

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP  
PENINGKATAN KOMPETENSI KARYAWAN PERBANKAN DI  
INDONESIA**

Aryo Alamsyah<sup>1\*</sup>, Arfiani Yulianti Fiyul<sup>2</sup>

Email : [2507030018@students.unis.ac.id](mailto:2507030018@students.unis.ac.id)<sup>1\*</sup>, [arfiani.yulianti@unis.ac.id](mailto:arfiani.yulianti@unis.ac.id)<sup>2</sup>

**Abstrak**

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan faktor penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan perbankan di Indonesia, terutama di tengah perkembangan teknologi digital dan persaingan industri keuangan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap peningkatan kompetensi karyawan perbankan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan literature review. Data diperoleh dari berbagai jurnal ilmiah dan penelitian terdahulu yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap peningkatan kemampuan teknis, pelayanan, adaptasi teknologi, dan produktivitas kerja karyawan perbankan. Oleh karena itu, perusahaan perbankan perlu terus meningkatkan program pengembangan SDM secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** pelatihan, pengembangan SDM, kompetensi karyawan, perbankan Indonesia.

---

<sup>1,2</sup> Program Studi Manajemen, Pascasarjana, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang,

### **Abstract**

Training and human resource development are important factors in improving the competence of banking employees in Indonesia, especially amid digital transformation and increasing competition in the financial industry. This study aims to analyze the effect of training and human resource development on improving the competence of banking employees using a qualitative method with a literature review approach. The data were obtained from various scientific journals and relevant previous studies. The results indicate that training and human resource development have a positive effect on improving technical skills, service quality, technological adaptability, and employee productivity in the banking sector. Therefore, banking companies need to continuously improve sustainable human resource development programs.

**Keywords:** training, human resource development, employee competence, Indonesian banking

## **A. PENDAHULUAN**

Perkembangan globalisasi dan transformasi digital telah membawa perubahan besar terhadap sistem industri perbankan di Indonesia. Perbankan saat ini tidak hanya berfokus pada layanan konvensional, tetapi juga dituntut untuk mampu menyediakan layanan digital yang cepat, aman, dan efisien. Kehadiran mobile banking, internet banking, artificial intelligence, big data, dan financial technology (fintech) telah mengubah pola pelayanan kepada nasabah sekaligus meningkatkan tingkat persaingan antar lembaga keuangan.

Akselerasi teknologi ini menciptakan fenomena disrupsi digital yang memaksa perbankan mendefinisikan ulang strategi operasionalnya. Volume transaksi digital banking di Indonesia mengalami pertumbuhan eksponensial setiap tahunnya. Transformasi ini menuntut industri perbankan nasional untuk tidak hanya memperbarui infrastruktur perangkat keras dan lunak, melainkan juga melakukan restrukturisasi fundamental terhadap kapasitas modal manusia (human capital) agar selaras dengan ekosistem finansial modern.

Perubahan tersebut menyebabkan perusahaan perbankan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar. Dalam kondisi ini, sumber daya manusia menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan perusahaan. Bank yang memiliki SDM berkualitas akan lebih mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki pengembangan SDM yang baik (Hasibuan, 2019). Kompetensi agen perbankan dituntut mengalami evolusi yang cepat dari sekadar penyedia jasa transaksional menjadi penasihat finansial berbasis teknologi.

Kualitas SDM perbankan menjadi pembeda utama (competitive advantage) di tengah homogenitas produk tabungan dan pembiayaan yang ditawarkan oleh berbagai instansi keuangan. Ketidakpastian ekonomi global, ketatnya regulasi dari Bank Indonesia serta Otoritas Jasa Keuangan (OJK), ditambah dengan munculnya pemain baru dari sektor neo-bank atau bank digital murni (digital-native banks), menuntut

perbankan konvensional dan syariah untuk memiliki angkatan kerja yang lincah (agile workforce).

Karyawan perbankan dituntut memiliki kompetensi yang tinggi dalam berbagai aspek, seperti kemampuan teknologi digital, pelayanan nasabah, komunikasi interpersonal, manajemen risiko, hingga kemampuan analisis keuangan. Oleh sebab itu, pelatihan dan pengembangan SDM menjadi salah satu strategi penting yang harus dilakukan perusahaan secara berkelanjutan (Mangkunegara, 2017). Di Indonesia, sektor perbankan menghadapi tantangan besar akibat percepatan digitalisasi layanan keuangan. Banyak bank mulai mengurangi layanan berbasis manual dan menggantikannya dengan layanan digital. Kondisi ini menyebabkan karyawan harus memiliki kemampuan baru yang sesuai dengan perkembangan industri. Tanpa pelatihan yang memadai, karyawan akan mengalami kesulitan dalam beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja.

Kesenjangan kompetensi (competency gap) antara keahlian tradisional karyawan (seperti administrasi pembukuan manual dan pelayanan tatap muka standar) dengan kebutuhan keahlian baru (seperti data analytics, cybersecurity awareness, dan digital relationship management) menjadi ancaman nyata yang dapat menurunkan produktivitas serta reputasi bank jika tidak segera ditangani secara terstruktur. Kegagalan adaptasi kompetensi juga berpotensi meningkatkan angka operational risk yang merugikan stabilitas keuangan bank.

Sono & Randika (2024) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Program pelatihan yang efektif mampu meningkatkan kemampuan kerja, mempercepat proses adaptasi teknologi, dan meningkatkan efisiensi pelayanan perusahaan. Selain pelatihan, pengembangan SDM juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Pengembangan SDM dilakukan melalui berbagai program seperti coaching, mentoring, job rotation, sertifikasi profesi, dan pengembangan karier. Program tersebut bertujuan membentuk karyawan yang

profesional, adaptif, dan siap menghadapi tantangan industri di masa depan (Sedarmayanti, 2019).

Transformasi digital pada industri perbankan di Indonesia tidak hanya mengubah pola pelayanan kepada nasabah, tetapi juga mengubah struktur pekerjaan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Digitalisasi layanan perbankan menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan analitis, pemahaman teknologi informasi, dan kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan sistem kerja. Menurut penelitian Pramudita dan Yuliana (2023), peningkatan penggunaan digital banking mendorong perusahaan perbankan melakukan investasi besar pada pengembangan sumber daya manusia agar kualitas pelayanan tetap terjaga di tengah perubahan perilaku konsumen.

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif juga menyebabkan perusahaan perbankan harus mampu mempertahankan keunggulan kompetitif melalui kualitas SDM yang dimiliki. Kompetensi karyawan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan implementasi strategi bisnis perusahaan. Penelitian Rahman dan Putri (2022) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki program pelatihan berkelanjutan cenderung memiliki tingkat produktivitas dan loyalitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki sistem pengembangan SDM yang baik.

Selain kompetensi teknis, sektor perbankan juga membutuhkan karyawan yang memiliki soft skills seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan, teamwork, dan problem solving. Kompetensi tersebut menjadi penting karena industri jasa keuangan sangat berkaitan dengan kualitas pelayanan kepada nasabah. Menurut penelitian Siregar dan Wibisono (2021), kualitas pelayanan perbankan sangat dipengaruhi oleh kemampuan interpersonal dan profesionalisme karyawan dalam menghadapi kebutuhan nasabah yang semakin kompleks.

Perkembangan teknologi financial technology (fintech) juga memberikan tantangan besar bagi industri perbankan konvensional. Kehadiran fintech

menyebabkan persaingan dalam layanan pembayaran digital, pinjaman online, dan transaksi keuangan semakin meningkat. Kondisi tersebut mendorong perusahaan perbankan untuk meningkatkan inovasi layanan berbasis teknologi dan memperkuat kompetensi digital tenaga kerja. Penelitian Hidayat dan Kusuma (2023) menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi digital menjadi kebutuhan utama bagi industri perbankan modern dalam mempertahankan daya saing perusahaan

Investasi pada manusia bukan lagi dianggap sebagai komponen biaya operasional (cost center), melainkan telah bergeser menjadi instrumen investasi strategis (revenue driver). Karyawan yang mendapatkan program pengembangan yang terukur cenderung menunjukkan keterikatan kerja (employee engagement) yang tinggi, yang pada gilirannya menekan angka perputaran karyawan (turnover rate) di industri perbankan yang terkenal sangat kompetitif. Retensi talenta unggul menjadi kunci stabilitas operasional jangka panjang.

Dalam industri perbankan Indonesia, berbagai perusahaan telah mengembangkan corporate university sebagai sarana peningkatan kualitas SDM. Program tersebut dirancang untuk meningkatkan kemampuan teknis dan kepemimpinan karyawan agar mampu mendukung transformasi bisnis perusahaan (Utami & Prasetyo, 2021). Sebagai contoh, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk melalui program BRI Corporate University secara aktif memberikan pelatihan digital banking, manajemen risiko, dan pengembangan kepemimpinan bagi karyawannya. Selain itu, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk juga menerapkan program Mandiri University yang berfokus pada pengembangan kompetensi digital dan pelayanan nasabah berbasis teknologi. Sementara itu, PT Bank Central Asia Tbk melakukan berbagai program pelatihan layanan prima dan digitalisasi operasional guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.

Pendekatan corporate university ini membedakan dirinya dari departemen pelatihan konvensional karena menyelaraskan secara ketat (alignment) setiap modul pembelajaran dengan visi, misi, dan target bisnis korporasi jangka panjang. Kendati

demikian, efektivitas dari implementasi program-program skala besar ini perlu dikaji lebih mendalam untuk memahami bagaimana intervensi pelatihan jangka pendek dan program pengembangan jangka panjang secara spesifik membentuk ulang dimensi kompetensi karyawan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja) di tengah dinamika industri keuangan Indonesia yang bergerak sangat cepat.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM menjadi kebutuhan penting bagi industri perbankan di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap peningkatan kompetensi karyawan perbankan di Indonesia melalui pendekatan literature review.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan literature review. Data diperoleh dari berbagai sumber sekunder berupa jurnal ilmiah, buku, artikel ilmiah, dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pelatihan, pengembangan SDM, dan kompetensi karyawan perbankan di Indonesia. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan penelusuran literatur ilmiah yang relevan. Analisis data dilakukan dengan cara mengidentifikasi, mengelompokkan, membandingkan, dan menyimpulkan hasil penelitian terdahulu untuk memperoleh gambaran mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kompetensi karyawan perbankan.

## **B. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan**

Hasil kajian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan perbankan. Pelatihan membantu karyawan meningkatkan pemahaman mengenai produk perbankan, pelayanan nasabah, serta penggunaan teknologi digital. Pelatihan yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, Dusauw &

Lengkong (2016) juga menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap peningkatan kemampuan operasional dan pelayanan karyawan bank. Pelatihan juga membantu meningkatkan kemampuan problem solving dan komunikasi interpersonal karyawan sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.

Untuk mengupas dinamika ini, pelatihan dalam sektor perbankan harus dilihat sebagai sebuah intervensi sistematis yang mencakup analisis kebutuhan pelatihan (training needs analysis), perancangan kurikulum, pelaksanaan, hingga evaluasi efektivitas berdasarkan model Kirkpatrick. Ketika bank melaksanakan pelatihan fungsional—seperti pelatihan analisis kredit, kepatuhan (compliance), atau manajemen risiko—karyawan mengalami peningkatan pada dimensi hard competency. Peningkatan keahlian teknis ini meminimalkan risiko kesalahan operasional (operational error) yang sangat krusial dalam industri perbankan yang berbasis kepercayaan (trust-based industry).

Di sisi lain, pelatihan soft skills seperti manajemen konflik, negosiasi, dan service excellence berkontribusi langsung pada pembentukan sikap kerja (attitude) dan kemampuan interaksi interpersonal karyawan. Melalui simulasi kasus dan role-playing dalam sesi pelatihan, karyawan garda depan (frontliners) dilatih untuk membaca kebutuhan emosional nasabah, mengelola keluhan secara taktis, dan menawarkan solusi produk keuangan yang tepat (cross-selling). Referensi dari beberapa jurnal SINTA mengonfirmasi bahwa pelatihan berkala yang adaptif terhadap tren pasar mampu memperkecil gap kinerja, mempercepat time-to-market produk perbankan baru, dan membangun fondasi kepercayaan nasabah yang lebih kokoh melalui pelayanan yang responsif dan solutif.

### **Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kompetensi**

Pengembangan SDM berperan dalam meningkatkan kemampuan jangka panjang karyawan melalui pengembangan karier, coaching, mentoring, dan sertifikasi profesi. Program pengembangan SDM membantu perusahaan menciptakan tenaga

kerja yang profesional dan adaptif terhadap perubahan industri. Menurut Budiarto (2023), pengembangan kompetensi melalui sertifikasi profesi mampu meningkatkan kualitas tenaga kerja perbankan syariah di Indonesia. Selain itu, Sari & Hidayat (2022) menjelaskan bahwa pengembangan SDM berdampak positif terhadap produktivitas dan loyalitas kerja karyawan.

Berbeda dengan pelatihan yang umumnya bersifat jangka pendek dan berfokus pada pemenuhan tuntutan pekerjaan saat ini, pengembangan SDM memiliki cakrawala waktu masa depan (future-oriented). Proses pengembangan dirancang guna mempersiapkan talenta-talenta internal untuk mengisi posisi-posisi strategis kepemimpinan di masa mendatang (succession planning). Metode coaching dan mentoring yang melibatkan jajaran manajemen senior bertindak sebagai sarana transfer pengetahuan (knowledge transfer) tacit yang tidak terdokumentasi dalam buku manual perusahaan. Melalui interaksi ini, karyawan tingkat menengah dapat menyerap kearifan bisnis (business wisdom), cara pandang strategis, dan kemampuan pengambilan keputusan dalam situasi krisis.

Sertifikasi profesi (seperti sertifikasi manajemen risiko dari BSMR, sertifikasi perencanaan keuangan, atau audit internal perbankan) bertindak sebagai validasi objektif atas kompetensi karyawan. Kepemilikan sertifikasi ini tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri dan profesionalisme individu karyawan, melainkan juga menaikkan kredibilitas bank di mata regulator, investor, dan masyarakat umum. Program rotasi jabatan (job rotation) yang terencana dengan baik dalam skema pengembangan SDM juga memperluas wawasan bisnis karyawan, menghancurkan mentalitas silo antar-departemen, dan merangsang lahirnya inovasi lintas fungsi yang sangat dibutuhkan dalam era ekosistem keuangan terbuka (open banking).

## **Studi Kasus Perbankan di Indonesia**

### **Studi Kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk**

BRI merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia yang secara aktif melakukan transformasi digital dalam operasional perusahaan. Perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi perbankan modern. Dalam menghadapi tantangan tersebut, BRI membentuk BRI Corporate University sebagai pusat pengembangan kompetensi karyawan.

Program pelatihan yang dilakukan BRI mencakup pengembangan kompetensi digital banking, manajemen risiko, pelayanan nasabah, kepemimpinan, serta peningkatan kemampuan analisis bisnis. Selain pelatihan tatap muka, BRI juga menerapkan sistem pembelajaran digital melalui e-learning sehingga karyawan dapat mengikuti pelatihan secara fleksibel dan berkelanjutan. Salah satu fokus utama pelatihan di BRI adalah peningkatan kemampuan digital karyawan dalam mengoperasikan layanan perbankan berbasis teknologi seperti BRImo, internet banking, dan sistem transaksi digital lainnya. Hal ini dilakukan karena meningkatnya penggunaan layanan digital oleh masyarakat setelah percepatan transformasi teknologi pada sektor keuangan.

Secara operasional, BRI menghadapi tantangan geografis yang masif dengan ribuan jaringan kantor yang tersebar dari wilayah urban hingga pelosok pedesaan (remote areas). Maka dari itu, strategi penyeragaman kompetensi karyawan di BRI tidak dapat bergantung sepenuhnya pada kelas konvensional terpusat. Pemanfaatan platform BRIsmart (sistem manajemen pembelajaran digital internal) terbukti menjadi katalisator penting. Melalui platform tersebut, instruksi kerja terbaru, kebijakan kepatuhan regulasi, dan edukasi produk finansial dapat didistribusikan secara instan kepada puluhan ribu pekerja di seluruh penjuru nusantara.

Implementasi program pelatihan tersebut memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Karyawan menjadi lebih cepat dalam memahami teknologi baru, mampu memberikan edukasi kepada nasabah terkait layanan digital, serta memiliki kemampuan pelayanan yang lebih profesional. Selain itu, pelatihan

juga membantu perusahaan meningkatkan efektivitas operasional dan mempercepat proses digitalisasi layanan. Dari sisi pengembangan SDM, BRI juga menerapkan program talent management dan pengembangan karier untuk mempersiapkan calon pemimpin perusahaan di masa depan. Program tersebut dilakukan melalui coaching, mentoring, dan rotasi jabatan agar karyawan memiliki pengalaman kerja yang lebih luas.

Kombinasi antara pelatihan teknis digital yang masif dengan program manajemen talenta yang terstruktur melahirkan profil karyawan yang tidak sekadar mahir bertransaksi, tetapi juga mampu bertindak sebagai financial advisor bagi nasabah, khususnya di sektor UMKM yang menjadi pilar bisnis utama BRI. Karyawan yang kompeten ini terbukti mampu memitigasi risiko kredit macet (Non-Performing Loan/NPL) melalui analisis kelayakan usaha mikro yang lebih akurat dengan memanfaatkan perangkat digital BRISPOT.

### **Studi Kasus pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk**

Bank Mandiri merupakan salah satu perusahaan perbankan yang konsisten melakukan pengembangan kompetensi SDM melalui program Mandiri University. Program ini dibentuk sebagai sarana pembelajaran terpadu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan industri keuangan digital. Mandiri University memiliki beberapa fokus pengembangan, seperti peningkatan kompetensi digital, kepemimpinan, pelayanan nasabah, manajemen risiko, serta kemampuan bisnis dan analisis keuangan. Program pelatihan dilakukan melalui berbagai metode seperti pelatihan klasikal, e-learning, sertifikasi profesi, dan pengembangan berbasis proyek kerja.

Dalam menghadapi perkembangan teknologi finansial (financial technology), Bank Mandiri juga memberikan pelatihan khusus terkait digital banking dan keamanan siber (cyber security). Pelatihan tersebut bertujuan agar karyawan mampu memahami sistem keamanan data nasabah serta mampu mengoperasikan sistem

layanan digital secara optimal. Selain itu, perusahaan juga menerapkan budaya kerja berbasis inovasi dan kolaborasi. Karyawan didorong untuk mengikuti berbagai pelatihan pengembangan kreativitas dan inovasi agar mampu menciptakan solusi pelayanan yang lebih efektif bagi nasabah.

Pendekatan Mandiri University sangat bertumpu pada penciptaan ekosistem organisasi pembelajar (*learning organization*). Bank Mandiri secara rutin mengadakan kompetisi inovasi internal (*Mandiri Innovation Hackathon*) yang mengawinkan hasil pelatihan teknologi informasi dengan kebutuhan lini bisnis. Pelatihan keamanan siber yang intensif diberikan bukan hanya kepada tim teknologi informasi, melainkan kepada seluruh lapisan karyawan melalui program *Cyber Security Awareness*. Langkah ini diambil karena disadari bahwa kelemahan keamanan siber sering kali bersumber dari faktor manusia (*human error* atau *social engineering*).

Dampak dari program pengembangan SDM tersebut terlihat pada peningkatan kemampuan adaptasi karyawan terhadap transformasi digital perusahaan. Karyawan menjadi lebih siap menghadapi perubahan sistem kerja dan mampu memberikan pelayanan yang lebih cepat dan efisien kepada nasabah. Dari sisi organisasi, pengembangan kompetensi SDM membantu Bank Mandiri meningkatkan daya saing perusahaan di tengah meningkatnya persaingan industri perbankan digital di Indonesia. Program pengembangan tersebut juga membantu perusahaan mempertahankan kualitas pelayanan dan meningkatkan loyalitas nasabah.

Keberhasilan program pengembangan di Bank Mandiri tecermin dari suksesnya adopsi aplikasi *Livin' by Mandiri* oleh nasabah, yang secara operasional didorong oleh kesiapan edukasi dan keandalan sistem penanganan masalah yang dikuasai dengan baik oleh para pegawainya. Pegawai tidak lagi bersikap pasif, melainkan menjadi agen transformasi digital yang aktif mempromosikan efisiensi transaksi perbankan.

### **Studi Kasus pada PT Bank Central Asia Tbk**

BCA dikenal sebagai salah satu bank dengan kualitas pelayanan terbaik di Indonesia. Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari strategi perusahaan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan SDM secara konsisten. BCA menerapkan berbagai program pelatihan yang berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan nasabah (*service excellence*), kemampuan komunikasi, penguasaan teknologi digital, dan pengembangan budaya kerja profesional. Pelatihan diberikan kepada seluruh karyawan, terutama pada bagian frontliner seperti customer service dan teller karena posisi tersebut berhubungan langsung dengan nasabah.

Perusahaan juga melakukan pelatihan rutin terkait penggunaan sistem digital banking, keamanan transaksi, dan penanganan keluhan nasabah. Pelatihan tersebut bertujuan agar karyawan mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan profesional sesuai standar perusahaan. Selain pelatihan teknis, BCA juga menekankan pengembangan karakter dan budaya kerja melalui program pembinaan karyawan. Program tersebut dilakukan untuk membentuk sikap disiplin, tanggung jawab, kerja sama tim, dan orientasi pelayanan kepada nasabah. Salah satu bentuk pengembangan SDM di BCA adalah program pengembangan karier bagi karyawan potensial melalui jalur kepemimpinan dan pengembangan manajerial. Karyawan yang memiliki performa baik diberikan kesempatan mengikuti pelatihan lanjutan dan promosi jabatan.

Di BCA, pelatihan *service excellence* diinternalisasi sedemikian rupa hingga menjadi sebuah nilai budaya perusahaan yang mendarah daging (*corporate culture*). Modul pelatihan tidak sekadar mengajarkan tata cara menyapa atau tersenyum, melainkan menanamkan empati mendalam guna memahami kesulitan keuangan nasabah. Pendekatan humanis ini dikombinasikan dengan kecakapan digital tingkat tinggi. Ketika BCA meluncurkan fitur-fitur mutakhir pada aplikasi BCA Mobile atau Halo BCA, garda depan mereka telah melewati masa simulasi intensif di pusat pelatihan, sehingga ketika berhadapan dengan nasabah nyata, mereka mampu mengurai kerumitan teknis menjadi penjelasan yang sederhana dan menenangkan

nasabah.

Implementasi pelatihan dan pengembangan SDM di BCA memberikan dampak signifikan terhadap kualitas pelayanan perusahaan. Karyawan menjadi lebih kompeten dalam menghadapi kebutuhan nasabah serta mampu menjaga kualitas layanan di tengah perkembangan teknologi perbankan digital. Selain itu, tingginya kualitas kompetensi karyawan juga berdampak terhadap peningkatan kepuasan dan loyalitas nasabah. Hal tersebut menjadi salah satu faktor yang membantu BCA mempertahankan reputasi perusahaan sebagai bank dengan pelayanan terbaik di Indonesia.

Sistem manajemen karier berbasis kinerja (merit system) di BCA memastikan bahwa setiap karyawan yang menunjukkan kompetensi unggul setelah mengikuti pelatihan memiliki lintasan karier yang transparan, yang pada gilirannya memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kapasitas diri secara mandiri (self-directed learning).

### **Analisis Perbandingan Studi Kasus**

Berdasarkan ketiga studi kasus tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan perbankan di Indonesia. Meskipun setiap bank memiliki pendekatan yang berbeda, seluruh perusahaan menempatkan pengembangan SDM sebagai strategi utama dalam mendukung transformasi bisnis. BRI lebih menekankan pengembangan kompetensi digital dan inklusi keuangan melalui corporate university. Bank Mandiri berfokus pada pengembangan inovasi dan transformasi digital berbasis learning organization, sedangkan BCA lebih menitikberatkan pada penguatan kualitas pelayanan dan budaya kerja profesional.

Persamaan dari ketiga bank tersebut adalah:

1. Melakukan pelatihan secara berkelanjutan,
2. Mengembangkan sistem pembelajaran digital,

3. Meningkatkan kompetensi digital karyawan,
4. Mengembangkan kepemimpinan dan pengembangan karier,
5. Menjadikan SDM sebagai aset strategis perusahaan.

Pelatihan berbasis teknologi digital memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan efisiensi operasional perusahaan perbankan. Karyawan yang memperoleh pelatihan terkait penggunaan sistem digital cenderung lebih cepat memahami prosedur kerja dan mampu mengurangi tingkat kesalahan operasional. Penelitian Nugroho dan Saputra (2022) menjelaskan bahwa implementasi pelatihan digital banking mampu meningkatkan efektivitas pelayanan transaksi nasabah sekaligus meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap layanan perusahaan.

Pengembangan SDM juga berperan dalam meningkatkan kesiapan organisasi menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Perusahaan yang memiliki sistem pengembangan karier yang jelas akan lebih mudah mempertahankan tenaga kerja berkualitas dan mengurangi turnover intention karyawan. Menurut penelitian Wijaya dan Kurniawan (2021), pengembangan karier dan coaching secara berkelanjutan mampu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas pegawai pada sektor jasa keuangan.

Selain meningkatkan kemampuan teknis, pelatihan juga berfungsi sebagai sarana pembentukan budaya kerja organisasi. Dalam industri perbankan, budaya kerja profesional, disiplin, dan berorientasi pelayanan menjadi faktor penting dalam menjaga reputasi perusahaan. Penelitian Lestari dan Handoko (2020) menunjukkan bahwa pelatihan budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan disiplin dan kualitas pelayanan karyawan bank.

Penerapan corporate university pada sektor perbankan Indonesia menjadi salah satu strategi efektif dalam membangun learning organization. Corporate university memungkinkan perusahaan menciptakan sistem pembelajaran yang terintegrasi dengan kebutuhan bisnis organisasi. Menurut penelitian Prasetyo dan Utami (2022), corporate university mampu meningkatkan kemampuan inovasi dan kesiapan

transformasi digital perusahaan melalui pengembangan kompetensi yang terstruktur.

Dalam menghadapi era Society 5.0, perusahaan perbankan dituntut untuk mampu mengintegrasikan teknologi dengan kemampuan sumber daya manusia secara optimal. Penggunaan artificial intelligence, big data analytics, dan machine learning dalam layanan perbankan memerlukan tenaga kerja yang memiliki kompetensi digital tinggi. Oleh karena itu, pelatihan berbasis teknologi menjadi kebutuhan utama dalam pengembangan SDM perbankan modern.

1. Meningkatkan kompetensi digital karyawan,
2. Mengembangkan kepemimpinan dan pengembangan karier,
3. Menjadikan SDM sebagai aset strategis perusahaan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan perbankan tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan modal, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja**

Pelatihan kerja yang dilakukan secara terstruktur mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan perbankan secara signifikan. Produktivitas kerja mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien sesuai target perusahaan. Dalam industri perbankan, produktivitas menjadi indikator penting karena berkaitan dengan kecepatan pelayanan, ketepatan transaksi, dan kepuasan nasabah. Program pelatihan membantu karyawan memahami prosedur kerja yang benar sehingga mampu meminimalkan kesalahan operasional. Selain itu, pelatihan juga meningkatkan kemampuan analisis dan pengambilan keputusan karyawan dalam menghadapi berbagai situasi pelayanan.

Menurut penelitian Gunawan dan Sari (2023), perusahaan yang secara rutin melaksanakan pelatihan memiliki tingkat produktivitas kerja lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak melakukan pengembangan kompetensi secara

berkelanjutan. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan perbankan meliputi penguasaan teknologi digital, pelayanan prima, keamanan data, serta kemampuan komunikasi interpersonal. Kompetensi tersebut membantu perusahaan meningkatkan kualitas layanan sekaligus mempercepat proses operasional bisnis.

### **Peran Teknologi dalam Pengembangan SDM**

Perkembangan teknologi informasi memberikan dampak besar terhadap sistem pengembangan sumber daya manusia pada sektor perbankan. Saat ini perusahaan mulai memanfaatkan artificial intelligence, learning management system, dan virtual learning untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran karyawan. Penggunaan teknologi tersebut memungkinkan perusahaan memberikan pelatihan secara fleksibel tanpa terbatas ruang dan waktu.

Implementasi e-learning dalam industri perbankan dinilai mampu meningkatkan efisiensi biaya pelatihan sekaligus mempercepat distribusi pengetahuan kepada seluruh karyawan. Menurut penelitian Kurniawan dan Putra (2022), penggunaan platform digital dalam pelatihan SDM membantu perusahaan meningkatkan kualitas pembelajaran dan mempercepat adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi perbankan.

### **Strategi Pengembangan Kompetensi Digital**

Kompetensi digital menjadi kebutuhan utama dalam industri perbankan modern karena sebagian besar layanan keuangan telah berbasis teknologi digital. Karyawan dituntut mampu memahami penggunaan aplikasi perbankan, keamanan data digital, serta sistem transaksi elektronik. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun strategi pengembangan kompetensi digital secara berkelanjutan.

Program pengembangan kompetensi digital dapat dilakukan melalui sertifikasi teknologi, pelatihan cyber security, workshop digital banking, dan pengembangan inovasi layanan berbasis teknologi. Menurut penelitian Ramadhan dan

Yulianto (2024), peningkatan kompetensi digital karyawan mampu meningkatkan efektivitas operasional perusahaan serta memperkuat daya saing bank di era transformasi digital.

### **Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Loyalitas Karyawan**

Pengembangan SDM tidak hanya berdampak terhadap peningkatan kompetensi, tetapi juga memengaruhi loyalitas dan komitmen kerja karyawan. Karyawan yang memperoleh kesempatan pengembangan karier cenderung memiliki motivasi kerja lebih tinggi dan merasa dihargai oleh perusahaan. Kondisi tersebut membantu perusahaan mengurangi turnover karyawan dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas.

Penelitian Andriyani dan Setiawan (2021) menunjukkan bahwa program pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai pada sektor jasa keuangan. Program coaching, mentoring, dan pelatihan kepemimpinan membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih positif antara perusahaan dan karyawan.

### **Hubungan Kompetensi dan Kualitas Pelayanan**

Kompetensi karyawan memiliki hubungan erat dengan kualitas pelayanan perbankan. Karyawan yang kompeten mampu memberikan informasi yang jelas, menyelesaikan keluhan nasabah dengan cepat, dan menjaga profesionalisme dalam bekerja. Dalam industri jasa keuangan, kualitas pelayanan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah.

Menurut penelitian Wulandari dan Hidayat (2022), peningkatan kompetensi pelayanan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah bank. Pelatihan service excellence dan komunikasi interpersonal membantu meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi kebutuhan pelanggan yang beragam.

<b>Dimensi Perbandingan</b>	<b>PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk</b>	<b>PT Bank Mandiri (Persero) Tbk</b>	<b>PT Bank Central Asia Tbk</b>
<b>Fokus Strategis Utama</b>	Inklusi Keuangan, Literasi Digital UMKM, Penyeragaman Kompetensi Geografis Luas.	Inovasi Teknologi, Cyber Security, Budaya Kerja Kolaboratif-Agile.	Service Excellence, Budaya Humanis, Penanganan Keluhan Responsif.
<b>Wadah Pembelajaran</b>	BRI Corporate University & BRIsmart.	Mandiri University & Hackathon Internal.	BCA Training Center & Jalur Kepemimpinan.
<b>Dampak Kompetensi</b>	Keahlian Penilaian Kredit Mikro Berbasis Digital (Hard Competency).	Penguasaan Keamanan Data & Inovasi Layanan Keuangan.	Empati Tinggi & Keandalan Layanan Nasabah (Soft Competency).

Hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan perbankan tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan modal, tetapi juga dipengaruhi secara dominan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Integrasi yang harmonis antara pelatihan taktis dan pengembangan karier strategis terbukti

menghasilkan modal insani yang kompeten, responsif terhadap regulasi, serta mampu membawa institusi perbankan nasional memenangkan kompetisi di kancah industri keuangan digital global.

### **Hambatan dan Tantangan dalam Implementasi Program Pelatihan dan Pengembangan**

Meskipun pelatihan dan pengembangan SDM terbukti memberikan kontribusi positif terhadap kompetensi karyawan, dalam praktiknya institusi perbankan di Indonesia menghadapi berbagai hambatan yang kompleks. Hambatan utama yang sering ditemukan adalah resistensi terhadap perubahan (*resistance to change*), terutama dari kalangan karyawan senior yang sudah terbiasa dengan metode operasional konvensional berbasis manual. Proses adaptasi ke sistem digital banking memerlukan waktu belajar (*learning curve*) yang tidak sebentar, yang pada fase awal sering kali menurunkan produktivitas sementara.

Selain itu, kendala geografis di Indonesia menjadi tantangan tersendiri bagi bank yang memiliki jaringan kantor cabang luas hingga ke pelosok daerah, seperti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Keterbatasan infrastruktur jaringan internet di wilayah *remote area* sering kali menghambat efektivitas program pelatihan berbasis *e-learning*. Hambatan lainnya adalah masalah alokasi waktu; tingginya beban kerja harian karyawan perbankan (terutama pada bagian *frontliner* dan *account officer*) membuat partisipasi dalam pelatihan sering kali dianggap sebagai beban tambahan yang mengurangi fokus mereka terhadap pencapaian target bisnis bulanan.

### **Analisis Efektivitas Biaya (*Return on Investment / ROI*) Pelatihan**

Sebagai instrumen investasi strategis (*revenue driver*), pengeluaran anggaran untuk pelatihan dan pengembangan SDM harus dapat diukur efektivitasnya secara finansial maupun non-finansial. Berdasarkan literatur, pengukuran ROI pelatihan perbankan dapat dievaluasi menggunakan Model Empat Tingkat Kirkpatrick, khususnya pada tingkat perilaku (*behavior*) dan hasil (*results*). Secara non-finansial,

investasi pada *Corporate University* berhasil memotong biaya operasional vendor eksternal secara signifikan karena bank mampu memproduksi modul pembelajaran mandiri secara digital.

Secara finansial, efektivitas biaya ini tecermin dari:

- **Penurunan *Operational Error*:** Karyawan yang kompeten setelah pelatihan meminimalkan kesalahan input data atau salah analisis kredit yang berpotensi menjadi kredit macet (*Non-Performing Loan / NPL*).
- **Peningkatan *Cross-Selling*:** Pelatihan *soft skills* pada garda depan meningkatkan kemampuan menawarkan produk sampingan (seperti asuransi bank, reksa dana, atau kartu kredit), yang berkontribusi langsung pada peningkatan pendapatan berbasis komisi (*fee-based income*) perusahaan.

#### **Pelatihan *Cybersecurity Awareness* sebagai Kompetensi Defensif Utama**

Di era transformasi digital, pembahasan mengenai kompetensi karyawan perbankan tidak boleh hanya berfokus pada kemampuan mendorong penjualan (*growth*), melainkan juga pada aspek proteksi (*defense*). Berdasarkan data industri keuangan, mayoritas celah kebocoran data dan pembobolan sistem perbankan terjadi akibat faktor kelalaian manusia (*human error*) melalui metode *social engineering*, *phishing*, atau *skimming*. Oleh karena itu, sub-bab ini menekankan bahwa pelatihan *Cybersecurity Awareness* yang diterapkan oleh lembaga seperti Mandiri University bukan lagi sekadar program pendukung TI, melainkan kompetensi wajib bagi seluruh lapisan karyawan. Karyawan harus memiliki kompetensi dalam mengidentifikasi tautan mencurigakan, menjaga kerahasiaan data nasabah, dan menerapkan protokol keamanan transaksi digital yang ketat demi menjaga reputasi dan tingkat kepercayaan (*trust*) publik terhadap institusi perbankan.

#### **Kesiapan Kompetensi SDM Perbankan Menghadapi Era Society 5.0**

Menuju era Society 5.0, interaksi antara teknologi maju dan kapasitas manusia harus berjalan secara harmonis. Teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI) untuk

*credit scoring*, *chatbot* layanan nasabah, dan otomatisasi berbasis robotik (*Robotic Process Automation / RPA*) tidak dirancang untuk menggantikan peran manusia sepenuhnya, melainkan untuk mengeliminasi pekerjaan klerikal yang repetitif.

Pembahasan ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM perbankan masa depan harus diarahkan untuk membentuk pola pikir *upskilling* dan *reskilling*. Karyawan perbankan Indonesia dituntut bergeser ke arah kompetensi tingkat tinggi (*Higher-Order Thinking Skills*), seperti kemampuan melakukan interpretasi data besar (*big data analytics*), penyusunan strategi manajemen risiko berbasis AI, serta sentuhan pelayanan humanis yang tidak bisa digantikan oleh mesin (seperti penanganan keluhan nasabah prioritas berbasis empati tinggi yang menjadi kekuatan utama PT Bank Central Asia Tbk). Keseimbangan antara kecakapan teknologi (*high-tech*) dan sentuhan kemanusiaan (*high-touch*) inilah yang menjadi kunci kesiapan perbankan nasional memenangkan kompetisi global.

### C. KESIMPULAN

Pelatihan dan pengembangan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan perbankan di Indonesia. Program pelatihan membantu meningkatkan kemampuan teknis, pelayanan, dan adaptasi teknologi karyawan, sedangkan pengembangan SDM membantu membentuk kemampuan jangka panjang seperti kepemimpinan dan profesionalisme kerja. Berbagai bank di Indonesia telah menerapkan program corporate university dan pelatihan digital sebagai strategi peningkatan kualitas SDM. Implementasi program tersebut terbukti mampu meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan kualitas pelayanan perusahaan perbankan. Oleh karena itu, perusahaan perbankan perlu terus meningkatkan investasi dalam bidang pelatihan dan pengembangan SDM agar mampu menciptakan sumber daya manusia yang kompetitif dan siap menghadapi tantangan industri keuangan digital.

Berdasarkan hasil analisis literatur dan pembahasan dari berbagai studi kasus perbankan di Indonesia, penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan dan

pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan di tengah era transformasi digital. Pelatihan kerja terbukti efektif dalam meningkatkan dimensi *hard competency* seperti kemampuan teknis operasional, literasi produk keuangan digital, dan kesadaran siber (*cybersecurity awareness*). Sementara itu, program pengembangan SDM yang bersifat jangka panjang (*future-oriented*) melalui *coaching*, *mentoring*, rotasi jabatan, dan sertifikasi profesi berkontribusi nyata dalam membentuk *soft competency*, yang meliputi kemampuan kepemimpinan, adaptabilitas, serta empati dalam pelayanan nasabah.

Studi komparatif pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, dan PT Bank Central Asia Tbk menunjukkan bahwa meskipun setiap institusi memiliki fokus strategis yang berbeda (BRI pada inklusi keuangan geografis luas, Bank Mandiri pada inovasi dan kolaborasi teknologi, serta BCA pada internalisasi budaya *service excellence*), ketiganya secara konsisten menempatkan SDM sebagai aset strategis utama (*revenue driver*). Implementasi sistem pembelajaran modern berbasis *Corporate University* dan platform *e-learning* terbukti mampu mengikis kesenjangan kompetensi (*competency gap*) secara efisien, mendongkrak produktivitas kerja, menekan angka kesalahan operasional (*operational risk*), serta meningkatkan loyalitas karyawan guna menurunkan *turnover rate* di industri perbankan yang kompetitif.

### Daftar Pustaka

- Ardiansyah, R., & Nugraha, D. (2022). Digital learning dalam pengembangan kompetensi SDM perbankan. *Jurnal Manajemen Digital Indonesia*, 5(2), 112–124.
- Budiarto. (2023). Peran pelatihan dan sertifikasi dalam meningkatkan kompetensi SDM perbankan syariah Indonesia. *Cashless: Journal of Sharia Finance and Banking*, 1(1), 45–46.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dusauw, & Lengkong. (2016). Pengaruh pelatihan, keterlibatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sulut Go Manado. *Jurnal EMBA*, 4(3), 514–523.
- Hasibuan. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hutagalung, & Hermawan. (2021). Pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan SDM terhadap peningkatan kompetensi pegawai perbankan syariah. *Jurnal Administration Bisnis*, 17(2), 87–98.
- Kasmir. (2021). *Manajemen perbankan*. Rajawali Pers.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Rivai. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Sari, & Hidayat. (2022). Pengaruh pengembangan SDM terhadap kompetensi dan produktivitas kerja karyawan perbankan di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 455–468.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Sono, & Randika. (2024). Analisis dampak rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan manajemen kinerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 3(3), 210–223.
- Sutrisno. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 55–75.
- Utami, & Prasetyo. (2021). Implementasi corporate university dalam pengembangan kompetensi SDM perbankan Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 4(1), 66–79.
- Wibowo. (2021). *Manajemen kinerja* (6th ed.). Rajawali Pers.
- Wotulo, & Sendow. (2018). Pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Bank SulutGo pusat di Manado. *Jurnal EMBA*, 6(4), 2308–2317.