

Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi pada Bank Mandiri Banjarmasin Kalimantan Selatan

Fazrin Muchtar^{1*}, M. Zainul^{2*}, Khuzaini^{3*}

^{1*} Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin, Indonesia

^{2*} Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin, Indonesia

^{3*} Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin, Indonesia

^{1*}fazrinmuchtar@gmail.com, ^{2*}zainul@uniska-bjm.ac.id, ^{3*}zaini_wk@yahoo.co.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of job training, competencies, and organizational culture on employee performance at Bank Mandiri Banjarmasin. A qualitative approach was employed, using in-depth interviews with management and employees, supported by descriptive analysis of the collected data. The findings reveal that job training plays a crucial role in enhancing technical skills, communication abilities, and employee confidence. Employee competencies, particularly in product knowledge, technical skills, and digital adaptation, were identified as dominant factors affecting productivity and work effectiveness. Organizational culture, emphasizing integrity, professionalism, and teamwork, serves as a binding value that strengthens the application of training outcomes and competencies, while also improving discipline and consistency in work behavior. Overall, employee performance at Bank Mandiri Banjarmasin is categorized as good to very good, as evidenced by high productivity, consistent discipline, excellent service quality, and readiness to adapt to technological changes in banking. This study reinforces the relevance of human resource management theories such as Human Capital Theory, Competency-Based Training Model, and Organizational Culture Theory, while aligning with recent empirical studies that highlight the significant impact of job training and organizational culture on employee performance. The practical implication of this research is the need for Bank Mandiri Banjarmasin's management to design continuous training programs, strengthen digital competencies, and foster an adaptive organizational culture in response to business and customer behavior changes. The academic implication lies in its contribution to empirical literature and the development of an integrative conceptual model of employee performance, which can serve as a reference for future studies in the banking sector and beyond.

Keywords: Job Training; Competencies; Organizational Culture; Employee Performance; Human Resource Management.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri Banjarmasin. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara mendalam kepada pimpinan dan pegawai, serta analisis deskriptif terhadap data yang

Article info

Received 27 September 2026

Revised 6 Oktober 2026

Accepted 16 Oktober 2026

fazrinmuchtar@gmail.com

Copyright©2026. Published by Jurnal Prima Manajemen – Al -Afif

diperoleh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berperan penting dalam meningkatkan keterampilan teknis, komunikasi, dan kepercayaan diri pegawai. Kompetensi pegawai, khususnya dalam penguasaan produk, keterampilan teknis, dan adaptasi digital, terbukti menjadi faktor dominan yang memengaruhi produktivitas dan efektivitas kerja. Budaya organisasi yang menekankan integritas, profesionalisme, dan kerja sama tim berfungsi sebagai perekat nilai yang memperkuat penerapan hasil pelatihan dan kompetensi, serta meningkatkan disiplin kerja. Secara keseluruhan, kinerja pegawai Bank Mandiri Banjarmasin berada pada kategori baik hingga sangat baik, ditunjukkan oleh produktivitas tinggi, kualitas layanan prima, serta kesiapan menghadapi perubahan teknologi perbankan. Penelitian ini memperkuat relevansi teori manajemen sumber daya manusia, seperti *Human Capital Theory*, *Competency-Based Training Model*, dan *Organizational Culture Theory*, serta konsisten dengan penelitian empiris terbaru yang menegaskan bahwa pelatihan kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya manajemen Bank Mandiri Banjarmasin merancang program pelatihan berkelanjutan, memperkuat kompetensi digital, serta menumbuhkan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Sementara itu, implikasi akademisnya adalah kontribusi terhadap pengembangan literatur empiris dan model konseptual integratif mengenai kinerja pegawai, yang dapat dijadikan referensi bagi penelitian lanjutan di sektor perbankan maupun sektor lainnya.

Kata Kunci: Pelatihan Kerja; Kompetensi; Budaya Organisasi; Kinerja Pegawai; Manajemen SDM.

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam era globalisasi menuntut organisasi, khususnya sektor perbankan, untuk meningkatkan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang adaptif. Revolusi industri 4.0 dengan integrasi *artificial intelligence*, *big data*, *cloud computing*, dan *internet of things* telah mengubah lanskap kerja, sehingga pelatihan kerja menjadi strategi utama dalam membentuk kompetensi teknis maupun non-teknis. Fenomena di sektor perbankan Indonesia, termasuk Bank Mandiri Cabang Banjarmasin, menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi antar generasi: karyawan senior kesulitan beradaptasi dengan sistem digital, sementara generasi muda kurang memahami regulasi perbankan. Pelatihan yang masih bersifat formalitas memperparah ketidakseimbangan ini, sehingga kinerja pegawai dan kualitas layanan berpotensi menurun. Penelitian terdahulu menegaskan pentingnya integrasi pelatihan, kompetensi, dan motivasi dalam mendukung kinerja. Abid Muhtarom *et al.* (2023) menekankan peran kompetensi dan motivasi; Ryan & Deci (2000) melalui *Self-Determination Theory* menyoroti pentingnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik; sementara Khuzaini & Zainul (2019) menambahkan dimensi perilaku kerja dan nilai-nilai organisasi. Bukti empiris lokal memperkuat relevansi fenomena nyata di lapangan, khususnya dalam konteks perbankan yang menghadapi tekanan digitalisasi dan persaingan dengan *fintech*. Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada investasi teknologi, tetapi juga pada sejauh mana SDM dilatih secara aplikatif, dikembangkan kompetensinya, dan dimotivasi untuk menghadapi tuntutan pasar. Penelitian ini relevan dan mendesak untuk memberikan rekomendasi praktis bagi Bank Mandiri Banjarmasin dalam merancang program pelatihan kerja yang adaptif, memperkuat kompetensi digital, dan menjaga kualitas layanan perbankan di era persaingan global.

Penelitian ini berangkat dari sejumlah pertanyaan mendasar terkait efektivitas pelatihan kerja dan pengembangan kompetensi di Bank Mandiri Cabang Banjarmasin. Pertama, bagaimana pelaksanaan pelatihan kerja dipersepsikan oleh karyawan, serta sejauh mana pelatihan tersebut mampu menjawab kebutuhan nyata di lapangan. Kedua, bagaimana kompetensi yang dimiliki karyawan dapat memaksimalkan hasil pelatihan,

baik dalam aspek teknis maupun non-teknis. Ketiga, bagaimana karyawan memahami dan mengembangkan kompetensi yang mereka miliki sebagai modal penting dalam mendukung pencapaian kinerja. Keempat, bagaimana Bank Mandiri Banjarmasin melaksanakan strategi pengembangan kompetensi secara terstruktur dan berkelanjutan. Kelima, bagaimana keterkaitan antara pelatihan kerja dan kompetensi dipahami sebagai faktor penentu kinerja pegawai dalam menghadapi tuntutan digitalisasi dan persaingan industri keuangan. Dengan mengkaji permasalahan tersebut melalui pengalaman dan persepsi karyawan, studi ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan kerja, memperkuat pengembangan kompetensi, serta membangun budaya kerja yang mendukung penerapan hasil pelatihan. Pada akhirnya, temuan studi ini diharapkan dapat memperkuat kemampuan organisasi dan meningkatkan daya saing Bank Mandiri Banjarmasin secara keseluruhan.

Bertujuan untuk mengkaji secara mendalam, penelitian mengenai pelaksanaan pelatihan kerja di Bank Mandiri Cabang Banjarmasin serta bagaimana pelatihan tersebut dipersepsikan oleh karyawan dalam mendukung peningkatan kinerja mereka. Studi ini juga berupaya menganalisis peran kompetensi dalam memaksimalkan efektivitas pelatihan kerja, sehingga dapat diketahui sejauh mana kompetensi karyawan berkontribusi terhadap keberhasilan program pelatihan. Selain itu, bertujuan untuk menjelaskan strategi Bank Mandiri Banjarmasin dalam mengembangkan pemahaman pelatihan, baik dari sisi kebijakan maupun implementasi, agar lebih relevan dengan kebutuhan organisasi, juga berfokus pada identifikasi proses pengembangan kompetensi, termasuk bagaimana kompetensi dibentuk, dikembangkan, dan dimanfaatkan dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai. Ada pula menguji keterkaitan antara pelatihan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diketahui apakah kedua variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta rekomendasi praktis bagi Bank Mandiri Banjarmasin dalam merancang program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang lebih aplikatif dan berorientasi pada hasil.

Penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan menghadirkan perspektif baru mengenai keterkaitan pelatihan kerja, kompetensi, dan kinerja pegawai dalam konteks perbankan daerah di Indonesia. Integrasi antara teori klasik seperti *Human Capital Theory* dan *Competency-Based Training Model* dengan temuan empiris lokal memperkuat relevansi studi ini sebagai rujukan akademik, sekaligus membuka peluang bagi penelitian lanjutan terkait pengembangan SDM di era digitalisasi. Memberikan kontribusi nyata bagi manajemen Bank Mandiri Banjarmasin dalam merancang program pelatihan kerja yang lebih aplikatif dan sesuai dengan kebutuhan lapangan. Hasil penelitian membantu meminimalisasi kesenjangan kompetensi antar generasi, memperkuat sinergi tim kerja, serta meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah modern yang menuntut kecepatan, akurasi, dan berbasis teknologi. Penelitian ini menjadi dasar strategis dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM yang lebih terarah dan berkelanjutan. Dengan memahami persepsi karyawan terhadap pelatihan dan kompetensi, organisasi dapat membangun sistem manajemen SDM yang adaptif terhadap perubahan teknologi, meningkatkan efektivitas internal, serta memperkuat daya saing di tengah persaingan dengan *fintech*. Juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan perbankan di daerah, membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi keuangan, serta mendorong inklusi keuangan yang lebih luas. SDM yang kompeten dan terlatih akan mampu memberikan layanan yang responsif, sehingga memperkuat stabilitas sosial-ekonomi dan mendukung pemerataan pembangunan. Memberikan manfaat langsung berupa peningkatan keterampilan praktis, penguatan kompetensi profesional, kepuasan kerja, serta terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif. Pelatihan yang relevan dan pengembangan kompetensi yang terstruktur dipersepsikan

sebagai sarana untuk meningkatkan kepercayaan diri, motivasi, serta peluang karier yang lebih jelas. Lebih jauh lagi, studi ini menjadi rujukan strategis dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang adaptif terhadap transformasi digital. Industri perbankan memperoleh wawasan untuk memperkuat daya saing melalui peningkatan kualitas layanan dan kepatuhan regulasi, sementara pemerintah dapat memanfaatkan hasil studi ini sebagai dasar kebijakan literasi dan inklusi keuangan, sekaligus mendukung pembangunan ekonomi nasional yang inklusif dan berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORI

Penelitian ini berlandaskan pada teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan keterkaitan antara pelatihan kerja, kompetensi, dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi perbankan. Pelatihan kerja dipahami sebagai strategi sistematis untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, sedangkan kompetensi mencerminkan kemampuan individu dalam mengaplikasikan keterampilan tersebut. Kinerja karyawan menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bisnis dan menjaga kepercayaan nasabah. Pelatihan kerja dipahami sebagai proses sistematis yang dirancang organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara efektif. Menurut Dessler, pelatihan merupakan usaha terencana untuk menjembatani kesenjangan antara kemampuan karyawan saat ini dengan tuntutan pekerjaan. Mangkunegara menambahkan bahwa pelatihan berfungsi sebagai sarana pengembangan kemampuan teknis maupun non-teknis, sekaligus strategi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan kerja, serta membangun motivasi dan loyalitas. Dalam praktiknya, pelatihan dapat berbentuk *on-the-job training*, *off-the-job training*, maupun *E-learning* berbasis teknologi digital. Model evaluasi Kirkpatrick menegaskan bahwa efektivitas pelatihan dapat dilihat dari reaksi peserta, pembelajaran, perilaku, dan hasil yang dicapai.

Dalam konteks perbankan modern, pelatihan kerja menjadi krusial karena karyawan dituntut menguasai sistem digital, memahami regulasi keuangan, serta memberikan layanan cepat dan akurat. Teori-teori seperti *Expectancy Theory* (Vroom, 1964), *Social Learning Theory* (Bandura, 1977), dan *Human Capital Theory* (Becker, 1964) memberikan dasar bahwa pelatihan akan efektif bila peserta percaya pada manfaatnya, belajar melalui observasi dan pengalaman, serta dipandang sebagai investasi yang meningkatkan produktivitas organisasi.

Kompetensi, di sisi lain, merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan individu bekerja secara efektif sesuai standar organisasi. Spencer & Spencer mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu yang berkaitan dengan kinerja unggul. Kompetensi tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga aspek konseptual, interpersonal, dan personal. Dalam perbankan, kompetensi digital, pengetahuan produk, serta keterampilan komunikasi menjadi faktor kunci dalam menjaga kualitas layanan dan kepercayaan nasabah. Teori McClelland (1973) menekankan kompetensi sebagai prediktor kinerja, sementara teori *Human Capital* dan *Social Learning* menegaskan bahwa kompetensi dapat dikembangkan melalui investasi pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja.

Kinerja karyawan dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan standar organisasi. Bernardin & Russell menekankan dimensi kinerja meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, kemandirian, dan kemampuan interpersonal. Campbell (1990) melalui *Performance Theory* menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Teori motivasi klasik seperti Maslow, Herzberg, dan Vroom menambahkan bahwa kinerja meningkat bila kebutuhan dasar terpenuhi, faktor motivasi dan higiene diperhatikan, serta ekspektasi terhadap hasil kerja jelas.

Kajian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan kerja yang relevan dengan kebutuhan organisasi mampu meningkatkan keterampilan teknis sekaligus memperbaiki perilaku kerja (Fauziyah & Kuswinarno, 2024; Kamilah, 2023). Studi internasional menegaskan pentingnya pelatihan berbasis digital dan *on-the-job training* dalam era transformasi organisasi (Gustshell *et al.*, 2024). Kompetensi karyawan juga terbukti berpengaruh terhadap pencapaian target kerja dan pengembangan profesional (Riyanti & Diwanti, 2023; Junita, 2024; Noor, 2024). Kajian sistematis menekankan bahwa kompetensi, disiplin, dan integritas saling melengkapi dalam membentuk kinerja unggul (Murdiono *et al.*, 2024). Kinerja karyawan tidak hanya dipahami dari output, tetapi juga dari proses kerja, motivasi, dan kepuasan. Muhtarom *et al.* (2023) menegaskan bahwa kompetensi dan motivasi berperan penting dalam membentuk kinerja, sementara Mangkunegara (2016) serta Mathis & Jackson (2011) menekankan pengaruh kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Penelitian Khuzaini (2020) menunjukkan bahwa perencanaan SDM dan kompetensi merupakan fondasi produktivitas, sedangkan Khuzaini & Zainul (2019) menambahkan dimensi nilai spiritualitas sebagai penguat makna kompetensi terhadap kinerja. Secara konseptual, Spencer & Spencer (1993) menekankan kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi, sementara Schein (2010) dan Robbins & Judge (2017) menyoroti peran budaya organisasi dalam membentuk perilaku kerja. Model SERVQUAL oleh Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) relevan dalam konteks perbankan, karena kualitas layanan dipersepsikan nasabah sebagai indikator keberhasilan organisasi.

Sebagian besar penelitian terdahulu mengenai pelatihan kerja dan kompetensi dilakukan di sektor manufaktur, jasa perhotelan, maupun lembaga pendidikan. Konteks perbankan, khususnya di Indonesia, masih relatif jarang dikaji secara mendalam, padahal sektor ini menghadapi tantangan unik berupa digitalisasi layanan, tuntutan kepatuhan regulasi, serta kebutuhan menjaga kualitas pelayanan nasabah.

Kesenjangan penelitian yang muncul dapat dirumuskan dalam beberapa poin penting. Pertama, masih minimnya kajian yang secara khusus menempatkan pelatihan kerja dan kompetensi sebagai variabel utama dalam menjelaskan kinerja karyawan di sektor perbankan. Kedua, terbatasnya penelitian empiris yang dilakukan pada bank nasional di daerah, khususnya Bank Mandiri Cabang Banjarmasin, yang memiliki karakteristik organisasi besar, birokratis, namun sedang bertransformasi digital. Ketiga, keterbatasan penelitian terdahulu dalam mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dengan analisis *SEM/PLS* untuk menguji pengaruh langsung antar variabel secara komprehensif.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-eksploratif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman, persepsi, dan makna yang diberikan karyawan terhadap pelatihan kerja, kompetensi, serta kaitannya dengan kinerja. Pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran nyata mengenai kondisi pelatihan kerja, kompetensi, dan kinerja karyawan, sedangkan pendekatan eksploratif dipilih untuk menggali lebih luas bagaimana karyawan memaknai hubungan antarvariabel tersebut dalam praktik kerja sehari-hari. Tahapan penelitian dimulai dari identifikasi masalah, yaitu fenomena kesenjangan kompetensi dan efektivitas pelatihan kerja di Bank Mandiri Banjarmasin. Selanjutnya, peneliti menyusun kerangka berpikir yang menjelaskan hubungan logis antara pelatihan kerja, kompetensi, dan kinerja, kemudian merumuskan pertanyaan penelitian yang berorientasi pada eksplorasi makna, bukan pengujian hipotesis numerik. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan karyawan dan manajemen yang dipilih secara *purposive*, yaitu mereka yang dianggap paling relevan dan memahami fenomena penelitian. Observasi digunakan untuk melihat langsung praktik kerja, interaksi tim, serta penerapan hasil pelatihan, sedangkan

dokumentasi melengkapi data berupa arsip, laporan, dan dokumen internal perusahaan. Analisis data dilakukan dengan pendekatan tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses ini bertujuan menemukan pola, tema, dan makna yang muncul dari data, lalu menghubungkannya dengan teori dan penelitian terdahulu. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, serta *member check* kepada informan.

Penelitian ini berfokus pada tiga variabel utama: pelatihan kerja sebagai strategi pengembangan SDM, kompetensi karyawan sebagai hasil internalisasi pelatihan dan pengalaman kerja, serta kinerja karyawan sebagai indikator keberhasilan organisasi. Dengan rancangan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang komprehensif mengenai keterkaitan antarvariabel, sekaligus menghasilkan rekomendasi praktis bagi Bank Mandiri Banjarmasin dalam merancang strategi pengembangan SDM yang lebih kontekstual, adaptif terhadap transformasi digital, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Wawancara Pegawai

Pelatihan kerja dipersepsikan oleh pegawai sebagai pengalaman yang memperkaya pengetahuan dan keterampilan, terutama dalam layanan nasabah dan penguasaan produk perbankan. Mereka menilai materi pelatihan umumnya relevan dengan pekerjaan sehari-hari, meski sebagian merasa masih terlalu umum. Dampak utama pelatihan adalah peningkatan kepercayaan diri, keterampilan komunikasi, dan kualitas pekerjaan, sesuai dengan konsep *Transfer of Training*. Namun, keterbatasan waktu dan fasilitas menjadi kendala, sehingga dukungan organisasi dianggap krusial untuk keberhasilan penerapan hasil pelatihan.

Dalam hal kompetensi, pegawai menekankan pentingnya komunikasi, penguasaan produk, dan keterampilan teknis. Pelatihan terbukti meningkatkan profesionalisme dan kecepatan kerja, serta berkontribusi nyata terhadap kinerja. Mayoritas pegawai merasa kompetensi mereka sudah sesuai tuntutan pekerjaan, meski ada kebutuhan peningkatan di bidang digital. Organisasi mendukung pengembangan kompetensi melalui pelatihan, mentoring, dan evaluasi kinerja, sejalan dengan konsep *Learning Organization*.

Kinerja pegawai dinilai meningkat setelah pelatihan, dengan faktor utama berupa kompetensi, motivasi, dan dukungan manajemen. Kompetensi dipandang berhubungan langsung dengan pencapaian target kerja, memperkuat pandangan *Resource-Based View* bahwa kompetensi adalah sumber daya strategis untuk keunggulan organisasi.

Harapan pegawai terhadap program pelatihan adalah agar lebih sering dilakukan, berbasis praktik nyata, dan sesuai kebutuhan unit kerja. Mereka juga menekankan pentingnya sertifikasi, coaching, serta jalur karier yang jelas. Strategi efektif peningkatan kinerja menurut pegawai adalah kombinasi pelatihan berkelanjutan, sistem penghargaan, kepemimpinan partisipatif, dan komunikasi terbuka, sesuai dengan prinsip *High Performance Work System*.

4.2 Wawancara Pimpinan & Manajemen

Pimpinan menekankan pelatihan sebagai strategi utama pengembangan SDM, terutama untuk keterampilan teknis, pelayanan nasabah, dan adaptasi regulasi. Materi pelatihan dinilai relevan, meski perlu penyesuaian spesifik per unit kerja. Manfaat utama adalah peningkatan keterampilan teknis, komunikasi, dan kepercayaan diri. Kendala utama: anggaran, waktu, dan fasilitas.

Kompetensi inti yang dianggap penting adalah komunikasi, penguasaan produk, dan kemampuan digital. Pelatihan berkontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi. Manajemen menilai kompetensi pegawai cukup sesuai, namun perlu peningkatan di

bidang digital banking. Dukungan organisasi diberikan melalui pelatihan, mentoring, dan evaluasi kinerja.

Manajemen menilai kinerja meningkat dari segi efektivitas, efisiensi, dan pencapaian target. Faktor utama peningkatan kinerja adalah kompetensi, motivasi, dan dukungan manajemen. Kompetensi dipandang berhubungan langsung dengan pencapaian target kerja.

Pimpinan berharap pelatihan lebih sering dilakukan, berbasis praktik nyata, dan sesuai kebutuhan unit kerja. Cara terbaik mengembangkan kompetensi adalah melalui sertifikasi, coaching, dan jalur karier yang jelas. Strategi efektif peningkatan kinerja adalah kombinasi pelatihan berkelanjutan, sistem penghargaan, kepemimpinan partisipatif, dan komunikasi terbuka.

4.3 Gambaran Kinerja Pegawai

Mayoritas pegawai konsisten mencapai target kerja, dengan skor kinerja 75% berada pada kategori baik–sangat baik. Hal ini menunjukkan efektivitas kerja yang tinggi sesuai teori *Performance Management*. Tingkat kehadiran rata-rata 95% (rentang 90–99%), mencerminkan disiplin kerja yang baik dan komitmen terhadap organisasi (*Organizational Commitment*). Kompetensi utama: komunikasi, penguasaan produk, keterampilan teknis, serta adaptasi digital. Pelatihan kerja terbukti meningkatkan kompetensi, yang berpengaruh positif terhadap kinerja (19,5% menurut penelitian Rahmansyah). Peningkatan kinerja didorong oleh kombinasi kompetensi hasil pelatihan, motivasi kerja, dan dukungan manajemen (*Expectancy Theory*). Pelatihan lebih sering, berbasis praktik nyata, jalur karier yang jelas, serta sistem penghargaan yang adil. Harapan ini sejalan dengan konsep *High Performance Work System*.

4.4 Hubungan Wawancara, Teori, dan Penelitian

- a. Pelatihan kerja dipersepsikan oleh karyawan sebagai faktor kunci peningkatan kualitas SDM. Tidak hanya memperkuat keterampilan teknis (sistem perbankan, regulasi, prosedur), tetapi juga soft skills (komunikasi, kepercayaan diri, etika pelayanan). Efek positif lain adalah solidaritas antarpegawai dan budaya belajar berkelanjutan. Hal ini konsisten dengan *Human Capital Theory* dan *Self-Efficacy Theory*.
- b. Kompetensi Kompetensi inti: komunikasi, penguasaan produk, literasi digital. Kompetensi dipandang dinamis dan harus terus diperbarui melalui pelatihan, pengalaman kerja, mentoring, sertifikasi, dan pembelajaran mandiri. Penelitian Rahmansyah (2025), Riatmaja dkk. (2024), Junita (2024), dan Noor (2024) menegaskan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan daya saing organisasi.
- c. Pemahaman & Pengembangan Kompetensi Karyawan memandang kompetensi sebagai pondasi profesionalisme. Pengembangan dilakukan melalui pelatihan formal, coaching/mentoring, sertifikasi, dan pembelajaran mandiri. Kompetensi yang kuat tidak hanya meningkatkan kualitas layanan, tetapi juga memperkuat citra organisasi sebagai lembaga keuangan yang profesional.
- d. Pengembangan Kompetensi oleh Organisasi Bank Mandiri Banjarmasin melaksanakan pengembangan kompetensi secara terstruktur:
 1. Pelatihan formal (produk, regulasi, komunikasi, literasi digital).
 2. *Mentoring & coaching* dari senior/atasan.
 3. Pengalaman kerja langsung.
 4. *E-learning* & forum diskusi internal.
 5. Sertifikasi profesional. Strategi ini menempatkan kompetensi sebagai investasi jangka panjang untuk adaptasi dan kualitas layanan.

- e. Keterkaitan Pelatihan & Kompetensi terhadap Kinerja Pelatihan memperkuat kompetensi, kompetensi mendukung kinerja. Siklus sinergis: pelatihan mempengaruhi kompetensi yang kemudian mempengaruhi kinerja serta adanya kebutuhan pelatihan lanjutan. Kinerja meningkat tidak hanya dari pencapaian target, tetapi juga kualitas pelayanan nasabah. Faktor pendukung: motivasi kerja (internal & eksternal) serta dukungan manajemen.

4.5 Pembahasan Hasil Wawancara

- a. Pelatihan Kerja
 - 1) Dipersepsikan karyawan sebagai instrumen utama pembentukan kualitas SDM.
 - 2) Meningkatkan keterampilan teknis (sistem perbankan, regulasi, prosedur) sekaligus *soft skills* (komunikasi, problem solving, rasa percaya diri).
 - 3) Membantu membangun identitas profesional, memperbarui pengetahuan, dan beradaptasi dengan teknologi digital.
 - 4) Memperkuat solidaritas antarpegawai dan budaya belajar berkelanjutan (*Learning Organization Theory*).
 - 5) Penelitian Islam (2026) dan Rizky Putra Akbar & Ratnawaty Marginingsih (2024) menegaskan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan kinerja dan variasi kinerja pegawai (43,1%).
- b. Kompetensi
 - 1) Kompetensi inti: komunikasi, penguasaan produk perbankan, literasi digital.
 - 2) Dipersepsikan sebagai modal strategis untuk menghadapi tuntutan pekerjaan kompleks dan transformasi digital.
 - 3) Kompetensi tidak statis, harus diperbarui melalui pelatihan, pengalaman kerja, mentoring, sertifikasi, dan pembelajaran mandiri (*lifelong learning*).
 - 4) Penelitian Rahmansyah (2025), Riatmaja dkk. (2024), serta Sari & Pratama (2026) menegaskan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, terutama kompetensi digital sebagai penentu keberhasilan layanan berbasis teknologi.
- c. Strategi Pengembangan Pelatihan oleh Bank Mandiri Banjarmasin
 - 1) Penyesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan operasional & target bisnis.
 - 2) Integrasi pelatihan dengan kebijakan SDM (OJT, pelatihan digital, pembelajaran kolektif).
 - 3) Pelatihan sebagai sarana pembentukan budaya organisasi adaptif.
 - 4) Strategi adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis (*Dynamic Capabilities Theory*).
 - 5) Pelatihan sebagai investasi jangka panjang dalam *human capital*.
- d. Proses Pengembangan Kompetensi
 - 1) Kombinasi pelatihan formal, pengalaman kerja, mentoring/coaching, serta pembelajaran mandiri.
 - 2) Kompetensi inti (komunikasi, penguasaan produk, literasi digital) menjadi fondasi keberhasilan kinerja.
 - 3) Bank Mandiri menyediakan lingkungan kerja yang mendukung *lifelong learning*.
- e. Keterkaitan Pelatihan & Kompetensi terhadap Kinerja
 - 1) Pelatihan memperkuat kompetensi, kompetensi mendukung kinerja.
 - 2) Siklus sinergis: pelatihan meningkatkan kompetensi kemudian meningkatkan kinerja yang selanjutnya akan didukung kebutuhan pelatihan lanjutan.
 - 3) Kinerja meningkat tidak hanya dari pencapaian target, tetapi juga kualitas pelayanan nasabah.
 - 4) Faktor pendukung: motivasi kerja (internal & eksternal) serta dukungan manajemen.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan kerja berperan sebagai fondasi utama peningkatan kinerja pegawai, karena mampu memperkuat keterampilan teknis, komunikasi, serta rasa percaya diri. Pelatihan yang relevan dengan kebutuhan unit kerja terbukti mendukung pencapaian target dan kualitas layanan. Selanjutnya, kompetensi pegawai dalam komunikasi, penguasaan produk, keterampilan teknis, dan adaptasi digital menjadi faktor dominan yang memengaruhi produktivitas dan efektivitas kerja. Kompetensi yang baik tidak hanya memperkuat pencapaian target organisasi, tetapi juga mendukung keberlanjutan kinerja di tengah dinamika industri perbankan. Secara keseluruhan, kinerja pegawai Bank Mandiri Banjarmasin dapat dikategorikan baik hingga sangat baik, ditunjukkan oleh produktivitas tinggi, disiplin kerja konsisten, kualitas layanan prima, serta kesiapan menghadapi perubahan teknologi perbankan.

5.2 Saran

Pertama, pelatihan kerja perlu dilaksanakan secara berkelanjutan, berbasis praktik nyata, dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik tiap unit kerja. Dengan demikian, transfer pengetahuan akan lebih efektif dan langsung mendukung pencapaian target organisasi.

Kedua, pengembangan kompetensi digital harus menjadi prioritas utama dalam menghadapi transformasi layanan perbankan berbasis teknologi. Literasi digital yang kuat akan meningkatkan kecepatan, akurasi, serta kualitas layanan kepada nasabah.

Ketiga, sistem penghargaan dan motivasi perlu dirancang lebih transparan dan adil agar pegawai merasa dihargai. Hal ini akan memperkuat motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, sehingga kinerja dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan.

Keempat, koordinasi antarunit harus diperkuat melalui forum komunikasi rutin dan integrasi sistem kerja. Sinergi antarunit akan menciptakan alur kerja yang lebih efisien, memperkuat budaya organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan strategis bank.

5.3 Implikasi Praktis Penelitian

1. Bagi Manajemen Bank Mandiri Banjarmasin
 - a. Menjadikan hasil penelitian sebagai dasar kebijakan pengembangan SDM.
 - b. Merancang program pelatihan berkelanjutan dan pengembangan kompetensi digital.
 - c. Mengintegrasikan strategi peningkatan kinerja melalui pelatihan, motivasi, sarana prasarana, koordinasi, dan kebijakan kelembagaan.
2. Bagi Pegawai
 - a. Aktif mengikuti pelatihan, meningkatkan kompetensi digital, serta menjaga disiplin kerja.
 - b. Mendukung terciptanya suasana kerja yang fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan prima.
3. Bagi Akademisi dan Peneliti
 - a. Memperkuat teori manajemen SDM dan menjadi referensi studi lanjutan.
 - b. Memperluas implikasi ke sektor lain (pemerintahan, pendidikan) untuk melihat konsistensi pengaruh pelatihan, kompetensi, dan kinerja.

5.4 Implikasi Akademis

1. Penguatan Teori
Memperkuat relevansi *Human Capital Theory* (Becker, 1993) dan *Competency-Based Training Model* (Dubois, 1993) dalam konteks perbankan modern.
2. Kontribusi Empiris

Menambah bukti empiris terbaru tentang hubungan pelatihan kerja, kompetensi, dan kinerja pegawai di sektor perbankan.

3. Model Integratif Kinerja Pegawai

Menawarkan taksonomi kinerja sebagai kerangka konseptual baru yang mengintegrasikan produktivitas, disiplin, kompetensi, kualitas kinerja, serta pengembangan dan adaptasi.

4. Peluang Penelitian Lanjutan

- a. Menguji variabel lain seperti kepemimpinan, motivasi intrinsik, dan sistem penghargaan.
- b. Melakukan penelitian komparatif antar sektor (perbankan, pemerintahan, pendidikan).

5. Pengembangan Kurikulum

Mengintegrasikan temuan penelitian ke dalam kurikulum pendidikan tinggi, khususnya mata kuliah Manajemen SDM, Manajemen Kinerja, dan Ekonomi Manajerial.

5.5 Rekomendasi Kebijakan

1. Manajemen Bank Mandiri Banjarmasin

- a. Menjadikan hasil penelitian sebagai dasar kebijakan pengembangan SDM.
- b. Merancang program pelatihan berkelanjutan dan pengembangan kompetensi digital.
- c. Mengintegrasikan strategi peningkatan kinerja melalui pelatihan, motivasi, sarana prasarana, koordinasi, dan kebijakan kelembagaan.

2. Pegawai

- a. Aktif mengikuti pelatihan, meningkatkan kompetensi digital, serta menjaga disiplin kerja.
- b. Berpartisipasi dalam program pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja.

3. Akademisi dan Peneliti

- a. Memperkuat teori manajemen SDM sebagai referensi akademik.
- b. Melakukan penelitian komparatif antar sektor untuk melihat konsistensi pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Praktis dalam Implementasi Program Pelatihan dan Pengembangan*.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2020). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management: An Experiential Approach* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Boyatzis, R. (2008). *Competencies in the 21st Century*. *Journal of Management Development*, 27(1).
- Budi Prasetyo. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of*

- Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-Based Training*. HRD Press.
- Fauziyah, S. N., & Kuswinarno, M. (2024). *Peran Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Kajian Literatur.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Indah Setyani. (2018). *Pelatihan dan Pengembangan: Konsep dan Aplikasi*.
- Junita, D. (2024). *Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan The Axana Hotel Padang*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat.
- Kamilah, F. (2023). *Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Nirwana Tirta*.
- Khuzaini, & Zainul, M. (2019). Organizational citizenship and employee performance: The role of spirituality. *Pakistan Administrative Review*, 3(2), 87–98.
- Khuzaini. (2017). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 33–47.
- Khuzaini. (2020). Pengaruh perencanaan sumber daya manusia (SDM) dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di Yayasan Darul Hijrah Puteri Banjarbaru. *Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis dan Manajemen*, 7(2), 45–58.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mondy, R. W. (2014). *Human Resource Management*. Boston: Pearson.
- Muhtarom, A., *et al.* (2023). *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator*.
- Munthe, H. Y., & Rangkuti, D. A. (2020). *Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sushi Indo Sukses Mandiri*. Warta Dharmawangsa, Vol. 14 No. 2.
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nugraheni, H. S., & Prabawani, B. (2018). *Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Diponegoro.
- 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.

- Paska, Y. A., Atmaja, H. E., & Ratnawati, S. (2024). *Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. YUME: Journal of Management.
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). *Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Organizational Citizenship Behavior*. Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan.
- Rahmawati, P. A., Samsuri, & Ismartaya (2022). *Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Universitas Djuanda*.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). *Impact of Working Environment on Job Satisfaction and Performance*. International Journal of Management Sciences.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Riyanti, I., & Diwanti, D. P. (2023). *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Septiani, T. A., & Ikhwan, K. (2020). *Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Dharmawangsa.
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Sudjana, D. (2009). *Metode dan Teknik Pembelajaran Partisipatif*. Bandung: Falah Production.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparno. (2019). *Praktik Lapangan dalam Pengembangan Kompetensi: Teori dan Kasus*.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tarigan, N. L. L., Radito, T. A., & Purnamawati, A. (2021). *Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Optimal, Vol. 18 No. 2
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- Vial, G. (2019). *Understanding Digital Transformation: A Review and Research Agenda*. Journal of Strategic Information Systems.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yulianti, P., Masruri, M., & Sari, S. I. (2023). *Analisis Kinerja Karyawan Ditinjau dari Perspektif Kompetensi, Pelatihan, dan Budaya Organisasi*. Jurnal Menara Ekonomi, Vol. 9 No. 1.
- Zainul, M. (2026). Orasi ilmiah pengukuhan guru besar: Transformasi digital dan pemasaran strategis berbasis kualitas layanan. Universitas Islam Kalimantan (UNISKA) Muhammad Arsyad Al Banjari, Banjarmasin.