

Strategi Pengembangan Kompetensi Digital SDM Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Strategies For Developing Digital Competencies In Human Resources To Improve Service Quality

Vettyca Diana Saputri ¹⁾

¹⁾ Universitas Dehasen Bengkulu

Email: ¹⁾ dianavettyca@gmail.com

How to Cite :

Saputri, V, D (2026). Strategies For Developing Digital Competencies In Human Resources To Improve Service Quality. Jurnal Ekonomi Islam, Akuntansi, dan Manajemen. 2(3).

ARTICLE HISTORY

Received [17 April 2026]

Revised [23 Mei 2026]

Accepted [25 Mei 2026]

KEYWORDS

Digital Competency, HR Development, Service Quality.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi digital sumber daya manusia (SDM) dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan di Kantor Cabang (KC) BRI Kota Bengkulu. Dalam era transformasi digital yang semakin pesat, kemampuan SDM dalam menguasai teknologi digital menjadi faktor kunci keberhasilan layanan perbankan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode analisis data Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian dipilih secara purposive sampling, terdiri dari Pimpinan Cabang, Manajer SDM, dan karyawan KC BRI Kota Bengkulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KC BRI Kota Bengkulu menerapkan beberapa strategi pengembangan kompetensi digital yang mencakup: (1) pelatihan berbasis teknologi digital secara berkala, (2) program mentoring dan coaching digital, (3) sertifikasi kompetensi digital, dan (4) evaluasi kinerja berbasis indikator digital. Strategi-strategi tersebut terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang ditunjukkan oleh meningkatnya kepuasan nasabah dan efisiensi layanan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the digital competency development strategy of human resources (HR) in improving service quality at the BRI Branch Office (KC) in Bengkulu City. In an era of rapid digital transformation, the ability of HR to master digital technology has become a key factor in the success of banking services. This study uses a descriptive qualitative approach with the Miles and Huberman data analysis method, which includes three stages: data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. Data collection was carried out through in-depth interviews, observation, and documentation studies. Research informants were selected using purposive sampling, consisting of Branch Manager, HR Manager, and employees of KC BRI Bengkulu City. The results show that KC BRI Bengkulu City implements several digital competency development strategies including: (1) regular digital technology-based training, (2) digital mentoring and coaching programs, (3) digital competency certification, and (4) performance evaluation based on digital indicators. These strategies proved to contribute significantly to improving service quality as indicated by increased customer satisfaction and service efficiency.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang sangat pesat dalam beberapa dekade terakhir telah membawa perubahan mendasar dalam berbagai sektor kehidupan, termasuk industri perbankan. Transformasi digital tidak hanya mengubah cara lembaga keuangan beroperasi, tetapi juga mengubah ekspektasi nasabah terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Dalam konteks ini, pengembangan kompetensi digital sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor kritis yang menentukan keberhasilan organisasi perbankan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia telah berkomitmen untuk melakukan transformasi digital secara menyeluruh. KC BRI Kota Bengkulu sebagai salah satu unit operasional BRI tidak terlepas dari tuntutan untuk mengadaptasi perubahan digital tersebut. Dalam rangka memenuhi tuntutan tersebut, KC BRI Kota Bengkulu perlu memastikan bahwa seluruh SDM-nya memiliki kompetensi digital yang memadai untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada para nasabah.

Kompetensi digital mencakup kemampuan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, pemahaman tentang sistem digital perbankan, kemampuan analisis data, serta kecakapan dalam keamanan siber. Kurangnya kompetensi digital pada SDM perbankan dapat berdampak langsung pada penurunan kualitas pelayanan, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan hilangnya kepercayaan nasabah dan penurunan daya saing organisasi.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi digital SDM dan kualitas pelayanan organisasi. Namun, kajian mendalam mengenai strategi spesifik yang diterapkan oleh institusi perbankan di tingkat regional, khususnya di Kota Bengkulu, masih terbatas. Hal ini mendorong pentingnya dilakukan penelitian yang lebih komprehensif mengenai strategi pengembangan kompetensi digital SDM di KC BRI Kota Bengkulu.

LANDASAN TEORI

Kompetensi Digital

Kompetensi digital merupakan kemampuan individu untuk menggunakan teknologi digital secara efektif dan efisien dalam berbagai konteks kehidupan profesional maupun personal. Menurut Eshet-Alkai (2004), kompetensi digital mencakup lima dimensi utama, yaitu: photo-visual literacy, reproduction literacy, branching literacy, information literacy, dan socio-emotional literacy. Dalam konteks perbankan, kompetensi digital SDM mencakup kemampuan teknis penggunaan sistem informasi, pemahaman keamanan siber, kemampuan analisis data, serta keterampilan komunikasi digital.

Ferrari (2012) mendefinisikan kompetensi digital sebagai sekumpulan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan strategi yang dibutuhkan seseorang untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara percaya diri, kritis, dan kreatif. Dalam industri perbankan, kompetensi digital SDM menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya adopsi layanan perbankan digital seperti mobile banking, internet banking, dan layanan berbasis kecerdasan buatan.

Selain itu, Ilomäki et al. (2016) mengidentifikasi empat elemen kompetensi digital yang relevan bagi SDM perbankan, yaitu: (1) penggunaan teknologi digital secara teknis, (2) penggunaan teknologi yang bermakna dan kreatif, (3) motivasi untuk berpartisipasi dan bekerja sama dalam komunitas digital, serta (4) kemampuan untuk mengevaluasi teknologi digital secara kritis.

Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Noe et al. (2017), pengembangan SDM mencakup berbagai aktivitas seperti pelatihan formal, pendidikan, pengembangan karir, dan manajemen kinerja. Dalam konteks pengembangan kompetensi digital, organisasi perlu merancang program yang terstruktur dan berkelanjutan untuk memastikan SDM mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

Mathis dan Jackson (2019) mengemukakan bahwa pengembangan SDM yang efektif harus memperhatikan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individual karyawan. Dalam era digital, keselarasan ini semakin penting mengingat cepatnya perubahan teknologi yang membutuhkan adaptasi berkelanjutan dari seluruh elemen organisasi. Program pengembangan SDM yang tidak responsif terhadap perubahan digital akan mengakibatkan kesenjangan kompetensi yang berdampak negatif pada kinerja organisasi.

Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan didefinisikan sebagai penilaian menyeluruh pelanggan mengenai kesempurnaan suatu layanan yang diberikan oleh penyedia jasa. Parasuraman et al. (1988) mengembangkan model SERVQUAL yang mengidentifikasi lima dimensi kualitas pelayanan, yaitu: tangibles (bukti fisik), reliability (keandalan), responsiveness (daya tanggap), assurance (jaminan), dan empathy (empati). Dalam konteks perbankan digital, dimensi-dimensi ini perlu diinterpretasikan ulang untuk mencakup aspek-aspek layanan berbasis teknologi.

Kotler dan Keller (2016) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan merupakan totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Dalam era digital, kualitas pelayanan perbankan tidak hanya dinilai dari interaksi langsung antara karyawan dan nasabah, tetapi juga dari kualitas platform digital yang disediakan dan kemampuan karyawan dalam memandu nasabah menggunakan layanan digital tersebut.

Kerangka Teoritis

Penelitian ini menggunakan kerangka teoritis yang mengintegrasikan konsep kompetensi digital, pengembangan SDM, dan kualitas pelayanan. Asumsi dasar kerangka ini adalah bahwa pengembangan kompetensi digital SDM yang terstruktur dan sistematis akan berdampak positif terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Hubungan antara ketiga variabel ini dimediasi oleh faktor-faktor organisasional seperti budaya digital, infrastruktur teknologi, dan dukungan manajemen.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi pengembangan kompetensi digital SDM yang diterapkan di KC BRI Kota Bengkulu beserta dampaknya terhadap kualitas pelayanan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali perspektif, pengalaman, dan makna yang diberikan oleh para informan terhadap fenomena yang diteliti.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (1994) yang terdiri dari tiga tahap:

Pertama, Reduksi Data (Data Reduction). Pada tahap ini, peneliti melakukan proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang diperoleh dari lapangan. Data yang tidak relevan dengan fokus penelitian direduksi, sementara data yang relevan dikodifikasi dan dikategorikan berdasarkan tema-tema yang muncul.

Kedua, Penyajian Data (Data Display). Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk teks naratif, tabel, matriks, dan diagram yang memudahkan interpretasi. Penyajian data yang terorganisir dengan baik membantu peneliti dalam memahami pola-pola yang ada dan menarik kesimpulan yang tepat.

Ketiga, Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (Conclusion Drawing/Verification). Peneliti menarik kesimpulan berdasarkan data yang telah disajikan dan melakukan verifikasi terhadap kesimpulan tersebut dengan mengkoscek kembali ke data asli. Proses ini bersifat iteratif, di mana peneliti dapat kembali ke tahap sebelumnya jika diperlukan untuk memastikan keakuratan kesimpulan.

Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijamin melalui teknik triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, member checking dilakukan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan maksud informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Strategi Pengembangan Kompetensi Digital SDM

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang telah dianalisis melalui proses reduksi data, ditemukan bahwa KC BRI Kota Bengkulu menerapkan empat strategi utama dalam pengembangan kompetensi digital SDM-nya.

Strategi Pertama: Program Pelatihan Digital Berkala. KC BRI Kota Bengkulu menyelenggarakan program pelatihan digital secara berkala yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan teknis karyawan dalam menggunakan berbagai platform dan aplikasi digital perbankan. Program ini mencakup pelatihan penggunaan core banking system, aplikasi mobile BRImo, sistem manajemen risiko digital, dan berbagai aplikasi operasional lainnya.

Hasil wawancara dengan Pimpinan Cabang mengungkapkan bahwa: "Program pelatihan digital kami dirancang secara sistematis dan berjenjang. Setiap karyawan baru wajib mengikuti pelatihan digital dasar, sementara karyawan senior mendapatkan pelatihan lanjutan yang lebih spesifik sesuai dengan bidang tugasnya. Kami juga memanfaatkan platform e-learning BRI untuk pelatihan mandiri."

Strategi Kedua: Program Mentoring dan Coaching Digital. KC BRI Kota Bengkulu menerapkan program mentoring dan coaching yang menghubungkan karyawan yang lebih berpengalaman dalam bidang digital dengan karyawan yang memerlukan bimbingan. Program ini berjalan secara informal namun terstruktur, di mana setiap unit kerja memiliki digital champion yang bertanggung jawab untuk membimbing rekan-rekan kerjanya.

Manajer SDM KC BRI Kota Bengkulu menjelaskan: "Kami menunjuk digital champion di setiap unit kerja. Mereka adalah karyawan yang memiliki kompetensi digital di atas rata-rata dan mau berbagi pengetahuan dengan rekan-rekannya. Program ini terbukti efektif dalam mempercepat peningkatan kompetensi digital secara organik di dalam organisasi."

Strategi Ketiga: Sertifikasi Kompetensi Digital. KC BRI Kota Bengkulu mendorong dan memfasilitasi karyawan untuk mendapatkan sertifikasi kompetensi digital yang diakui secara nasional maupun internasional. Sertifikasi ini mencakup berbagai bidang mulai dari keamanan informasi, analisis data, hingga manajemen proyek digital.

Strategi Keempat: Evaluasi Kinerja Berbasis Indikator Digital. KC BRI Kota Bengkulu mengintegrasikan indikator kompetensi digital ke dalam sistem evaluasi kinerja karyawan. Indikator-indikator ini mencakup kemampuan penggunaan aplikasi digital, kontribusi dalam inovasi digital, dan kemampuan memberikan layanan digital kepada nasabah.

Proses Analisis Data Miles dan Huberman

Tahap Reduksi Data. Dari keseluruhan data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 12 informan, observasi selama 3 bulan, dan kajian 27 dokumen organisasi, peneliti melakukan proses reduksi data untuk mengidentifikasi tema-tema kunci yang relevan. Tema-tema yang berhasil diidentifikasi meliputi: (1) bentuk-bentuk program pengembangan digital, (2) tantangan implementasi, (3) dampak terhadap layanan, dan (4) faktor pendukung keberhasilan.

Tahap Penyajian Data. Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk matriks tema yang menghubungkan berbagai dimensi strategi pengembangan kompetensi digital dengan indikator kualitas pelayanan. Penyajian data menunjukkan pola yang jelas bahwa semakin intensif program pengembangan kompetensi digital diterapkan, semakin positif dampaknya terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan nasabah.

Tahap Penarikan Kesimpulan/Verifikasi. Berdasarkan pola yang ditemukan dalam penyajian data, peneliti menarik kesimpulan bahwa strategi pengembangan kompetensi digital yang komprehensif dan berkelanjutan merupakan faktor kritis dalam peningkatan kualitas pelayanan KC BRI Kota Bengkulu. Kesimpulan ini diverifikasi melalui member checking dengan para informan kunci.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor Pendukung. Beberapa faktor yang mendukung keberhasilan pengembangan kompetensi digital SDM di KC BRI Kota Bengkulu meliputi: (1) dukungan penuh dari manajemen pusat BRI melalui program transformasi digital nasional; (2) ketersediaan infrastruktur teknologi yang memadai; (3) budaya organisasi yang mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan; serta (4) motivasi karyawan yang tinggi untuk mengembangkan diri.

Faktor Penghambat. Di sisi lain, terdapat beberapa faktor yang menjadi hambatan, antara lain: (1) kesenjangan kompetensi digital antar generasi karyawan; (2) keterbatasan waktu untuk mengikuti pelatihan di tengah beban kerja yang tinggi; (3) resistensi sebagian karyawan terhadap perubahan; serta (4) cepatnya perkembangan teknologi yang membutuhkan pembaruan pengetahuan secara terus-menerus.

Pembahasan

Strategi Pengembangan Kompetensi Digital SDM di KC BRI Kota Bengkulu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa KC BRI Kota Bengkulu telah mengembangkan strategi pengembangan kompetensi digital yang cukup komprehensif. Temuan ini sejalan dengan pandangan

Noe et al. (2017) yang menegaskan bahwa pengembangan SDM yang efektif harus bersifat sistematis, berkelanjutan, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Keempat strategi yang ditemukan, yakni pelatihan digital berkala, mentoring dan coaching, sertifikasi kompetensi, serta evaluasi berbasis indikator digital, mencerminkan pendekatan holistik dalam membangun kapasitas digital karyawan.

Program pelatihan digital berkala yang diterapkan KC BRI Kota Bengkulu sejalan dengan konsep continuous learning yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2019). Dalam era transformasi digital yang bergerak cepat, pembelajaran yang bersifat satu kali dan tidak berkelanjutan tidak lagi memadai. Oleh karena itu, pendekatan pelatihan berjenjang dan berbasis kebutuhan yang diterapkan KC BRI Kota Bengkulu merupakan langkah yang tepat dan strategis.

Program mentoring dan coaching digital melalui penunjukan digital champion di setiap unit kerja merupakan praktik yang inovatif dan efektif. Pendekatan ini selaras dengan teori pembelajaran sosial Bandura yang menekankan pentingnya role model dalam proses pembelajaran. Digital champion tidak hanya berfungsi sebagai fasilitator teknis, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendorong transformasi budaya kerja menuju digitalisasi.

Sertifikasi kompetensi digital yang difasilitasi oleh manajemen KC BRI Kota Bengkulu mencerminkan komitmen organisasi dalam mengakui dan menghargai upaya pengembangan diri karyawan. Hal ini sesuai dengan pandangan Ferrari (2012) yang menekankan pentingnya pengakuan formal atas kompetensi digital sebagai motivator bagi karyawan untuk terus meningkatkan kemampuannya.

Dampak Pengembangan Kompetensi Digital terhadap Kualitas Pelayanan

Hasil penelitian mengonfirmasi adanya dampak positif yang signifikan dari pengembangan kompetensi digital SDM terhadap kualitas pelayanan di KC BRI Kota Bengkulu. Temuan ini memperkuat argumen teoritis bahwa kompetensi digital merupakan salah satu determinan utama kualitas pelayanan dalam era perbankan digital.

Peningkatan dimensi reliability (keandalan) yang ditemukan dalam penelitian ini konsisten dengan pandangan Parasuraman et al. (1988) bahwa keandalan merupakan dimensi terpenting dalam kualitas pelayanan. Karyawan dengan kompetensi digital yang baik mampu melaksanakan layanan dengan akurat dan dapat diandalkan karena mereka memiliki pemahaman mendalam tentang sistem dan proses digital yang digunakan.

Peningkatan dimensi responsiveness (daya tanggap) menunjukkan bahwa kompetensi digital memungkinkan karyawan untuk merespons kebutuhan nasabah dengan lebih cepat dan tepat. Penguasaan teknologi digital mempersingkat waktu pemrosesan layanan dan memungkinkan karyawan memberikan informasi yang akurat secara real-time. Hal ini sejalan dengan temuan Kotler dan Keller (2016) bahwa kecepatan dan ketepatan respons merupakan faktor kritis kepuasan pelanggan.

Peningkatan dimensi assurance (jaminan) yang ditemukan mencerminkan bahwa karyawan yang berkompentensi digital tinggi mampu membangun kepercayaan nasabah terhadap layanan digital perbankan. Kemampuan menjelaskan fitur keamanan dan keunggulan layanan digital secara komprehensif menjadi faktor pembeda yang signifikan dalam membangun loyalitas nasabah.

Relevansi Analisis Miles dan Huberman dalam Konteks Penelitian

Penggunaan model analisis interaktif Miles dan Huberman dalam penelitian ini terbukti sangat relevan dan efektif untuk mengungkap kompleksitas strategi pengembangan kompetensi digital SDM. Proses reduksi data memungkinkan peneliti untuk menyaring informasi yang esensial dari ribuan data yang dikumpulkan, sehingga temuan penelitian menjadi lebih fokus dan bermakna.

Tahap penyajian data dalam bentuk matriks tema dan narasi deskriptif membantu peneliti dan pembaca untuk memahami pola-pola hubungan antara strategi pengembangan kompetensi digital dan indikator kualitas pelayanan. Penyajian yang sistematis ini memfasilitasi interpretasi yang mendalam dan holistik terhadap fenomena yang diteliti. Proses penarikan kesimpulan yang diikuti verifikasi melalui member checking memastikan validitas dan reliabilitas temuan penelitian. Pendekatan ini meminimalkan subjektivitas peneliti dan memastikan bahwa kesimpulan yang ditarik benar-benar merepresentasikan realitas yang dialami oleh para informan di KC BRI Kota Bengkulu.

Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi manajemen KC BRI Kota Bengkulu maupun perbankan pada umumnya. Pertama, investasi dalam pengembangan kompetensi digital SDM harus dipandang sebagai investasi strategis jangka panjang, bukan sekadar biaya operasional. Bukti empiris dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi digital yang terstruktur memberikan return on investment yang signifikan melalui peningkatan kualitas pelayanan.

Kedua, program pengembangan kompetensi digital perlu dirancang secara inklusif untuk menjangkau seluruh lapisan karyawan, termasuk mereka yang berada dalam kategori digital immigrant yang cenderung lebih lambat dalam mengadopsi teknologi baru. Pendekatan yang personal dan empati sangat penting untuk mengatasi resistensi dan meningkatkan motivasi belajar digital.

Ketiga, kolaborasi antara manajemen, divisi SDM, dan divisi teknologi informasi sangat diperlukan untuk memastikan bahwa program pengembangan kompetensi digital benar-benar relevan dengan kebutuhan operasional dan perkembangan teknologi terkini yang digunakan dalam layanan perbankan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. KC BRI Kota Bengkulu menerapkan empat strategi utama dalam pengembangan kompetensi digital SDM, yaitu: program pelatihan digital berkala, program mentoring dan coaching digital, sertifikasi kompetensi digital, dan evaluasi kinerja berbasis indikator digital. Keempat strategi ini diterapkan secara terintegrasi dan berkelanjutan.
2. Implementasi strategi pengembangan kompetensi digital SDM terbukti memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan di KC BRI Kota Bengkulu. Dampak positif tersebut terlihat pada peningkatan keandalan, daya tanggap, dan jaminan layanan yang diberikan kepada nasabah.
3. Faktor pendukung keberhasilan pengembangan kompetensi digital SDM meliputi dukungan manajemen, infrastruktur teknologi yang memadai, dan budaya organisasi yang inovatif. Sementara faktor penghambatnya mencakup kesenjangan kompetensi antar generasi, keterbatasan waktu pelatihan, dan resistensi terhadap perubahan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah:

1. KC BRI Kota Bengkulu perlu meningkatkan intensitas program pelatihan digital khususnya bagi karyawan senior yang memiliki kesenjangan kompetensi digital lebih besar. Program pelatihan yang lebih personal dan adaptif perlu dirancang untuk memenuhi kebutuhan kelompok ini.
2. Manajemen KC BRI Kota Bengkulu perlu mengalokasikan waktu khusus untuk kegiatan pengembangan kompetensi digital agar tidak berbenturan dengan beban kerja operasional harian. Jadwal pelatihan yang fleksibel dan berbasis e-learning dapat menjadi solusi yang efektif.
3. Perlu dikembangkan sistem insentif yang lebih komprehensif untuk mendorong karyawan mengikuti program pengembangan digital dan menerapkan kompetensi yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Eshet-Alkalai, Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13(1), 93-106.
- Ferrari, A. (2012). *Digital competence in practice: An analysis of frameworks*. Seville: JRC IPTS.
- Illomäki, L., Paavola, S., Lakkala, M., & Kantosalo, A. (2016). Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*, 21(3), 655-679.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management (15th ed.)*. Cengage Learning.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2016). *Service, Quality & Satisfaction (4th ed.)*. Yogyakarta: ANDI.
- BRI. (2023). *Laporan Tahunan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk*. Jakarta: BRI.