal ini

akan memberikan gambaran yang lebih luas dan representatif terkait dinamika perjalanan karir kepemimpinan para RCEO.

Mengingat data dalam penelitian ini sangat bergantung pada narasi subjektif informan, penelitian ke depan diharapkan dapat memperkuat validitas temuan melalui teknik triangulasi yang lebih luas. Ini dapat mencakup penggunaan data dokumen organisasi, observasi langsung, serta wawancara dengan pihak lain yang relevan seperti atasan, kolega, atau bawahan dari informan utama. Untuk meminimalkan keterbatasan akibat bias naratif atau ingatan subjektif, penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan longitudinal, yaitu mengamati dan mendokumentasikan perjalanan karir individu secara bertahap dan berkelanjutan dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, dinamika pembentukan kapabilitas kepemimpinan dapat diamati secara lebih objektif.

Penelitian ini terbatas pada satu institusi, yakni Bank BRI. Penelitian mendatang dapat memperluas konteks dengan membandingkan perjalanan karir kepemimpinan eksekutif di bank lain, baik BUMN maupun swasta, guna mengidentifikasi pola umum maupun spesifik dalam pengembangan kepemimpinan di industri perbankan Indonesia. Mengingat dinamika industri perbankan yang semakin dipengaruhi oleh transformasi digital, maka penelitian mendatang dapat memperdalam eksplorasi terkait bagaimana calon pemimpin menyiapkan diri menghadapi disrupsi teknologi, serta bagaimana kepemimpinan visioner dibentuk dalam era digitalisasi. Dalam penelitian yang akan datang pun dapat juga mengangkat isu penting tentang perjalanan karir kepemimpinan berdasarkan isu *gender diversity*

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, G., & Amiri, N. Al. (2022). The Transformational Leadership of the Founding Leaders of the United Arab Emirates: Sheikh Zayed Bin Sultan Al Nahyan and Sheikh Rashid Bin Saeed Al Maktoum. *International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM)*, 2(1), 23–40. <https://doi.org/10.54489/ijtim.v2i1.58>
- Al-Ghazali, B. M. (2020). Transformational Leadership, Career Adaptability, Job Embeddedness and Perceived Career Success: a Serial Mediation Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 993–1013. <https://doi-org.proxy.undip.ac.id/10.1108/LODJ-10-2019-0455>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational-Transactional Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *Technical Report, Leader form, rater form, and Scoring Key of MLQ From 5x-Short*. Mind Garden, Inc.
- Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 175–187. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1116-2>
- Chen, S., & Cuervo, J. C. (2022). The Influence of Transformational Leadership on Work Engagement in the Context of Learning Organization Mediated by Employees' Motivation. *The Learning Organization*, 29(5), 567–585. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2022-0011>
- Collins, J. (2001a). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 79(1), 66–76.
- Collins, J. (2001b). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 79(1), 66–76. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11189464/>
- Collins, J., & Hansen, M. T. (2011). *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and*

Luck--Why Some Thrive Despite Them All (Good to Great, 5). Harper Business.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th.ed).* SAGE Publication, Ltd.

Dendawijaya, L. (2015). *Manajemen Perbankan.* Ghalia Indonesia.

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>

George, B. (2004). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value.* Jossey-Bass.

Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *Academy of Management Review*, 8(2), 285–291. <https://doi.org/10.2307/257756>

Hall, D. T. (2004). The Protean Career: A Quarter-Century Journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34. <https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001>

Kasmir. (2017). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya.* Rajawali Pers.

Kelloway, K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>

Komolthiti, M. (2016). *Leadership Journeys: A Narrative Research Study Exploring Women School Superintendent's Meaning-Making of Leadership Development Experiences.* Northeastern University.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations (6th ed.).* John Wiley & Sons.

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79–122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>

Ma, Y., Qian, Z., & Zhong, L. (2022). Influence of Core Self-Evaluations on Work Engagement: The Mediating Role of Informal Field Based Learning and the

- Moderating Role of Work Design. *Sustainability*, 14(9), 1–15.
<https://doi.org/10.3390/su14095319>
- McCain, K., & Matkin, G. (2024). “A part of who I Am:” a Phenomenological Study of Emerging Adult Leader Identity through Family Storytelling. *Journal of Leadership Education*, 1(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/JOLE-02-2024-0039>
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117–130.
<https://www.proquest.com/docview/1548766781?sourcetype=ScholarlyJournals>
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0018726705059929>
- Nair, B. P., Prasad, T., & Nair, S. K. (2021). Exploring Authentic Leadership through Leadership Journey of Gandhi. *The Qualitative Report*, 26(3), 714–733. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4004>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational Leadership and Performance Outcomes: Analyses of Multiple Mediation Pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice (9th ed.)*. SAGE Publications.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Pepper, K. (2010). Effective Principals Skillfully Balance Leadership Styles to Facilitate Student Success: A Focus for the Reauthorization of ESEA. *Planning and Changing*, 41(1/2), 42–56.
- Reid, W., West, G. R. B., Winston, B., & Wood, J. “Andy.” (2014). An Instrument to Measure Level 5 Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 17–32.
<https://doi.org/10.1002/jls.21317>
- Savickas, M. L. (2005). *The Theory and Practice of Career Construction*. John

Wiley & Sons, Inc.

- Schiama, G., Schettin, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2022). The Transformative Leadership Compass: Six Competencies for Digital Transformation Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273–1291. <https://doi-org.proxy.undip.ac.id/10.1108/IJEBr-01-2021-0087>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach (8th.ed)*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Setyawan, F. C., Aditya, M., Pratama, I. O., & Purnama, I. (2024). Transformasi Kepemimpinan Nasional: Tantangan dan Peluang di Era Globalisasi. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 6972–6983. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Spillane, J. P. (2015). Leadership and Learning: Conceptualizing Relations Between School Administrative Practice and Instructional Practice. *Societies*, 5(2), 277–294. <https://doi.org/10.3390/soc5020277>
- Sudirman, I. W. (2013). *Manajemen Perbankan : Menuju Bankir Konvensional yang Profesional*. Kencana.
- Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). *The Life-Span, Life-Space Approach to Careers. In Career Choice and Development (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S., & Jinks, M. (2014). Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 401–419. <https://doi.org/10.1080/13603120701408262>
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 837–848. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014>
- Vuhuong, J., & Edwards, G. (2022). Exploring the Leadership Development Journey of SME Owner-Managers. *Journal of Management Development*, 41(2), 53–69. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0271>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206307308913>
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2020). The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391–400.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>

Yukl, G. (2015). *Leadership in Organizations* (Seventh Ed). PT. Indeks.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil Wawancara

JAWABAN PERTANYAAN

Pertanyaan Wawancara untuk mendapatkan pembuatan makna pada setiap pengalaman pengembangan kepemimpinan			Jawaban Wawancara RCEO A
Bagian 1 : Tahap Pertumbuhan (Sejak Lahir sampai usia 14 tahun)			
Karakteristik: Pengembangan konsep diri tentang siapa yang ingin menjadi			
No	Pertanyaan	Tahap Pengembangan	
1	Saat Anda masih kecil, sekitar 10 tahun atau lebih muda, apakah Anda pernah bermain peran? Siapa Anda? Keterampilan apa yang Anda pelajari terkait kepemimpinan?	· Fantasi (Usia 0-14 tahun). Kebutuhan menjadi prioritas, permainan peran fantasi menjadi penting	Saat saya masih kecil, saya berfantasi menjadi seorang komandan tentara dengan pangkat Letnan. Saat itu saya berperan sebagai pemimpin prajurit yang menghadapi medan pertempuran. Saya memiliki fantasi memiliki keterampilan dalam memimpin pasukan untuk menggempur dan mengalahkan musuh-musuh.
2	Coba ingat kembali saat Anda berusia sekitar 11 atau 12 tahun. Apa pemahaman Anda tentang karier?	· Minat (11-12 tahun). Dasar untuk pilihan karir didasarkan pada suka dan tidak suka	Saat itu, karena saya melihat kakek saya sebagai seorang prajurit TNI sampai pensiun dan ayah saya sebagai seorang PNS sampai beliau pensiun, maka pemahaman karir menurut saya sewaktu kecil adalah bidang pekerjaan yang dipilih selepas lulus kuliah dan dijalani sampai kita pensiun.
3	Apa pekerjaan impian Anda saat itu? Mengapa?		Dulu impian saya berganti antara ingin menjadi tentara dan menjadi insinyur. Menjadi tentara, karena saya melihat kakek saya sangat keren saat mengenakan pakaian tentara. Namun sempat berubah ingin menjadi seorang insinyur karena saat saya kecil, profesi tsb sangat digemari menjadi cita-cita anak kecil seusia saya.
4	Saat berusia sekitar 13-14 tahun, apa yang Anda sukai dan kuasai?	· Kapasitas (13-14 tahun). Hubungan dibuat antara keterampilan dan persyaratan pekerjaan	Saya sangat menyukai permainan sepak bola. Saat itu saya sangat menguasai permainan tersebut dan dapat dikatakan saya cukup mahir dan jago bagi teman seusia saya saat itu

Bagian 2 : Tahap Eksplorasi (Usia 14-24)			
Karakteristik : Pengembangan konsep diri yang realistis, pemeriksaan diri, dan eksplorasi diri.			
5	Ketika Anda berusia sekitar 15-17 tahun, apa yang Anda sukai dalam aktivitas sekolah atau pekerjaan paruh waktu terkait kepemimpinan?	· Tentatif (15-17 tahun). Pilihan tentatif dibuat dan dicoba melalui sekolah, kursus, atau pekerjaan paruh waktu	Saat usia tersebut saya berada di bangku SMA. Saat itu aktivitas yang saya sukai adalah aktif dalam kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler di sekolah. Banyak organisasi yang saya ikuti seperti OSIS, Karate dan Karya Ilmiah Remaja. Hampir seluruh waktu sepulang sekolah saya habiskan untuk kegiatan berorganisasi di sekolah.
6	Apakah Anda memiliki rencana karier saat berusia sekitar 18-21 tahun? Apakah rencana tersebut berubah-ubah?	· Kristalisasi (18-21 tahun). Pilihan umum menjadi yang lebih spesifik	Saat itu saya memiliki rencana karir, namun rencana karir tersebut masih berubah-ubah. Sebagaimana mindset dalam masa kecil yang melihat pekerjaan tetap sampai pensiun atas kakek dan ayah saya, saat usi 18-21 tahun (bangku kuliah) rencana karir saya adalah menjadi seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS). Namun sempat ada rencana karir yang berubah, selain menjadi PNS saya juga memiliki rencana menjadi pegawai perbankan dan menjadi dosen (tenaga pendidik)
7	Bidang atau studi apa yang Anda pilih setelah sekolah menengah? Bagaimana hal tersebut memengaruhi rencana karier Anda?		Saat itu saya memilih jurusan Akuntansi dalam bangku kuliah. Sehingga hal tersebut merubah rencana karir saya, dari sebelumnya saat kecil bercita-cita menjadi seorang tentara atau insinyur, berubah cita-cita saya menjadi seorang pegawai bank, atau pegawai korporate, atau menjadi seorang dosen.
8	Setelah lulus, pekerjaan pertama apa yang membuat Anda merasa pekerjaan itu bisa menjadi pekerjaan seumur hidup Anda? Apakah pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan ini meningkatkan kualitas kepemimpinan Anda?	· Spesifikasi (22-24 tahun). Pekerjaan yang sesuai telah ditemukan, pekerjaan pertama dicoba sebagai pekerjaan sumur hidup yang potensial	Setelah lulus, saya banyak melamar ke perusahaan-perusahaan besar dengan label korporate. Ada BUMN, BUMD dan swasta. Namun saat itu, saya langsung diterima di BUMN Bank BRI. Dan saat itulah saya merasa bekerja di BRI akan menjadi pekerjaan bagi saya sampai pensiun. Saya masuk di BRI dalam program Calon Staff atau Manajemen Trainee, yaitu program khusus calon pekerja yang akan menjadi pemimpin Bank BRI dimasa depan. Melalui jalur ini, kepemimpinan kami telah dipersiapkan oleh perusahaan, sehingga kualitas kepemimpinan kami terus dilatih, diuji dan ditempa melalui

			pendidikan dan penempatan posisi jabatan dalam karir.
Bagian 3 : Tahap Pembentukan (Usia 25 – 43 tahun)			
Karakteristik: Individu telah menemukan bidang pekerjaan yang permanen dan sesuai			
9	Ketika Anda berusia 25-30 tahun, apakah tujuan dan rencana karir Anda berubah?	· Percobaan (25-30 tahun). Individu telah menemukan bidang pekerjaan yang permanen dan sesuai.	Di fase ini tujuan dan rencana karir saya sudah tidak berubah. Saat diterima menjadi pegawai di Bank BRI, saya telah memutuskan untuk berkarir di Bank BRI sampai pensiun.
10	Jelaskan pengalaman utama yang mengubah/mendukung tujuan dan rencana anda		Pengalaman utamanya adalah saya telah mendapatkan kepastian pekerjaan yang berkualitas. Yaitu menjadi seorang pekerja tetap, menjadi calon pemimpin dan bekerja di perusahaan korporat BUMN besar.
11	Pekerjaan apa yang Anda miliki sekitar usia 31-34 tahun? Pengalaman apa yang berpengaruh terhadap keputusan Anda untuk mengejar posisi kepemimpinan?	· Kemajuan (31-43 tahun). Upaya yang dilakukan untuk mendapatkan pekerjaan dan kemajuan karir	Pada rentang usia tersebut, saya telah promosi menjadi seorang manager di kantor Cabang. Dalam jabatan tersebut, saya mulai belajar memimpin sebuah Tim dengan rentang kendali yang kecil. Pengalaman utama dalam jabatan manajerial pertama saya ini adalah bagaimana mengelola dan memimpin SDM serta menjadi problem solving bagi kendala atau permasalahan di Kantor Cabang.
12	Apakah Anda mengikuti pelatihan karir terkait kepemimpinan? Bagaimana pengalaman tersebut memengaruhi keterampilan kepemimpinan Anda?		Ya saya mengikuti berbagai pelatihan terkait kepemimpinan. Di bank BRI saat itu, setiap pekerja yang akan menempati posisi jabatan tertentu akan dididik untuk memiliki kesiapan dalam menempati jabatan yang dituju. Contohnya saya mengikuti pendidikan menjadi manager operasional saat akan promosi menjadi manager operasional, dan mengikuti pendidikan manager pemasaran saat akan menempati jabatan manajer pemasaran. Tentunya pendidikan atau pelatihan karir tersebut menjadi bekal bagi saya dalam kekayaan keterampilan kepemimpinan yang saya miliki.
13	Kapan anda memulai karir anda sebagai seorang pemimpin?		Pada usia 29 tahun, saat saya promosi dari jabatan staff di Kantor Pusat menjadi seorang manager operasional di Kantor Cabang BRI

Bagian 4. Tahap Pemeliharaan (Usia 44-59 tahun)			
Karakteristik : Individu tersebut sudah memiliki karir yang sesuai, sehingga yang menjadi perhatian adalah bagaimana mempertahankannya			
14	Dari refleksi karier Anda saat ini, kapan Anda mulai melihat diri Anda sebagai pemimpin?	· Kekhawatiran (44-59 tahun). Individu khawatir tentang mempertahankan status saat ini.	Saya melihat diri saya memiliki bakat kepemimpinan sejak saya kecil, mungkin antara TK dan SD. Sejak saat itu saya selalu terpilih menjadi Ketua Kelas di sekolah dan saya sangat menyukai peran saya sebagai Ketua Kelas saat itu. Selain itu, sejak kecil saya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi teman-teman saya, misalkan saya ingin bermain sepak bola, maka saya bisa mempengaruhi teman-teman saya untuk ikut bermain sepak bola. Atau contoh lain, saya bisa mempengaruhi teman-teman saya untuk memainkan atau mengganti permainan yang sedang kami lakukan, seperti dari bermain sepak bola berganti menjadi bermain perang-perangan.
15	Bisakah Anda menggambarkan bagaimana rasanya menjadi seorang pemimpin tertinggi di Unit Kerja anda ?		Banyak hal yang dirasakan saat saya menjadi seorang pemimpin tertinggi di Unit Kerja. Pertama, saya harus menjadi panutan bagi tim saya baik dari sisi perilaku, perbuatan, pekerjaan, etos kerja, mindset, pendidikan maupun seluruh perilaku sehari-hari. Kedua, saya harus mampu mengenali person by person dari anak buah dalam tim saya sehingga saya dapat mengetahui kekuatan tim saya seperti apa. Ketiga, saya harus mampu menggerakkan tim saya untuk bekerja dengan hati yang riang, cara kerja yang benar dan cerdas serta berupaya memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Keempat, saya harus dapat memitigasi berbagai risiko dan tantangan yang ada. Terakhir, tentunya saya harus dapat menciptakan calon pemimpin baru di masa datang yang bersumber dari Tim saya.

16	Bagaimana cara Anda mempertahankan keterampilan dan posisi kepemimpinan Anda di organisasi?	Tentunya yang namanya pendidikan bisa kita raih, namun yang namanya pengalaman tidak akan pernah bisa kita beli. Sehingga sampai saat ini, saya terus mengasah kemampuan dan keterampilan saya melalui pelatihan-pelatihan dan training baik didalam maupun luar negeri. selain itu, saya pun secara mandiri terus melakukan pembelajaran melalui membaca buku teks, literasi biografi seseorang, maupun update informasi terkini dengan memanfaatkan teknologi maupun social media. Selain itu, mengembangkan jaringan pergaulan atau networking juga menjadi salah satu hal yang sangat penting, karena dengan memperluas pergaulan, maka kita akan mendapatkan manfaat yang banyak seperti kawab baru, ilmu baru, bisnis baru dan banyak hal lainnya.
17	Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi dalam mempertahankan posisi kepemimpinan Anda?	Pada dasarnya posisi kepemimpinan adalah amanah dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Sehingga bagi saya, tidak ada tantangan untuk mempertahankan posisi kepemimpinan. Bagi saya, kepemimpinan ini adalah amanah, sehingga harus kita laksanakan seluruh tugas dan tanggung jawab kita dengan sebaik-baiknya. Tantangan terbesar adalah kekhawatiran apabila kita tidak bisa menyelesaikan tugas dan tantangan kita dengan baik dari amanah yang diberikan.
18	Bagaimana jaringan profesional Anda memengaruhi pengembangan karier dan kepemimpinan Anda?	Jaringan profesional atau networking menjadi sesuatu yang sangat penting dalam pengembangan karir dan kepemimpinan saya. Karena pintar dan cerdas saya tidak cukup, harus dilengkapi dengan bagaimana kita dikenal oleh banyak orang. Artinya adalah bagaimana kemampuan kita diakui dan diketahui oleh banyak orang dalam networking kita.
19	Apakah ada figur atau mentor yang berperan penting dalam perjalanan karier Anda? Jika ada,	Figur dan mentor yang sangat berperan dalam perjalanan karir saya tentunya ada. Figur tersebut adalah atasan pertama saya, beliau yang membimbing saya bagaimana merencanakan karir, merencanakan

	bagaimana mereka membantu Anda?		sukses, mengembangkan kemampuan secara hardskill dan softskill, memperluas pergaulan, melakukan hal-hal terbaik bagi perusahaan dan lainnya.
20	Saat Anda mendekati masa pensiun, bagaimana perasaan Anda tentang warisan kepemimpinan yang akan Anda tinggalkan?		Sama sekali saya tidak khawatir dengan warisan kepemimpinan bagi generasi penerus di Bank BRI. Percayalah setiap masa ada orangnya dan setiap orang ada masanya. Setiap orang akan memiliki tantangannya sendiri dan setiap orang akan menjadi hebat dimasanya sendiri. Tugas saya sebagai leader Bank BRI saat ini, adalah menciptakan leader-leader baru yang lebih banyak jumlahnya untuk memimpin Bank BRI dimasa depan. Tentunya calon leader tersebut ditempa dengan berbagai penugasan atau tour on duty dalam perjalanan karirnya.
21	Apakah Anda merasa sudah memberikan kontribusi maksimal dalam pengembangan kepemimpinan di organisasi?		Berbagai tantangan disetiap masa dan setiap tahun tentunya berbeda. Maka saya tidak pernah merasa puas akan kontribusi yang sudah saya berikan bagi perusahaan ini, karena perusahaan ini pun telah memberikan segalanya bagi kehidupan saya dan keluarga. Sehingga bagi saya, kesuksesan perusahaan bukan karena saya sendiri, melainkan atas kerjasama tim seluruh insan BRI dimanapun mereka bertugas dan apapun tugas yang mereka emban.
22	Apa yang akan Anda sarankan kepada generasi berikutnya yang ingin mengikuti jejak karier kepemimpinan Anda?		Teruslah belajar mengasah diri dengan ilmu pengetahuan dan lakukan berbagai hal pekerjaan teknis maupun non-teknis untuk memperoleh kekayaan pengalaman. Ingat pendidikan bisa dipelajari, namun pengalaman tidak akan pernah bisa dibeli. Sehingga saat anda mendapatkan berbagai bidang penugasan, maka laksanakan dan selesaikan lah tugas tersebut dengan sebaik-baiknya.

Pertanyaan Wawancara untuk mendapatkan pembuatan makna pada setiap pengalaman pengembangan kepemimpinan			Jawaban Wawancara RCEO B
Bagian 1 : Tahap Pertumbuhan (Sejak Lahir sampai usia 14 tahun)			
Karakteristik: Pengembangan konsep diri tentang siapa yang ingin menjadi			
No	Pertanyaan	Tahap Pengembangan	
1	Saat Anda masih kecil, sekitar 10 tahun atau lebih muda, apakah Anda pernah bermain peran? Siapa Anda? Keterampilan apa yang Anda pelajari terkait kepemimpinan?	· Fantasi (Usia 0-14 tahun). Kebutuhan menjadi prioritas, permainan peran fantasi menjadi penting	Saat masih kecil saya sangat senang berperan menjadi seorang presiden, karena saya dapat memimpin dan memerintahkan apapun kepada teman-teman saya yang berperan sebagai menteri, guru, dosen, tentara dan lainnya. Karena dulu sewaktu kecil, kami bersepakat bahwa presiden adalah raja dari segalanya, sehingga dia memegang kekuasaan penuh bagi yang lainnya.
2	Coba ingat kembali saat Anda berusia sekitar 11 atau 12 tahun. Apa pemahaman Anda tentang karier?	· Minat (11-12 tahun). Dasar untuk pilihan karir didasarkan pada suka dan tidak suka	Pada saat itu pemahaman saya tentang karir adalah sebuah pekerjaan yang akan dihadapi oleh seorang anak laki-laki untuk menghidup keluarganya. Sehingga pekerjaan tersebut harus yang layak dan menghasilkan banyak profit untuk menghidupi keluarga.
3	Apa pekerjaan impian Anda saat itu? Mengapa?		Pada saat kecil impian pekerjaan saya adalah menjadi seorang presiden. Karena saya dapat memimpin rakyat-rakyat saya dan saya merasa presiden adalah pemimpin tertinggi seperti seorang raja.
4	Saat berusia sekitar 13-14 tahun, apa yang Anda sukai dan kuasai?	· Kapasitas (13-14 tahun). Hubungan dibuat antara keterampilan dan persyaratan pekerjaan	Saya sangat hobi bermain basket saat itu. Karena saat itu saya pun yang paling jago dalam bermain basket, saya sempat menjadi seorang kapten tim basket di SMP saya.
Bagian 2 : Tahap Eksplorasi (Usia 14-24)			
Karakteristik : Pengembangan konsep diri yang realistis, pemeriksaan diri, dan eksplorasi diri.			
5	Ketika Anda berusia sekitar 15-17 tahun, apa yang Anda sukai dalam aktivitas sekolah atau pekerjaan paruh waktu terkait kepemimpinan?	· Tentatif (15-17 tahun). Pilihan tentatif dibuat dan dicoba melalui sekolah, kursus, atau pekerjaan paruh waktu	Diluar aktivitas belajar di sekolah, saya menghabiskan banyak waktu saya untuk bermain dalam Tim Basket SMA saya. Selain di SMP, sayapun menjadi kapten tim basket sekolah saya. Tentunya saya sangat senang dengan peran ini, selain bermain basket juga saya belajar bagaimana memimpin tim dan memotivasi teman-teman tim saya untuk

			selalu menang dalam setiap pertandingan dan turnamen.
6	Apakah Anda memiliki rencana karier saat berusia sekitar 18-21 tahun? Apakah rencana tersebut berubah-ubah?	· Kristalisasi (18-21 tahun). Pilihan umum menjadi yang lebih spesifik	Tentunya saat menyentuh usia ini, rencana karir saya sudah mulai mengerucut secara realistis. Tidak lagi menjadi seorang Presiden. Cita-cita saya saat itu adalah menjadi karyawan di perusahaan besar di Indonesia atau Luar Negeri. Tentunya bekerja di perusahaan luar negeri menjadi pilihan utama saya, karena selain bekerja, saya pun memiliki rencana untuk melanjutkan studi pasca sarjana saya di Luar Negeri.
7	Bidang atau studi apa yang Anda pilih setelah sekolah menengah? Bagaimana hal tersebut memengaruhi rencana karier Anda?		Bidang studi yang saya pilih semasa kuliah adalah jurusan teknologi pangan. Hal ini cukup mempengaruhi rencana karir saya untuk bekerja di perusahaan nasional atau multinasional, karena saat itu saya berpikiran dengan jumlah manusia yang semakin banyak di Indonesia, maka kebutuhan ilmu teknologi pangan untuk mencukupi kebutuhan pokok manusia akan sangat dibutuhkan.
8	Setelah lulus, pekerjaan pertama apa yang membuat Anda merasa pekerjaan itu bisa menjadi pekerjaan seumur hidup Anda? Apakah pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan ini meningkatkan kualitas kepemimpinan Anda?	· Spesifikasi (22-24 tahun). Pekerjaan yang sesuai telah ditemukan, pekerjaan pertama dicoba sebagai pekerjaan sumur hidup yang potensial	Sebelum masuk Bank BRI, saya sempat mendapatkan pekerjaan pertama saya di PT Astra International sebagai management trainee. Namun bekerja disana hanya bertahan 2 tahun, setelah itu saya pindah ke Bank BRI juga sebagai management trainee yaitu penerimaan pekerja sebagai calon pemimpin BRI masa depan. Pengalaman pertama saya di PT. Astra International dan di Bank BRI adalah bagaimana melihat model kepemimpinan di perusahaan swasta dan model kepemimpinan di perusahaan BUMN, dimana keduanya memiliki kemiripan yaitu integritas, loyalitas dan role model menjadi faktor penting dalam kepemimpinan dimanapun.

Bagian 3 : Tahap Pembentukan (Usia 25 – 43 tahun)			
Karakteristik: Individu telah menemukan bidang pekerjaan yang permanen dan sesuai			
9	Ketika Anda berusia 25-30 tahun, apakah tujuan dan rencana karier Anda berubah?	· Percobaan (25-30 tahun). Individu telah menemukan bidang pekerjaan yang permanen dan sesuai.	Setelah masuk Bank BRI di usia 26 tahun rencana karir saya berubah, yaitu saya akan berkarir selamanya di Bank BRI. Karena selain bekerja mencari nafkah, bekerja di Bank BRI pun memiliki peran dalam membangun bangsa dan negara Indonesia.
10	Jelaskan pengalaman utama yang mengubah/mendukung tujuan dan rencana anda		Pengalaman utama yang merubah tujuan dan rencana karir saya adalah itu tadi, saya dapat menjadi seorang pemimpin di perusahaan yang tidak hanya mencari profit tetapi juga berperan memberikan dampak perubahan bagi bangsa dan negara.
11	Pekerjaan apa yang Anda miliki sekitar usia 31-34 tahun? Pengalaman apa yang berpengaruh terhadap keputusan Anda untuk mengejar posisi kepemimpinan?	· Kemajuan (31-43 tahun). Upaya yang dilakukan untuk mendapatkan pekerjaan dan kemajuan karir	Pada usia tersebut, saya menempati posisi sebagai Pemimpin Cabang Pembantu. Saya bertanggung jawab penuh terhadap sustainability unit kerja saya termasuk laba dan pencapaian bisnisnya. Sehingga sebagai pemimpin di Kantor Cabang Pembantu, seluruh keputusan yang saya ambil akan berdampak kepada tim dan pencapaian bisnis dari Unit Kerja saya. Disitulah saya belajar dalam memimpin tim, merencanakan sebuah strategi, mengimplementasikan strategi bersama tim dan melakukan evaluasi atas apa yang sudah dikerjakan. Selain itu, saya pun selalu berusaha untuk menjadikan anak buah saya sebagai penerus kepemimpinan BRI berikutnya (kaderisasi).
12	Apakah Anda mengikuti pelatihan karier terkait kepemimpinan? Bagaimana pengalaman tersebut memengaruhi keterampilan kepemimpinan Anda?		Itu pasti, di Bank BRI saya mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan oleh BRI Corporate University sesuai dengan bidang jabatan saya. Namun secara mandiri, saya memupuk nilai-nilai kepemimpinan dari organisasi diluar pekerjaan seperti Badan Dakwah Islam BRI, Komunitas olahraga di BRI dan lainnya.
13	Kapan anda memulai karir anda sebagai seorang pemimpin?		Di Bank BRI saya memulai karir sebagai pemimpin di usia 30 tahun sebagai seorang Manajer Pemasaran di Kantor Cabang BRI.

Bagian 4. Tahap Pemeliharaan (Usia 44-59 tahun)		
Karakteristik : Individu tersebut sudah memiliki karir yang sesuai, sehingga yang menjadi perhatian adalah bagaimana mempertahankannya		
14	Dari refleksi karier Anda saat ini, kapan Anda mulai melihat diri Anda sebagai pemimpin?	· Kekhawatiran (44-59 tahun). Individu khawatir tentang mempertahankan status saat ini. Sejak saya menggemari hobi olahraga basket, sejak saat itulah saya melihat kapasitas saya sebagai pemimpin. Saya adalah kapten tim basket dan saya sangat menyenangkan peran tersebut. Selain itu, secara formal saya pun berulang kali menjadi ketua kelas di sekolah saya sejak Sekolah Dasar.
15	Bisakah Anda menggambarkan bagaimana rasanya menjadi seorang pemimpin tertinggi di Unit Kerja anda ?	Tentunya sangat bangga, namun diluar itu ada tanggung jawab besar yang saya emban. Banyak hal yang harus saya pastikan berjalan dengan baik seperti pencapaian bisnis, pengembangan SDM, sustainability bisnis, kemampuan tim saya, kemudian risiko-risiko yang kita kelola serta bagaimana kita dapat menciptakan calon-calon pemimpin sebagai pengganti kita dimasa depan.
16	Bagaimana cara Anda mempertahankan keterampilan dan posisi kepemimpinan Anda di organisasi?	Posisi suatu jabatan adalah sebuah tanggung jawab yang sangat besar. Sehingga bagi saya, di manapun kita ditempatkan dan dalam berbagai jabatan apapun, maka prinsipnya adalah laksanakanlah tugas dan tanggung jawab tersebut dengan sebaik-baiknya seperti dengan integritas, profesionalisme dan sebagainya.
17	Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi dalam mempertahankan posisi kepemimpinan Anda?	Menurut saya tidak ada tantangan besar dalam mempertahankan posisi kepemimpinan kita. Karena ada awal pasti ada akhir. Sehingga yang perlu kita pertahankan bukan jabatannya, melainkan keberlanjutan dari perusahaan ini saat kita sudah tidak lagi menempati jabatan tersebut. Legacy kepemimpinan yang baik dan menjadi role model yang harus kita tinggalkan saat tidak lagi menjabat sebagai pimpinan.
18	Bagaimana jaringan profesional Anda memengaruhi pengembangan karier dan kepemimpinan Anda?	Bagi saya networking is everything. Tidak ada satu pun pemimpin akan sukses jika dia tidak memiliki jaringan dan networking yang luas.

19	Apakah ada figur atau mentor yang berperan penting dalam perjalanan karier Anda? Jika ada, bagaimana mereka membantu Anda?	Senior-senior saya di Bank BRI adalah figur-figur penting yang menjadi teladan bagi saya dalam menjalankan karir di Bank BRI. Mereka lah yang mengajarkan arti tanggung jawab, integritas, profesionalisme dan yang terpenting memberikan dan melebihi yang terbaik bagi perusahaan.
20	Saat Anda mendekati masa pensiun, bagaimana perasaan Anda tentang warisan kepemimpinan yang akan Anda tinggalkan?	Saya harus memastikan bahwa saya sudah memberikan legacy yang baik bagi adik-adik calon penerus kepemimpinan di perusahaan sebesar Bank BRI.
21	Apakah Anda merasa sudah memberikan kontribusi maksimal dalam pengembangan kepemimpinan di organisasi?	Saya kira perusahaan ini besar bukan karena kontribusi satu atau dua orang, melainkan atas kerjasama tim yang kuat. Hanya kebetulan saja tim tersebut menempatkan saya sebagai pimpinannya, namun yang hebat itu mereka sebagai sebuah organisasi tim.
22	Apa yang akan Anda sarankan kepada generasi berikutnya yang ingin mengikuti jejak karier kepemimpinan Anda?	Teruslah belajar meningkatkan kapasitasmu diberbagai hal, sehingga saat tugas datang menghampirimu, dirimu sudah siap untuk menyelesaikan tugas tersebut. Selain itu perbanyaklah pengalamanmu dengan ilmu dan pengalaman, sehingga kamu akan menjadi pemimpin yang kuat dimasa depan.

Interpretasi Hasil dari Kegiatan Wawancara

Stages	Tasks	Jawaban Wawancara RCEO A	Jawaban Wawancara RCEO B
Bagian I : Sejak Lahir sampai usia 14 tahun)	Fantasi (Usia 0-14 tahun). Kebutuhan menjadi prioritas, permainan peran fantasi menjadi penting	Saat saya masih kecil, saya berfantasi menjadi seorang komandan tentara dengan pangkat Letnan. Saat itu saya berperan sebagai pemimpin prajurit yang menghadapi medan pertempuran. Saya memiliki fantasi memeiliki keterampilan dalam memimpin pasukan untuk menggempur dan mengalahkan musuh-musuh.	Saat masih kecil saya sangat senang berperan menjadi seorang presiden, karena saya dapat memimpin dan memerintahkan apapun kepada teman-teman saya yang berperan sebagai menteri, guru, dosen, tentara dan lainnya. Karena dulu sewaktu kecil, kami bersepakat bahwa presiden adalah raja dari segalanya, sehingga dia memegang kekuasaan penuh bagi yang lainnya.

	Minat (11-12 tahun). Dasar untuk pilihan karir didasarkan pada suka dan tidak suka	Saat itu, karena saya melihat kakek saya sebagai seorang prajurit TNI sampai pensiun dan ayah saya sebagai seorang PNS sampai beliau pensiun, maka pemahaman karir menurut saya sewaktu kecil adalah bidang pekerjaan yang dipilih selepas lulus kuliah dan dijalani sampai kita pensiun.	Pada saat itu pemahaman saya tentang karir adalah sebuah pekerjaan yang akan dihadapi oleh seorang anak laki-laki untuk menghidup keluarganya. Sehingga pekerjaan tersebut harus yang layak dan menghasilkan banyak profit untuk menghidupi keluarga.
		Dulu impian saya berganti antara ingin menjadi tentara dan menjadi insinyur. Menjadi tentara, karena saya melihat kakek saya sangat keren saat mengenakan pakaian tentara. Namun sempat berubah ingin menjadi seorang insinyur karena saat saya kecil, profesi tsb sangat digemari menjadi cita-cita anak kecil seusia saya.	Pada saat kecil impian pekerjaan saya adalah menjadi seorang presiden. Karena saya dapat memimpin rakyat-rakyat saya dan saya merasa presiden adalah pemimpin tertinggi seperti seorang raja.
	Kapasitas (13-14 tahun). Hubungan dibuat antara keterampilan dan persyaratan pekerjaan	Saya sangat menyukai permainan sepak bola. Saat itu saya sangat menguasai permainan tersebut dan dapat dikatakan saya cukup mahir dan jago bagi teman seusia saya saat itu.	Saya sangat hobi bermain basket saat itu. Karena saat itu saya pun yang paling jago dalam bermain basket, saya sempat menjadi seorang kapten tim basket di SMP saya.
Bagian 2 : Tahap Eksplorasi (Usia 14-24)	Tentatif (15-17 tahun). Pilihan tentatif dibuat dan dicoba melalui sekolah, kursus, atau pekerjaan paruh waktu	Saat usia tersebut saya berada di bangku SMA. Saat itu aktivitas yang saya sukai adalah aktif dalam kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler di sekolah. Banyak organisasi yang saya ikuti seperti OSIS, Karate dan Karya Ilmiah Remaja. Hampir seluruh waktu sepulang sekolah saya habiskan untuk kegiatan berorganisasi di sekolah.	Diluar aktivitas belajar di sekolah, saya menghabiskan banyak waktu saya untuk bermain dalam Tim Basket SMA saya. Selain di SMP, sayapun menjadi kapten tim basket sekolah saya. Tentunya saya sangat senang dengan peran ini, selain bermain basket juga saya belajar bagaimana memimpin tim dan memotivasi teman-teman tim saya untuk selalu menang dalam setiap pertandingan dan turnamen.
	Kristalisasi (18-21 tahun). Pilihan umum menjadi yang lebih spesifik	Saat itu saya memiliki rencana karir, namun rencana karir tersebut masih berubah-ubah. Sebagaimana mindset dalam masa kecil yang melihat pekerjaan tetap sampai pensiun atas kakek dan ayah saya, saat usi 18-21 tahun (bangku kuliah) rencana karir saya adalah menjadi seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS). Namun sempat ada rencana karir yang berubah, selain menjadi PNS saya juga memiliki rencana menjadi pegawai perbankan dan menjadi seorang dosen (tenaga pendidik)	Tentunya saat menyentuh usia ini, rencana karir saya sudah mulai mengerucut secara realistis. Tidak lagi menjadi seorang Presiden. Cita-cita saya saat itu adalah menjadi karyawan di perusahaan besar di Indonesia atau Luar Negeri. Tentunya bekerja di perusahaan luar negeri menjadi pilihan utama saya, karena selain bekerja, saya pun memiliki rencana untuk melanjutkan studi pasca sarjana saya di Luar Negeri.

		Saat itu saya memilih jurusan Akuntansi dalam bangku kuliah. Sehingga hal tersebut merubah rencana karir saya, dari sebelumnya saat kecil bercita-cita menjadi seorang tentara atau insinyur, berubah cita-cita saya menjadi seorang pegawai bank, atau pegawai korporate, atau menjadi seorang dosen.	Bidang studi yang saya pilih semasa kuliah adalah jurusan teknologi pangan. Hal ini cukup mempengaruhi rencana karir saya untuk bekerja di perusahaan nasional atau multinasional, karena saat itu saya berpikiran dengan jumlah manusia yang semakin banyak di Indonesia, maka kebutuhan ilmu teknologi pangan untuk mencukupi kebutuhan pokok manusia akan sangat dibutuhkan.
	Spesifikasi (22-24 tahun). Pekerjaan yang sesuai telah ditemukan, pekerjaan pertama dicoba sebagai pekerjaan sumur hidup yang potensial	Setelah lulus, saya banyak melamar ke perusahaan-perusahaan besar dengan label korporate. Ada BUMN, BUMD dan swasta. Namun saat itu, saya langsung diterima di BUMN Bank BRI. Dan saat itulah saya merasa bekerja di BRI akan menjadi pekerjaan bagi saya sampai pensiun. Saya masuk di BRI dalam program Calon Staff atau Manajemen Trainee, yaitu program khusus calon pekerja yang akan menjadi pemimpin Bank BRI dimasa depan. Melalui jalur ini, kepemimpinan kami telah dipersiapkan oleh perusahaan, sehingga kualitas kepemimpinan kami terus dilatih, diuji dan ditempa melalui pendidikan dan penempatan posisi jabatan dalam karir.	Sebelum masuk Bank BRI, saya sempat mendapatkan pekerjaan pertama saya di PT Astra International sebagai management trainee. Namun bekerja disana hanya bertahan 2 tahun, setelah itu saya pindah ke Bank BRI juga sebagai management trainee yaitu penerimaan pekerja sebagai calon pemimpin BRI masa depan. Pengalaman pertama saya di PT. Astra International dan di Bank BRI adalah bagaimana melihat model kepemimpinan di perusahaan swasta dan model kepemimpinan di perusahaan BUMN, dimana keduanya memiliki kemiripan yaitu integritas, loyalitas dan role model menjadi faktor penting dalam kepemimpinan dimanapun.
	Bagian 3 : Tahap Pembentukan (Usia 25 – 43 tahun)	Percobaan (25-30 tahun). Individu telah menemukan bidang pekerjaan yang permanen dan sesuai. Di fase ini tujuan dan rencana karir saya sudah tidak berubah. Saat diterima menjadi pegawai di Bank BRI, saya telah memutuskan untuk berkarir di Bank BRI sampai pensiun. Pengalaman utamanya adalah saya telah mendapatkan kepastian pekerjaan yang berkualitas. Yaitu menjadi seorang pekerja tetap, menjadi calon pemimpin dan bekerja di perusahaan korporat BUMN besar.	Setelah masuk Bank BRI di usia 26 tahun rencana karir saya berubah, yaitu saya akan berkarir selamanya di Bank BRI. Karena selain bekerja mencari nafkah, bekerja di Bank BRI pun memiliki peran dalam membangun bangsa dan negara Indonesia. Pengalaman utama yang merubah tujuan dan rencana karir saya adalah itu tadi, saya dapat menjadi seorang pemimpin di perusahaan yang tidak hanya mencari profit tetapi juga berperan memberikan dampak perubahan bagi bangsa dan negara.

	Kemajuan (31-43 tahun). Upaya yang dilakukan untuk mendapatkan pekerjaan dan kemajuan karir	Pada rentang usia tersebut, saya telah promosi menjadi seorang manager di kantor Cabang. Dalam jabatan tersebut, saya mulai belajar memimpin sebuah Tim dengan rentang kendali yang kecil. Pengalaman utama dalam jabatan manajerial pertama saya ini adalah bagaimana mengelola dan memimpin SDM serta menjadi problem solving bagi kendala atau permasalahan di Kantor Cabang.	Pada usia tersebut, saya menempati posisi sebagai Pemimpin Cabang Pembantu. Saya bertanggung jawab penuh terhadap sustainability unit kerja saya termasuk laba dan pencapaian bisnisnya. Sehingga sebagai pemimpin di Kantor Cabang Pembantu, seluruh keputusan yang saya ambil akan berdampak kepada tim dan pencapaian bisnis dari Unit Kerja saya. Disitulah saya belajar dalam memimpin tim, merencanakan strategi, mengimplementasikan strategi bersama tim dan melakukan evaluasi atas yang sudah dikerjakan. Selain itu, saya pun selalu berusaha untuk menjadikan anak buah saya sebagai penerus kepemimpinan BRI berikutnya (kaderisasi).
		Ya saya mengikuti berbagai pelatihan terkait kepemimpinan. Di bank BRI saat itu, setiap pekerja yang akan menempati posisi jabatan tertentu akan dididik untuk memiliki kesiapan dalam menempati jabatan yang dituju. Contohnya saya mengikuti pendidikan menjadi manager operasional saat akan promosi menjadi manager operasional, mengikuti pendidikan manager pemasaran saat akan menempati jabatan manager pemasaran. Tentunya pendidikan atau pelatihan karir tersebut menjadi bekal bagi saya dalam kekayaan keterampilan kepemimpinan yang saya miliki.	Itu pasti, di Bank BRI saya mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan oleh BRI Corporate University sesuai dengan bidang jabatan saya. Namun secara mandiri, saya memupuk nilai-nilai kepemimpinan dari organisasi diluar pekerjaan seperti Badan Dakwah Islam BRI, Komunitas olahraga di BRI dan lainnya.
		Pada usia 29 tahun, saat saya promosi dari jabatan staff di Kantor Pusat menjadi seorang manager operasional di Kantor Cabang BRI	Di Bank BRI saya memulai karir sebagai pemimpin di usia 30 tahun sebagai seorang Manajer Pemasaran di Kantor Cabang BRI.
Bagian 4. Tahap Pemeliharaan (Usia 44-59 tahun)	Kekhawatiran (44-59 tahun). Individu khawatir tentang mempertahankan status saat ini.	Saya melihat diri saya memiliki bakat kepemimpinan sejak saya kecil, mungkin antara TK dan SD. Sejak saat itu saya selalu terpilih menjadi Ketua Kelas di sekolah dan saya sangat menyukai peran saya sebagai Ketua Kelas saat itu. Selain itu, sejak kecil saya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi teman-teman saya, misalkan saya ingin bermain sepak bola, maka saya bisa	Sejak saya menggemari hobi olahraga basket, sejak saat itulah saya melihat kapasitas saya sebagai pemimpin. Saya adalah kapten tim basket dan saya sangat menyenangi peran tersebut. Selain itu, secara formal saya pun berulang kali menjadi ketua kelas di sekolah saya sejak Sekolah Dasar.

		mempengaruhi teman-teman saya untuk ikut bermain sepak bola. Atau contoh lain, saya bisa mempengaruhi teman-teman saya untuk memainkan atau mengganti permainan yang sedang kami lakukan, seperti dari bermain sepak bola berganti menjadi bermain perang-perangan.	
		Banyak hal yang dirasakan saat saya menjadi seorang pemimpin tertinggi di Unit Kerja. Pertama, saya harus menjadi panutan bagi tim saya baik dari sisi perilaku, perbuatan, pekerjaan, etos kerja, mindset, pendidikan maupun seluruh perilaku sehari-hari. Kedua, saya harus mampu mengenali person by person dari anak buah dalam tim saya sehingga saya dapat mengetahui kekuatan tim saya seperti apa. Ketiga, saya harus mampu menggerakkan tim saya untuk bekerja dengan hati yang riang, cara kerja yang benar dan cerdas serta berupaya memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Keempat, saya harus dapat memitigasi berbagai risiko dan tantangan yang ada. Terakhir, tentunya saya harus dapat menciptakan calon pemimpin baru di masa datang yang bersumber dari Tim saya.	Tentunya sangat bangga, namun diluar itu ada tanggung jawab besar yang saya emban. Banyak hal yang harus saya pastikan berjalan dengan baik seperti pencapaian bisnis, pengembangan SDM, sustainability bisnis, kemampuan tim saya, kemudian risiko-risiko yang kita kelola serta bagaimana kita dapat menciptakan calon-calon pemimpin sebagai pengganti kita dimasa depan.
		Tentunya yang namanya pendidikan bisa kita raih, namun yang namanya pengalaman tidak akan pernah bisa kita beli. Sehingga sampai saat ini, saya terus mengasah kemampuan dan keterampilan saya melalui pelatihan-pelatihan dan training baik didalam maupun luar negeri. selain itu, saya pun secara mandiri terus melakukan pembelajaran melalui membaca buku teks, literasi biografi seseorang, maupun update informasi terkini dengan memanfaatkan teknologi maupun social media. Selain itu, mengembangkan jaringan pergaulan atau networking juga menjadi salah satu hal yang sangat	Posisi suatu jabatan adalah sebuah tanggung jawab yang sangat besar. Sehingga bagi saya, di manapun kita ditempatkan dan dalam berbagai jabatan apapun, maka prinsipnya adalah laksanakanlah tugas dan tanggung jawab tersebut dengan sebaik-baiknya seperti dengan integritas, profesionalisme dan sebagainya.

	pending, karena dengan memperluas pergaulan, maka kita akan mendapatkan manfaat yang banyak seperti kawab baru, ilmu baru, bisnis baru dan banyak hal lainnya.	
	Pada dasarnya posisi kepemimpinan adalah amanah dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Sehingga bagi saya, tidak ada tantangan untuk mempertahankan posisi kepemimpinan. Bagi saya, kepemimpinan ini adalah amanah, sehingga harus kita laksanakan seluruh tugas dan tanggung jawab kita dengan sebaik-baiknya. Tantangan terbesar adalah kekhawatiran apabila kita tidak bisa menyelesaikan tugas dan tantangan kita dengan baik dari amanah yang diberikan.	Menurut saya tidak ada tantangan besar dalam mempertahankan posisi kepemimpinan kita. Karena ada awal pasti ada akhir. Sehingga yang perlu kita pertahankan bukan jabatannya, melainkan keberlanjutan dari perusahaan ini saat kita sudah tidak lagi menempati jabatan tersebut. Legacy kepemimpinan yang baik dan menjadi role model yang harus kita tinggalkan saat tidak lagi menjabat sebagai pimpinan.
	Jaringan profesional atau networking menjadi sesuatu yang sangat penting dalam pengembangan karir dan kepemimpinan saya. Karena pintar dan cerdas saya tidak cukup, harus dilengkapi dengan bagaimana kita dikenal oleh banyak orang. Artinya adalah bagaimana kemampuan kita diakui dan diketahui oleh banyak orang dalam networking kita.	Bagi saya networking is everything. Tidak ada satu pun pemimpin akan sukses jika dia tidak memiliki jaringan dan networking yang luas.
	Figur dan mentor yang sangat berperan dalam perjalanan karir saya tentunya ada. Figur tersebut adalah atasan pertama saya, beliau lah yang membimbing saya bagaimana merencanakan karir, merencanakan sukses, mengembangkan kemampuan secara hardskill dan softskill, memperluas pergaulan, melakukan hal-hal terbaik bagi perusahaan dan lainnya.	Senior-senior saya di Bank BRI adalah figur-figur penting yang menjadi teladan bagi saya dalam menjalankan karir di Bank BRI. Mereka lah yang mengajarkan arti tanggung jawab, integritas, profesionalisme dan yang terpenting memberikan dan melebihi yang terbaik bagi perusahaan.
	Sama sekali saya tidak khawatir dengan warisan kepemimpinan bagi generasi penerus di Bank BRI. Percayalah setiap masa ada orangnya dan setiap orang ada masanya. Setiap orang akan memiliki tantangannya sendiri dan setiap orang akan menjadi hebat dimasanya sendiri. Tugas saya	Saya harus memastikan bahwa saya sudah memberikan legacy yang baik bagi adik-adik calon penerus kepemimpinan di perusahaan sebesar Bank BRI.

		sebagai leader Bank BRI saat ini, adalah menciptakan leader-leader baru yang lebih banyak jumlahnya untuk memimpin Bank BRI dimasa depan. Tentunya calon leader tersebut ditempa dengan berbagai penugasan atau tour on duty dalam perjalanan karirnya.	
		Berbagai tantangan disetiap masa dan setiap tahun tentunya berbeda. Maka saya tidak pernah merasa puas akan kontribusi yang sudah saya berikan bagi perusahaan ini, karena perusahaan ini pun telah memberikan segalanya bagi kehidupan saya dan keluarga. Sehingga bagi saya, kesuksesan perusahaan bukan karena saya sendiri, melainkan atas kerjasama tim seluruh insan BRI dimanapun mereka bertugas dan apapun tugas yang mereka emban.	Saya kira perusahaan ini besar bukan karena kontribusi satu atau dua orang, melainkan atas kerjasama tim yang kuat. Hanya kebetulan saja tim tersebut menempatkan saya sebagai pimpinannya, namun yang hebat itu mereka sebagai sebuah organisasi tim.
		Teruslah belajar mengasah diri dengan ilmu pengetahuan dan lakukan berbagai hal pekerjaan teknis maupun non-teknis untuk memperoleh kekayaan pengalaman. Ingat pendidikan bisa dipelajari, namun pengalaman tidak akan pernah bisa dibeli. Sehingga saat anda mendapatkan berbagai bidang penugasan, maka laksanakan dan selesaikan lah tugas tersebut dengan sebaik-baiknya.	Teruslah belajar meningkatkan kapasitasmu diberbagai hal, sehingga saat tugas datang menghampirimu, dirimu sudah siap untuk menyelesaikan tugas tersebut. Selain itu perkayalah pengalamanmu dengan ilmu dan pengalaman, sehingga kamu akan menjadi pemimpin yang kuat dimasa depan.

CURRICULUM VITAE

I. IDENTITAS DIRI		
1	Nama Lengkap	Dani Oktafiana Darusman
2	Gelar Akademik	S1 Ilmu Pemerintahan – Fisip Unpad
3	Tempat, Tanggal Lahir	Bandung, 9 Oktober 1988
4	Jenis Kelamin	Laki-Laki
5	Agama	Islam
6	Instansi	PT. Bank Rakyat Indonesia, Persero (Tbk)
7	Alamat Rumah	Komp. Bukit Indah Pasanggrahan Blok B-1 Bandung, Jawa Barat
8	Handphone	081313626327
9	E-mail	danioktafianadarusman@gmail.com
10	Status Perkawinan	Menikah
II. PENGALAMAN KERJA		
1	Staff Bank Nusantara Parahyangan Bandung	Nov 2011 – Ags 2012
2	TRAINEE PPS Bank BRI	Sept 2012 – Nov 2013
3	Staff Divisi Dana dan Jasa Kantor Pusat BRI	Des 2013 – Sep 2020
4	Manager Operasional KC BRI Surabaya Kertajaya	Sep 2020 – Ags 2021
5	Manager Pemasaran KC BRI Semarang Pattimura	Sep 2021 – Ags 2023
6	Sub Branch Office Head BRI KCP Kranggan Semarang	Sep 2023 – Jan 2025
7	Branch Office Head BRI BO Labuan Bajo	Feb 2025 – Saat ini