

**STRATEGI PENGEMBANGAN SDM DALAM MENGHADAPI
DIGITALISASI DI BRI CABANG JEMBER**

SKRIPSI



Oleh:
Ilfiyana
NIM. E20161031

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
DESEMBER 2021**

**STRATEGI PENGEMBANGAN SDM DALAM MENGHADAPI
DIGITALISASI DI BRI CABANG JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah



Oleh:
Ilfiyana
NIM : E20161031

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
DESEMBER 2021**

**STRATEGI PENGEMBANGAN SDM DALAM MENGHADAPI
DIGITALISASI DI BRI CABANG JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh:

Ilfiyana
NIM : E20161031

Disetujui Pembimbing



Hj. Nurul Setianingrum, SE,MM
NIP. 196905231998032001

**STRATEGI PENGEMBANGAN SDM DALAM MENGHADAPI
DIGITALISASI DI BRI CABANG JEMBER**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Hari : Jumat

Tanggal : 19 November 2021

Tim Penguji

Ketua



Daru Anondo, M.Si
NIP. 197503032009011009

Sekretaris



Hj. Mariyah Ulfah, M.E.I
NIP. 197709142005012004

Anggota :

1. Dr. Hj. Khairunnisa Musari, M.MT

()

2. Hj. Nurul Setianingrum S.E., M.M

()

Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam




Dr. Khamdan Rifa'i, S.E, M.Si.
NIP. 196808072000031001

MOTTO

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ

Artinya: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik.”

(Q.S. An Nahl:125)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada Bapak dan Ibu yang telah membesarkan dan mendidiku dengan penuh kasih sayang. Begitu juga dengan saudara-saudaraku yang selalu mendukung dan membantu. Serta sahabat-sahabatku yang bernama Dian Fajriatul Hidayati, Imelita Eka Rosita, Farahatul Fitria, dan sahabat-sahabat yang lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Saya ucapkan terimakasih untuk dukungan kalian semua.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Sege nap puji syukur penulis sampaikan kepada Allah karena atas rahmat dan karunia-NYA, perencanaan, pelaksanaan, dan penyelesaian skripsi sebagai salah satu syarat menyelesaikan program sarjana, dapat terselesaikan dengan lancar.

Kesuksesan ini dapat penulis peroleh karena dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyadari dan menyampaikan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM selaku Rektor UIN KHAS Jember.
2. Bapak Dr. Khamdan Rifa'i, SE., M.Si selaku Dekan FEBI UIN KHAS Jember.
3. Ibu Hj. Nurul Setianingrum, SE, MM selaku ketua Program Studi Perbankan Syariah dan Dosen Pembimbing Skripsi.
4. Ibu Retna Anggitaningsih, SE.,MM selaku Dosen Penasihat Akademik.
5. Ibu Mulikati, selaku Manajer Operasional BRI Kantor Cabang Jember.
6. Ibu Eny Puji Astutik dan Ibu Dwi Nurwahyuni selaku informan dari BRI Kantor Cabang Jember.

Akhirnya, semoga segala amal baik yang Bapak dan Ibu berikan kepada penulis mendapat balasan yang baik dari Allah.

Jember, 26 November 2021

Ilfiyana
NIM. E20161031

ABSTRAK

Ilfiyana, Nurul Setianingrum, 2021: *Strategi Pengembangan SDM dalam Menghadapi Digitalisasi di BRI Cabang Jember.*

Kata kunci: Pengembangan SDM, Digitalisasi, BRI Cabang Jember.

Di era yang serba digital ini semua sektor terpengaruh untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, tak terkecuali perbankan. Bank BRI khususnya di Cabang Jember juga berusaha untuk mengembangkan SDM agar bisa beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan digitalisasi.

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah bagaimana strategi pengembangan SDM dalam menghadapi digitalisasi di BRI Cabang Jember. Hal ini didasarkan pada adanya digitalisasi yang mengharuskan perbankan untuk menyiapkan SDM sedini mungkin agar dapat beradaptasi dengan adanya digitalisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan SDM oleh BRI Cabang Jember dalam menghadapi digitalisasi.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik dari Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Penelitian ini memperoleh kesimpulan yaitu strategi pengembangan SDM di BRI Cabang Jember dilaksanakan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, *reward & punishment*, serta *outdoor oriented program*. Terdapat satu temuan yang tidak sesuai dengan teori yaitu mengenai penerapan *punishment*.

ABSTRACT

Ilfiyana, Nurul Setianingrum, 2021: *HR Development Strategy in Facing Digitalization at BRI's Jember Branch.*

Keywords: HR Development, Digitalization, BRI's Jember Branch.

In this all-digital era, all sectors are affected to adapt to the increasingly rapid development of information technology, including banking. BRI Bank, especially in the Jember Branch, is also trying to develop its employees so that they can adapt well to the development of digitalization.

The focus of problem examined in this research is how the HR development strategy in dealing with digitalization at Jember Branch of BRI. This based on the existence of digitalization which requires banks to prepare human resources as early as possible in order to adapt to digitalization. The purpose of this research is to determine BRI's HR development strategy in the face of digitalization.

This research uses qualitative research methods with descriptive research type. Data collection techniques used were interviews, observation, and documentation. Data analysis in this research used techniques from Miles and Huberman which consisted of data reduction, data presentation, and conclusion drawing.

This research draws the conclusions HR development strategy at BRI Branch Jember implemented in the form of education and training, reward and punishment, and outdoor oriented program. There is one finding that is not in accordance with the theory, namely regarding the application of punishments.

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian.....	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Definisi Istilah.....	6
F. Sisitematika Pembahasan.....	7
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	9
A. Penelitian Terdahulu	9
B. Kajian Teori	16

BAB III METODE PENELITIAN	24
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	24
B. Lokasi Penelitian.....	24
C. Subjek Penelitian	24
D. Teknik Pengumpulan Data.....	25
E. Analisis Data.....	26
F. Keabsahan Data	27
G. Tahap-tahap Penelitian.....	27
BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA	29
A. Gambaran Objek Penelitian	29
B. Penyajian Data dan Analisis	34
C. Pembahasan Temuan	37
BAB V PENUTUP.....	41
A. Kesimpulan	41
B. Saran	41
DAFTAR PUSTAKA.....	42
Pernyataan Keaslian Tulisan	
Lampiran	

DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Hal.
1.1	Prestasi Perbankan Milik Negara Tahun 2019 dan 2020.....	2
2.1	Persamaan dan Perbedaan Penelitian.....	13
4.1	Produk dan Jasa BRI Cabang Jember	33
4	Daftar Development Program BRI	50
5	Pelatihan Bidang TI BRI.....	59

DAFTAR GAMBAR

No.	Uraian	Hal.
4.1	Struktur Organisasi BRI Cabang Jember	31
2.	Wawancara.....	64
3.	Gedung BRI Cabang Jember	64

DAFTAR GAMBAR

No.	Uraian	Hal.
4.1	Struktur Organisasi BRI Cabang Jember	31
2.	Wawancara.....	64
3.	Gedung BRI Cabang Jember	64

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan kegiatan operasional suatu bank. Oleh sebab itu bank harus menyiapkan penyediaan sumber daya manusia sedini mungkin. Selain itu sumber daya manusia bank harus memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan, mengingat faktor pelayanan yang diberikan oleh para pekerja sangat menentukan sukses atau tidaknya bank kedepannya. Kemampuan yang telah dimiliki harus diasah secara terus-menerus, baik melalui pelatihan, pengembangan dan pengalaman kerja.¹

Menghadapi era perkembangan teknologi yang pesat membutuhkan inovasi produk dan layanan perbankan yang terintegrasi dengan sistem digital. Sehingga kompetensi dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap teknologi menjadi sangat penting.² Oleh sebab itu BRI berusaha untuk selalu mengembangkan SDM agar menjadi tulang punggung usaha yang kompeten dan berintegritas. Untuk itu sesuai dengan kemajuan era digital, BRI melakukan transformasi baik dari sisi bisnis maupun pengelolaan SDM.³

¹ Kasmir, *Manajemen Perbankan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 133.

² Rezkiana Nisaputra, "BRI Tingkatkan Kualitas Karyawan Lewat Inovasi Digital", Infobanknews, 12 Juli 2019, <https://infobanknews.com/topnews>.

³ BRI, Laporan Tahun 2019, 327.

Wujud komitmen BRI dalam mengembangkan SDM ini telah dibuktikan dengan diraihnya sertifikasi ISO 9001: 2015. Hal ini membuktikan bahwa sistem pengelolaan data, komunikasi, serta pembayaran kompensasi dan benefit SDM telah berjalan sesuai dengan manajemen mutu yang baik.⁴

Bank BRI bukanlah satu-satunya perbankan yang menerapkan digitalisasi, namun jika dilihat berdasarkan prestasi yang diraih, Bank BRI merupakan yang paling unggul diantara perbankan milik negara lainnya. Untuk lebih jelasnya berikut rincian prestasi tersebut:

Tabel 1.1
Prestasi yang diraih Perbankan Milik Negara
Tahun 2019-2020

No.	BRI	MANDIRI	BNI	BTN
1	The Best HR Technology 2020 oleh Majalah SWA	Best Bank in Indonesia 2020 oleh Global Finance	Best Tecnology Inovation 2020 – Internal Solution oleh Contact Center World	Digital Bussiness Transformation of HR Management and Transaction Services 2020 oleh Warta Ekonomi
2	The Best CEO Talent Development 2020 oleh BUMN TRACK	1000 World Bank – Rank 2 in Indonesia oleh The Banker	Top Digital Implementation 2020 on Bank Sector oleh itWorks	Banker of The Year 2020 ole Infobank
3	BUMN Dengan Transformasi Organisasi Terbaik 2020 oleh BUMN TRACK	Bank Terbaik 2020 oleh Bisnis Indonesia	Top Digital Transformation Readiness 2020 oleh itWorks	Top CEO Bank 2019 oleh Top Bussines & Asia Bussiness Research Center
4	BUMN Dengan Penerapan GCG	Best CEO & GRC Leader 2020 oleh	5 th Best Digital 2020 oleh	2 nd Best Overall 2019 oleh

⁴ BRI, Laporan Tahun 2019 , 327.

	Terbaik 2020 oleh BUMN TRACK	BussinessNews	InfoBank & MRI	Infobank & Isentia
5	BUMN Dengan Pengembangan SDM Unggul Terbaik 2020 oleh BUMN TRACK	Acceleration of Digital Banking for Modern Customer Experience 2020 oleh Warta Ekonomi	Banking Service Excellence Awards 2020 – 1 st Best Mobile Banking oleh InfoBank & MRI	3 rd The Best Indonesia GCG Implementation 2019 oleh Economic Review
6	The Best Overall BUMN 2020 oleh BUMN TRACK	Top Leader on Digital Implementation 2020 oleh IT Works	3 rd Best Customer Service 2020 oleh InfoBank & MRI	
7	50 Best Bank 2020 – Rank: 1 st oleh Investor Awards	Top Digital Transformation Readiness 2020 oleh IT Works	5 th Best Overall Performance 2020 oleh InfoBank & MRI	
8	CEO Inovatif Terbaik 2020 oleh IDX Channel	Top Digital Implementation on Bank Sector 2020 oleh IT Works	Banking Service Excellence Awards 2020 – 1 st E-Banking oleh InfoBank & MRI	
9	Best CEO of The Year 2020 oleh MetroTV	Best Chief Human Capital officer 2020 oleh BussinessNews Indonesia	The Best Government Bank in Service Excellence 2019 oleh InfoBank & MRI	
10	Best CEO BUMN 2020 oleh Bisnis Indonesia	The Best Overall for Corporate in Human Capital 2020 oleh BussinessNews Indonesia	The Best Good Corporate Governancc 2019 oleh IDXChannel	
11	The Best CEO in Banking Transformation 2020 oleh CNBC Indonesia	Best 4.0 Company 2019 oleh CNBC Indonesia	1 st Performa Terbaik Digital Banking 2019 oleh InfoBank & MRI	
12	BUMN Terbaik 2020 oleh Beritasatu	Millennial CEO of The Year 2019 oleh Rakyat	1 st Best Overall Performance Category 2019	

		Merdeka dan Warta Ekonomi	oleh Infobank & MRI	
13	The Best CEO & GRC Leader 2020 oleh Bisnis News Indonesia	Peringkat 2 Performa Terbaik Satpam 2019 oleh Infobank & MRI	Bank BUMN Terbaik 2019 oleh Kadin Indonesia	
14	The Best GRC Overall for Corporate Governance & Performance 2020 oleh Bisnis News	Best CEO Industry Perbankan 2019 oleh Bisnis Indonesia	The Best Human Capital for Bank 2019 oleh Economic Review	
15	Top 1000 World Banks 2020: BRI ranked 1 st in Indonesia oleh The Banker		The Best Digital Banking Partner 2019 oleh Kementerian Hukum dan HAM RI	
16	Bank Service Excellence Monitor 2020 – Peringkat 1 untuk Internet Banking oleh Marketing Research Indonesia			
17	Best CEO 2019 oleh Obsession Media Group			
18	Best Managed Bank 2019 oleh The Asian Banker			
19	Banking Service Excellence Awards 2019 Kategori Internet Banking oleh Infobank			
20	Best CEO 2019 oleh Asian Excellence Awards			
21	The Bank in			

	Digital Service 2019 oleh Tempo Group			
22	Leadership Achievement Award 2019 oleh The Asian Banker			
23	CEO of The Year 2019 oleh Bisnis Indonesia			
24	The Best CEO 2019 oleh IDX Channel			
25	Best of The Best Company 2019 oleh Forbes Indonesia			
26	BUMN Terbaik Sektor Perbankan 2019 oleh Majalah Investor			

Sumber: Laporan Tahunan 2019 dan 2020 Bank BRI, Mandiri, BNI, dan BTN.

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa Bank BRI merupakan bank dengan prestasi terbanyak terutama di bidang sumber daya manusia dan digital. Oleh karena itu peneliti memilih BRI sebagai objek penelitian dengan mengkaji strategi yang dilakukan BRI untuk mengembangkan SDM dalam menghadapi digitalisasi.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi pengembangan SDM dalam menghadapi digitalisasi di BRI Cabang Jember. Hal ini didasarkan pada adanya digitalisasi yang mengharuskan perbankan untuk menyiapkan SDM sedini mungkin agar dapat beradaptasi dengan adanya digitalisasi.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan apa yang menjadi fokus dalam penelitian ini maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan SDM oleh BRI Cabang Jember dalam menghadapi digitalisasi.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk mengetahui bagaimana strategi yang diterapkan oleh BRI Kantor Cabang Jember dalam melakukan pengembangan SDM dalam menghadapi digitalisasi yang berguna sebagai wawasan.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, khususnya di bidang perbankan dan dapat dijadikan acuan konsep dalam upaya pengembangan perbankan selanjutnya.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi adik tingkat kedepannya dan menjadi bacaan yang baik yang dapat menambah wawasan dan ilmu bagi para pembaca.

E. Definisi Istilah

1. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM yang dimaksud dalam penelitian ini adalah upaya bank BRI Cabang Jember untuk mengembangkan seluruh karyawan dalam rangka menghadapi digitalisasi.

2. Digitalisasi

Digitalisasi yang dimaksud adalah sebuah perubahan model bisnis perbankan yang disebabkan oleh adanya kemajuan teknologi yang mempengaruhi kebutuhan masyarakat.

3. Digital Banking

Digital banking merupakan Layanan perbankan elektronik yang dikembangkan untuk melayani nasabah secara lebih cepat, mudah dengan memanfaatkan data nasabah sehingga dapat dilakukan secara mandiri oleh nasabah dengan memperhatikan aspek pengamanan.

4. Digital Bank

Digital bank merupakan organisasi bisnis yang menawarkan aktivitas perbankan secara online sepenuhnya dengan satu kantor saja.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Maka dibuat sistem pembahasan sebagai berikut:

Bab I pendahuluan. Bagian ini memuat komponen dasar penelitian, yakni latar belakang, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, metode penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II kajian kepustakaan. Bagian ini berisi ringkasan kajian terdahulu yang memiliki kaitan atau relevansi dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, pada kajian kepustakaan juga memuat kajian teori.

Bab III metode penelitian. Bagian ini memuat pembahasan tentang metode yang akan digunakan meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data serta tahapan dalam penelitian.

Bab IV penyajian data dan analisis data. Bagian ini memuat pembahasan tentang penguraian data dan hasil penelitian tentang permasalahan yang telah dirumuskan yang meliputi gambaran objek penelitian, penyajian data dan analisis data, dan pembahasan temuan.

Bab V penutup. Bagian ini merupakan bagian akhir yang memuat kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

1. Mustika dan Indri Apriani, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus: PTBTPN Tbk Kantor Cabang Jambi).” Hasil dari penelitian tersebut yaitu pelatihan dan pengembangan pegawai pada PT. BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi terdapat tiga teknik yaitu pelatihan langsung kerja, pelatihan di kelas dan pengembangan manajemen.⁵
2. Novi Intan Fandini, “Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Bank Perkreditan Rakyat.” Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa strategi peningkatan kompetensi SDM dan kualitas kerja masing-masing pegawai didapat dari hasil penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat).⁶
3. Putri Kamilatul Rohmi, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Inani dalam Peningkatan *Excellent Service* di Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang.” Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa dalam pengembangan sumber daya insani, Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang memiliki beberapa strategi, yakni: 1) mengikutsertakan seluruh karyawan pada berbagai program pendidikan dan pelatihan sesuai jabatan,

⁵ Mustika dan Indri Apriani, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus: PT. BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi)”, *Jurnal of Economics and Bussiness* 5, no. 2 (September, 2021), 572-577.

⁶ Novi Intan Fandini, “Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Bank Perkreditan Rakyat”, *Jurnal Manajemen Bisnis* 17, no. 1 (Januari, 2020), 24.

- 2) *E-Learning* BSM, 3) *Learning Centre*. Dalam meningkatkan kualitas layanan, ada beberapa bentuk kegiatan yang dilakukan oleh BSM meliputi:
- 1) program *Reading & Discussion Product Knowledge*, 2) *Roleplay*, 3) metode *E-Learning*, 4) training untuk pengembangan karir, 5) kartu saran BSM, 6) program karyawan teladan dan *front liner* teladan.⁷
4. Indri Nuranggraeni, “Inovasi Financial Technology pada Asuransi Syariah PT Duta Danadyakaa Teknologi.” Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa masalah inovasi *fintech* pada asuransi syariah pada akhirnya mengerucut pada dua masalah pokok, yakni aspek SDM dan aspek produk. Aspek SDM meliputi kurangnya SDM dan tantangan regulasi, aspek produk meliputi aset *market penetration* asuransi syariah kecil dan penetrasi produk. Solusi yang menjadi prioritas utama adalah minimalisir SDM, regulasi, dan riset produk. Strategi yang dihasilkan dalam inovasi tersebut adalah *pricing strategy*, kerjasama, *digital marketing* dan sosialisasi.⁸
5. Ariwan K Perdana, “Generasi Milenial dan Pengelolaan SDM Era Digital.” Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia milenial. Pertama, memberikan pekerjaan yang pas dengan kompetensi dan potensi diri milenial. Kedua, memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari pengetahuan baru dalam

⁷ Putri Kamilatul Rohmi, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani dalam Peningkatan Excellent Service di Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang”, *Jurnal Berbasis Sosial* 1, no.1 (Juni, 2020), 17.

⁸ Indri Nuranggraeni, “Inovasi Financial Technology pada Asuransi Syariah PT Duta Danadyakasa Teknologi”, *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia* 9, no. 2 (Desember, 2019), 102.

pekerjaannya lewat berbagai metode. Ketiga, memberikan ruang bagi produksi gagasan. Keempat, membangun budaya kerja yang humanis. Kelima, memberikan peluang peningkatan kapasitas diri.⁹

6. Gema Sanjaya, “Perencanaan Strategi Digital pada *Start Up Financial Technology* PT Alami Fintech Syariah.” Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa strategi yang akan dilakukan oleh PT Alami Fintech Syariah adalah penyesuaian terhadap struktur organisasi. Selain itu PT Alami Fintech Syariah juga mengembangkan aplikasi sistem informasi atau teknologi informasi berorientasi teknologi digital yang selaras dengan tujuan bisnis perusahaan.¹⁰
7. Fifid Febri Ayu Andani, “Analisis Kesiapan Karyawan BTPN KCP Pacitan dalam menghadapi Perkembangan Layanan Jasa Keuangan Berbasis Teknologi Informasi.” Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa pelaksanaan layanan jasa keuangan berbasis teknologi informasi di Bank BTPN KCP Pacitan belum optimal, dan setelah dipahami terdapat kebutuhan karyawan yang belum terpenuhi, yaitu pelatihan penggunaan sistem digital atau training. Upaya yang dilakukan BTPN KCP Pacitan untuk mengatasi hal tersebut yaitu dengan peningkatan mutu SDM pada karyawan BTPN KCP Pacitan, pelatihan atau training untuk mengasah

⁹ Ariwan K Perdana, “Generasi Milenial dan Pengelolaan SDM Era Digital”, *Jurnal Studi Pemula* 8, no.1 (2019), 78.

¹⁰ Gema Sanjaya, “Perencanaan Strategi Digital pada Startup Financial Technology PT Alami Fintech Syariah”, (Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, 2019), 213.

skill karyawan khususnya bidang teknologi informasi, meningkatkan akses informasi antar karyawan.¹¹

8. Muhammad Naufal, “Strategi Digital pada BPRS Al-Salaam.” Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa strategi yang dilakukan BPRS AL-SALAM adalah dengan menyejajarkan divisi IT dengan divisi operasional, membentuk sub-divisi *IT Research & Development*, membentuk sub-divisi *IT Support* di bawah divisi IT, membentuk tim IT di setiap cabang, merekrut SDM tambahan untuk posisi *Graphic Designer* dan *Data Analyst*. Selain itu untuk menunjang keberlangsungan pengembangan maka dibutuhkan pelatihan *Marketing Online*, pelatihan untuk pemeliharaan perangkat IT, pemahaman kepada *Stakeholder*, dan pembuatan dokumen SOP tiap investasi sistem informasi atau teknologi informasi.¹²
9. Hana Febriani Assa, “Implementasi Layanan Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Layanan Konsumen dengan Menggunakan Framework IT Balance Scorecard (Studi Kasus pada Bank Sulutgo Manado).” Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa Bank SULUTGO melakukan penempatan karyawan yang sudah sesuai dengan kemampuan atau *skill* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Tak hanya itu ketika proses perekrutan karyawan sudah ditentukan dengan kriteria dan standar kompetensi dari Bank SULUTGO misalnya terdapatnya pencapaian yang

¹¹ Fifid Febri Ayu Andani, “Analisis Kesiapan Karyawan BTPN KCP Pacitan dalam Menghadapi Perkembangan Layanan Jasa Keuangan Berbasis Teknologi Informasi”, (Tesis, STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta, 2018), 85.

¹² Muhammad Naufal, “Strategi Digital pada BPRS Al-Salaam”, (Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, 2018), 219.

mampu menjadi nilai tambah antara lain pencapaian target sesuai waktu dan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab, khususnya untuk divisi IT biasa diberikan sesi pada awal masuk baru setelah itu sifatnya *refreshment*.¹³

10. Marvin Fernaldy Iswara, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan SDM di PT Bank Central Asia KCU Solo.” Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa metode pelatihan sumber daya manusia yang diberikan oleh PT Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Solo Slamet Riyadi kepada para karyawan adalah *On the Job Training*, *In Class Training*, *E-learning*, dan *Out Bound*. PT Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Solo Slamet Riyadi telah melakukan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan unit kerja masing – masing. Metode pengembangan sumber daya manusia yang diberikan kepada para karyawan PT Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Solo Slamet Riyadi menggunakan teknik panel untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia.¹⁴

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Nama dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Mustika dan Indri Apriani, 2021	Membahas Pengembangan SDM.	Rumusan masalah pada penelitian terdahulu lebih kompleks.

¹³ Hana Febriani Assa, “Implementasi Layanan Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Layanan Konsumen dengan Menggunakan Framework IT Balance Scorecard (Studi Kasus pada Bank Sulutgo Manado)”, (Skripsi, Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, 2017), 326.

¹⁴ Marvin Fernaldy Iswara, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan SDM di PT Bank Central Asia KCU Solo”, (Skripsi, Universitas Kristen Petra, Solo, 2017), 4.

2	Novi Intan Fandini, 2020.	Ditemukan bahwa pendidikan dan pelatihan sebagai strategi peningkatan SDM.	Strategi peningkatan SDM hanya sebatas pendidikan dan pelatihan. Sedangkan berdasarkan yang penulis temukan lebih dari itu.
3	Putri Kamilatul Rohmi, 2020.	Membahas strategi pengembangan sumber daya manusia.	Penelitian terdahulu menggunakan 2 fokus penelitian. Penelitian yang penulis lakukan menggunakan 1 fokus penelitian.
4	Gema Sanjaya, 2019.	Penelitian terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan sama-sama membahas strategi dalam menghadapi era digital.	Perbedaannya terletak pada batasan masalah yang dibahas. Penelitian terdahulu membahas strategi digital secara keseluruhan. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan membahas strategi digital pada aspek pengelolaan SDM saja.
5	Indri Nuranggraeni, 2019.	Penelitian terdahulu dan penelitian yang penulis lakukan sama-sama membahas teknologi keuangan.	Perbedaannya terletak pada pokok permasalahan yang dibahas. Penelitian terdahulu membahas aspek SDM dan juga produk. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan membahas aspek SDM saja.
6	Ariwan K. Perdana, 2019.	Penelitian terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan sama-sama meneliti pengelolaan SDM era digital.	Perbedaannya terletak pada batasan masalahnya, penelitian terdahulu meneliti tentang pengelolaan SDM era digital secara umum, sedangkan penelitian yang penulis lakukan meneliti pengelolaan SDM era digital secara khusus di lembaga perbankan.
7	Muhammad Naufal, 2018.	Penelitian terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan sama-sama membahas strategi digital.	Perbedaannya terletak pada batasan masalahnya. Penelitian terdahulu membahas strategi digital secara keseluruhan pada suatu lembaga. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan membahas strategi

			digital terhadap pengelolaan SDM saja.
8	Fifid Febri Ayu Andani, 2018.	Penelitian terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan sama-sama membahas perkembangan karyawan (SDM) berbasis teknologi informasi.	Perbedaannya terletak pada sudut pandang pokok permasalahan, penelitian terdahulu meneliti analisis kesiapan karyawannya, sedangkan penelitian yang penulis lakukan meneliti strategi dari pihak manajemen.
9	Marvin Fernaldy Iswara, 2017.	Penelitian terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan sama-sama meneliti tentang pengembangan SDM.	Perbedaannya terletak pada batasan masalahnya, yaitu penelitian terdahulu meneliti pengembangan SDM secara umum, sedangkan penelitian yang penulis lakukan meneliti pengembangan SDM secara khusus di bidang teknologi digital.
10	Hana Febriani Assa, 2017.	Penelitian terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan sama-sama membahas penerapan teknologi informasi.	Perbedaannya terletak pada fokus penelitiannya. Penelitian terdahulu fokus pada implementasi teknologi pada pelayanan. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan fokus pada strategi penerapan teknologi pada pengelolaan SDM.

Sumber: Data diolah.

Kesimpulan

Berdasarkan perbandingan penelitian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa yang membedakan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sebagian besar penelitian terdahulu memiliki batasan masalah yang lebih luas atau umum dibandingkan dengan penelitian ini. Selain itu hasil temuan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini juga berbeda. Salah satunya temuan yang sama adalah pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pengembangan SDM.

B. Kajian Teori

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi yang merupakan aset paling penting dalam organisasi tersebut.¹⁵ Sumber daya manusia adalah paduan kemampuan antara daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu.¹⁶ Sumber daya manusia adalah seorang yang mampu untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.¹⁷ SDM merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dikelola untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia perusahaan terbagi menjadi empat tipe, yaitu finansial, fisik, manusia, kemampuan teknologis dan sistem.¹⁸

2. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas belajar yang terorganisir untuk meningkatkan performa guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas individu dan organisasi.¹⁹ Pengembangan SDM merupakan suatu upaya untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga untuk mencapai hasil yang optimal.²⁰ Pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan kemampuan intelektual atau

¹⁵ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2013), 4.

¹⁶ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 15.

¹⁷ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), 4.

¹⁸ Simamora, 4.

¹⁹ Priyono dan Marnis, 47.

²⁰ Masram, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), 106.

emosional untuk kinerja yang lebih baik.²¹ Pengembangan SDM adalah proses peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga.

Pengembangan SDM dibagi menjadi dua, yaitu: pengembangan SDM secara formal dan secara informal. Pengembangan SDM secara formal yaitu pemberian pendidikan atau pelatihan pada SDM baik yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut maupun lembaga diklat. Pengembangan SDM secara informal yaitu pengembangan kualitas SDM secara individual berdasarkan kesadaran dan keinginan sendiri untuk meningkatkan kualitas diri sehubungan dengan tugasnya. Banyak cara yang dapat dilakukan SDM untuk meningkatkan kemampuannya, namun jenis pengembangan ini memerlukan motivasi yang kuat dan kemampuan mengakses sumber-sumber informasi sebagai sumber belajar.²²

3. Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dengan tujuan terbatas.²³ Pendidikan adalah proses peningkatan kompetensi pegawai untuk mencapai efektivitas perusahaan melalui pengembangan karier serta pendidikan dan pelatihan.²⁴ Pelatihan adalah proses mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan

²¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2013), 273.

²² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), 72.

²³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Resdakarya, 2000), 44.

²⁴ Suwatno, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2013), 105.

organisasi secara sistematis.²⁵ Pendidikan dan pelatihan adalah aktifitas peningkatan kompetensi pegawai dengan prosedur sistematis dan terorganisir untuk mencapai efektivitas organisasi.

Terdapat beberapa manfaat dari adanya pendidikan dan pelatihan,²⁶ yaitu:

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan.
- c. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

4. *Reward dan Punishment*

a. *Reward*

Reward adalah insentif atas dasar untuk meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.²⁷ *Reward* merupakan bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja sebagai balasan bagi karyawan akibat peningkatan

²⁵ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), 164.

²⁶ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2013), 278.

²⁷ Simamora, 514.

produktivitas.²⁸ *Reward* adalah bentuk balas jasa untuk karyawan agar lebih meningkatkan kinerja yang telah dicapai guna meraih keunggulan yg kompetitif.

Reward dibagi menjadi dua jenis yaitu: penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik didefinisikan sebagai penghargaan yang diatur sendiri oleh seseorang. Hal tersebut berupa perasaan puas atau terimakasih, dan perasaan bangga akan pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Sedangkan penghargaan ekstrinsik datang dari luar orang tersebut. Menerima pujian dari *supervisor* merupakan penghargaan ekstrinsik, yaitu datang dari orang lain terhadap orang tersebut. Baik penghargaan ekstrinsik maupun intrinsik sama-sama memiliki nilai tersendiri.²⁹ Berikut rincian mengenai kedua jenis penghargaan tersebut:

1) Penghargaan ekstrinsik

a) Penghargaan finansial

Uang merupakan penghargaan ekstrinsik yang utama. Untuk dapat benar-benar memahami bagaimana uang memodifikasi perilaku, kita harus memahami persepsi dan preferensi orang yang diberi penghargaan. Banyak perusahaan menggunakan beberapa jenis pemberian insentif untuk memotivasi karyawan. Beberapa perusahaan mengungkapkan

²⁸ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), 560.

²⁹ John M. Ivancevich, *Perilaku Manajemen dan Organisasi*, terj. Gina Gania (Jakarta: Erlangga, 2006), 228.

kisaran pembayaran, kriteria keputusan pembayaran, dan jadwal menerima kenaikan pembayaran. Perusahaan lain mungkin menyajikan keseluruhan susunan karyawan dan kenaikan pembayaran yang diterima dalam periode peninjauan kinerja tertentu. Penelitian menunjukkan bahwa suatu sistem pembayaran yang benar-benar terbuka, dimana tidak terdapat rahasia mengenai berapa banyak yang dibayarkan kepada karyawan, berjalan baik dalam perusahaan dimana kinerja karyawan dapat diukur secara objektif.³⁰

b) Penghargaan interpersonal

Penghargaan interpersonal merupakan penghargaan antar pribadi, seperti status dan pengakuan.³¹

c) Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai upaya untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kriteria yang paling banyak digunakan untuk meraih keputusan promosi adalah senioritas. Jika kinerja diatur dengan tepat, maka akan jadi pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.³²

2) Penghargaan intrinsik

a) Penyelesaian

³⁰ John M. Ivancevich, *Perilaku Manajemen dan Organisasi*, terj. Gina Gania (Jakarta: Erlangga, 2006), 228.

³¹ Ivancevich, 229.

³² Ivancevich, 230.

Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas, dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri. Hal tersebut dapat memiliki efek motivasi yang kuat.³³

b) Pencapaian

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.³⁴

c) Otonomi

Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang dianggap terbaik oleh karyawan dalam suatu situasi tertentu.³⁵

d) Pertumbuhan pribadi

Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan perusahaan

³³ John M. Ivancevich, *Perilaku Manajemen dan Organisasi*, terj. Gina Gania (Jakarta: Erlangga, 2006), 230.

³⁴ Ivancevich, 230.

³⁵ Ivancevich, 230.

mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.³⁶

b. *Punishment*

Punishment adalah ancaman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.³⁷ *Punishment* merupakan tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak diinginkan sebagai hasil dari perilaku tertentu.³⁸ *Punishment* merupakan kesediaan karyawan untuk mentaati segala peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.³⁹ *Punishment* adalah tindakan, ancaman, dan hukuman pada karyawan agar memperbaiki kinerjanya dan tercegah dari pelanggaran peraturan yang berlaku.

Jenis-jenis *punishment*⁴⁰ :

- 1) Hukuman ringan meliputi: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- 2) Hukuman sedang meliputi: penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

³⁶ John M. Ivancevich, *Perilaku Manajemen dan Organisasi*, terj. Gina Gania (Jakarta: Erlangga, 2006), 230.

³⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Resdakarya, 2000), 130.

³⁸ Ivancevich, 226.

³⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 197.

⁴⁰ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), 604.

- 3) Hukuman berat meliputi: Penurunan pangkat atau demosi, pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

5. *Outdoor Oriented Program*

Program ini merupakan salah satu dari metode pelatihan dan pengembangan SDM. Program ini dilakukan di suatu wilayah yang menggabungkan kemampuan luar kantor dan kemampuan dalam kantor. Contoh dari program ini adalah arung jeram, mendaki gunung, kompetisi tim, panjat tebing, dan lain-lain.”⁴¹

⁴¹ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), 178.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau tulisan lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁴²

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank BRI Kantor Cabang Jember yang terletak di Jl. Jendral Ahmad Yani No.1, Kp. Using, Jemberlor, Kec. Patrang, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68131.

C. Subjek Penelitian

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian baik secara tertulis atau wawancara langsung.⁴³

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data langsung dari subyek penelitian yaitu melalui wawancara dengan Ibu Eny Puji Astuti dan Ibu Dwi Nur Wahyuni dari Bagian SDM BRI Cabang Jember.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data ini

⁴² Restu Kartiko Widi, *Asas Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), 30.

⁴³ Widi, 84.

berwujud publikasi lembaga pemerintahan atau nonpemerintahan, penelitian terdahulu, laporan atau catatan pribadi, dan media massa.⁴⁴

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari laporan BRI dan media.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Metode wawancara adalah cara memperoleh data dengan melakukan tanya jawab secara lisan dengan arah dan tujuan yang telah ditentukan.⁴⁵

Metode wawancara untuk penelitian ini digunakan sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. Peneliti menggunakan teknik wawancara dengan menggali informasi mengenai strategi pengembangan SDM di BRI Cabang Jember.

2. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Dalam pelaksanaan metode dokumentasi, peneliti mencari data mengenai benda-benda tertulis berupa catatan harian, transkrip, buku-buku, surat kabar, majalah, agenda, notulen rapat, dan sebagainya.⁴⁶

Peneliti menggunakan metode ini untuk mencari data mengenai gambaran umum obyek penelitian dan mendukung data hasil wawancara.

⁴⁴ Restu Kartiko Widi, *Asas Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), 84.

⁴⁵ Widi, 253.

⁴⁶ Widi, 307.

3. Observasi

Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Observasi dengan pengamatan dan pencatatan terhadap objek atau tempat berlangsungnya peristiwa.⁴⁷

E. Analisis Data

Analisis data adalah proses penghimpunan atau pengumpulan, dan transformasi data dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang bermanfaat, memberikan saran, kesimpulan dan mendukung pembuatan keputusan.⁴⁸

Langkah menganalisis data dalam penelitian ini terdiri atas:⁴⁹

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan, dan penyaringan data kasar dari lapangan. Data yang dihasilkan dari wawancara dan dokumentasi merupakan data yang masih kompleks. Tahap reduksi merupakan bagian dari kegiatan analisis bagi peneliti untuk memilah dan memilih data yang akan diambil atau dibuang, serta diringkas.

2. Penyajian Data

Data yang telah direduksi kemudian disajikan secara urut dan terpadu. Dalam penelitian ini, penyajian data berupa uraian kata dalam bentuk teks naratif yang berisi penjelasan mengenai strategi

⁴⁷ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 145.

⁴⁸ Restu Kartiko Widi, *Asas Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), 266.

⁴⁹ Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: UIP, 1992), 91.

pengembangan SDM dalam menghadapi digitalisasi di BRI Cabang Jember. Kemudian penyajian data tersebut dikaitkan dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

3. Penarikan Kesimpulan

Data yang telah dianalisis dengan teori kemudian disimpulkan menjadi sebuah hasil akhir yang singkat dan jelas.

F. Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap suatu data. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi metode. Triangulasi metode menggunakan dua strategi yaitu pengecekan kepercayaan hasil penelitian dengan menggunakan beberapa teknik dan pengecekan kepercayaan dengan sumber lain dengan metode yang sama.⁵⁰

G. Tahap-tahap Penelitian

Tahapan dalam penelitian ini terdiri atas tiga tahapan yaitu pra penelitian, tahap pekerjaan lapang dan tahap analisis data.

1. Tahap Pra Penelitian

Peneliti dalam tahap ini menyusun rancangan penelitian yang dimana dalam tahap ini ada enam tahapan di dalamnya yaitu:

⁵⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007),331.

a. Menyusun Rancangan Penelitian

Pada tahap ini peneliti membuat rancangan penelitian seperti mencari topik permasalahan yang dapat diangkat sebagai judul penelitian.

b. Mengurus Perizinan

Peneliti mencari orang yang berhak memberi izin penelitian, kemudian peneliti mengajukan permohonan izin penelitian terhadap orang tersebut.

c. Memilih dan Memanfaatkan Lingkungan

Pada tahap ini peneliti memilih informan yang dianggap mampu memberikan informasi.

d. Menyiapkan Peralatan Penelitian

Tahap selanjutnya menyiapkan peralatan yang mendukung penelitian, seperti draft pertanyaan, buku catatan, dan alat tulis.

2. Tahap Pckerja Lapang

Pada tahap ini peneliti mulai terjun ke lapangan. Setelah itu peneliti mulai mendapatkan data dan wawancara serta observasi.

3. Tahap Analisis Data

Pada tahap ini peneliti mengumpulkan, menyederhanakan, menyajikan, dan menganalisis apa yang telah didapatkan selama penelitian.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Profil Perusahaan

Sejarah Bank BRI dimulai oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja pada tahun 1895 di Purwokerto, Jawa Tengah yang awalnya mengelola dana kas masjid untuk disalurkan kepada masyarakat. Kemudian berkembang menjadi bank sampai akhirnya secara resmi ditetapkan menjadi Bank Rakyat Indonesia pada 18 Desember 1968.⁵¹

Perjalanan digital BRI dimulai sejak tahun 2016 yang ditandai dengan hadirnya BRIsat untuk memaksimalkan layanan *digital banking*. Proses digitalisasi di BRI meliputi 3 hal. Pertama, melakukan investasi terhadap proses digitalisasi dari segi bisnis inti perusahaan. Kedua, melakukan eksplorasi agar bisa berkontribusi pada ekosistem layanan keuangan di luar bisnis inti. Ketiga, menemukan rancangan digital yang berbasis kecerdasan buatan dan data raksasa.⁵²

BRI memiliki Sistem Informasi Manajemen untuk mengelola SDM berbasis teknologi informasi yang terintegrasi dengan proses pengelolaan SDM. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan SDM, pengembangan sistem TI terus dilakukan dengan dukungan suatu aplikasi berbasis web yang dapat diakses oleh seluruh pekerja untuk melakukan layanan secara mandiri dan menjalankan proses bisnis di bidang SDM.

⁵¹ BRI, Laporan Tahun 2020, 86.

⁵² BRI, 86.

Selain dapat diakses melalui web, pada tahun 2019 BRI meluncurkan aplikasi tersebut dalam versi mobile.⁵³

2. Visi dan Misi

a. **Visi** : Menjadi *The Most Valuable Bank* di Asia Tenggara dan *Home to the Best Talent*.⁵⁴

b. Misi :

- 1) Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- 2) Memberikan pelayanan prima dengan fokus kepada nasabah melalui:
 - a) Sumber Daya Manusia yang profesional dan memiliki budaya berbasis kinerja (*performance driven culture*).
 - b) Teknologi informasi yang handal dan *future ready*.
 - c) Jaringan kerja konvensional maupun digital yang produktif dengan menerapkan prinsip *operational* dan *risk management excellence*.
- 3) Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan memperhatikan prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik *Good Corporate Governance* yang sangat baik.⁵⁵

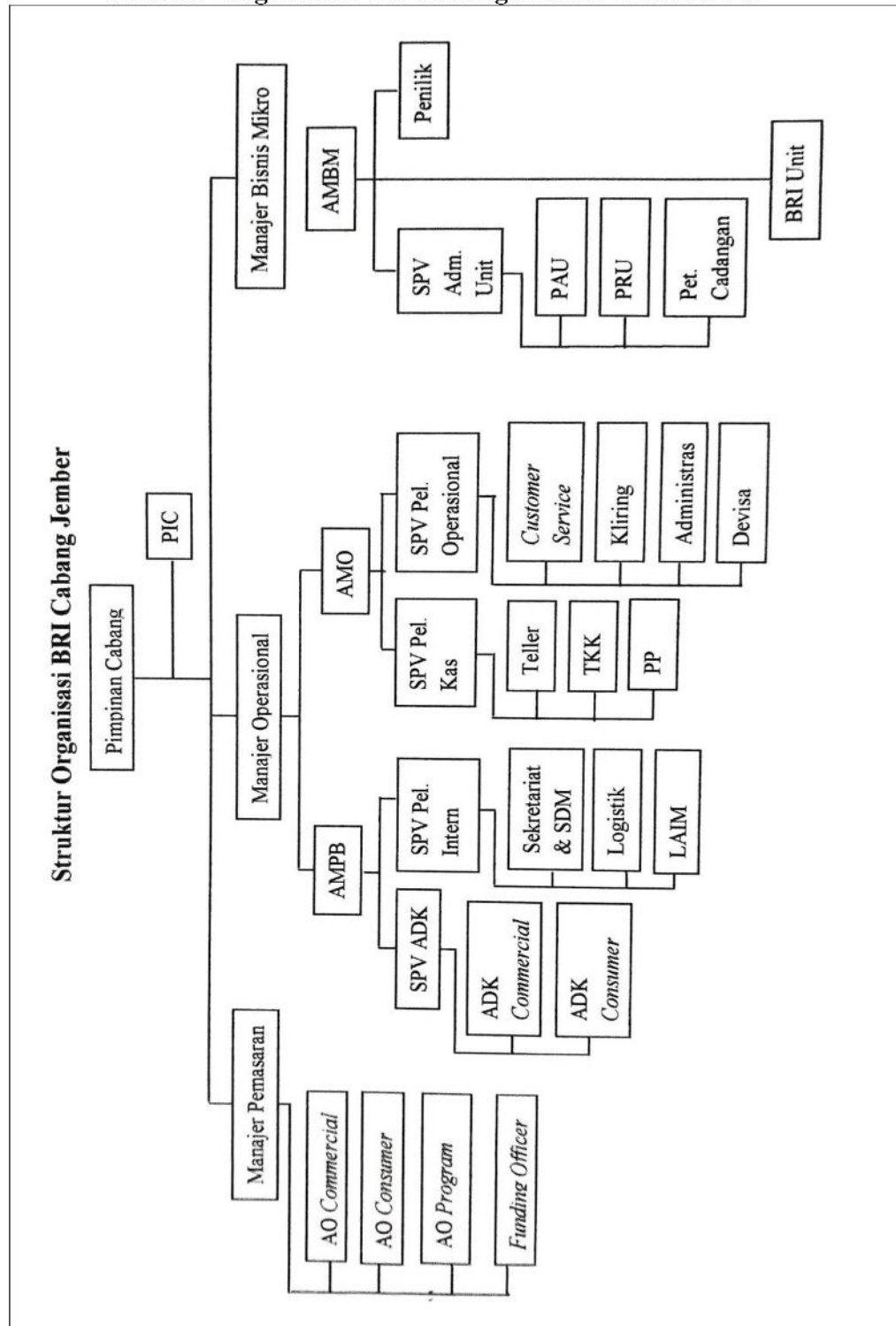
⁵³ BRI, Laporan Tahun 2019, 344.

⁵⁴ BRI, 86.

⁵⁵ BRI, 86.

3. Struktur Organisasi

Gambar. 4.1
Struktur Organisasi BRI Cabang Jember Tahun 2020



Sumber : BRI Cabang Jember

a. Pimpinan Cabang

Pimpinan cabang mempunyai tugas sebagai berikut:

- 1) Memimpin dan mengatur BRI Kantor Cabang.
- 2) Mewakili dalam menyelenggarakan urusan-urusan Kantor Cabang.
- 3) Mengambil keputusan.
- 4) Memelihara hubungan dan kerjasama dengan Unit-unit atau Sub Unit Organisasi BRI dan instansi lainnya.
- 5) Melakukan pengawasan dan penilaian terhadap pelaksanaan program Kantor Cabang dan program anggaran Kantor Cabang serta membina tingkat kesehatan.
- 6) Memelihara keserasian penggunaan dana bank, alat-alat likuid Kantor Cabang serta membina tingkat kesehatan Kantor Cabang.
- 7) Menyiapkan dan menyampaikan laporan-laporan yang diisyaratkan BRI dan Direksi.
- 8) Memberikan saran-saran dan pertimbangan kepada Direksi tentang tindakan atau langkah yang perlu diambil dalam bidang tugasnya.

b. Pengawas Internal Cabang

Pengawa Internal Cabang merupakan kontrol internal yang ada di BRI dengan tugas mengawasi segala kegiatan yang dilaksanakan pada BRI Kantor Cabang baik kegiatan yang bersifat operasional, kegiatan pembukuan, maupun penyediaan fasilitas, sarana dan prasarana guna meningkatkan kinerja dan pelayanan.

c. Manajer Pemasaran

Manajer pemasaran merupakan koordinator dari seluruh fungsi *Account Officer* (AO) yang meliputi AO Komersial, AO Konsumer, AO Program, dan *Funding Officer* (FO).

d. Manajer Operasional

Manajer operasional mempunyai tanggung jawab mengkoordinir seluruh kegiatan operasional yang ada. Bagian ini meliputi asisten manajer operasional dan asisten manajer penunjang bisnis. Asisten manajer operasional bertanggung jawab dalam masalah administrasi kegiatan operasional dan jasa. Asisten manajer penunjang bisnis mempunyai tanggung jawab pada masalah kredit dan kelayakan intern BRI.

e. Manajer Bisnis Mikro

Manajer bisnis mikro bertanggung jawab pada bisnis mikro yang ada di kantor BRI Unit.

4. Produk dan Jasa

Tabel 4.1
Produk dan Jasa BRI Cabang Jember

No	Produk Simpanan	Produk Pinjaman	Jasa
1	Britama	Kupedes	<i>Cash Management System</i>
2	Junio	KUR Mikro	Jasa kelembagaan
3	Simpedes	KPR	Jasa bisnis dan keuangan
4	Tabunganku	KKB	E-Banking
5	SimPel	Kartu Kredit	Jasa layanan bisnis internasional
6	Tabungan Haji	BRIGuna	BRIfast <i>Remittance</i>
7	Deposito	Kredit Kecil BRI	Jasa layanan <i>Treasury</i>
8	Giro		BRI Prioritas

Sumber: Laporan Tahunan BRI 2020.

B. Penyajian Data dan Analisis

1. Strategi Pengembangan SDM dalam Menghadapi Digitalisasi di BRI Cabang Jember

Berdasarkan hasil wawancara strategi pengembangan SDM di BRI Cabang Jember berasal dari BRI Pusat. Setiap satu bulan sekali auditor dari pusat datang ke BRI Cabang Jember untuk melakukan pemantauan. Hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana kinerja dari BRI Cabang Jember secara langsung. Dengan demikian seluruh karyawan BRI Cabang Jember selalu berusaha bekerja dengan baik. Berikut pernyataan dari Ibu Eny Puji Astuti dari Bagian SDM BRI Cabang Jember:

“Pengembangan SDM disini semuanya dari pusat mbak yang ngatur, tiap sebulan sekali itu ada auditor dari pusat kesini buat memantau pekerjaan disini. Dan datangnya itu mesti dadakan, tiap bulan gak selalu sama tanggalnya, jadi kami semua ya harus selalu siap. Karena hasil penilaian dari mereka sangat penting bagi karir kami.”⁵⁶

Adapun upaya pengembangan SDM di BRI Cabang Jember diberikan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, serta penerapan *reward* dan *punishment*. Berikut pernyataan dari Ibu Dwi Nur Wahyuni dari Bagian SDM BRI Cabang Jember, yaitu:

“Untuk mengembangkan SDM ya kami mengikuti ketentuan dari Pusat mbak. Yang pasti ada diklat, dan tentunya untuk memotivasi pekerja pemberian penghargaan dan sanksi perlu dilakukan ya. Kalau pengen tahu lengkapnya samean coba lihat di laporan nya BRI, disitu lengkap mbak.”⁵⁷

⁵⁶ Eny Puji Astuti, *wawancara*, Jember, 10 Februari 2021.

⁵⁷ Dwi Nur Wahyuni, *wawancara*, Jember, 10 Februari 2021.

Selain itu BRI Cabang Jember memiliki program khusus yaitu kegiatan *refreshing* yang dilaksanakan setiap 1 tahun sekali. Hal tersebut diselenggarakan dengan tujuan agar para karyawan bisa terhibur dan lebih mengakrabkan diri dengan karyawan lain. Berikut pernyataan dari Ibu Eny Puji Astuti dari Bagian SDM:

“Program pengembangan yang khusus dari sini ya sebenarnya gak ada mbak, tapi kalau cuma program kecil disini kami ada *refreshing* tiap satu tahun sekali.”⁵⁸

Adapun untuk menghadapi digitalisasi, BRI Cabang Jember menyiapkannya dengan cara pemberian pelatihan di bidang teknologi dan informasi, serta pendirian BRI Institute yang fokus di bidang *financial technology*. Berikut pernyataan dari Ibu Dwi Nur Wahyuni dari Bagian SDM:

“Digitalisasi itu kaitannya dengan teknologi ya, jadi yang BRI lakukan ya tentu memberikan pelatihan di bidang IT untuk tim yang berkaitan, selain itu kami ada kampusnya yang fokusnya itu di bidang *fintech*.”⁵⁹

Kemudian berdasarkan hasil analisis dokumen, ditemukan bahwa untuk pendidikan dan pelatihan, selain pendirian BRI Institute dan pelatihan bidang IT, BRI juga memiliki BRI Corporate University yang didirikan khusus untuk meningkatkan kompetensi SDM BRI. Selain itu pendidikan dan pelatihan di BRI Cabang Jember juga diterapkan dalam bentuk *Development Program* yang terdiri dari berbagai pendidikan untuk setiap jabatan tertentu.

⁵⁸ Eny Puji Astuti, *wawancara*, Jember, 15 Februari 2021.

⁵⁹ Wahyuni, *wawancara*, Jember, 10 Februari 2021.

Untuk memotivasi semangat karyawan, BRI Cabang Jember menerapkan *reward* dan *punishment*. Penerapan *reward* di BRI Cabang Jember diberikan dalam bentuk penghargaan tanda jasa, promosi, dan pengakuan atas penghargaan tertentu. Sedangkan penerapan *punishment* di BRI Cabang Jember diberikan dalam bentuk peringatan tertulis, teguran tertulis, turun jabatan 1, turun jabatan 2, dan pemutusan hubungan kerja. *Punishment* tersebut didasarkan pada tingkat kesalahan pelanggar. Peringatan tertulis dan teguran tertulis untuk kasus pelanggaran ringan, turun jabatan 1 dan 2 untuk kasus pelanggaran sedang, dan pemutusan hubungan kerja untuk kasus pelanggaran berat.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, ditemukan bahwa setiap pagi BRI Cabang Jember selalu mengadakan doa bersama yang disertai dengan pidato singkat dari pimpinan sebagai rutinitas sebelum mulai bekerja. Selain itu, sejak adanya wabah *covid-19* BRI Cabang Jember menambah rutinitas baru yaitu berjemur sambil *briefing* setelah berdoa bersama. Hubungan antar pekerja terlihat sangat dekat baik dari sesama karyawan ataupun dengan atasan. Jika seorang karyawan menghadapi suatu kesulitan karyawan lain turut membantu sekalipun tugas mereka berbeda. Selain itu setiap satu bulan sekali *outbond* diadakan untuk mempererat hubungan antar pekerja BRI Cabang Jember. Kemudian untuk mempercepat pekerjaan para karyawan, laptop khusus nasabah dan mini ATM disediakan di dalam Gedung BRI Cabang Jember. Selain itu, karena mayoritas nasabah BRI Cabang Jember berbahasa Jawa dan Madura, para

karyawan yang tidak mengerti bahasa Jawa atau Madura dilatih oleh karyawan yang menguasai bahasa tersebut.

C. Pembahasan Temuan

Setelah penyajian data dan analisis, maka dilanjutkan dengan pembahasan temuan. Pembahasan temuan merupakan gagasan peneliti, keterkaitan antara kategori-kategori yang dikemukakan dengan dengan hasil penelitian atau temuan-temuan di lapangan. Pembahasan temuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi Pengembangan SDM dalam Menghadapi Digitalisasi di BRI Cabang Jember

Berdasarkan hasil analisis data, BRI Cabang Jember memiliki strategi pengembangan SDM berupa pemberian pendidikan dan pelatihan, penerapan *reward & punishment*, serta *outdoor oriented program*. Berikut pembahasan mengenai hasil temuan peneliti:

a. Pendidikan dan pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan di BRI Cabang Jember terdiri dari, pendidikan dari BRI Corporate University dan BRI Institute, *development program*, pelatihan bahasa Jawa dan Madura, serta pelatihan bidang TI. Sedangkan *development program* disini merupakan program pendidikan untuk setiap jabatan tertentu.

Pendidikan dari BRI Corporate University dan *development program* dalam penelitian ini sesuai dengan teori mengenai pengembangan SDM secara formal yaitu “SDM yang ditugaskan oleh

lembaga untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut maupun lembaga diklat”.⁶⁰

Pelatihan bidang IT dan *development program* dalam penelitian ini sesuai dengan teori mengenai pelatihan yaitu “suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dan tujuan terbatas”.⁶¹

Pelatihan bahasa Jawa dan Madura serta *development program* dalam penelitian ini sesuai dengan teori mengenai pendidikan dan pelatihan yaitu “penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan”.⁶²

b. *Reward and Punishment*

Pemberian *reward* dan *punishment* di BRI Cabang Jember diberikan berdasarkan keputusan Pimpinan Cabang dan penilaian dari auditor dan manajemen di Kantor Pusat BRI. *Reward* di BRI Cabang Jember diberikan dalam bentuk penghargaan tanda jasa, promosi, dan pengakuan atas penghargaan tertentu. Temuan ini sesuai dengan teori penghargaan ekstrinsik yang meliputi penghagraan finansial, promosi, dan penghargaan interpersonal.

⁶⁰ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), 72.

⁶¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Resdakarya, 2000), 44.

⁶² Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), 121.

Adapun pemberian *punishment* di BRI Cabang Jember diberikan dalam bentuk Peringatan tertulis, teguran tertulis, turun jabatan 1, turun jabatan 2, dan pemutusan hubungan kerja. *Punishment* tersebut didasarkan pada tingkat kesalahan pelanggar. Peringatan tertulis dan teguran tertulis untuk kasus pelanggaran ringan, turun jabatan 1 dan 2 untuk kasus pelanggaran sedang, dan pemutusan hubungan kerja untuk kasus pelanggaran berat.

Peringatan tertulis dan teguran tertulis termasuk ke dalam teori mengenai hukuman ringan yang meliputi “teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis”.⁶³ Namun untuk hukuman sedang, hasil temuan tidak sesuai dengan teori. Dalam penelitian ini hukuman sedang di BRI Cabang Jember berupa turun jabatan 1 dan 2, sedangkan menurut teori, “hukuman sedang berupa penundaan gaji, penurunan gaji, dan penundaan promosi. Dalam teori tentang *punishment* turun jabatan merupakan hukuman berat”.⁶⁴ Pemutusan hubungan kerja sesuai dengan teori yaitu “hukuman berat yang meliputi penurunan pangkat atau demosi. pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.”⁶⁵

⁶³ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), 186.

⁶⁴ Zainal, 186.

⁶⁵ Zainal, 186.

c. *Outdoor oriented Program*

Penerapan *outdoor oriented program* di BRI Cabang Jember dilakukan melalui kegiatan rekreasi setiap satu tahun sekali dan *outbond* setiap satu bulan sekali. Temuan ini sesuai dengan teori yaitu, “program luar ruangan dilakukan di suatu wilayah yang menggabungkan kemampuan luar kantor dan kemampuan dalam kantor. Contoh dari program ini adalah arung jeram, mendaki gunung, kompetisi tim, panjat tebing, dan lain-lain.”⁶⁶

⁶⁶ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), 178.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi pengembangan SDM BRI Cabang Jember dalam menghadapi digitalisasi adalah melalui pendidikan dan pelatihan, *reward and punishment*, serta *outdoor oriented program*. Terdapat satu temuan yang tidak sesuai dengan teori, yaitu mengenai penerapan *punishment*.

B. Saran

Untuk peneliti berikutnya sebaiknya menggali tentang risiko dan manajemen risiko dari adanya digitalisasi Bank BRI karena dalam penelitian ini hanya membahas strategi pengembangan SDM saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Andani, Fifid Febri Ayu. 2018. "Analisis Kesiapan Karyawan BTPN KCP Pacitan dalam Menghadapi Perkembangan Layanan Jasa Keuangan Berbasis Teknologi Informasi." Tesis, STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta.
- Assa, Hana Febriani. 2017. "Implementasi Layanan Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Layanan Konsumen dengan Menggunakan Framework IT Balanced Scorecard pada Bank SULUTGO Manado." Skripsi, Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga.
- Bank Mandiri. 2020. *Laporan Tahunan*. Jakarta: PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- _____. 2019. *Laporan Tahunan*. Jakarta: PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- BNI. 2020. *Laporan Tahunan*. Jakarta: PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
- _____. 2019. *Laporan Tahunan*. Jakarta: PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
- BRI. 2018. *Laporan Tahunan*. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- _____. 2019. *Laporan Tahunan*. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- _____. 2020. *Laporan Tahunan*. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- BTN. 2020. *Laporan Tahunan*. Jakarta: PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.
- _____. 2019. *Laporan Tahunan*. Jakarta: PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.
- Fandini, Novi Intan. "Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Bank Perkreditan Rakyat". *Jurnal Manajemen Bisnis* 17, no. 1 (2020): 24-40.
- Hasibuan, Malayu. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iswara, Marvin Fernaldy. 2017. "Analisis Pelatihan dan Pengembangan SDM di PT BCA TBK KCU Solo Slamet Riyadi." Skripsi, Universitas Kristen Petra, Solo.
- Ivancevich, John M.. 2006. *Perilaku Manajemen dan Organisasi*. Terj. Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. 2007. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Resdakarya.

- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Masram. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda.
- Mustika dan Indri Apriani. "Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus: PT. BTPN Tbk. Kantor Cabang Jambi)". *Jurnal of Economics and Bussiness* 5, no. 2 (2021): 572-577.
- Naufal, Muhammad. 2018 "Strategi Digital pada BPRS AL-SALAM." Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta.
- Nisaputra, Rezkiana. "BRI Tingkatkan Kualitas Karyawan Lewat Inovasi Digital". Infobanknews. 12 Juli 2019. <https://infobanknews.com/topnews>.
- Nuranggraeni, Indri. "Inovasi Financial Technology pada Asuransi Syariah PT Duta Danadyakasa Teknologi". *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia* 9, no. 2 (2019): 94-103.
- Perdana, Ariwan K. "Generasi Milenial dan Pengelolaan SDM Era Digital. Yogyakarta". *Jurnal Studi Pemuda* 8, no. 1 (2019): 75-80.
- Priyono & Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rohmi, Putri Kamilatul. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani dalam Peningkatan Excellent Service di Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang". *Jurnal Berbasis Sosial* 1, no. 1 (2020): 17-30.
- Sanjaya, Gema. 2019. "Perencanaan Strategi Digital pada Startup Financial Technology Syariah PT Alami Fintech Syariah." Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suwatno. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Widi, Restu Kartiko. 2010. *Asas Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Zainal, Veithzal Rivai. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Grafindo Persada.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ilfiyana
NIM : E20161031
Prodi/Jurusan : Perbankan Syariah/Ekonomi Islam
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Institusi : UIN KHAS Jember

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 26 November 2021

Saya yang menyatakan



Ilfiyana
NIM. E20161031

Matrik Penelitian

Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode Penelitian	Fokus Penelitian
Strategi Pengembangan SDM dalam Menghadapi Digitalisasi di BRI Cabang Jember	Strategi pengembangan SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan dan pelatihan 2. <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> 3. <i>Outdoor oriented program.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data primer: <ol style="list-style-type: none"> a. Bagian SDM 2. Data sekunder: <ol style="list-style-type: none"> a. Laporan tahunan BRI b. Media 	Kualitatif deskriptif	Bagaimana strategi pengembangan SDM dalam menghadapi digitalisasi di BRI Cabang Jember?

Pedoman Wawancara

Wawancara 1

Nama informan : Eny Puji Astuti

Posisi/Jabatan : Bagian Sumber Daya Manusia (SDM)

Tanggal : 10 Februari 2021

1. Bagaimana metode pengembangan SDM disini Bu?

Pengembangan SDM disini semuanya dari pusat mbak yang ngatur, tiap sebulan sekali itu ada auditor dari pusat kesini buat memantau pekerjaan disini.

2. Bagaimana dampak dari auditor tersebut terhadap pengembangan SDM?

Datangnya itu mesti dadakan, tiap bulan gak selalu sama tanggalnya, jadi kami semua ya harus selalu siap. Karena hasil penilaian dari mereka sangat penting bagi karir kami.

Wawancara 2

Nama informan : Dwi Nur Wahyuni

Posisi/Jabatan : Bagian SDM

Tanggal : 10 Februari 2021

1. Apa saja yang telah dilakukan untuk mengembangkan SDM disini Bu?

Untuk mengembangkan SDM ya kami mengikuti ketentuan dari Pusat mbak. Yang pasti ada diklat, dan tentunya untuk memotivasi pekerja pemberian penghargaan dan sanksi perlu dilakukan ya. Kalau pengen tahu lengkapnya samean coba lihat di laporan nya BRI, disitu lengkap mbak.

2. Sekarang kan serba digital nih Bu, apa ada pengembangan SDM tertentu untuk menghadapi digitalisasi?

Digitalisasi itu kaitannya dengan teknologi ya, jadi yang BRI lakukan ya tentu memberikan pelatihan di bidang IT untuk tim yang berkaitan, selain itu kami ada kampusnya yang fokusnya itu di bidang *fintech*.

Wawancara 3

Nama informan : Eny Puji Astuti

Posisi/jabatan : Bagian SDM

Tanggal : 15 Februari 2021

1. Adakah program pengembangan SDM yang khusus dari BRI Cabang Jember?

Program pengembangan yang khusus dari sini ya sebenarnya gak ada mbak, tapi kalau cuma program kecil disini kami ada *refreshing* tiap satu tahun sekali.

2. Dari adanya *refreshing* tersebut bagaimana dampaknya terhadap kinerja pegawai disini Bu?

Jujur ya, bisa dibilang yang paling ditunggu-tunggu tiap tahun ya *refreshing* itu. Jadi kalau ditanya dampaknya terhadap kinerja ya lumayan besar pengaruhnya. Soalnya dari adanya berbagai kegiatan di *refreshing* itu bisa memperat hubungan antar pegawai baik dengan atasan ataupun bawahan.

Strategi Pengembangan SDM menurut Laporan

Tahunan BRI 2018-2020

A. Pendidikan dan Pelatihan

1. BRI Corporate University

BRI Corporate University merupakan pendidikan untuk internal BRI dalam meningkatkan kompetensi SDM BRI melalui program pendidikan yang selaras dengan kebutuhan pengembangan bisnis untuk mendukung sasaran strategis perusahaan. program pendidikan tersebut terbagi menjadi 6 akademi, yaitu *Micro Banking Academy*, *Retail and Consumer Banking Academy*, *Wholesale Banking Academy*, *IT Operation and Support Academy*, *Leadership and Human Capital Academy* serta *Subsidiary Management Academy*. BRI Corporate University didirikan sejak tahun 2015.

2. BRI Institute

BRI Institute adalah lembaga pendidikan S1 yang didirikan oleh Bank BRI melalui Yayasan BRILLIAN Indonesia Gemilang. BRI Institut membuka pendaftaran mahasiswa baru bagi masyarakat umum. BRI Institute memiliki 6 program studi di bidang teknologi dan bisnis yang fokus pada bidang *fintech*. 6 program studi tersebut yakni sistem dan teknologi informasi (*micro finance*), sistem informasi (perbankan digital), teknologi informasi (teknologi perbankan syariah), informatika (teknologi asuransi),

teknologi bisnis digital (bisnis dan perbankan digital), kewirausahaan (*technopreneur*). BRI Institute didirikan pada tahun 2018.

3. *Development Program*

Tabel 4
Daftar Development Program BRI

No	Jabatan	Nama Kurikulum	Tujuan Pendidikan
1	AMP Mikro	AMP Mikro <i>Development Program</i>	Mampu memahami <i>update</i> ketentuan dan kebijakan bisnis mikro, memahami tutorial BRISPOT, AML & CFT.
2	Kaunit	Kaunit <i>Development Program</i>	Mampu memahami AML & CFT, mengelola manajemen risiko, gugatan sederhana, produk simpanan, pinjaman mikro dan layanan <i>e-banking</i> BRI.
3	Mantri Kupedes	Mantri Kupedes <i>Development Program (regular)</i>	Mampu memahami AML & CFT, manajemen risiko dan GCG, melaksanakan budaya kerja BRILian, produk simpanan, pinjaman mikro dan layanan <i>e-banking</i> BRI.
4	Mantri Kupedes	Mantri Kupedes <i>Development Program (shifting)</i>	Mampu memasarkan produk simpanan, pinjaman mikro dan layanan <i>e-banking</i> BRI.
5	Mantri KUR	Mantri KUR <i>Development Program (regular)</i>	Mampu memahami AML & CFT, manajemen risiko dan GCG, melaksanakan budaya kerja BRILian, produk simpanan, pinjaman mikro dan layanan <i>e-banking</i> BRI.
6	Mantri KUR	Mantri KUR <i>Development Program (shifting)</i>	Mampu memasarkan produk simpanan, pinjaman mikro dan layanan <i>e-banking</i> BRI.
7	SPBM	SPBM <i>Development Program</i>	Mampu memahami bisnis Agcn BRILink, mencrapkan <i>funding culture</i> , budaya kerja

			BRILian, memahami BRISPOT.
8	Petugas Agen BRILink	Petugas Agen BRILink <i>Development Program</i>	Mampu memahami <i>product knowledge</i> , simpanan dan pinjaman mikro BRI, laku pandai dan layanan keuangan digital.
9	Petugas Administrasi Rumah Kreatif BUMN	Petugas Administrasi RKB <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan budaya kerja, hak, kewajiban, dan larangan pekerja serta BRILian, memahami <i>product knowledge</i> dan e-banking.
10	RM Dana Ritel	RM Dana Ritel <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan kerja sebagai RM Dana Ritel di Kantor Cabang.
11	Sales person dana, jasa, dan E-Channel	Sales person dana, jasa, dan E-Channel <i>Development Program</i>	Mampu memahami <i>product knowledge</i> , simpanan, layanan perbankan & e-channel.
12	RM Fungsi Kredit Ritel	RM Fungsi Kredit Ritel <i>Development Program first level</i>	Mampu melakukan identifikasi potensi dan kompetensi bisnis ritel komersial, pemasaran terpadu, monitoring portofolio kredit, dana, dan jasa bank lainnya.
13	RM Fungsi Kredit Ritel	RM Fungsi Kredit Ritel <i>Development Program second level</i>	Mampu melakukan identifikasi potensi dan kompetensi bisnis ritel komersial, pemasaran terpadu, monitoring portofolio kredit, dana, dan jasa bank lainnya.
14	RM Kredit BRIGuna	RM Kredit BRIGuna <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan kerja sebagai <i>relationship manager</i> di Kantor Cabang yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi potensi dan kompetisi bisnis - Pemasaran dan monitoring portofolio kredit, dana, dan jasa bank lainnya Pengendalian kualitas kredit

			dan penanganan kredit bermasalah.
15	RM Kredit Konsumer	RM Kredit Konsumer <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan kerja sebagai <i>relationship manager</i> di Kantor Cabang yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi potensi dan kompetisi bisnis - Pemasaran dan monitoring portofolio kredit, dana, dan jasa bank lainnya Pengendalian kualitas kredit dan penanganan kredit bermasalah.
16	RM Kredit Program	RM Kredit Program <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan kerja sebagai <i>Account Officer</i> di Kantor Cabang yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi potensi dan kompetisi bisnis - Pemasaran dan monitoring portofolio kredit, dana, dan jasa bank lainnya Pengendalian kualitas kredit dan penanganan kredit bermasalah.
17	Pekerja <i>Collection</i>	Pekerja <i>Collection Development Program</i>	Mampu melakukan identifikasi permasalahan debitur kartu kredit.
18	Asisten Manajer Operasional & Layanan	Asisten Manajer Operasional & Layanan <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan operasional Kantor Cabang, yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan kegiatan pemasaran produk simpanan dan jasa <i>transaction banking</i> simpanan lainnya - Memimpin fungsi yang bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional layanan & <i>e-channel</i>.

			Pengelolaan AML & CFT
19	Supervisor Kantor Cabang	Supervisor Kantor Cabang <i>Development Program</i>	Mampu mengatur kegiatan pemasaran produk simpanan dan jasa transaksi bank lainnya, pelaksanaan dan pengawasan layanan serta operasional & e-channel, perencanaan terkait pengelolaan AML & CFT, dan pengelolaan SDM.
20	Supervisor BRI Unit	Supervisor BRI Unit <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan operasional BRI Unit yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan layanan terhadap setiap aktivitas aktivitas perbankan - Mengelola e-channel - Mengelola dan memonitor kas BRI Unit - Mengelola kegiatan operasional - Mengelola SDM.
21	Supervisor Layanan Kas	Supervisor Layanan Kas <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan pelayanan prima, administrasi kas, rekonsiliasi, manajemen rasio kas, dan <i>cash machine</i> di Unit kerja.
22	Supervisor Layanan Operasional	Supervisor Layanan Operasional <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berupa <i>supervise</i> atas layanan yang terkait dengan pembukaan rekening, <i>cross selling & bundling</i> , pemelihara data nasabah termasuk CIF serta kegiatan pelayanan prima.
23	Supervisor Penunjang Operasional	Supervisor Penunjang Operasional <i>Development Program</i>	Mampu mensupervisi: <ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan anggaran biaya dan peningkatan <i>fee based income</i> - Pengelolaan administrasi kesekretariatan - Pengelolaan SDM

			<ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan dan pemeliharaan aktiva tetap Pengelolaan dan pemeliharaan sistem aplikasi dan perangkat IT & e-channel.
24	Supervisor Penunjang Bisnis	Supervisor Penunjang Bisnis <i>Development Program</i>	Mampu mesupervisi kegiatan <i>support</i> pemasaran, penjualan, dan pengelolaan kredit & administrasi kredit.
25	RAU Sumber Associate Auditor	RAU Sumber Associate Auditor <i>Development Program</i>	Mampu memahami organisasi & piagam audit intern, <i>business risk framework</i> , peran internal audit, monitoring, melaksanakan perencanaan dan pelaksanaan audit individual.
26	RAU Sumber Ka Unit	RAU Sumber Ka Unit <i>Development Program</i>	Mampu memahami organisasi & piagam audit intern, <i>business risk framework</i> , peran internal audit, monitoring, melaksanakan perencanaan dan pelaksanaan audit individual.
27	RAK	RAK <i>Development Program</i>	Mampu memahami organisasi & piagam audit intern, <i>business risk framework</i> , peran internal audit, monitoring, melaksanakan perencanaan dan pelaksanaan audit individual.
28	Associate Auditor	Associate Auditor <i>Development Program</i>	Mampu memahami organisasi & piagam audit intern, <i>business risk framework</i> , peran internal audit, monitoring, melaksanakan perencanaan dan pelaksanaan audit individual.
29	Lateral Joiner	Lateral Joiner <i>Development Program</i>	Mampu memahami organisasi & piagam audit intern, <i>business risk</i>

			<i>framework</i> , peran internal audit, monitoring, melaksanakan perencanaan dan pelaksanaan audit individual.
30	Pctugas ADK	Pctugas ADK <i>Development Program</i>	Mampu melakukan administrasi dan dokumentasi kredit.
31	<i>Customer Service</i>	<i>Customer Service</i> BRI Unit <i>Development Program</i>	Dapat melaksanakan kegiatan pelayanan prima kepada nasabah atau calon nasabah.
32	Petugas Dana, Jasa dan Rekonsiliasi	Petugas Dana, Jasa dan Rekonsiliasi <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan pelayanan administrasi operasional & dana jasa.
33	<i>Customer Service</i>	<i>Customer Service</i> Kantor Cabang <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab CS, melaksanakan layanan pembukaan rekening, fasilitas lainnya & pelayanan.
34	<i>Teller</i>	<i>Teller Development Program</i>	Mampu melaksanakan pengelolaan kas teller, transaksi nasabah dan pemasaran produk.
35	Pctugas Devisa	Pctugas Devisa <i>Development Program</i>	Mampu memahami <i>overview</i> layanan <i>trade finance</i> BRI, <i>incoterms</i> dan <i>remittance</i> , kebijakan umum bisnis internasional & mitigasi risiko transaksi internasional.
36	Dunner	Dunner <i>Development Program</i>	Mampu memahami deskripsi pekerjaan <i>dunner</i> , dasar perkreditan, <i>product knowledge</i> pinjaman kredit <i>consumer</i> serta mengaplikasikan penerimaan dan penyelesaian complain nasabah.
37	Petugas Bansos	Petugas Bansos <i>Development Program</i>	Mampu memahami alur bansos, <i>overview</i> penugasan, monitoring dan evaluasi, <i>complain handling, knowledge</i> .
38	Petugas IT	Petugas IT	Mampu melaksanakan

		<i>Development Program</i>	kegiatan pengelolaan dan pemeliharaan sistem aplikasi dan perangkat IT dan e-channel.
39	Sekretaris	Sekretaris <i>Development Program</i>	Dapat melaksanakan tanggung jawab utama, mengagendakan dan mendokumentasikan surat atau dokumen masuk-keluar.
40	Petugas administrasi unit	Petugas administrasi unit <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan administrasi dan pelaporan portofolio kredit mikro, dana dan jasa bank lainnya, kecsekretariatan dan SDM, serta ketersediaan logistik.
41	Petugas Penunjang Operasional	Petugas Penunjang Operasional <i>Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan pengelolaan anggaran biaya dan peningkatan <i>fee based income</i> di Kantor Cabang, kegiatan pengelolaan SDM, pengelolaan dan pemeliharaan aktiva tetap, dan kegiatan meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah.
42	Petugas <i>Trade Processing Centre</i>	Petugas <i>Trade Processing Centre Development Program</i>	Mampu menjalankan aktivitas <i>Trade Processing Centre</i> .
43	<i>Contact Centre Skill</i> Kartu Kredit	<i>Contact Centre Skill</i> Kartu Kredit <i>Development Program</i>	Mampu memahami ketentuan kartu kredit & <i>risk management</i> .
44	<i>Agent Helpdesk</i>	<i>Agent Helpdesk Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan operasional layanan <i>Helpdesk</i> berupa <i>information center</i> dan <i>complaint handling</i> yang disampaikan oleh nasabah internal melalui <i>contact center & telesales channel</i> yaitu <i>call & social media</i> yang dikelola oleh

			BRI.
45	<i>Agent Contact Center Skill Banking</i>	<i>Agent Contact Center Skill Banking Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan operasional layanan <i>Contact Center Skill</i> berupa <i>information center</i> dan <i>complaint handling</i> yang disampaikan oleh nasabah perbankan BRI, nasabah Prioritas BRI, nasabah BRILink & Merchant, dan nasabah inti kerjasama.
46	<i>Credit Investigator</i>	<i>Credit Investigator Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan pemeriksaan, penilaian agunan, verifikasi legalitas agunan dan usaha serta proses pengikatan agunan sesuai ketentuan yang berlaku.
47	Petugas Kliring	<i>Petugas Kliring Development Program</i>	Mampu melaksanakan kegiatan pelayanan prima administrasi dan operasional terkait kliring.
48	Analisis Risiko Kredit	<i>Analisis Risiko Kredit Development Program</i>	Mampu melaksanakan analisis dan evaluasi risiko kredit.
49	Staf Bagian Bisnis Internasional dan <i>Treasury</i> (staf BIT kanwil)	<i>Staf BIT Kanwil Development Program</i>	Mampu memahami produk, jasa dan proses bisnis internasional dan <i>treasury</i> .
50	<i>Officer internal</i>	<i>Officer Development Program internal</i>	Untuk mempersiapkan kader pimpinan BRI yang berasal dari pekerja BRI yang berprestasi unggul untuk mengisi jabatan strategis.
51	PPS Umum	<i>Staff Development Program</i>	Untuk menyiapkan staf yang siap menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik.
52	PPS IT	<i>IT Staff Development Program</i>	Untuk mempersiapkan staf IT yang siap menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik
53	<i>All Supervisor</i>	<i>Supervisor Development</i>	Untuk mempersiapkan pemimpin yang mampu

		<i>Program</i>	memimpin suatu fungsi organisasi sebagai <i>first line manager</i> dan menjalankan dasar perbankan secara umum.
54	<i>Assistant Manager</i>	<i>Assistant Manager Development Program</i>	Untuk mempersiapkan pemimpin yang mampu memimpin beberapa fungsi organisasi dan menggunakan pengetahuan perbankan secara pro aktif dalam unit kerjanya.
55	<i>Manager</i>	<i>Manager Development Program</i>	Untuk memberikan bekal (<i>hard skill, soft skill, attitude</i>) bagi pekerja yang akan dan telah menduduki jabatan sebagai <i>Manager</i> .
56	Pemimpin Cabang Pembantu	Pemimpin Cabang Pembantu <i>Development Program</i>	Untuk memberikan bekal (<i>hard skill, soft skill, attitude</i>) bagi pekerja yang akan dan telah menduduki jabatan sebagai pemimpin Cabang Pembantu.
57	Pemimpin Cabang	Pemimpin Cabang <i>Development Program</i>	Untuk memberikan bekal (<i>hard skill, soft skill, attitude</i>) bagi pekerja yang akan dan telah menduduki jabatan sebagai Pemimpin Cabang.
58	<i>Assistant Vice President dan Vice President</i>	<i>Assistant Vice President dan Vice President Development Program</i>	Untuk memberikan bekal (<i>hard skill, soft skill, attitude</i>) bagi pekerja yang akan dan telah menduduki jabatan di level <i>Assistant Vice President dan Vice President</i> .

Sumber: Laporan BRI tahun 2018

4. Pelatihan Bidang TI

Tabel 5
Pelatihan Bidang TI BRI

No	Jenis Pelatihan	Materi
1	<i>Talent Leadership and Management</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Improve communication skill for IT professionals</i> 2. <i>Pendidikan enhancement special request project management</i> 3. <i>Building capability & acknowlwdgement</i> 4. <i>Esthablishing & managing the project management office</i> 5. <i>High-potential leader: accelerating your impact</i> 6. <i>Digital leadership executive transformation program</i> 7. <i>Internalisasi value professionalism "Brillian Presentation"</i> 8. <i>Becoming a leader of leaders: pathways for success</i> 9. <i>Digital leadership executive transformation program</i> 10. <i>Personal branding tahun 2019</i> 11. <i>Pelatihan interpretasi kriteria penilaian kinerja unggul BUMN</i> 12. <i>Peran stakeholder dalam meminimalkan fraud internal dan eksternal</i> 13. <i>Digital leadership executive transformation program</i> 14. <i>Design thinking</i> 15. <i>Management development program AVDPD</i>
2	<i>IT Product, Services and Governance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>TOGAF 9.2 foundation & certified</i> 2. <i>COBIT 5</i> 3. <i>Business IT Architecture Fundamental</i> 4. <i>Product life cycle</i> 5. <i>BRILian Shine "moving from project to product centric"</i> 6. <i>Leading and winning in the era of digital transformation</i> 7. <i>Training agile untuk tim product development BRILink & Internet Banking</i>

		<ol style="list-style-type: none"> 8. <i>Product Creation: how company can survive in fast changing world</i> 9. <i>In house training IT strategic plan</i> 10. <i>Agile for executives</i> 11. <i>IT infrastructure library</i> 12. <i>Agile for executives</i> 13. <i>Update digital banking & fintech 2019</i> 14. <i>Internal audit ISO 9001:2015</i> 15. <i>Implementasi ISO 20000 IT SMS</i> 16. <i>Agile tim product development human capital & system</i>
3	<i>Application and database</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>React & react native</i> 2. <i>Special request aldon</i> 3. <i>Machine learning</i> 4. <i>JQ & JQM programming full package</i> 5. <i>Android application development & programming</i> 6. <i>Aplikasi tableau</i> 7. <i>Aplikasi IServer Orbus</i> 8. <i>Software AG-Webmethods</i> 9. <i>Progressive web application</i> 10. <i>Python data science and machine learning</i> 11. <i>Microservice with docker</i> 12. <i>Docker & kubernetes</i> 13. <i>ASP.NET Core 3 development</i> 14. <i>Administering Microsoft SQL server databases</i> 15. <i>Programming API service with GraphQL</i> 16. <i>KONY partnership</i> 17. <i>ESB web methods: "operation traning"</i> 18. <i>MySQL full package</i> 19. <i>Advanced android development</i>
4	<i>Infrastructure and Service Operation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Archimate 3.0</i> 2. <i>Fundamental arsitektur data untuk IT governance pada industry</i> 3. <i>Pendidikan enhancement special requesthadoop cloudera admin</i> 4. <i>Visiting world class data center equinox</i> 5. <i>Training IBM Z system</i> 6. <i>Complaint handling</i>

		<ul style="list-style-type: none"> 7. Fundamental arsitektur data untuk IT governance pada industry 8. Aplikasi IServer orbus 9. Data science for manager
5	<i>Security</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Secure programming</i> 2. <i>Information security management professional</i> 3. <i>Project management in IT security</i>
6	<i>Risk Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan dan uji sertifikasi manajemen risiko level 1 2. Pendidikan dan uji sertifikasi manajemen risiko level 2 3. Pendidikan dan uji sertifikasi manajemen risiko level 3 4. Pendidikan dan uji sertifikasi manajemen risiko level 4 5. Pendidikan dan uji sertifikasi manajemen risiko level 5 6. <i>IT risk management knowledge</i>
7	<i>Quality assurance</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality control & quality assurance</i> 2. <i>Advance level test automation engineer</i> 3. <i>Advance software test</i>

Sumber: Laporan BRI tahun 2019.

B. Reward dan Punishment

1. Reward

a. Tunjangan Kinerja untuk Pekerja

Tunjangan kinerja merupakan kompensasi yang dijanjikan oleh perusahaan di awal tahun. Tunjangan kinerja bertujuan untuk mendorong motivasi pekerja, memberikan *reward* secara langsung dalam mencapai dan melampaui target individu, target unit kerja maupun target perusahaan.

b. Program Kepemilikan Saham

Dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis BRI dan memberikan insentif jangka panjang kepada pekerja untuk mencapai target yang telah ditetapkan, BRI memberikan program bonus kepemilikan saham bagi manajemen dan pekerja (*Management and Employee Stock Ownership Program/MESOP*). Alokasi saham diberikan kepada masing-masing pekerja berdasarkan kinerja individu dan perusahaan. Tujuan program MESOP ini adalah untuk mempertahankan manajemen dan karyawan yang kontribusinya sangat penting untuk pertumbuhan jangka panjang dan profitabilitas perusahaan, memberikan penghargaan dan insentif yang dapat memacu kinerja peserta program.

c. Penghargaan Tanda Jasa

Penghargaan tanda jasa diberikan kepada pekerja yang berjasa dan berprestasi dalam mengembangkan dan memajukan perusahaan. Penghargaan ini diberikan dalam bentuk insentif yang diberikan oleh BRI setiap setahun sekali.

d. *The Best Change Agent*

Merupakan sebuah program penghargaan kepada *change agent* terbaik yang dipilih melalui proses seleksi dengan kriteria tertentu.

e. BRI *Excellent Award*

Merupakan program penghargaan kepada Pekerja dan Unit Kerja yang secara konsisten memiliki kinerja, budaya dan inovasi terbaik pada Perusahaan yang diharapkan dapat menjadi sarana untuk mencari talenta terbaik, serta mendorong munculnya budaya-budaya positif untuk mendukung daya saing perusahaan.

2. *Punishment*

BRI menggunakan *punishment* dalam beberapa bentuk, yakni: peringatan tertulis, teguran tertulis, turun jabatan 1, turun jabatan 2, dan PHK. *Punishment* tersebut didasarkan pada tingkat kesalahan pelanggar. Peringatan tertulis dan teguran tertulis untuk kasus pelanggaran ringan, turun jabatan 1 dan 2 untuk kasus pelanggaran sedang, dan PHK untuk kasus pelanggaran berat.

Gambar. 2
Wawancara dengan Ibu Eny Puji Astuti, Bagian SDM



Gambar. 3
Gedung BRI Cabang Jember





Model 54

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk
KANTOR CABANG JEMBER
 Jalan A. Yani No. 1 Jember ☎ (0331) 483258 Facs. 486484

Nomor : B.830/KC-XVI/SDM/02/2021
 Lamp. : -
 Perihal : ***Keterangan selesai penelitian***

Jember, 26 Februari 2021

Kepada Yth :
 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
 IAIN Jember
 Di
J e m b e r

Sehubungan dengan telah selesainya Penelitian di Kanca BRI Jember, maka dengan ini kami menerangkan bahwa:

Nama / NIM : Ilfiyana / E20161031.
 Fakultas / Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam / Ekonomi Islam .
 Judul Penelitian : “ STRATEGI PENGEMBANGAN SDM DALAM
 MENGHADAPI DIGITALISASI DI BRI CABANG
 JEMBER “.
 Lokasi : PT.BRI (Persero) Tbk. Cabang Jember.
 Lama Penelitian : 8 Hari

Bahwasanya yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian di Perusahaan Kami dengan baik terhitung mulai tanggal 08 Februari 2021 s/d 18 Februari 2021 (jurnal kegiatan penelitian terlampir).

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan atas perhatiannya disampaikan terima kasih

PT.BANK RAKYAT INDONESIA (Persero)
KANTOR CABANG JEMBER 94

MULIKATI
Manajer Operasional

BIODATA PENULIS

Nama : Ilfiyana
NIM : E20161031
Tempat, tanggal lahir : Jember, 15 Juni 1997
Alamat : Dsn. Karang Paiton, Gumuksari, Kalisat, Jember
Program studi : Perbankan syariah
Riwayat pendidikan : SDN 2 Gumuksari (2004-2010)
MTs Al-Badri (2010-2013)
MA Al-Badri (2013-2016)
UIN KHAS Jember (2016-Sekarang)
Pengalaman organisasi : ICIS (2017-2018)