



Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk. Kantor Pusat Jakarta

Ariqah Nur Faizah^{1*}, Mawar Mawar²

¹⁻²Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

Alamat: Jl. K.H Ahmad Dahlan, Cirendeui, Kec. Ciputat, Tangerang Selatan 15419

Korespondensi Penulis: ariqahnurfaizah56@gmail.com*

Abstract. *At present, competition in the banking industry is very tight and each banking company competes in prioritizing their strategies to improve the quality of the services they provide to their customers. One of the keys to producing quality services is by conducting human resource development activities. To support this, PT Bank BNI has several programs that are used to improve the competence of employees including the Daily Exercise Employee Program 46 (DEEP 46), BNI Smarter, and trainings that are usually held by the BNI Corporate University (BCV) division. The purpose of this study was to determine and analyze human resource development and to determine the supporting and inhibiting factors at PT BNI (Persero). The research method used in this research is descriptive qualitative. The data collection techniques used are interviews, documentation, and observation. The results of the research on human resource development at PT Bank Negara Indonesia (Persero) from three indicators, namely, (1) Knowledge, there are still employees who do not understand the material and conduct their own class sessions with employees who are better at mastering the material that has been taught during training activities, (2) Skills (ability), there are still obstacles that affect the performance of employees, (3) Skills, there are still employees whose abilities do not develop after participating in training activities.*

Keywords: *Human Resources, Development, Human Resources Development*

Abstrak. Pada saat ini, persaingan pada industri perbankan sangat ketat dan masing-masing perusahaan perbankan bersaing dalam mengedepankan strategi mereka untuk meningkatkan kualitas dari pelayanan yang mereka berikan kepada nasabah mereka. Salah satu kunci untuk menghasilkan pelayanan yang berkualitas adalah dengan mengadakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Untuk menunjang hal tersebut, PT. Bank BNI memiliki beberapa program yang digunakan untuk meningkatkan kompetensi para karyawan diantaranya adalah program *Daily Exercise Employee Program 46* (DEEP 46), *BNI Smarter*, dan pelatihan-pelatihan yang biasanya diadakan oleh divisi *BNI Corporate University* (BCV). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan sumber daya manusia dan untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat pada PT. BNI (persero). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan cara wawancara, dokumentasi, dan observasi. Hasil dari penelitian pengembangan sumber daya manusia pada PT. Bank Negara Indonesia (persero) dari tiga indikator yakni, (1) Pengetahuan (*knowledge*), masih terdapat karyawan belum memahami materi dan melakukan *class session* sendiri dengan karyawan yang lebih menguasai materi yang sudah diajarkan selama kegiatan pelatihan berlangsung, (2) Keterampilan (*ability*), masih terdapat hambatan yang mempengaruhi kinerja dari para karyawan, (3) Kemampuan (*skill*), masih terdapat karyawan yang kemampuannya tidak berkembang setelah mengikuti kegiatan pelatihan.

Kata kunci: Sumber Daya Manusia, Pengembangan, Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. LATAR BELAKANG

Ruang lingkup usaha dibidang perbankan terus mengalami perubahan dari waktu ke waktu yang disebabkan dengan adanya perubahan dan perkembangan dari internal ruang lingkup perbankan maupun faktor eksternal pada sektor politik, perekonomian, sosial, dan hukum. Selain hal tersebut adanya kemajuan teknologi yang cukup pesat menjadi faktor utama

dalam perubahan gaya hidup dan kebutuhan masyarakat di Indonesia kepada industri keuangan seperti perbankan. Oleh karena itu dengan adanya perubahan tersebut menuntut seluruh lembaga ataupun perusahaan yang bergerak di industri jasa keuangan harus membuat sebuah inovasi *digital banking* agar mampu bersaing. Untuk mendukung hal tersebut maka Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengeluarkan peraturan OJK Nomor 12/PJOK.03/2018 yang berisi tentang penyelenggaraan layanan perbankan digital oleh bank umum,

Industri perbankan berfokus kepada kualitas pelayanan yang diberikan kepada seluruh nasabah, maka dari itu untuk dapat memberikan pelayanan yang baik kepada seluruh nasabah diperlukan sumber daya manusia yang baik dan memiliki kompetensi sesuai dengan posisi jabatannya masing-masing. Kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan pada sebuah Perusahaan menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan untuk mencapai hasil kinerja yang baik pada Perusahaan tersebut. Maka dari itu hal yang perlu diperhatikan oleh Perusahaan yang bergerak dibidang perbankan adalah proses pengembangan kepada seluruh sumber daya manusia yang berada pada Perusahaan tersebut.

Implementasi pada kebijakan pengembangan sumber daya manusia dapat melalui kegiatan pelatihan, memotivasi, penilaian kinerja, pengembangan organisasi dan pemberian penghargaan bagi pegawai yang mampu meningkatkan kinerja Perusahaan diatas target yang sudah ditentukan. Kemudian proses pengembangan terhadap bakat dan keahlian yang dimiliki oleh seluruh pegawai perlu dilakukan oleh organisasi atau Perusahaan, hal ini dilakukan untuk meningkatkan *performance* masing-masing individu yang nantinya akan berpengaruh positif kepada pencapaian target organisasi ataupun Perusahaan.

Selanjutnya terdapat beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas Perusahaan yang dapat dilihat dalam 2 (dua) kelompok berikut ini:

1. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan, yaitu mencakup motivasi kerja, etos kerja, Tingkat Pendidikan, dan kemampuan fisik karyawan.
2. Sarana pendukung yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang didalamnya mencakupi cara produksi, sarana dan peralatan yang digunakan, lingkungan kerja, Tingkat Kesehatan dan keselamatan kerja serta suasana pada lingkungan kerja itu sendiri dan juga menyangkut kesejahteraan dari karyawannya

PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero menjadi salah satu Perusahaan yang bergera pada bidang perbankan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia dengan menyediakan jasa ataupun produk keuangan bagi seluruh Masyarakat Indonesia. Proses pengembangan kualitas sumber daya manusia pada PT. BNI Persero merupakan sebuah Langkah yang dilakukan untuk mempersiapkan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang memiliki sifat Tangguh dan

mampu bersaing dengan perubahan serta tantangan, sehingga kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu selalu dikembangkan dan dapat memberikan kontribusi positif bagi Perusahaan.

Tabel 1 Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin

Tingkat Pendidikan	2022		2021		2020	
	Laki-Laki	Perempuan	Laki-Laki	Perempuan	Laki-Laki	Perempuan
Strata 3	7	4	6	4	7	4
Strata 2	1.627	1.151	1.598	1.104	1.581	1.076
Strata 1	10.355	11.511	10.384	11.674	10.297	11.549
Akademi	679	1.467	635	1.335	717	1.463
SD-SMA	363	6	430	7	503	5
Jumlah	27.170		27.177		27.202	

PT. BNI melaksanakan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai sebuah bentuk komitmen dalam meningkatkan pengetahuan dan wawasan karyawan untuk dapat mempersiapkan pegawai dalam menghadapi perkembangan dan tantangan pada sektor perbankan. Bank BNI terutama divisi *BNI Corporate University* sebagai pengembangan mandat dalam mengelola pengembangan kompetensi karyawan, mengembangkan strategi, dan merancang berbagai program pelatihan, termasuk program pelatihan yang meningkatkan kompetensi untuk mengelola keuangan berkelanjutan dan dapat memenuhi kebutuhan kompetensi karyawan. Dalam menjalankan tugas tersebut, divisi *BNI Corporate University* mengelola dana pengembangan kualitas SDM dengan mematuhi ketentuan regulasi yang berlaku dan dituangkan dalam SK Dir BI No. 31/310/KEP/DIR Tahun 1999 tentang penyediaan dana untuk pengembangan sumber daya manusia umum.

Dalam realisasinya, PT. BNI telah melaksanakan beberapa program pembelajaran yang dilakukan, diantaranya adalah program pembelajaran untuk mendukung kapabilitas kepemimpinan dan pengembangan karir karyawan, mulai dari *new entry* sampai tingkat eksekutif, termasuk di dalamnya modul-modul mengenai budaya kerja, kode etik, dan *good corporate governance*. Kemudian terdapat program pembelajaran untuk mendukung persiapan karyawan dalam memasuki masa purnabakti, sebagaimana tercantum dalam PKB, termasuk di dalamnya modul-modul mengenai strategi pemberdayaan diri dan kiat-kiat mengatasi *post power syndrome*, pola hidup sehat, perencanaan keuangan di masa pensiun, peluang membuka usaha pada masa pensiun.

Selain hal tersebut terdapat program lainnya yang sudah dilaksanakan oleh PT. BNI untuk pengembangan sumber daya manusia melalui program *BNI Smarter*, program ini merupakan sebuah sistem yang dibangun untuk proses pembelajaran atau disebut dengan *learning management system* yang didalamnya menyediakan berbagai macam konten digital

seperti pembelajaran digital, video pembelajaran, *e-book*, kepemimpinan digital, BNI Learning Wallet, *Daily Exercise Employee Program 46* atau DEEP46 dan pembelajaran *market place* yang memudahkan kegiatan pembelajaran dan mengajar dimana saja dan kapan saja.

Kemudian PT. BNI (Persero) secara terencana dan berkelanjutan menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang komprehensif di seluruh tingkatan organisasi. Program ini tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan masing-masing tingkatan, tetapi juga menjunjung tinggi prinsip kesetaraan kesempatan bagi seluruh karyawan, tanpa memandang level organisasi maupun gender. Pada tahun 2022, BNI mencatatkan partisipasi sebanyak 27.676 pegawai atau setara dengan 99,17% dari total karyawan dalam program pelatihan dan pengembangan, baik yang diselenggarakan secara internal maupun eksternal. Rata-rata setiap pegawai mengikuti 38,90 sesi pelatihan sepanjang tahun tersebut.

Namun demikian dalam semua pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia yang telah dilakukan oleh PT. BNI ditemukan adanya keterbatasan pada beberapa jenis pelatihan tidak dapat diikuti oleh semua karyawan, hal ini dikarenakan pada beberapa jenis pelatihan hanya dapat diikuti oleh karyawan yang memiliki tingkatan tertentu saja. Selanjutnya dalam pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia ini dirasa masih belum cukup efektif, hal ini terjadi karena durasi pelatihan yang terbilang belum cukup sehingga para karyawan memberikan saran agar durasi pelaksanaan program pelatihan dapat dilakukan lebih lama lagi agar para karyawan dapat lebih menguasai materi-materi yang sudah diajarkan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti ingin melaksanakan penelitian lebih fokus dan detail lagi dengan judul penelitian berikut ini “Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk. Kantor Pusat Jakarta”

2. KAJIAN TEORITIS

Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2016:3), sumber daya manusia merupakan motor penggerak seluruh aktivitas yang berjalan pada perusahaan. Dukungan dari sumber daya manusia harus dilihat dari kualitas dan jumlah sumber daya manusia yang dimiliki. Menurut Mathis dan Jackson (2006:3), sumber daya manusia merupakan suatu rancangan yang dibentuk dari berbagai sistem formal pada sebuah organisasi yang memiliki tujuan untuk memastikan penggunaan dari keahlian manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan dari organisasi.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai, pengertian dari sumber daya manusia disebut sebagai salah satu unsur yang nantinya diubah menjadi *output* berupa barang atau jasa guna mencapai tujuan perusahaan (Veithzal Rivai, 2004:6).

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang didalamnya meliputi berbagai bidang. Kualitas dari pengembangan sumber daya manusia ditekankan dalam penguasaan terhadap suatu pengetahuan, keterampilan, serta teknologi yang sangat penting dan bermanfaat pada dunia kerja serta dalam Upaya pengembangan agar dapat efisien dan efektif dalam mempertahankan keseimbangan ekonomi. Dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia melalui Pendidikan, akan diperoleh manfaat berupa produktivitas, moral, efisiensi, efektivitas, serta stabilitas daerah dalam memperhitungkan lingkungan, baik dalam lingkup organisasi maupun diluar organisasi agar dapat mengikuti perkembangan zaman.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang harus dijalankan dalam suatu organisasi agar pengetahuan (*Knowledge*), kemampuan (*ability*), dan juga keterampilan (*skill*) para karyawan dapat sesuai dengan tuntutan dari pekerjaan yang mereka jalankan (Gouzali dalam Kadarisman (2013)). Dengan adanya kegiatan pengembangan tersebut, diharapkan kedepannya dapat memperbaiki sekaligus mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perkembangan ilmu teknologi yang sudah diterapkan pada organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, Sugiyono (2012:8), pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, sebagai lawannya adalah eksperimen, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Metode penelitian ini dipilih berdasarkan tujuannya yaitu untuk menjelaskan, menggambarkan keadaannya secara mendalam, dan juga digunakan dalam menganalisis pengembangan sumber daya manusia agar PT. Bank Negara Indonesia dapat bersaing dan mempertahankan kualitas yang sudah dipertahankan hingga saat ini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengetahuan (*Knowledge*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh karyawan divisi BNI *corporate university* harus mengetahui strategi-strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan pada PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk karena divisi BNI *corporate university* turut andil dalam perancangan strategi-strategi pengembangan sumber daya manusia tersebut. Pada penelitian ini berdasarkan teori Gouzali dalam Kadarisman (2013), pada indikator kemampuan yaitu dengan melihat bagaimana pengetahuan para karyawan BNI *corporate university* terhadap strategi-strategi yang sudah diterapkan pada PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk.

Selanjutnya diketahui bahwa terdapat 2 (dua) kategori dalam pengembangan pegawai yang dilakukan oleh PT. BNI, hal ini dilakukan sebagai sebuah kebijakan yang dilaksanakan untuk membedakan antara pengembangan pada karyawan dan talent. Pengembangan karyawan adalah program yang diperuntukkan bagi seluruh pegawai sesuai dengan program pengembangannya dan berfungsi untuk peningkatan kinerja dalam menjalankan posisinya pada saat ini. Sedangkan pengembangan *talent* diperuntukkan bagi pegawai yang dikategorikan sebagai *talent* dan terdapat klasifikasinya sendiri yaitu untuk mengembangkan dalam menjalankan posisi yang lebih tinggi.



Gambar 1. Kegiatan Pelatihan PT. BNI

Sumber: Dokumen website ACT Consulting tahun 2024

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat bahwa kegiatan pelatihan PT. BNI sedang dilaksanakan melalui ACT Consulting, salah satu program pelatihan yang dilakukan dalam proses pengembangan sumber daya manusia merupakan Rencana Bisnis Bank (RBB) yang memiliki 15 fokus pengembangan potensi karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pembentukan *global mindset* dan *digital mindset*
2. Pembekalan direksi dan komisaris terkait resiko kepatuhan dan global serta digital bisnis.
3. Pembekalan SDM PT. BNI dalam Pendidikan formal melalui global scholarship program.

4. Program pengembangan kapabilitas SDM untuk memahami pengembangan pasar, *culture, global banking, digital mindset*, dan *advance analytic*
5. Program pengembangan kapabilitas terkait solusi transaksi perbankan global untuk meningkatkan bisnis, trade, remittance, dan hak manajemen,
6. Program brevet, sertifikasi, refreshment kredit dalam rangka mendukung pengembangan model operasi untuk mendukung inisiatif ESG.
7. Program brevet, sertifikasi, refreshment penjualan layanan yang difokuskan yang ditujukan untuk refreshment kapabilitas digital.
8. Program brevet dan sertifikasi untuk international banking dan treasury.
9. Program pengembangan kapabilitas IT dalam mendukung digitalisasi,
10. Program pengembangan kapabilitas dalam rangka mendukung optimalisasi terhadap manajemen dan workplace planning.
11. Program pengembangan kapabilitas transformasi *end-to-end* kredit dalam rangka memperbaiki kualitas kredit dan meningkatkan risk culture.
12. Program sinergi aktivitas kapabilitas energi development dengan perusahaan lama termasuk ikut mendukung kapabilitas dalam rangka pengembangan digital banking.
13. program persiapan dalam rangka standarisasi kompetensi sesuai arahan regulasi.
14. program pengembangan kapabilitas kepemimpinan yang menyeluruh.
15. Program peningkatan produktivitas dan individu dengan mengembangkan infrastruktur pembelajaran yang dapat memberikan pengalaman pembelajaran lebih baik.

Program-program tersebut dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja Perusahaan pada masa yang akan datang, kemudian PT. BNI akan selalu melakukan pengembangan pada program-program tersebut dengan tujuan menambah semangat karyawan dalam melaksanakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang diharapkan mendapatkan hasil yang maksimal. Kemudian berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan program-program dalam pengembangan sumber daya manusia di PT. BNI sudah berjalan dengan baik dan dapat memberikan dampak yang positif. Para karyawan pada divisi BNI *corporate university* sudah memahami dengan baik strategi-strategi yang diterapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia (persero) tbk. dan dapat diharapkan bahwa mereka memiliki landasan pengetahuan yang kuat dalam menjalankan tugas-tugas mereka secara efektif dan efisien sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Kemampuan (*Ability*)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang diperoleh maka dapat diketahui dalam penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia pada PT. BNI telah memperoleh hasil yang positif. Meskipun demikian dalam penerapannya masih ditemukan kendala yang dapat menyebabkan terhambatnya kinerja karyawan masing-masing. Salah satu kendala yang dialami adalah pemberian jobdesk yang tidak selaras dengan kemampuan masing-masing pegawai, sehingga pekerjaan seringkali terbengkalai. Dalam konteks ini, penting bagi para atasan untuk lebih memperhatikan kebutuhan dan potensi individu bawahannya. Memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan karyawan bukan hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga mendorong motivasi dan kinerja optimal.

Keterampilan (*Skill*)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi maka dapat diketahui bahwa karyawan yang mengikuti kegiatan pengembangan sumber daya manusia mengalami peningkatan pada pengetahuan dan keterampilan yang diharapkan mampu menunjang pekerjaan masing-masing karyawan tersebut. Meskipun demikian terdapat karyawan yang masih belum memahami dengan baik materi yang sudah diajarkan selama kegiatan pelatihan berlangsung. Para karyawan yang masih belum memahami materi tersebut kemudian merekomendasikan untuk menambah durasi kegiatan pelatihan. Hal tersebut dikarenakan para pegawai tersebut masih mengadakan *class session* mandiri dengan karyawan yang lebih memahami materi yang telah diajarkan selama kegiatan pelatihan dilakukan.

Kemudian setiap karyawan memiliki rencana dalam pengembangan individu yang didasarkan pada evaluasi kinerja mereka atau berdasarkan KPI mereka. Pada PT Bank Negara Indonesia (persero) tbk. setiap tahunnya terdapat rencana pengembangan individu dimana proses ini merupakan proses komunikasi untuk mendapatkan kesepakatan terkait rencana pengembangan seperti apa yang dibutuhkan. Selain itu rencana pengembangan seperti apa yang dibutuhkan merupakan salah satu sumber inputannya berdasarkan kemampuan dari para karyawan itu sendiri apakah sebelumnya sudah tercapai atau belum.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Setelah mengikuti kegiatan pengembangan yang telah dilaksanakan pada PT. BNI (persero) tbk, dapat disimpulkan bahwa indikator ini belum dapat dikatakan efektif. Beberapa karyawan memberikan rekomendasi untuk menambahkan durasi kegiatan pelatihan karena masih terdapat pegawai belum memahami materi dan melakukan *class session* sendiri dengan pegawai yang lebih menguasai materi yang sudah diajarkan selama kegiatan pelatihan berlangsung.
2. Pada indikator kemampuan ini dapat disimpulkan bahwa kemampuan para karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sudah sesuai. Akan tetapi, masih terdapat hambatan yang dapat mempengaruhi kinerja dari para karyawan, salah satunya adalah seringkali para atasan memberikan *jobdesk* yang tidak sesuai dengan kemampuan para pegawai dan menyebabkan terbengkalainya pekerjaan tersebut.
3. Pada indikator keterampilan dapat disimpulkan bahwa terdapat kendala yang dapat mempengaruhi hasil evaluasi. Salah satunya, kendala yang mempengaruhi hasil evaluasi peningkatan kinerja yaitu masih terdapat pegawai yang setelah melakukan kegiatan pelatihan, keterampilannya tidak berkembang dan masih kurang memahami materi-materi pelatihan yang sudah diajarkan.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka terdapat beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, yaitu:

1. Divisi BNU (*BNI Corporate University*) harus menambahkan durasi masa pelatihan lebih lama. Para pegawai memberikan rekomendasi tersebut karena setelah masa pelatihan selesai, para pegawai melakukan kegiatan *class session* sendiri dengan karyawan yang lebih menguasai dan lebih kompeten dengan materi yang sudah dijelaskan selama kegiatan pelatihan tersebut dilakukan.
2. Pihak BNU (*BNI Corporate University*) harus melakukan pembaharuan terhadap jenis-jenis pelatihan yang sudah diterapkan agar para pegawai merasa lebih tertantang dan dapat menambah ilmu baru yang dapat menunjang kegiatan pekerjaan mereka.
3. Pihak BNU (*BNI Corporate University*) harus melakukan pembaharuan terhadap soal-soal yang akan digunakan dalam kegiatan pelatihan. Hal tersebut dikarenakan terdapat

beberapa karyawan yang masih memiliki file terkait soal yang akan diuji sesuai dengan materinya.

DAFTAR REFERENSI

- Agustina, D. A., Ahmad, W. A., & Dyah, A. S. S. (2021). Peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia pada perbankan syariah. *Jurnal Education And Development*, 9(3), 98–101.
- Ahmad, W. A., & Dyah, A. S. S. (2022). Strategi mengembangkan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pelayanan. *Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 2(1). <https://doi.org/10.36665/jusie.v6i01.414>
- Ali, N. H. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. CV. Qalbu Salim.
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812.
- Benjamin, B., et al. (2017). *Pengembangan sumber daya manusia (teori, dimensi pengukuran, dan implementasi dalam organisasi)*. Zahir Publishing.
- Bungin, B. (2015). *Analisis data penelitian kualitatif*. Rajawali Pers.
- Ellyanawaty, N. E. E. R. N., Rahayu, E., & Utama, D. B. (2022). Strategi pengembangan sumber daya manusia bank BRI melalui BRI Corporate University: Studi pada BRI Corporate University Regional Campus Yogyakarta. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 19(1).
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia). *JEMSI (Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 2686-5238, P-ISSN: 2686-4916.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi)*. Bumi Aksara.
- Irawan, H. (2021). Peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. *JUSIE (Jurnal Sosial Dan Ilmu Ekonomi*, 6(01), 29–38. <https://doi.org/10.36665/jusie.v6i01.414>.
- Kadarisman. (2017). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Raja Grafindo Rosada.
- Martins, P. N., & Sudarmo. (2023). Strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di kota Dili. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, 3(1), 76–87.
- Mouchlizar, S. J. (2021). Pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kompetensi di kantor pengawasan dan pelayanan bea cukai tipe madya pabean B Medan. *Jurnal Publik Reform UND HAR Medan*, 8, 37–41.
- Mursiti, S. I., Marimin, R. M., & Denni, A. (2021). Strategi pengembangan sumber daya manusia yang berdaya saing dan berkelanjutan pada agroindustri tebu: Tinjauan literatur dan agenda penelitian mendatang. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 31(2), 129–142. <https://doi.org/10.24961/j.tek.ind.pert.2021.31.2.129>.

Mustika, M., & Apriani, I. (2021). Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (studi kasus: PT. BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi). *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(2), 572–577.

Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1946.

Priansa, D. (2014). *Perencanaan dan pengembangan SDM*. Alfabeta.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (2022). *Laporan keberlanjutan 2022*.

Rusby, Z., Arif, M., Hamzah, Z., & Lestari, D. A. (2022). Analisis strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di (BMT) Al- Ittihad Pekanbaru. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 5(2), 300–310.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2020). *Memahami penelitian kualitatif*. Alfabeta.

Umam, K., & Akhmad, Y. A. (2021). Strategi pengembangan SDM karyawan CV dalam meningkatkan efektivitas kinerjanya. *Jurnal MANOVA*, 4(1), 2746-282X.

Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 1968 Tentang Bank Negara Indonesia.

Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan.

Veithzal, R. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan (Edisi ke-6)*. Raja Grafindo Persada.

Zainal, P. D. V. R., et al. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik (3rd ed.)*. PT. Raja Grafindo Persada.