

Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan Dalam Menghadapi Era Digital Banking di Bank DKI Cabang Syariah Pondok Indah Jakarta Selatan

Sri Mardiana^{*1}, Yenny Merinatul Hasanah², Prasetyo Kurniawan³, Ricinta Putri Steviani⁴

^{1,2} Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Indonesia

*Corresponding Author: dosen02065@unpam.ac.id

Info Article	<i>Abstract: The rapid pace of digital transformation requires Islamic banking institutions to strengthen their human resource capabilities to maintain competitiveness and improve service quality. This study aims to analyze employee competency development strategies in facing the digital banking era at Bank DKI Syariah, Pondok Indah Branch. This research employs a descriptive qualitative method, with data collected through in-depth interviews. The results indicate that the digital competencies required of employees include digital literacy, technical operational skill digital services & understanding of Sharia compliance in digital banking services. Competency development strategies are built on four main pillars: competency mapping, tiered and multi-modal training, and competency certification implemented continuously. However, implementation still faces several challenges, including competency gaps, employee resistance, limited time, inadequate infrastructure, and employee turnover. In conclusion, continuous digital competency development through a structured strategy is essential for accelerating digital transformation & strengthening the competitiveness of Islamic banking institutions in the digital era.</i>
Received: 02 Juni 2026	
Revised: 04 Juli 2026	
Accepted: 01 Agustus 2026	
Publication: 31 Agustus 2026	
Keywords: Human Resource Development, Digital Banking, Sharia Banking, Training Strategy, Digital Transformation	
Kata Kunci: Pengembangan Sdm, Digital Banking, Perbankan Syariah, Strategi Pelatihan, Transformasi Digital	
Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License	
	
	Abstrak: Pesatnya transformasi digital menuntut perbankan syariah untuk memperkuat kapabilitas sumber daya manusia guna mempertahankan daya saing dan meningkatkan kualitas layanan. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan kompetensi karyawan dalam menghadapi era digital banking pada Bank DKI Syariah Cabang Pondok Indah. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital yang dibutuhkan karyawan mencakup literasi digital, kemampuan operasional teknis, pelayanan digital, serta pemahaman kepatuhan syariah dalam layanan digital. Strategi pengembangan kompetensi dibangun melalui empat pilar utama, yaitu pemetaan kompetensi, pelatihan berjenjang dan multi-modal, serta sertifikasi kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan. Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan, seperti kesenjangan kompetensi, resistensi karyawan, keterbatasan waktu, infrastruktur, dan turnover karyawan. Kesimpulannya, penguatan kompetensi digital secara berkelanjutan melalui strategi yang terstruktur menjadi kunci penting dalam mempercepat transformasi digital perbankan syariah.

INTRODUCTION

Perkembangan teknologi digital saat ini semakin masif, salah satunya adalah di bidang perbankan. Perbankan digital terus berevolusi dan melahirkan berbagai inovasi guna menjawab kebutuhan dan memenuhi gaya hidup masyarakat yang kini telah bertransformasi ke dalam bentuk digital. Pandemi COVID-19 silam turut menjadi salah satu akselerator perkembangan perbankan di era digital. Selama pandemi yang membuat aktivitas atau mobilitas dibatasi, masyarakat akhirnya beradaptasi dan bertransaksi menggunakan platform berbasis digital. Sehingga, tren bank digital 2022 masih terus berlanjut meskipun pandemi sudah berangsur-angsur membaik. Perkembangan berkelanjutan ini dikarenakan adanya manfaat perbankan digital bagi nasabah yang terasa nyata, seperti kepraktisan, kemudahan, personalisasi, hingga keamanan. Hal ini memicu berbagai bank digital Indonesia saling berkompetisi melengkapi layanannya dengan berbagai inovasi. Hingga kini, daftar bank digital OJK semakin banyak pilihannya.

Layanan perbankan digital adalah sebuah kegiatan atau layanan perbankan yang sarannya menggunakan sistem elektronik atau digital melalui milik bank, milik calon nasabah, atau nasabah bank tersebut, yang semua prosesnya secara mandiri dan terotomasi. Perbankan digital dapat membantu kebutuhan nasabah untuk dapat mengakses layanan perbankan termasuk pembuatan rekening dan registrasi (*onboarding*), melakukan pembayaran, transaksi *e-commerce*, mengajukan pinjaman, investasi, hingga pengelolaan keuangan secara mudah, cepat, dimanapun dan kapanpun. Dari segi keamanan, perbankan digital juga menghadapi tantangan yang ikut berevolusi dengan teknologinya. Bank konvensional mungkin lebih baik dari segi KYC (*Know Your Customer*), tetapi bank digital mampu lebih efisien dan dituntut memiliki sistem keamanan serta infrastruktur IT yang mumpuni untuk menjaga kerahasiaan data nasabah. Perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi telah membawa perubahan fundamental dalam industri perbankan global, termasuk di Indonesia. Era digital banking menghadirkan transformasi besar-besaran dalam cara bank beroperasi, berinteraksi dengan nasabah, dan memberikan layanan keuangan. Menurut data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tahun 2024, penetrasi digital banking di Indonesia telah mencapai 78% dari total pengguna layanan perbankan, menunjukkan akselerasi yang signifikan dalam adopsi teknologi finansial. Transformasi digital ini tidak hanya mengubah preferensi konsumen yang semakin menginginkan layanan cepat, mudah, dan dapat diakses kapan saja, tetapi juga menciptakan persaingan yang semakin ketat di industri perbankan.

Dalam konteks perbankan syariah, tantangan era digital banking menjadi semakin kompleks karena harus menyeimbangkan antara inovasi teknologi dengan prinsip-prinsip syariah yang menjadi landasan operasional. Bank syariah di Indonesia mengalami pertumbuhan yang pesat dengan total aset mencapai lebih dari Rp 600 triliun pada tahun 2024, menunjukkan potensi besar yang perlu dikelola dengan strategi yang tepat. Namun, di tengah pertumbuhan ini, perbankan syariah menghadapi tekanan untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital agar tetap kompetitif dan relevan di mata nasabah, khususnya generasi milenial dan Gen Z yang menjadi mayoritas pengguna layanan digital. Menurut Hendri Saragih (2019) Era digital perbankan adalah transformasi menyeluruh dalam cara bank beroperasi dan melayani nasabah, dari sekadar menggunakan teknologi menjadi bank yang mengadopsi model bisnis digital secara fundamental. Menurutnya hal ini tidak hanya sekedar tentang digitalisasi proses, tetapi juga tentang perubahan model bisnis, pola pikir, dan budaya organisasi bank. Bank digital tidak hanya menawarkan layanan digital, tetapi juga didesain dari awal untuk beroperasi di lingkungan digital, memanfaatkan data dan analitik untuk memahami kebutuhan nasabah secara lebih mendalam.

Menurut Ally (2019), pelatihan digital memungkinkan peserta belajar dengan cara yang lebih fleksibel, interaktif, dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu. Pembelajaran berbasis digital juga dapat mengintegrasikan berbagai format materi seperti teks, video, animasi, dan simulasi yang meningkatkan pemahaman peserta terhadap materi yang dipelajari. Keunggulan pelatihan digital tidak hanya terletak pada fleksibilitas waktu dan tempat, tetapi juga pada kemampuan sistem digital untuk mencatat, menganalisis, dan memantau kemajuan peserta secara real-time. Bank DKI sebagai bank pembangunan daerah milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian daerah dan menyediakan layanan perbankan yang inklusif bagi masyarakat Jakarta. Melalui unit usaha syariahnya, Bank DKI turut berpartisipasi dalam pengembangan ekonomi syariah yang semakin berkembang di Ibu Kota. Cabang Syariah Pondok Indah yang berlokasi di Jl. Sultan Iskandar Muda No. 3, RT. 3/RW. 5, Kebayoran Lama Selatan, Kec. Kebayoran Lama, Kota Jakarta Selatan merupakan salah satu cabang strategis yang melayani segmen pasar menengah ke atas dengan karakteristik nasabah yang melek teknologi dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas layanan digital banking.

Era digital banking menuntut transformasi mendasar dalam kompetensi sumber daya manusia perbankan. Menurut Wibowo (2020), kompetensi merupakan kemampuan

yang dimiliki seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Karyawan bank tidak lagi cukup hanya menguasai pengetahuan perbankan konvensional, namun harus memiliki kemampuan dalam mengoperasikan sistem digital, memahami analitik data, cybersecurity, pengalaman pelanggan digital (digital customer experience), dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan teknologi yang sangat cepat. Penelitian yang dilakukan oleh McKinsey & Company (2023) menunjukkan bahwa 65% pekerjaan di sektor perbankan akan mengalami perubahan signifikan akibat digitalisasi, dan 40% keterampilan yang dibutuhkan akan berbeda dari yang ada saat ini.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peran tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Berikut adalah beberapa pandangan ahli mengenai MSDM. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019) dan Mangkunegara (2017), Manajemen Sumber Daya Manusia diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat secara efektif dan efisien. Kompetensi karyawan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan transformasi digital banking. Kasmir (2019) menekankan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan investasi strategis yang harus dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas kerja karyawan dalam menghadapi dinamika bisnis yang terus berubah. Tanpa pengembangan kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan, bank akan menghadapi kesulitan dalam mengimplementasikan strategi digital, memberikan layanan yang optimal kepada nasabah, dan bersaing dengan kompetitor termasuk fintech yang semakin agresif. Gap kompetensi antara kebutuhan organisasi di era digital dengan kemampuan aktual karyawan dapat menghambat proses transformasi dan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Bank DKI Cabang Syariah Pondok Indah, seperti cabang perbankan syariah lainnya, menghadapi berbagai tantangan dalam pengembangan kompetensi karyawan di era digital banking. Sebagaimana dijelaskan oleh Hasibuan (2019), pengembangan karyawan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan pelatihan. Tantangan tersebut meliputi identifikasi kompetensi digital yang dibutuhkan, penyusunan program pelatihan yang efektif, alokasi sumber daya untuk pengembangan SDM, serta penciptaan budaya pembelajaran berkelanjutan (continuous learning culture)

di tengah rutinitas operasional yang padat. Selain itu, adanya variasi tingkat literasi digital di antara karyawan dengan latar belakang usia dan pengalaman yang berbeda menambah kompleksitas dalam merancang strategi pengembangan kompetensi yang inklusif dan efektif.

Pengembangan kompetensi karyawan bukan hanya tentang pelatihan teknis, tetapi juga mencakup perubahan mindset, peningkatan soft skills seperti kemampuan kolaborasi digital, komunikasi virtual, dan adaptabilitas terhadap perubahan. Sutrisno (2021) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia modern harus mampu mengintegrasikan aspek hard skills dan soft skills dalam program pengembangannya untuk menciptakan karyawan yang adaptif dan kompetitif. Dalam konteks perbankan syariah, karyawan juga perlu mempertahankan dan memperdalam pemahaman tentang prinsip-prinsip syariah sambil mengadopsi teknologi digital, sehingga dapat memberikan edukasi yang tepat kepada nasabah tentang produk syariah yang ditawarkan melalui platform digital.

Fenomena utama yang mendasari penelitian ini adalah pergeseran masif perilaku nasabah ke arah transaksi digital yang memaksa institusi perbankan syariah, seperti Bank DKI Syariah Cabang Pondok Indah, untuk bertransformasi secara cepat di tengah sengitnya persaingan *digital banking*. Namun, akselerasi teknologi ini menciptakan *gap* kompetensi pada sumber daya manusia (SDM) yang ada, di mana pegawai dituntut tidak hanya menguasai keterampilan teknis dan operasional sistem digital, tetapi juga harus mempertahankan serta menerapkan prinsip kepatuhan syariah (*sharia compliance*) dalam setiap transaksi berbasis teknologi. Fenomena kesenjangan kapabilitas ini kian kompleks akibat munculnya resistensi perubahan dari internal karyawan, keterbatasan waktu pengembangan akibat tingginya beban kerja harian, serta dinamisnya tingkat *turnover* pegawai yang berisiko menghambat efektivitas dan keberlanjutan proses transformasi digital perusahaan.

Malayu Hasibuan (2019) mengatakan bahwa *Manajemen Sumber Daya Manusia*, menekankan bahwa pengembangan karyawan harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Ia memandang pengembangan kompetensi sebagai upaya strategis untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan. Strategi pengembangan kompetensi yang tepat akan membantu Bank DKI Cabang Syariah Pondok Indah dalam mencapai beberapa tujuan strategis, antara lain: meningkatkan kualitas layanan digital kepada nasabah, meningkatkan efisiensi operasional melalui otomasi dan digitalisasi proses, mengurangi risiko operational error dalam layanan digital, meningkatkan

employee engagement dan kepuasan kerja, serta mempersiapkan organisasi untuk menghadapi disrupsi teknologi di masa depan. Rivai dan Sagala (2021) menegaskan bahwa strategi pengembangan SDM yang efektif harus selaras dengan strategi bisnis organisasi dan mampu menjawab tantangan eksternal yang dihadapi perusahaan.

Kondisi pandemi COVID-19 yang terjadi pada tahun 2020-2022 telah mempercepat adopsi digital banking secara dramatis. Data Bank Indonesia menunjukkan bahwa transaksi digital banking meningkat hingga 300% selama periode pandemi, dan perilaku nasabah yang beralih ke digital banking cenderung menetap bahkan setelah pandemi berakhir. Fenomena ini menciptakan urgensi bagi bank untuk segera mempercepat transformasi digital dan memastikan karyawan memiliki kompetensi yang memadai untuk melayani nasabah di era new normal. Sedarmayanti (2018) mengemukakan bahwa organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pengembangan SDM yang responsif akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Apa saja kompetensi digital yang dibutuhkan oleh karyawan Bank DKI Cabang Syariah Pondok Indah untuk mengoptimalkan layanan digital banking?. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi karyawan yang efektif dan berkelanjutan untuk menghadapi era digital banking di Bank DKI Cabang Syariah Pondok Indah?. Apa saja hambatan dan tantangan yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi karyawan di era digital banking di Bank DKI Cabang Syariah Pondok Indah?

METHOD

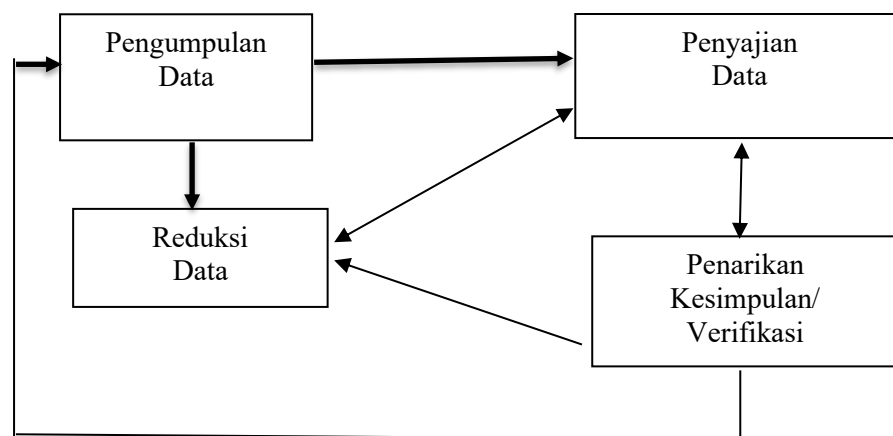
Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data berupa observasi, dokumentasi dan wawancara yang kemudian dicek kembali dengan menggunakan triangulasi. Penelitian ini bermaksud memperoleh strategi yang digunakan dalam pengembangan kompetensi karyawan di Era Digital Perbankan di Bank DKI Cabang Syariah Pondok Indah Jakarta Selatan. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode:

- a. Observasi. Metode ini merupakan pencatatan yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi tentang pengimplementasian strategi pengembangan karyawan. Sebagai tambahan, metode ini dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan

data yang akurat tentang strategi pengembangan karyawan di era digital khususnya di Bank DKI Cabang Syariah Pondok Indah Jakarta Selatan.

- b. Metode Wawancara. Wawancara dalam penelitian ini mengacu pada penerapan strategi pengembangan karyawan. Wawancara yang dilakukan untuk mendapatkan data yang akurat terkait dengan strategi pengembangan karyawan di era digital khususnya di Bank DKI Cabang Syariah Pondok Indah Jakarta Selatan
- c. Analisis Dokumen. Metode pengumpulan data dengan membaca kembali dan mengutip berbagai dokumen-dokumen yang relevan yang dipandang sesuai dengan kondisi yang ada.

Teknik analisis data pada penelitian dilakukan setelah data yang dikumpulkan dan diperoleh, tahap berikutnya yang penting adalah melakukan analisis dengan menggunakan analisis secara deskriptif-kualitatif, yaitu teknik yang menggambarkan dan menginterpretasikan arti data-data yang telah terkumpul melalui fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Menurut Miles & Huberman dalam Sugiyono (2018) langkah-langkah analisi data dapat ditunjukkan pada gambar berikut:



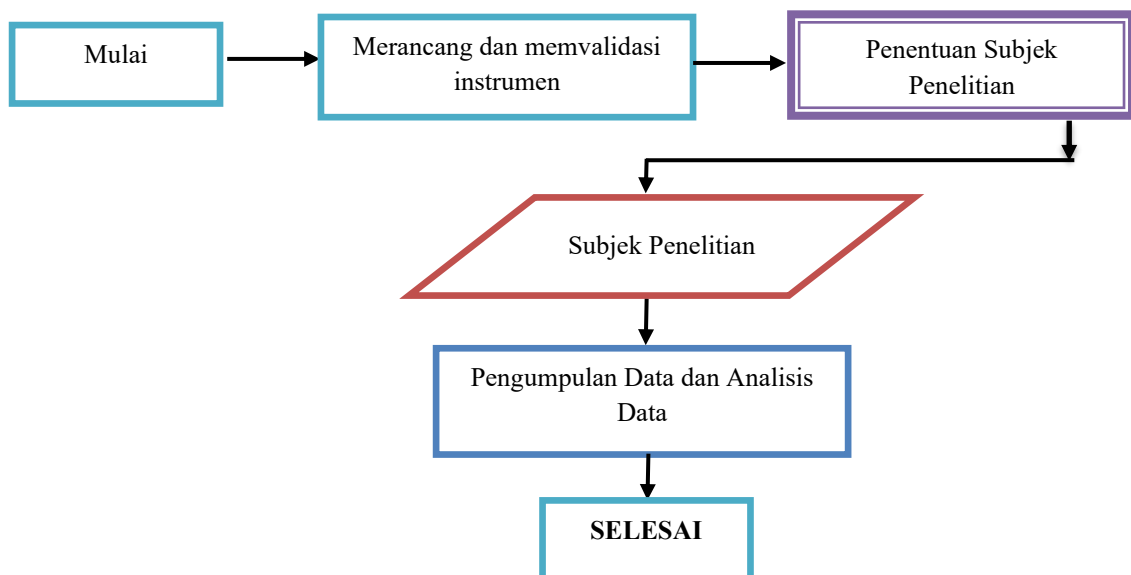
Gambar 3.1. Prosedur Analisis Data.

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap *key informant* dan informan sekunder, kemudian dilakukan analisis dokumen untuk mendapatkan data atau informasi yang diharapkan.
2. Reduksi Data (*Data Reduction*). Reduksi data dalam penelitian ini dilakukan melalui proses penyederhanaan, pemilihan hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Tahapan reduksi data dalam penelitian ini meliputi pengeditan data, memberikan kode, dan tahulasi data.

3. Penyajian Data (*Display Data*). Setelah data direduksi dan melakukan identifikasi kesenjangan-kesenjangan yang terjadi antara standar kriteria dan pelaksanaan kinerja program langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data dalam penelitian evaluasi ini dilakukan dalam bentuk tabel, teks yang bersifat naratif, hubungan antara kategori, dan matrik sehingga akan mudah difahami.
4. Menarik Kesimpulan/Verifikasi (*Verifikation*). Setelah data disajikan tahapan selanjutnya penarikan kesimpulan dari seluruh data yang terkumpul setelah data tersebut disajikan, peneliti dapat memberikan makna, tafsiran, argumen, dan membandingkan data menjadi korelasi antara satu komponen dengan komponen lainnya. Kemudian, dari semua itu ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari setiap permasalahan yang ada.

Secara ringkas prosedur penelitian dimulai dengan melakukan observasi untuk mengetahui bagaimana proses strategi pengembangan kompetensi karyawan di Bank DKI Cabang Syariah Pondok Indah Jakarta Selatan. Berikut Diagram Alur Prosedur Penelitian:



Gambar 3.2. Diagram Alur Prosedur Penelitian

RESULTS AND DISCUSSION

Result

Kompetensi Digital Dibutuhkan Karyawan Bank DKI Syariah Cab. Pondok Indah

- a. Literasi Digital Dasar. Kompetensi paling fundamental yang dibutuhkan adalah kemampuan literasi digital dasar, mencakup pemahaman tentang ekosistem perbankan digital, penggunaan perangkat dan aplikasi perbankan, serta kesadaran

keamanan siber (cybersecurity awareness). Menurut Informan Utama menegaskan bahwa literasi digital merupakan prasyarat utama sebelum karyawan dapat mengadopsi sistem yang lebih kompleks. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 2 mengatakan bahwa: *"Karyawan harus terlebih dahulu memahami dasar-dasar sistem digital banking secara menyeluruh. Tanpa fondasi literasi digital yang kuat, pelatihan teknis lanjutan tidak optimal meskipun dirancang sebaik apapun."*

- b. Kompetensi Teknis Operasional. Kompetensi ini mencakup kecakapan teknis dalam mengoperasikan sistem *core banking* berbasis cloud, Customer Relationship Management (CRM), serta fitur-fitur layanan digital nasabah. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengatakan bahwa *"Kompetensi yang paling saya butuhkan sehari-hari adalah kemampuan menjelaskan dan membantu nasabah menggunakan aplikasi mobile banking. Proses onboarding digital yang dulu memakan waktu 45 menit kini bisa selesai dalam 15-20 menit berkat sistem digital."*
- c. Kompetensi Layanan Digital Nasabah. Dimensi ketiga adalah kemampuan memberikan layanan berbasis digital kepada nasabah. Ini mencakup kecakapan komunikasi digital, kemampuan troubleshooting masalah teknis dasar, serta pengetahuan mendalam tentang seluruh fitur produk digital yang ditawarkan bank. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu nasabah mengatakan bahwa: *"Saat saya kebingungan mengaktifkan fitur QRIS, petugas customer service dengan sabar memandu saya langkah demi langkah. Namun untuk pertanyaan yang lebih teknis, saya kadang harus dirujuk ke kantor pusat."*
- d. Kompetensi Kepatuhan Syariah Digital. Dimensi keempat yang menjadi kekhasan Bank DKI Syariah adalah kompetensi kepatuhan syariah dalam konteks digital. Karyawan tidak hanya dituntut kompeten secara teknis, tetapi juga harus memastikan setiap layanan digital tetap sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam. Menurut hasil wawancara dengan Karyawan Pelaksana mengatakan bahwa: *"Saya berharap pelatihan ke depannya juga mencakup aspek syariah digital agar kami tetap memahami kepatuhan syariah dalam setiap layanan berbasis teknologi yang kami berikan kepada nasabah."*

Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan yang Efektif dan Berkelanjutan

- a. Pemetaan dan Perencanaan Kompetensi (*Competency Mapping*). Strategi utama yang menjadi fondasi pengembangan kompetensi adalah Training Needs Analysis (TNA) dan competency mapping yang dilakukan secara sistematis setiap tahun. Menurut hasil wawancara dengan Informan mengatakan bahwa: *"Proses identifikasi dimulai*

dari Training Needs Analysis (TNA) yang dilakukan setiap tahun. Kami menggunakan pendekatan gap analysis - membandingkan kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dengan standar yang dibutuhkan untuk masing-masing jabatan di era digital. Hasilnya dipetakan ke dalam matrix kompetensi menjadi acuan program pelatihan."

- b. Program Pelatihan Berjenjang dan Multi-Modal. Strategi kedua adalah penerapan program pelatihan yang berjenjang dari literasi digital dasar hingga kompetensi teknis lanjutan, dengan menggunakan berbagai modalitas pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, bahwa: *"Kami telah menyusun roadmap pengembangan kompetensi tiga tahun yang mencakup program pelatihan berjenjang dari literasi digital dasar hingga kompetensi teknis lanjutan, disertai kemitraan dengan lembaga pelatihan teknologi perbankan dari OJK dan Bank Indonesia."*
- c. Dukungan Manajemen dan Budaya Belajar Organisasi. Strategi ketiga adalah Dukungan manajemen dan budaya belajar organisasi, hal ini menunjukkan bahwa komitmen kuat dari manajemen puncak merupakan faktor kritis keberhasilan program pengembangan kompetensi. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengatakan bahwa: *"Dukungan manajemen sangat kuat. Direksi pusat Bank DKI secara khusus telah mengalokasikan anggaran untuk program Human Capital Development sebagai bagian dari Rencana Bisnis Bank tahunan. Saya sendiri aktif menjadi role model dengan mengikuti pelatihan bersama tim."*
- d. Sistem Evaluasi, Reward, dan Pengembangan Karier. Strategi keempat adalah Sistem Evaluasi, Reward, dan Pengembangan Karier, ini menunjukkan adanya integrasi antara pengembangan kompetensi dengan sistem evaluasi kinerja dan pengembangan karier. Sistem ini menciptakan insentif yang mendorong karyawan untuk aktif meningkatkan kompetensi digitalnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengatakan bahwa: *"Sistem reward kami memiliki dua jalur: penghargaan non-finansial berupa pengakuan formal seperti 'Digital Champion of the Month', serta reward finansial berupa insentif tambahan bagi karyawan yang berhasil lulus sertifikasi kompetensi digital."*

Hambatan & Tantangan Pengembangan Kompetensi Karyawan di Era Digital.

Ada beberapa hambatan yang dihadapi Bank DKI Syariah Cabang Pondok Indah dalam mengembangkan kompetensi digital karyawannya. Hambatan-hambatan ini bersifat multidimensi yaitu mencakup aspek individu, organisasional, teknis, dan struktural.

- a. Gap Kompetensi dan Resistensi terhadap Perubahan. Hambatan paling fundamental yang ditemukan adalah kesenjangan (gap) antara kompetensi digital yang dimiliki karyawan saat ini dengan standar yang dibutuhkan industri perbankan digital. Gap ini terutama signifikan pada karyawan dengan masa kerja lebih panjang yang terbiasa dengan sistem konvensional. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengatakan bahwa: *"Tantangan terbesar yang kami hadapi adalah gap antara kompetensi digital karyawan saat ini dengan standar yang dibutuhkan industri perbankan digital. Banyak karyawan yang sudah lama berkarier dengan sistem konvensional perlu beradaptasi dengan teknologi baru seperti core banking berbasis cloud, analitik data, dan layanan mobile banking. Resistensi terhadap perubahan masih ada di beberapa lini."*
- b. Keterbatasan Waktu dan Beban Kerja Operasional. Hambatan kedua yang sangat nyata adalah konflik antara kebutuhan waktu untuk pelatihan dengan tekanan beban kerja operasional harian yang tinggi. Karyawan menghadapi dilema antara memenuhi target layanan nasabah sehari-hari dengan kebutuhan untuk terus belajar. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengatakan bahwa: *"Kendala utama yang sering kami temui adalah kesibukan operasional harian karyawan yang membuat waktu untuk pelatihan menjadi terbatas, sehingga banyak yang melewatkan sesi pelatihan. Beban kerja yang tinggi membuat sulit untuk meluangkan waktu bagi e-learning secara konsisten."*
- c. Turnover Karyawan dan Investasi Pelatihan. Hambatan keempat adalah tingkat perpindahan karyawan (turnover) yang cukup tinggi, yang berdampak pada hilangnya investasi pelatihan yang telah dilakukan. Fenomena ini menciptakan siklus yang tidak efisien dalam pengembangan kompetensi digital. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengatakan bahwa: *"Turnover karyawan yang cukup tinggi membuat investasi pelatihan kadang tidak memberikan dampak jangka panjang yang optimal bagi perusahaan. Ini menjadi dilema: kami harus terus melatih karyawan baru sementara yang sudah kompeten pergi."*

Discussion

Kompetensi Digital Dibutuhkan Karyawan Bank DKI Syariah Cab. Pondok Indah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital dalam industri perbankan memberikan dampak signifikan terhadap kebutuhan kompetensi sumber daya manusia. Pada Bank DKI Cabang Syariah Pondok Indah, kompetensi digital menjadi elemen

penting dalam mendukung efektivitas pelayanan kepada nasabah. Hal ini sejalan dengan perkembangan industri perbankan modern yang semakin mengandalkan teknologi digital dalam berbagai aktivitas operasional dan pelayanan transaksi. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kemampuan adaptasi teknologi menjadi salah satu indikator utama keberhasilan karyawan dalam menghadapi era digital banking. Karyawan yang memiliki kemampuan belajar tinggi cenderung lebih mudah memahami sistem baru dan mampu memberikan pelayanan yang lebih efektif. Sebaliknya, karyawan yang kurang terbiasa dengan teknologi memerlukan proses penyesuaian yang lebih lama. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan perubahan sistem, tetapi juga perubahan budaya kerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Garbo, A. G., et al (2024). Menyatakan bahwa teknologi digital secara empiris memang meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan di bank syariah.

Fenomena pergeseran masif perilaku nasabah ke arah transaksi digital memaksa institusi perbankan syariah, seperti Bank DKI Syariah Cabang Pondok Indah, untuk bertransformasi secara cepat di tengah sengitnya persaingan *digital banking*. Namun, akselerasi teknologi ini menciptakan *gap* kompetensi pada sumber daya manusia (SDM), di mana pegawai dituntut tidak hanya menguasai keterampilan teknis dan operasional sistem digital, tetapi juga harus mempertahankan serta menerapkan prinsip kepatuhan syariah (*sharia compliance*) dalam setiap transaksi berbasis teknologi. Fenomena ini sejalan dengan temuan Arifianto & Rahmawati (2022) yang mengemukakan bahwa integrasi *fintech* pada perbankan syariah membutuhkan literasi digital dan kepatuhan syariah yang berjalan secara sejajar. Di sisi lain, fenomena kesenjangan kapabilitas ini kian kompleks akibat munculnya resistensi perubahan dari internal karyawan serta hambatan waktu akibat beban kerja harian yang tinggi, sebagaimana ditegaskan oleh Pratama et al. (2021) bahwa ketidaksiapan mental dan keterbatasan pelatihan berjenjang menjadi pemicu utama lambatnya adopsi teknologi di sektor keuangan.

Permasalahan ini diperparah oleh infrastruktur teknologi yang belum sepenuhnya solid dan dinamisnya tingkat *turnover* pegawai, yang menurut Hidayat & Setiawan (2023) dapat merusak kontinuitas strategi pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, penerapan strategi berbasis empat pilar (pemetaan, pelatihan multi-modal, dan sertifikasi) menjadi mendesak guna meminimalisasi hambatan tersebut, selaras dengan hasil penelitian Suryani & Nurhayati (2020) serta Rahmat & Maulida (2024) yang membuktikan bahwa pemetaan kompetensi terstruktur dan pelatihan berbasis kepatuhan

digital terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja serta retensi SDM di era digitalisasi perbankan.

Strategi Pengembangan Kompetensi

Strategi pengembangan kompetensi yang diterapkan oleh pihak manajemen terbukti memiliki peranan penting dalam meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi digitalisasi. Pelatihan internal menjadi strategi utama karena memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan baru terkait perkembangan teknologi perbankan. Program pelatihan yang dilakukan secara berkala membantu karyawan memahami perubahan fitur layanan digital serta prosedur operasional terbaru. Selain pelatihan formal, pendekatan coaching dan mentoring juga menjadi strategi yang efektif. Pendampingan langsung dari atasan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar melalui pengalaman kerja nyata. Strategi ini dinilai lebih praktis karena karyawan dapat langsung memahami penyelesaian masalah yang terjadi di lapangan. Dalam teori manajemen sumber daya manusia, metode pembelajaran berbasis pengalaman kerja dianggap mampu meningkatkan kompetensi secara lebih cepat dibandingkan hanya melalui pembelajaran teoritis. Hasil ini sejalan dengan penelitian Dina et al (2024) menyatakan bahwa pelatihan yang inovatif dan berkelanjutan, serta pengembangan soft skills, sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga berperan krusial dalam mendukung efektivitas pengembangan kompetensi.

Fenomena ini juga sejalan dengan temuan Marlina (2025) mengemukakan bahwa Keberhasilan strategi pengembangan potensi sangat bergantung pada kesiapan teknologi, budaya organisasi, dan dukungan manajerial. Dengan demikian, pelatihan digital menjadi kunci utama dalam membangun sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi di era digital. Selain itu hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Sari et al (2024) mengatakan bahwa Program pelatihan yang efektif dapat membekali karyawan dengan keterampilan digital yang diperlukan, sehingga mereka beradaptasi dengan perubahan dan berkontribusi secara maksimal terhadap kinerja bank.

Hambatan dan Tantangan

Meskipun demikian, pengembangan kompetensi digital masih menghadapi berbagai hambatan. Perbedaan tingkat usia dan latar belakang pendidikan memengaruhi kemampuan adaptasi teknologi karyawan. Karyawan senior umumnya mengalami kesulitan dalam memahami perubahan sistem digital yang berlangsung cepat. Hal ini

menyebabkan perlunya pendekatan pelatihan yang berbeda sesuai karakteristik karyawan. Hambatan lain adalah keterbatasan waktu dan beban kerja operasional yang tinggi. Dalam kondisi pelayanan nasabah yang padat, karyawan sering mengalami kesulitan untuk mengikuti pelatihan secara maksimal. Situasi ini dapat menghambat efektivitas pengembangan kompetensi jika tidak diimbangi dengan manajemen waktu yang baik dari pihak perusahaan.

Selain faktor internal, tantangan eksternal juga memengaruhi proses pengembangan kompetensi. Perkembangan teknologi digital perbankan yang sangat cepat menuntut perusahaan untuk terus melakukan pembaruan sistem dan materi pelatihan. Jika perusahaan tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi, maka kualitas pelayanan dapat menurun dan berpotensi mengurangi kepuasan nasabah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Putri Nurhayati et al (2025) menyatakan bahwa kelompok usia yang lebih tua cenderung lebih berhati-hati dalam mengadopsi mobile banking, sementara tingkat pendidikan berperan dalam meningkatkan kepercayaan diri dan kesiapan teknologi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Priskila (2025) mengatakan bahwa tantangan internal menjadi semakin signifikan bagi karyawan senior yang memulai karier pada era sebelum digitalisasi, karena mereka harus menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru tanpa meninggalkan pengalaman kerja yang telah lama dibangun. Selain itu hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Komalasari et al (2026) mengatakan bahwa karyawan senior rentan mengalami penurunan performa psikologis akibat *technostress*. Digitalisasi mengubah proses bisnis perbankan, yang bagi kelompok senior sering kali dirasakan sebagai tuntutan konstan untuk mempelajari ulang sistem baru dari awal.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi pengembangan kompetensi karyawan dalam menghadapi era digital banking di Bank DKI Cabang Syariah Pondok Indah Jakarta Selatan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompetensi digital karyawan Bank DKI Syariah Cabang Pondok Indah mencakup lima dimensi yang saling melengkapi: literasi digital dasar, kompetensi teknis operasional, layanan digital nasabah dan kompetensi kepatuhan syariah digital. Dimensi terakhir merupakan kekhasan yang membedakan kompetensi digital di perbankan syariah dibandingkan bank konvensional.

2. Strategi pengembangan kompetensi yang efektif dan berkelanjutan dibangun di atas empat pilar yang terintegrasi: pemetaan dan perencanaan kompetensi berbasis data (TNA & IDP), program pelatihan berjenjang multi-modal (bootcamp, e-learning, OJT, sertifikasi), dukungan manajemen yang konsisten dan terstruktur, serta sistem evaluasi dan reward yang mendorong motivasi pengembangan diri.
3. Hambatan dalam pengembangan kompetensi digital bersifat multidimensi, meliputi gap kompetensi dan resistensi terhadap perubahan, keterbatasan waktu akibat beban kerja operasional yang tinggi, keterbatasan anggaran dan infrastruktur, serta tingginya turnover karyawan. Hambatan-hambatan ini memerlukan respons kebijakan yang holistik dan berkelanjutan dari manajemen.

REFERENCES

- Arifianto, D., & Rahmawati, E. (2022). Tantangan integrasi teknologi dan kepatuhan syariah pada sumber daya manusia bank syariah di era digital. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 10(2), 145–158.
- Antonio, Muhammad Syafi'i. (2021). *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Darmadi. (2022). Manajemen sumber daya manusia (studi kasus). *E-Journal Alfarabi*.
- Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) RI. (2021). *Bangkitnya Era Bank Digital di Indonesia: Prospek dan Tantangan*. Analisis Tematik DPR RI. Diakses dari berkas.dpr.go.id.
- Dewi Tri Komalasari, & Dyah Ayu Siti Fatimah. (2026). Pengaruh digitalisasi layanan terhadap beban kerja, stres kerja, kinerja karyawan, dan kebutuhan pelatihan & pengembangan pada bank syariah di Indonesia. *Islamic Banking & Economic Law Studies (I-BEST)*, 5(1), 31–47. <https://doi.org/10.36769/ibest.v5i1.1858>
- Dina Soffi, Hasibuan, Khoirani, & Sonya. (2025). Strategi pengembangan kompetensi karyawan untuk menghadapi era digitalisasi. *Indonesian Journal of Economic, Management and Accounting*, 2(1). <https://doi.org/10.60076/ijema>
- Garbo, A. G., & Latifah, H. R. (2024). Optimasi pelayanan nasabah Bank Syariah Indonesia melalui penggunaan kecerdasan buatan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(2). <https://doi.org/10.30651/jms.v9i2.22128>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Hidayat, R., & Setiawan, A. (2023). Dampak turnover karyawan terhadap efektivitas transformasi digital pada industri perbankan. *Jurnal Manajemen Strategi SDM*, 8(1), 34–47. <https://doi.org/10.55681/economia>
- Hutabarat, R. M. (2010). *Analisis Kualitas Pelayanan M-Banking Terhadap Kepuasan Nasabah*. Skripsi, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Ismail, Yusanto, & Widjajakusuma. (2020). *Menggagas Bisnis Islami*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2021). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12/POJK.03/2021 tentang Bank Umum*. Jakarta: OJK.
- Pratama, A., Lestari, S., & Kurniawan, Y. (2021). Analisis kesenjangan kompetensi digital dan resistensi karyawan dalam adopsi layanan Banking 4.0. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 25(3), 512–526. <https://doi.org/10.29407/jpdn.v8i1.16841>
- Priskila. (2025). Learning agility sebagai strategi adaptasi karyawan perbankan dalam menghadapi disrupsi digital: Studi kasus pada karyawan bank swasta. *Journal Syntax Idea*, 7(10), 1325–1331. <https://doi.org/10.36418/syntax-idea.v1i8.108>
- Putri Nurhayani, Nurwani, & Kusmilawati. (2026). Transformasi digital perbankan: Analisis minat dan persepsi Gen X terhadap penggunaan mobile banking di era cashless society di Kota Medan. *Jurnal Akuntansi*, 10(1), 359–380. <https://doi.org/10.33395/owner.v10i1.2>
- Rahmat, M., & Maulida, N. (2024). Pengaruh pelatihan multi-modal dan sertifikasi kompetensi terhadap kinerja pegawai bank syariah. *Jurnal Riset Perbankan Syariah*, 12(1), 89–102. <https://doi.org/10.29313/amwaluna>
- Riana Sari, Hendika Chandra, & Stevany Hanalyna Dethan. (2024). Pengaruh digitalisasi perbankan dan pelatihan karyawan terhadap produktivitas kerja pada Bank Mandiri. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (ECONOMIS)*, 1(4), 46–60. <https://doi.org/10.63545/economist.v1i4.43>
- Rusdiana, A., & Irfan, M. (2020). *Sistem Informasi Manajemen*.
- Saragih, H. K. (2019). Tantangan dan peluang perbankan di era digital.
- Sari, Marlina. (2025). Strategi pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan berbasis digital di masa transformasi industri 4.0. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia (JMBI)*, 1(1), 9–18. <https://doi.org/10.36312/jcm.v7i2>

- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, T., & Nurhayati, S. (2020). Strategi pemetaan kompetensi SDM dalam menghadapi era disruptif pada perbankan syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(3), 671–680. <https://doi.org/10.29040/jiei>
- Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tjiptono, Fandy, & Diana, Anastasia. (2019). *Kepuasan Pelanggan: Konsep, Pengukuran, dan Strategi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja Edisi Keenam*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.