

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/371926379>

# PT. Bank Central Asia, Tbk. dalam Menerapkan Manajemen Perubahan dan Menghadapi Persaingan Era Society 5.0

Article · June 2023

CITATIONS

0

READS

1,311

1 author:



[Nur Salsabila](#)

Pelita Bangsa University

6 PUBLICATIONS 1 CITATION

SEE PROFILE

# **PT. Bank Central Asia, Tbk. dalam Menerapkan Manajemen Perubahan dan Menghadapi Persaingan Era Society 5.0**

Oleh : Nur Salsabila

## **PENDAHULUAN**

Era Society 5.0 merupakan sebuah perubahan besar dalam kehidupan manusia di seluruh dunia. Perubahan ini ditandai dengan adopsi teknologi informasi dan komunikasi yang semakin cepat dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan manusia, mulai dari cara kita bekerja, berinteraksi, hingga berbelanja. Dalam era Society 5.0, kemampuan untuk beradaptasi dan menerapkan manajemen perubahan menjadi sangat penting bagi organisasi dan individu untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat (1).

Banyak perusahaan terpaksa menerapkan kerja dari rumah (*work from home*) atau mengurangi jumlah karyawan yang berada di kantor untuk mengurangi risiko penyebaran virus. Hal ini memerlukan penyesuaian dalam hal infrastruktur teknologi, komunikasi, dan manajemen karyawan untuk memastikan produktivitas tetap terjaga. Di sisi lain, *work-life balance* karyawan menjadi terganggu karena harus bekerja di rumah. *Work-life balance* dapat berdampak terhadap *burnout* (2).

Manajemen perubahan adalah proses di mana organisasi atau individu membuat perubahan dalam cara mereka beroperasi untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Dalam era Society 5.0, manajemen perubahan menjadi sangat penting karena adopsi teknologi dan perubahan yang cepat dapat mempengaruhi organisasi dalam waktu yang sangat singkat. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa mereka siap untuk menghadapi perubahan yang terjadi dan mampu menyesuaikan diri dengan cepat (3).

Salah satu aspek penting dari manajemen perubahan adalah memastikan bahwa karyawan dan anggota organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Organisasi harus menyediakan pelatihan dan dukungan yang cukup untuk karyawan agar mereka dapat memahami dan mengatasi perubahan yang terjadi. Selain itu, organisasi juga harus memastikan bahwa komunikasi yang efektif terjalin antara anggota organisasi dan manajemen sehingga mereka dapat memahami tujuan dari perubahan yang terjadi dan bagaimana perubahan tersebut dapat mempengaruhi organisasi secara keseluruhan (4).

Saat ini, persaingan di pasar semakin ketat dan cepat. Dalam era Society 5.0, perusahaan dan individu harus siap untuk beradaptasi dengan cepat dan mengikuti tren terbaru untuk tetap bersaing (5). Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis ini, manajemen perubahan menjadi lebih penting dari sebelumnya untuk membantu organisasi dan individu mengatasi perubahan yang terjadi dan terus beradaptasi dengan cepat (6).

Pengusaha yang mampu melakukan manajemen perubahan dan peningkatan SDM akan memiliki karyawan yang lebih baik dan hubungan kerja yang erat. Dalam persaingan global yang semakin ketat, karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi sangat penting untuk meraih keberhasilan. Oleh karena itu,

pengusaha harus memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan agar mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memenangkan persaingan global. Dengan memiliki karyawan yang berkualitas, pengusaha dapat meningkatkan hasil kerja dan bersaing di pasar global yang semakin sengit (7).

## **PEMBAHASAN**

### **Proses Manajemen Perubahan**

Bank swasta terbesar di Indonesia adalah Bank BCA. Bank BCA pernah dikuasai Grup Salim, namun kini menjadi bagian dari salah satu produsen rokok terbesar di Indonesia.

Bank BCA ini pertama kali dibuka atau didirikan pada tanggal 21 Februari 1957, oleh Liem Sioe Liong atau dikenal dengan Soedono Salim. Dimana pada awal mulanya, cikal bakal dari berdirinya bank ini adalah berawal dari pabrik rajut yang bernama NV Perseroan dagang dan industri Semarang Knitting Factory yang berdiri sejak 1955. Namun hanya dalam jangka waktu dua tahun, NV Perseroan Dagang dan Industri beroperasi, Soedono Salim memutuskan untuk mengubah jenis bisnis dan nama bisnis yang beliau jalani. Jenis bisnis yang dipilih oleh Soendono Salim ini adalah Bisnis perbankan. (8)

Bisnis perbankan ini beliau dirikan pada 12 Oktober 1956 yang kemudian diberi nama NV Bank Central Asia. Namun seiring berjalannya waktu, Pada tanggal 2 September 1975, nama NV Bank Central Asia resmi dan akhirnya diubah menjadi PT Bank Central Asia (BCA).

Pada tahun 1976, bank BCA bergabung dengan beberapa bank lain melakukan penggabungan bank atau merger, dimana merger memiliki arti sebagai penggabungan dua bank atau lebih, dengan mempertahankan satu bank dan menutup bank lainnya tanpa melikuidasinya terlebih dahulu.

### **Teknik Manajemen Perubahan**

Dalam perkembangannya, BCA ini telah melakukan beberapa perubahan. Beberapa perubahan tersebut diantaranya adalah dengan cara mengubah nama NV Bank Central Asia berubah nama menjadi Bank Central Asia (BCA) pada tahun 1975. Dan kemudian disusul dengan menghadirkan Teknik Merge bank dengan salah satu Bank di Indonesia.(8)

Teknik merge ini dilakukan pertama kali pada tanggal 31 Januari 1973 oleh BCA dengan me-merge Bank Sarana Indonesia. Namun, dikarenakan pendiri BCA ini tidak memiliki banyak pengalaman dibidang perbankan, maka Bank BCA ini tetap menjadi bank kecil hingga awal tahun 1970-an.

Pada tanggal 30 Juni 1976, Bank BCA kembali melakukan merge yang keduanya dengan Bank Gemari yaitu Bank yang berhak milik yayasan Kesejahteraan Angkatan Bersenjata Republik Indonesia. Dari teknik Merge Bank ini, Bank BCA diangkat dan di sahkan menjadi Bank Devisa, yaitu terhitung sejak 28 Maret 1977(9).

Status Bank Devisa yang diperoleh Bank BCA tersebut, Bank BCA dapat memanfaatkannya secara optimal, yaitu dengan cara mengajukan permintaan kepada Bank Indonesia (BI) untuk otorisasi, guna menyediakan dan mempromosikan kartu kredit Indonesia yang berfungsi secara global atas nama BCA yang bekerjasama dengan MasterCard. Produk kartu kredit ini bernama “BCA Card” yang secara resmi diluncurkan pada tahun 1979 sebagai kartu kredit pertama di Indonesia.

Selain menggunakan teknik merge Bank, Bank BCA juga gencar memperluas jaringan cabangnya dan tumbuh secara signifikan meningkat dengan deregulasi di sektor perbankan negara Indonesia. Peningkatan ini dilakukan dengan cara mengadopsi dan mengimplementasikan sistem online dan komputerisasi di jaringan kantor cabang. Pada tahap perkembangannya ini juga bank BCA terus menciptakan berbagai produk dan layanan jasa serta teknologi informasi.

Bank BCA juga kemudian membangun banyak mesin ATM (Automated Teller Machine) atau yang diartikan dalam bahasa Indonesia adalah Anjungan Tunai Mandiri. Mesin ATM yang dimaksud disini adalah perangkat komputerisasi yang digunakan oleh organisasi keuangan atau perbankan untuk menawarkan layanan transaksi keuangan, seperti pengiriman dan penarikan uang di tempat umum, tanpa memerlukan kehadiran petugas bank, atau yang sering kita sebut sebagai teller bank.

### **Basis Manajemen Perubahan**

Basis atau dasar dari perubahan Bank BCA di era digitalisasi ini terlihat dari tujuan Bank BCA itu sendiri yaitu memiliki tujuan untuk mentransformasi seluruh kegiatan perbankan menjadi serba digital. Hal ini dikarenakan, bisa kita lihat sendiri bahwa pada era digitalisasi sekarang ini, hampir seluruh aktivitas masyarakat bergantung terhadap kemajuan teknologi yang diantaranya adalah berbelanja kebutuhan secara online, komunikasi secara online, dan bahkan aktivitas keuangan pun pada saat ini telah memanfaatkan kemajuan teknologi digital.

Maka dari itulah dari kemajuan teknologi dan informasi Bank BCA memanfaatkan opportunity atau kesempatan untuk masuk dan beradaptasi kedalam kehidupan masyarakat dengan menghadirkan dan memberikan penawaran yang pasti akan sangat dibutuhkan oleh masyarakat kita ini, tentunya dibidang jasa keuangan atau perbankan secara digital.

Namun, seiring berjalannya waktu, teknologi dan informasi semakin cepat dalam perkembangannya, maka dari itulah Bank BCA juga harus terus beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan informasi yang baru ini agar tetap bisa mempertahankan Brand Image dan Branding yang telah dibangun oleh Bank BCA, dan mampu memberikan output yang terbaik bagi para nasabah Bank BCA.

Dalam merealisasikan basis perubahan tersebut, Bank BCA mengakuisisi Bank Royal untuk dijadikan BCA digital. Hal ini dilakukan oleh Bank BCA agar nantinya seluruh transaksi di Bank BCA ini bisa berbasis digital keseluruhannya. Hal ini sesuai dengan misi Bank BCA yang dimana misi Bank BCA ini adalah menjadikan seluruh transaksi yang sebelumnya harus dilakukan dengan cara

mendatangi kantor cabang, menjadi dapat dilakukan kapanpun dan dimanapun menggunakan gadget.(10)

### **Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan**

Salah satu dari banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi seberapa baik fungsi sumber daya manusia perusahaan adalah gaya kepemimpinan. Kualitas dan keterampilan yang dimiliki seorang manajer atau pemimpin akan secara signifikan memengaruhi dan memutuskan seberapa baik kinerja karyawan untuk menghasilkan hasil kerja.

Kinerja karyawan yang berkualitas sudah pasti dibutuhkan oleh semua institusi perusahaan dalam rangka peningkatan kualitas kerja. Untuk mencapai kinerja karyawan, karyawan tersebut harus terlebih dahulu menikmati dan merasa nyaman saat berinteraksi dengan pekerjaannya, sehingga karyawan akan berusaha untuk melakukan dan menyelesaikan tugasnya dengan sebaik mungkin, tanpa memandang waktu, tanggung jawab dan kendala. Maka dari perspektif inilah aspek kepemimpinan memainkan peran penting dalam perusahaan.

Nama Direktur Utama PT. Bank Central Asia (BCA) Jahja Setiaatmadja terkenal di dunia komersial dan keuangan Indonesia. Pada tanggal 15 September 1955, Jahja Setiaatmadja lahir di Jakarta. Saat ini, beliau menjabat sebagai Presiden dan Direktur BCA. Saat ini, Bank BCA telah menjadi salah satu bank ternama di Indonesia yang menunjukkan keberhasilannya. Di Indonesia, saat ini harga saham BBCA mencapai Rp. 33.000,00/saham, hal ini dikarenakan Bank BCA kini menjadi bank swasta terbesar.

Gaya manajemen kepemimpinan yang dipilih organisasi bank BCA berkaitan erat dengan kesuksesan bank BCA terutama terhadap kinerja karyawannya. Jahja Setiaatmadja menjadi terkenal dengan gaya kepemimpinannya yang diterapkan di era milenial saat ini. Ia menggunakan *The 4 Roles of Leadership* yang dicetuskan oleh Franklin Covey yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki empat peran: *Pioneer* (perintis), *Aligner* (penyelaras), *empowerer* (pemberdaya), dan *Role Model* (panutan). Selain itu, menurut Jahja Setiaatmadja kepemimpinan yang efektif akan sangat penting untuk kesuksesan perusahaan. Jahja Setiaatmadja mengangkat juga gaya kepemimpinan *Servant leadership*, dimana *Servant leadership* ini mengacu pada sebuah gagasan, yang menyatakan bahwa posisi dalam kepemimpinan tidak cukup hanya diisi oleh individu-individu luar biasa yang menjalankan posisi tersebut, tetapi juga oleh tim-tim yang luar biasa dan dapat dipercaya.(11)

Menurut beliau dalam *servant leadership* ini, pemimpin harus bisa menghargai seorang karyawan bukan semata hanya kepada pribadi yang kuat dan hebat saja, namun para pemimpin juga harus dapat membangun dan memiliki orang – orang yang kuat dan hebat dalam tim.

Di PT. Bank Central Asia ini, Presiden Direktur Jahja Setiaatmadja menerapkan gaya kepemimpinan atau manajemen dimana manajer harus bisa mendapatkan kontribusi dari setiap karyawan secara seimbang dan konsisten, tidak ada ego yang menang. Pemimpin atau manajer harus memastikan bahwa semua karyawan diizinkan untuk memberikan saran atau kontribusi.

Namun presiden Direktur Bank BCA ini juga menambahkan bahwa suatu pendapat yang diarahkan tentu saja tidak boleh hanya berlandaskan teori saja. Pendapat yang diutarakan oleh karyawan haruslah memiliki fakta dilapangannya, hal ini dikarenakan sebuah teori tidak semuanya bisa diterapkan di lapangan.

Alhasil, Bank BCA sukses dan siap menghadapi segala kesulitan, serta terus menerus berinovasi. Bank terbaik di Asia dan Indonesia saat ini sudah diraih oleh Bank BCA. Tidak dapat disangkal, bahwa Bank BCA memang sangat menekankan pemenuhan tuntutan kesuksesan tersebut, dalam artian Bank BCA mampu menjaga dan mempertahankan loyalitas nasabah karena Bank BCA menyadari dan memahami bahwa kebutuhan nasabah akan terus meningkat.

Namun, pada saat Pandemi Covid-19 telah melanda negara Indonesia kita ini, perilaku para nasabah Bank pun berubah dan beralih untuk lebih dominan menggunakan layanan digital. Disinilah, Bank BCA harus sigap dan cermat menghadapi persaingan bisnis financial technology (Fintech) yang hadir dan menyediakan berbagai layanan dan produk, termasuk pinjaman kredit mikro dan investasi, serta persaingan komersial yang ketat.

Dalam menyikapi tantangan, divisi SDM Bank BCA ini membaca dan menyampaikan bahwa hal ini merupakan peluang untuk mengakselerasi transformasi internal perusahaan untuk bisa memenangkan dan mensukseskan persaingan bisnis saat ini dan masa yang akan datang. Untuk itu, Bank BCA memulai transformasi pengelolaan SDM yang disebut juga dengan *HR Transformation* dan memberikan akses berbagai pengetahuan dan kemampuan kepada jajaran karyawannya.(12)

Transformasi SDM atau *HR Transformation* Bank BCA bertujuan untuk fokus pada sektor digital. Transformasi ini dilakukan untuk mengatasi disrupsi teknologi, Bank BCA harus mampu mempersiapkan kapabilitas atau talenta pegawai untuk bersaing dengan kemajuan teknologi dan bergerak secara cerdas dan lincah (*agile*) untuk menjadi bagian dari perubahan. Selain itu, rangkaian program *HR Transformation* akan mampu meningkatkan daya saing Bank BCA dan menjadikan pegawai perusahaan semakin kuat dan unggul dibandingkan pegawai lainnya dalam menghadapi permasalahan dan persaingan yang semakin matang saat ini.

Ada beberapa aspek yang menjadi penekanan program *HR Transformation* ini, antara lain adalah aspek strategi, struktur, sistem, *skill*, dan *shared value*. Maka dari itu, Bank BCA banyak melakukan program pelatihan terhadap karyawannya, dimana pelatihan – pelatihan ini diharapkan dapat membangun dan melatih para karyawan agar mereka siap dalam menghadapi persaingan dunia perbankan yang semakin lama akan semakin sengit dan terus berinovasi.

## Perubahan Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kebiasaan yang dihasilkan dari bauran nilai-nilai internal dari seorang individu, perilaku individu dan hubungan antara individu – individu lainnya di internal dan eksternal organisasi / perusahaan yang pada akhirnya dapat menjadi norma dalam sebuah organisasi / perusahaan.

Budaya organisasi pasti akan berubah di setiap organisasi atau bisnis. Budaya organisasi yang negatif dan tidak produktif harus segera diberantas dari perusahaan. Hal ini disebabkan budaya perusahaan memiliki dampak yang sangat besar dan cukup besar terhadap kinerja karyawan.

*Smart BCA*(13) merupakan budaya organisasi yang diterapkan Bank BCA dalam melayani nasabah perbankannya. Program *smart BCA* pertama kali diperkenalkan pada tahun 2001, dan kini telah aktif di seluruh lokasi bank BCA di Indonesia. Kesuksesan program *smart BCA* telah mendorong bisnis untuk memperluas penerapannya, dan pada tahun 2006 program ini juga diterapkan di sekitar kantor pusat.

Pengembangan *smart BCA* ini digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan dan infrastruktur pendukung internal perusahaan. Terdapat 5 (lima) poin dalam standar layanan *smart BCA*, antara lain:

- a. Sigap,  
Merupakan sikap pekerja untuk siap membantu pelanggan atau nasabah bank BCA dalam segala skenario dengan menunjukkan kesediaan untuk membantu pelanggan atau konsumen.
- b. Menarik,  
Khususnya sikap para pekerja yang tahu bagaimana bertingkah laku dengan baik, serasi, dan dengan bahasa tubuh yang baik di depan klien atau nasabah Bank BCA.
- c. Antusias,  
Yaitu sikap anggota staf yang mampu mengerahkan seluruh daya dan gagasannya guna menghadirkan visi yang positif kepada klien atau calon klien.
- d. Ramah,  
Secara khusus sikap individu karyawan yang ditunjukkan dengan tersenyum dan memberikan sapaan yang menyenangkan dan ramah kepada konsumen atau pelanggan.
- e. Teliti,  
Yang berarti memperhatikan tugas dan memastikannya secara akurat, hati-hati, teliti, dan terperinci.

Ekspansi *smart BCA* kemudian beralih ke *smart solution* seiring dengan peningkatan dan berkembangnya bisnis tersebut. Di penghujung tahun 2010, budaya layanan *Smart BCA* tumbuh dengan menyertakan solusi cerdas atau *Smart Solution*. Tuntutan dan kebutuhan bisnis menjadi pendorong utama perkembangan ini, karena ekspektasi konsumen akan layanan yang lebih baik semakin meningkat dan semua bank selalu berlomba-lomba untuk mendapatkan minat bisnis kliennya atau pelanggan yang disebut nasabah.

*Smart Solution* akan terus disempurnakan untuk menumbuhkan loyalitas atau kesetiaan nasabah kepada Bank BCA ini merupakan budaya organisasi yang menitikberatkan pada kepuasan nasabah dalam jangka panjang. Berikut unsur-unsur yang membentuk budaya solusi sebagai standar layanan:

- a. *Simak*  
Secara khusus, sikap mengajukan pertanyaan yang tepat dan mampu mendengarkan dengan sungguh-sungguh untuk memahami tuntutan klien atau pelanggan.
- b. *Open Mind*  
Khususnya tahap di mana anggota staf mengembangkan perspektif dan keahlian mereka tentang produk dan layanan BCA agar dapat menawarkan solusi yang sesuai dengan kebutuhan klien.
- c. *Lengkapi*  
Dengan kata lain, karyawan menawarkan value atau nilai dalam bentuk solusi yang dapat mengatasi dan memuaskan keinginan pelanggan.
- d. *Utamakan Kebutuhan nasabah*  
Kebutuhan nasabah merupakan hal yang penting, karyawan tidak boleh hanya sekadar menjual produk.
- e. *Telling Solution*  
Pada titik ini, anggota staf harus siap menjelaskan bagaimana solusi yang tepat yang akan menguntungkan konsumen atau klien.
- f. *Inisiatif*,  
Khususnya sikap anggota staf yang harus secara aktif mengembangkan dan meningkatkan hubungan dengan klien.
- g. *On Time Follow Up*  
Yang mengacu pada kesadaran atau perhatian anggota staf dalam mengamati dan segera menangani tuntutan klien atau nasabah.

Pada hakikatnya, *Smart Solution* merupakan representasi dari budaya *customer-service* atau pelayanan nasabah Bank BCA dan menjadi standar atau panduan bagi seluruh insan BCA saat bekerja dengan nasabah. Nasabah Bank BCA akan merasa terlayani dengan sangat baik dan sangat terbantu sebagai hasil implementasi *Smart Solution*.

## **PENUTUP**

Manajemen perubahan merupakan suatu strategi pendekatan untuk transformasi tujuan sebuah perusahaan, proses, atau teknologi perusahaan dengan mempersiapkan, melengkapi, dan mendukung setiap karyawan agar berhasil menerapkan perubahan secara seimbang dan seiring dengan berjalannya waktu.

Manajemen perubahan ini sangatlah perlu dilakukan oleh setiap perusahaan, dimana manajemen perubahan ini dapat membuat perusahaan mampu bertahan di era gempuran teknologi yang semakin maju dan berkembang baik melalui faktor internal maupun eksternal perusahaan. Perlu diingat juga, bahwa dengan manajemen perubahan suatu perusahaan dapat mendorong inovasi suatu perusahaan, seperti inovasi di bidang kebijakan kerja, cara kerja, produk atau layanan yang relevan pada saat ini.



Setiap insan Bank BCA harus siap menghadapi berbagai tantangan dan dinamika perkembangan bisnis perbankan yang terus berkembang setiap tahunnya berkat praktik *change management* yang diterapkan perusahaan, yang dinilai sangat mendukung kemampuan adaptasi pegawai. Dimana manajemen perubahan ini juga mendorong pola pikir para karyawan untuk berorientasi pada pertumbuhan dan cara kerja yang cerdas.

Selain melatih mental pegawai, upaya *change management* Bank BCA juga akan sangat bermanfaat bagi pegawainya agar dapat bekerja seiring dengan kemajuan teknologi yang kini disukai konsumen dan membantu kebutuhan sehari-hari para nasabah. Dan hal inilah yang akan membuat nasabah Bank BCA semakin merasa bahwa reformasi yang dilakukan bank benar-benar menguntungkan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan rasa kesetiaan atau loyalitas mereka sebagai nasabah Bank BCA.

## REFERENCES

1. Irawan NC. Kewirausahaan Era Society 5.0. In: Kewirausahaan Era Society 50. Serang, Banten: PT Sada Kurnia Pustaka; 2023. p. 185–201.
2. Esthi RB, Panjaitan S. The Effect of Work-Life Balance on Turnover Intention Mediated by Burnout. *ProBisnis: Jurnal Manajemen*. 2023;14(1):29–34.
3. Esthi RB, Irawan NC. Manajemen perubahan : konsep dan studi kasus. Andriyanto, editor. Klaten: Penerbit Lakeisha; 2023. 140 p.
4. Esthi RB. The Effect of Competence and Job Training on the Performance of Crab Meat Agro-industry Employees in West Java. *Jurnal Ilmiah Agrineca*. 2022;22(2):1–9.
5. Irawan NC. Tantangan Pengembangan Kopi Berkelanjutan. In: Baguna FL, editor. *Budidaya Tanaman Kopi dan Olahannya Untuk Kesehatan*. 1st ed. Makassar: CV. Tohar Media; 2023. p. 199.
6. Esthi RB, Setiawan I. Green human resources management of the small and micro-enterprises in Indonesia. *Enrichment: Journal of Management*. 2023;12(6):4877–85.
7. Irawan NC. Pembangunan Ekonomi Pedesaan. In: *Revitalisasi Ekonomi Pembangunan*. Serang, Banten; 2023. p. 124–37.
8. STEKOM PUSAT U. Sejarah Bank BCA. *Ensiklopedia Dunia*. 2022.
9. CNN Indonesia T. Sejarah Berdirinya Bank BCA dan Perkembangannya. *CNN Indonesia*. 2021.
10. Bernardy F. Strategi Bank BCA. *bbs.binus.ac.id*. 2021.
11. Riyani V. Four Roles of Leadership ala Jahja Setiaatmadja President Director BCA. *Kompasiana.com*. 2021.
12. Rachman V. BCA, Bangun Tata Kelola SDM yang Serba Digital. *SWA Online - Trends - Management*. 2021.
13. Iswandi M, Nur Azanni R. Pengaruh Penerapan Budaya Organisasi Smart Solution Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Central Asia Cabang Utama Bogor. *GICI*. 2018;11.