

**ANALISIS IMPLEMENTASI PELATIHAN-*MY DEVELOPMENT PROGRAM*
TERHADAP KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN KUALITAS
LAYANAN PADA PT BANK CENTRAL ASIA CABANG TABANAN
BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Oleh
Ni Putu Jesika
NIM 2415764002**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL JURUSAN
ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

**ANALISIS IMPLEMENTASI PELATIHAN-*MY DEVELOPMENT*
PROGRAM TERHADAP KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA
DAN KUALITAS LAYANAN PADA PT BANK CENTRAL ASIA
CABANG TABANAN BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Oleh
Ni Putu Jesika
NIM 2415764002

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL JURUSAN
ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi pelatihan *My Development Program* berbasis *e-learning* terhadap kompetensi sumber daya manusia dan kualitas layanan di PT Bank Central Asia Cabang Tabanan. Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini adalah belum optimalnya kompetensi karyawan dan fluktuasi kualitas layanan, sebagaimana tercermin dari penilaian kinerja serta survei *Branch Service Quality* (BSQ) yang menunjukkan ketidaksesuaian dengan standar pelayanan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada karyawan yang mengikuti program *My Development*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pelatihan *My Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi sumber daya manusia. Selain itu, kompetensi SDM juga berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Secara tidak langsung, pelatihan *My Development Program* mempengaruhi kualitas layanan melalui peningkatan kompetensi karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa program pelatihan berbasis *e-learning* yang tepat dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kapabilitas dan pelayanan karyawan perbankan.

Kata kunci: *My Development Program*, *e-learning*, kompetensi sumber daya manusia, kualitas layanan, PT Bank Central Asia

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of the My Development Program training, an e-learning-based training initiative, on human resource competencies and service quality at PT Bank Central Asia, Tabanan Branch. The research is motivated by the suboptimal employee competencies and fluctuating service quality, as reflected in performance evaluations and Branch Service Quality (BSQ) survey results, which do not consistently meet service standards. This quantitative study employs the Partial Least Square (PLS) analysis method. Data were collected through questionnaires distributed to employees who participated in the My Development Program.

The findings indicate that the implementation of the My Development Program training has a positive and significant impact on employee competencies. Furthermore, human resource competencies positively influence service quality. Indirectly, the program also affects service quality through competency enhancement. This study concludes that an appropriately designed e-learning training program can be an effective strategy to improve both employee capabilities and service delivery in the banking sector.

Keywords: My Development Program, e-learning, human resource competence, service quality, PT Bank Central Asia.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----|
| HALAMAN SAMBUTAN | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI | iv |
| HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN | ix |
| KATA PENGANTAR..... | xi |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | 1 |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 11 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 11 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 12 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 13 |
| 1.5 Sistematika Penulisan | 16 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA..... | 16 |
| 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 16 |
| 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia | 20 |
| 2.1.2 Pelatihan | 20 |
| 2.1.3 Pengertian Pelatihan | 22 |
| 2.1.4 Pengertian Kompetensi | 25 |
| 2.1.5 Manfaat Kompetensi Sumber Daya Manusia..... | 26 |
| 2.1.6 Indikator Kompetensi | 27 |
| 2.1.7 Pengertian <i>E-learning</i> | 28 |
| 2.1.8 Kelebihan <i>E-learning</i> | 29 |
| 2.1.9 Kekurangan <i>E-learning</i> | 29 |
| 2.1.10 Indikator <i>E-learning</i> | 30 |
| 2.1.11 Kualitas Layanan..... | 30 |
| 2.1.12 Pengertian Kualitas Layanan..... | 31 |
| 2.1.13 Dimensi Kualitas Layanan | 33 |
| 2.1.14 <i>E-learning</i> Program | 33 |
| 2.1.15 Pengertian <i>E learning</i> Program..... | 34 |
| 2.2 Penelitian Sebelumnya | 39 |
| 2.3 Kerangka Konsep | 39 |
| 2.3.1 Kerangka Konsep | 40 |
| 2.3.2 Hipotesis | 46 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 46 |
| 3.1 Tempat Penelitian | 46 |
| 3.2 Populasi dan Sampel..... | 46 |
| 3.2.1 Populasi | 46 |
| 3.2.2 Sampel..... | 47 |
| 3.3 Variabel Penelitian | 47 |
| 3.3.1 Identifikasi Variabel | 47 |

| | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|----|
| 3.3.2 | Definisi Operasional Variabel | 47 |
| 3.4 | Sumber Data | 50 |
| 3.5 | Jenis Data | 50 |
| 3.6 | Metode Pengumpulan Data | 51 |
| 3.7 | Teknik Analisis Data | 52 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... | | 57 |
| 4.1 | Gambaran Umum Perusahaan | 57 |
| 4.2 | Hasil Analisis dan Pembahasan..... | 59 |
| 4.2.1 | Karakteristik Responden | 59 |
| 4.2.2 | Analisis Partial Least Square | 60 |
| 4.2.3 | Pengujian Hipotesis..... | 62 |
| 4.2.4 | Pembahasan..... | 64 |
| 4.3 | Implikasi Hasil Penelitian..... | 68 |
| 4.3.1 | Implikasi Teoritis | 68 |
| 4.3.2 | Implikasi Praktis..... | 68 |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN | | 69 |
| 5.1 | Simpulan..... | 69 |
| 5.2 | Saran..... | 70 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | | 71 |
| LAMPIRAN | | 80 |



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

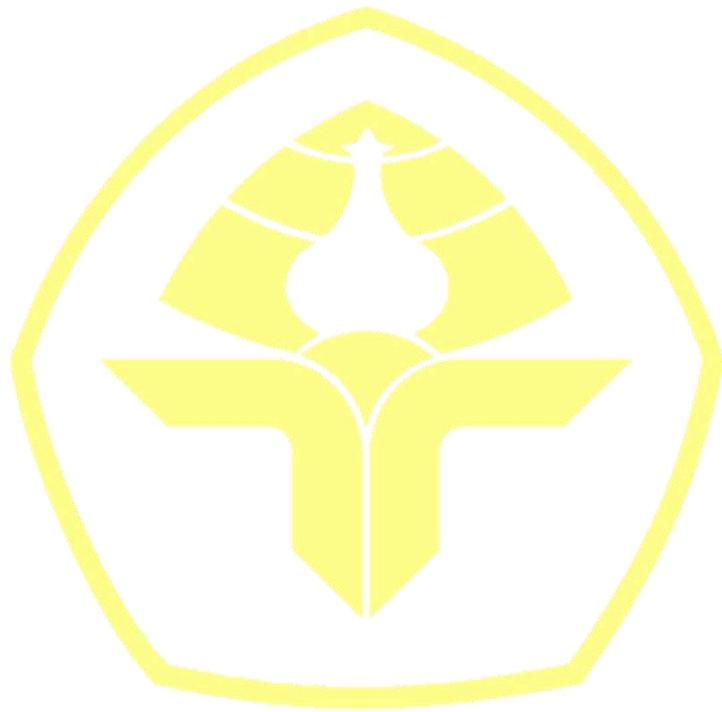
DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 1.1 : Penilaian Kompetensi Karyawan PT Bank Central Asia Cabang Tabanan Tahun 2020-2024 | 7 |
| Tabel 1.2 : Nilai Branch Service Quality (BSQ) PT Bank Central Asia Bulan Maret-Mei Tahun 2025 | 8 |
| Tabel 4.1 : Karakteristik Responden | 59 |
| Tabel 4.2 : Hasil Uji Convergent Validity AVE | 60 |
| Tabel 4.3 : Hasil Uji Discriminant Validity | 60 |
| Tabel 4.4 : Hasil Uji Reliabilitas Cronbach's alpha dan Composite reliability . | 61 |
| Tabel 4.5 : Hasil Uji R-square..... | 62 |
| Tabel 4.6 : Hasil Uji Pengaruh Langsung | 63 |
| Tabel 4.7 : Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung | 63 |

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

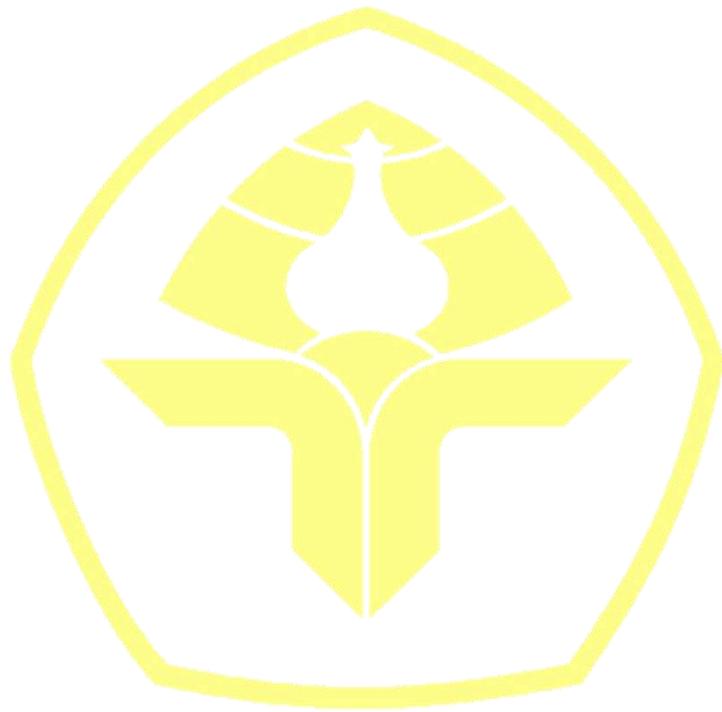
| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 1.1 : Riview Konsumen PT Bank Central Asia Cabang Tabanan | 10 |
| Gambar 2.1 : Kerangka Konsep..... | 40 |
| Gambar 5.1 : Struktur Organisasi PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan... | 58 |



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|--|---------|
| Lampiran 1. Kuesioner Penelitian | 80 |
| Lampiran 2. Tabulasi Data Penelitian | 83 |
| Lampiran 3. Hasil Analisis Data | 85 |



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2018:36). Sukses tidaknya suatu organisasional sangat bergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya yang berkualitas adalah sumber daya yang berprestasi secara maksimal.

Tujuan perusahaan akan berhasil tercapai jika SDM produktif dan berprestasi dalam bekerja. Perencanaan strategi sumber daya manusia perlu diterapkan perusahaan guna menghadapi persaingan di era globalisasi (Dewi dkk, 2021). SDM merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Perencanaan strategi sumber daya manusia perlu diterapkan perusahaan guna menghadapi persaingan di era globalisasi (Utami dkk, 2021). Perencanaan langkah-langkah yang matang mengenai organisasi akan membantu perusahaan bertahan serta mampu bersaing dengan perusahaan lain.

Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan harus dikembangkan seiring dengan perkembangan zaman dan kebutuhan perusahaan. Menurut Sudiarti & Juliarsa (2020) kompetensi SDM adalah kemampuan yang dimiliki oleh tiap individu yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik kepribadian yang berpengaruh langsung terhadap kinerja agar dapat mencapai

tujuan yang diinginkan. Mengingat pentingnya SDM maka perlu dilakukan pelatihan yang baik secara berkala untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki. Menurut Jamalludin (2020:20) pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Moehariono (2014) menjelaskan bahwa kompetensi SDM dibagi menjadi kompetensi inti atau murni dan kompetensi individu. Kompetensi inti atau murni merupakan pertemuan atau titik temu antara pengetahuan, keterampilan dan sikap. Adapun indikator dari kompetensi individu menurut Moehariono (2014) adalah watak (*traits*), motif (*motives*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skills*).

Pelatihan dan pengembangan SDM dengan metode yang tepat akan mendukung kualitas layanan karyawan. Strategi pelayanan menjadi bagian integral dalam regulasi perusahaan untuk menangani keluhan dan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Pelayanan nasabah pada sebuah bank melibatkan aktivitas sehari-hari yang terkait dengan usaha dan operasional bank. Dalam konteks persaingan yang semakin ketat, nasabah mengharapkan pelayanan yang efektif, termasuk kemudahan berkomunikasi dengan bank, kecepatan, dan keramahan petugas bank. Kualitas pelayanan yang baik diharapkan dapat meningkatkan jumlah nasabah yang memanfaatkan layanan perbankan. Menurut Parasuraman, *et al* (1988) lima dimensi untuk mengukur kualitas pelayanan, yaitu *tangibilitas*, *reliabilitas*, *responsiveness*, *empaty* dan *asurance* pelayanan.

Pengembangan menjadi suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan (Sudrajat, 2020). Sedangkan metode pelatihan adalah ketepatan cara dalam penentuan model pelatihan dilakukan secara terorganisir yang mengarah pada keberhasilan organisasi dan berpotensi meningkatkan kinerja karyawan melalui pengetahuan dan keterampilan tambahan yang diperoleh (Mahadevan and Yap, 2021).

Manfaat perusahaan yang melakukan pelatihan karyawan adalah untuk mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk, dalam hal ini kegiatan pengembangan untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dengan tujuan dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi, meningkatkan produktivitas, dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan keterampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka, dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya dan meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja, dengan meningkatkan banyaknya keterampilan yang dimiliki pegawai, maka lebih fleksibel dan mudah menyesuaikan diri dengan adanya perubahan pada lingkungan organisasi (Schuler, 2021).

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

Tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Karena seperti yang kita ketahui kompetensi sumber daya manusia sangat penting dalam operasional perusahaan. Menurut Rivai (2021:230) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para

outstanding performers lakukan lebih sering dan lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik. Usman (2021) menyebutkan bahwa seseorang disebut kompeten apabila telah memiliki kecakapan bekerja pada bidang tertentu dari hal ini maka kompetensi juga diartikan sebagai suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif.

PT Bank Central Asia menawarkan beberapa program pengembangan karir, termasuk *Management Development Program* (MDP) dan *BCA Development Program IT* (BDP IT). MDP mempersiapkan peserta menjadi pemimpin di BCA melalui pelatihan intensif dan pembelajaran komprehensif tentang perbankan. Sejak tahun 2009, MDP diimplementasikan melalui sistem *E-Learning Development Program*. *E-learning* berasal dari perpaduan dua suku kata yaitu “e” dan “learning”. dari kata “e” sendiri mempunyai arti yaitu *electronic* dan dari kata “learning” memiliki pengertian pembelajaran. Jadi *e-learning* secara harfiah dapat dimaknai sebagai pembelajaran yang menggunakan media perantara berupa alat elektronik, dan lebih khusus menggunakan perangkat komputer. Tafiardi (2021) mendefinisikan *e-learning* sebagai pembelajaran dengan menggunakan jasa bantuan perangkat elektronik.

Tujuan dari *e-learning development program* BCA adalah untuk menunjang pelatihan dan pengembangan SDM, mempertahankan keunggulan kompetitif, dan mendukung strategi bisnis BCA. Menurut Dahiya (2022) *e-learning* adalah sebuah teknologi informasi dan alat komunikasi untuk mengaktifkan siswa untuk belajar kapanpun dan dimanapun. Koran (2021) menerangkan bahwa *e-learning* sebagai sebuah dorongan untuk pengajaran dan pembelajaran yang menggunakan

serangkaian elektronik (LAN, WAN, atau internet) untuk menyampaikan dari materi pembelajaran, interaksi, atau melakukan bimbingan belajar. Kegiatan *e-learning* dilakukan dengan perangkat berbasis web, dimana semua bahan pembelajaran dan kuis dapat diakses melalui situs web dimana saja dan kapan saja. Media *e-learning* dianggap sangat efisien dalam pelaksanaan pelatihan, karena dapat mencakup banyak peserta didik dengan biaya yang terjangkau serta jam belajar yang fleksibel.

Karyawan BCA, sebagaimana karyawan bank pada umumnya, diharapkan memiliki berbagai kompetensi, baik *hard skills* (kemampuan teknis) maupun *soft skills* (kemampuan interpersonal). Beberapa kompetensi yang sering ditekankan adalah kemampuan komunikasi, analitis, *problem-solving*, kerja tim, dan adaptasi. Selain itu, integritas, fokus pada nasabah, serta semangat untuk terus belajar dan meningkatkan diri juga menjadi nilai penting di BCA. BCA juga menekankan pada budaya kerja yang positif dan mendorong karyawan untuk memiliki work-life balance (seimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi). BCA juga memberikan berbagai kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui kegiatan internal seperti *BCA Innovation Award* dan *Kaizen Championship*. BCA menawarkan berbagai layanan kepada nasabahnya, mulai dari layanan simpanan dan pinjaman, hingga layanan digital seperti *e-banking* dan *mobile banking*. Selain itu, BCA juga memiliki layanan khusus untuk nasabah prioritas, serta beragam produk lainnya seperti kartu kredit dan asuransi.

Penelitian Cici (2020) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai dalam mewujudkan kualitas laporan penatausahaan barang milik daerah di Kabupaten Garut. Penelitian Khoirurrahman, *et al.*, (2022) juga menemukan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap Kompetensi yang mengindikasikan bahwa semakin baik pelatihan maka semakin baik pula kompetensi. Menurut Hayati & Yulianto (2021) pelatihan dapat menjadi salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di perusahaan. Penelitian Ermawati & Syahlani (2021) menyatakan faktor yang dapat meningkatkan kompetensi SDM adalah pendidikan dan pelatihan.

Penelitian Aprilianti (2021) menyatakan *e-learning* berpengaruh positif terhadap kompetensi sumber daya manusia. Artinya *e-learning* mampu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Hal ini didukung penelitian Yumnaini *et al.*, (2021), Maulidah *et al.*, (2023) dan Ayu *et al.*, (2024) yang menyatakan *e-learning* berpengaruh positif terhadap kompetensi sumber daya manusia. Berbeda dengan penelitian Kadullah *et al.*, (2023) yang menemukan bahwa *e-learning* tidak berpengaruh terhadap kompetensi sumber daya manusia.

PT Bank Central Asia Cabang Tabanan merupakan kantor cabang Bank BCA yang ada di Tabanan. Dalam operasionalnya, masih terjadi masalah kompetensi sumber daya manusia yang berdampak pada kualitas layanan yang menjadi kepuasan dari nasabah. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya karyawan yang terlambat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, penilaian buruk dari nasabah yang bertransaksi dan hasil survei yang menunjukkan penurunan kualitas layanan pada PT Bank Central Asia Cabang Tabanan. Hal tersebut membuat terganggunya

operasional perusahaan. Beberapa karyawan juga kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan tepat waktu

PT Bank Central Asia Cabang Tabanan dalam operasionalnya, masih terjadi masalah kompetensi sumber daya manusia yang berdampak pada kualitas layanan yang menjadi kepuasan dari nasabah. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya karyawan yang terlambat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, penilaian buruk dari nasabah yang bertransaksi dan hasil survei yang menunjukkan penurunan kualitas layanan pada PT Bank Central Asia Cabang Tabanan. Hal tersebut membuat terganggunya operasional perusahaan. Beberapa karyawan juga kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan tepat waktu. Tabel 1.1 menunjukkan penilaian kompetensi karyawan PT Bank Central Asia Cabang Tabanan Tahun 2020-2024

Tabel 1.1 Penilaian Kompetensi Karyawan PT Bank Central Asia Cabang Tabanan Tahun 2020-2024

| No. | Tahun | Jumlah Karyawan (Orang) | | | Total |
|-----|-------|-------------------------|--------------------|----------------|-------|
| | | A (>700 - 1000) | B (>350 - ≤700) | C (0- ≤350) | |
| 1 | 2020 | 8 | 15 | 12 | 35 |
| 2 | 2021 | 6 | 13 | 16 | 35 |
| 3 | 2022 | 8 | 14 | 13 | 35 |
| 4 | 2023 | 9 | 12 | 13 | 35 |
| 5 | 2024 | 7 | 14 | 14 | 35 |

Sumber : PT Bank Central Asia Cabang Tabanan (2025)

Berdasarkan Tabel 1.1 menjelaskan bahwa penilaian kinerja PT Bank Central Asia Cabang Tabanan mengalami pergerakan naik dan turun. Penilaian kinerja dikelompokkan menjadi tiga yaitu A berarti baik sekali dengan kriteria absensi tidak pernah absen tanpa keterangan, selalu datang kerja dengan tepat waktu, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mampu mencapai target yang telah ditentukan.

Kemudian B berarti baik dengan kriteria pernah absen tanpa keterangan 1-2 kali, datang telat sebanyak 1-4 kali, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mampu mencapai 80 persen dari target yang telah ditentukan. Terakhir adalah C berarti cukup dengan kriteria pernah absen tanpa keterangan lebih dari 2 kali, datang telat sebanyak lebih dari 4 kali, tidak mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan hanya mampu mencapai kurang dari 80 persen target yang telah ditentukan. Karyawan yang mendapat nilai A tahun 2020 mengalami penurunan dari 8 orang menjadi 6 orang pada tahun 2021 namun mengalami kenaikan pada tahun 2022 menjadi 8 orang, pada tahun 2023 menjadi 9 orang dan pada tahun 2024 mengalami penurunan Kembali menjadi 7 orang. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan PT Bank Central Asia Cabang Tabanan belum maksimal.

Tabel 1.2 Nilai *Branch Service Quality* (BSQ) PT Bank Central Asia Bulan Maret-Mei Tahun 2025

| Kantor Cabang | Nilai BSQ | | |
|------------------------|-----------|--------|--------|
| | Maret | April | Mei |
| KCU Kuta | 4,9149 | 5,0000 | 4,8264 |
| KCP Tabanan | 4,8632 | 5,0000 | 4,6875 |
| KCP Kartika Plaza | 4,8724 | 5,0000 | 0,0000 |
| KCP Raya Kuta-CCR | 4,8463 | 0,0000 | 4,1167 |
| KCP Sanur Raya | 4,9136 | 0,0000 | 4,9129 |
| KCP Pasar Kuta | 4,8720 | 4,5250 | 4,8944 |
| KCP Kerobokan | 4,9298 | 0,0000 | 4,8000 |
| KCP Canggu | 4,9046 | 0,0000 | 4,5250 |
| KCP Sunset Boulevard | 4,8782 | 0,0000 | 4,6667 |
| KCP By Pass Mumbul | 4,8664 | 0,0000 | 4,7667 |
| KCP By Pass Ngurah Rai | 4,8675 | 5,0000 | 4,5446 |

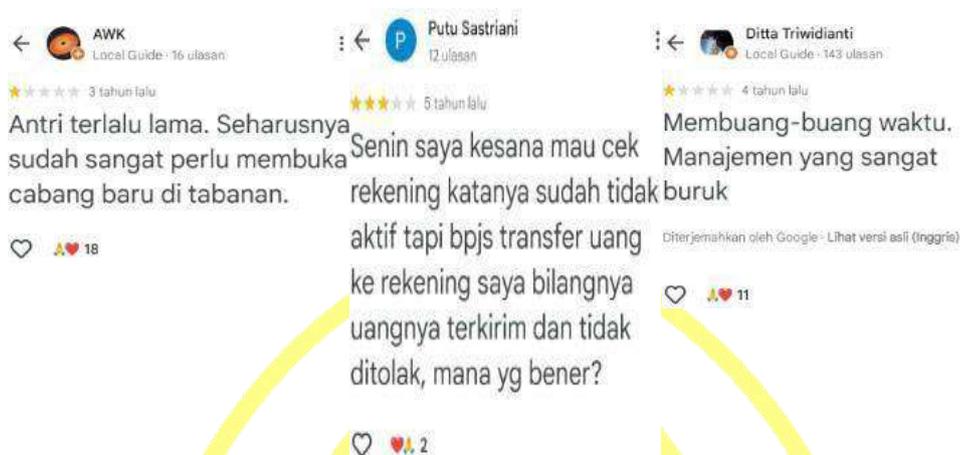
Sumber : PT Bank Central Asia Pusat (2025)

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa nilai *Branch Service Quality* (BSQ) PT Bank Central Asia Cabang Tabanan bulan Maret-Mei Tahun 2025. Hasil survey ini merupakan survey dari kantor BCA pusat yang di isi oleh nasabahnya. Tujuan utama perhitungan nilai BSQ di BCA adalah untuk mengukur dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan oleh cabang-cabang BCA kepada nasabah. Pada bulan Mei nilai BSQ PT Bank Central Asia Cabang Tabanan tidak memenuhi *passing grade* yaitu 4,7000. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Central Asia Cabang Tabanan memiliki kualitas layanan yang belum sesuai standar pada bulan mei.

Masalah kompetensi karyawan juga dapat dilihat dari *review* negatif konsumen mengenai PT Bank Central Asia Cabang Tabanan. Konsumen menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan sangat lambat sehingga membuat konsumen menunggu untuk waktu yang lama. Beberapa konsumen juga menyatakan karyawan kurang mampu membantu konsumen untuk menyelesaikan permasalahan yang dirasakan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah.

Menurut Lewis & Booms dalam Tjiptono & Chandra (2005) kualitas layanan adalah ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Jika layanan tidak mampu memenuhi ekspektasi tersebut, maka pelanggan cenderung akan merasa kecewa dan menilai pelayanan perusahaan

kurang berkualitas. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi SDM melalui program pelatihan seperti *My Development* menjadi langkah penting, karena berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah. Adapun *review* konsumen PT Bank Central Asia Cabang Tabanan adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1 Review Konsumen PT Bank Central Asia Cabang Tabanan
Sumber : PT Bank Central Asia Cabang Tabanan (2025)

Hasil wawancara dengan beberapa karyawan, hal ini disebabkan karena perusahaan melakukan pelatihan dengan media *e-learning*. Kekurangannya adalah metode pelatihan *e-learning* membuat para peserta tidak leluasa untuk bertanya kepada sang pemateri. Kurangnya penjelasan lebih lanjut mengenai pengimplementasian materi karena tidak bertatap muka langsung dengan sang pemateri serta diskusi kurang mendapat timbal balik. Beberapa karyawan juga menyatakan penyampaian materi dengan modul terkadang membosankan, sebaiknya materi diperbanyak melalui tayangan video.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan maka peneliti peneliti ingin

mengetahui sejauh mana implementasi MDP pada PT BCA Kantor Cabang Tabanan berpengaruh dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan kualitas layanan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan kesenjangan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa penelitian ini layak diteliti, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh implementasi pelatihan *my development* terhadap kompetensi sumber daya manusia pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan?
2. Bagaimana pengaruh implementasi pelatihan *my development* terhadap kualitas layanan pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan *my development* terhadap kualitas layanan melalui kompetensi sumber daya manusia pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan?

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh implementasi pelatihan *my development* terhadap kompetensi sumber daya manusia pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan.
2. Untuk mengetahui pengaruh implementasi pelatihan *my development* terhadap kualitas layanan pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan.
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan *my development* terhadap kualitas layanan melalui kompetensi sumber daya manusia pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan?

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan kualitas layanan, khususnya dalam konteks perbankan di Indonesia. Serta memperkaya pemahaman tentang bagaimana program pengembangan sumber daya manusia, seperti pelatihan *My Development* dapat meningkatkan kompetensi karyawan dan kualitas layanan di sektor perbankan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi praktis kepada karyawan bca dalam meningkatkan kompetensi dan memberikan kualitas layanan kepada nasabah

b. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pihak lain dalam merancang dan mengimplementasikan program pengembangan sumber daya manusia yang efektif. Dengan memahami dampak positif dari pelatihan program *My Development* terhadap kompetensi karyawan dan kualitas layanan, pihak lain dapat mengadopsi strategi serupa untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan nasabah.

c. Bagi Politeknik Negeri Bali

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan perbendaharaan hasil penelitian mahasiswa sehingga memberikan manfaat berupa informasi dan referensi bagi penelitian serupa yang akan dilakukan kedepannya.

d. Bagi Mahasiswa

Melalui studi ini, mahasiswa dapat memahami bagaimana pengembangan kompetensi karyawan melalui program pelatihan berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan. Hal ini memberikan gambaran nyata tentang pentingnya investasi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif khususnya industri perbankan.

1.5 Sistematika Penulisan

Agar penyusunan penelitian ini lebih terstruktur, penulis menyajikan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat uraian mengenai latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian yang menjadi landasan awal dalam pelaksanaan studi ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan landasan teori yang mendukung penelitian, termasuk konsep-konsep utama seperti manajemen sumber daya manusia, pelatihan berbasis e-learning, kompetensi karyawan, dan kualitas layanan. Selain itu, bab ini juga memuat tinjauan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan, serta kerangka konseptual dan perumusan hipotesis yang menjadi dasar dalam analisis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

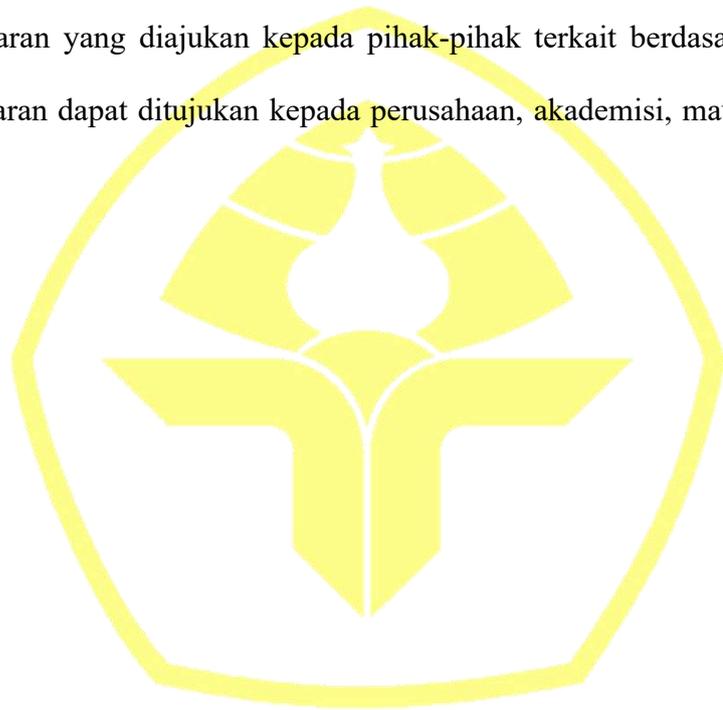
Bab ini menjelaskan secara rinci metode penelitian yang digunakan, mulai dari jenis dan pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, hingga teknik analisis data yang diterapkan untuk menguji hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi penyajian dan analisis data yang diperoleh dari hasil penelitian, termasuk karakteristik responden, hasil pengujian model statistik (seperti uji validitas, reliabilitas, dan pengujian hipotesis), serta pembahasan terhadap temuan penelitian yang dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya. Di akhir bab ini, juga dijelaskan implikasi teoritis dan praktis dari hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian yang menjawab rumusan masalah, serta saran-saran yang diajukan kepada pihak-pihak terkait berdasarkan temuan penelitian. Saran dapat ditujukan kepada perusahaan, akademisi, maupun peneliti selanjutnya.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka simpulan dalam penelitian ini yaitu:

1. Implementasi pelatihan *my development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi sumber daya manusia pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan, yang ditunjukkan oleh *Path Coefficients* sebesar 0,655 dengan *P Values* 0,000.
2. Implementasi pelatihan *my development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan, yang ditunjukkan oleh *Path Coefficients* sebesar 0,445 dengan *P Values* 0,039.
3. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan, yang ditunjukkan oleh *Path Coefficients* sebesar 0,465 dengan *P Values* 0,032.
4. Implementasi pelatihan *My development* berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan melalui kompetensi sumber daya manusia pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan, yang ditunjukkan oleh *Path Coefficients* sebesar 0,305 dengan *P Values* 0,014.

Berdasarkan pembahasan yang telah disampaikan, maka saran yang dapat diberikan yaitu:

1. PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan sebaiknya meningkatkan pelatihan karyawan dalam hal pelayanan pelanggan, termasuk teknik komunikasi dan penanganan keluhan. Memberikan apresiasi dan insentif untuk karyawan yang berkinerja baik dalam memberikan pelayanan, serta mendorong kerjasama tim dan kolaborasi antar karyawan untuk memberikan solusi terbaik bagi nasabah
2. PT Bank Central Asia Tbk Cabang Tabanan sebaiknya melibatkan karyawan dalam program *Corporate Social Responsibility (CSR)* untuk meningkatkan citra perusahaan seperti yang diterapkan oleh BCA Pusat yaitu dalam bakti pendidikan dapat menerapkan CSR berupa beasiswa bakti BCA, edukasi literasi keuangan, BCA berbagi ilmu, sekolah bakti BCA. Pada bakti kesehatan dapat menerapkan CSR berupa kegiatan percepatan penurunan stunting, klinik binaan bakti BCA, donor darah. Desa bakti BCA dapat menerapkan CSR berupa pembinaan Desa bakti BCA dan dukungan berkelanjutan pada UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelhamied, H. H. S. (2019). The Impact of Training Activities on Quality of Service, Customer Satisfaction and Behavioral Intention. *Journal of Tourism and Hospitality Management*. Vol. 7, No. 1, pp. 135-148
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). *E-learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning* (4th ed.). Wiley.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang : Penerbit Badan penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Haji Masagung. Jakarta
- Hasibuan, Jasman Saripuddin, and Beby Silvy. 2019. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional USM*. Vol. 2. No. 1
- Hutapea Parulian dan Nurianna Thoha. 2018. *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk THR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Jadhav, R., & Patankar, M. (2021). Role of e-learning in skill enhancement of employees in digital age. *International Journal of Management*, 12(4), 103-110.
- Lastanti, Hexana Sri. 2019. Pengaruh Pengungkapan Corporate Social Responsibility, Good Corporate Governance, Dan Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Trisakti* 5 (1): 27.
- Lee, S.H., & Lee, C.Y. (2022). E-learning effectiveness in corporate training: A study on learner satisfaction and skill acquisition. *Human Resource Development International*. Vol 25 Issue 2, page: 167-183
- Kuncoro, Mudrajad. 2019. *Metode Kuantitatif (Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi)*. 5th ed. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, cetakan pertama. Penerbit: Remaja Rosdakarya, Bandung

- Margherita, A., & Bua, I. (2021). The role of human resources practices for digital transformation: A review. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol 32 Issue 20, page: 4321-4345
- Mirawati, M., Ali, H. (2022). Determination Of Work Productivity and Service Quality: Education Level And Competence analysis literature Review. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*. Volume 3, Issue 3, April 2022
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Pattarani, A., Rivai, N. I. (2022). The Influence of Human Resource Competence on Service Quality for Functional Appropriate Certificates (LFS). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*. Vol 12 No 2 page: Page 429-438
- Prama, R. M., & Subowo, A. (2025). Hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Inovasi Layanan dengan Kualitas Pelayanan Penerbitan Dokumen Kependudukan Melalui Aplikasi “Alpukat Betawi Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Jakarta Timur. *Nova Idea*, Vol. 1, No. 4, pp. 56-66, https://doi.org/10.14710/nova_idea.49343
- Purnomo, M.V., Perizade, B., Syapril, Y. (2023). The Influence Of Training And Work Experience On Performance With Competence As An Intervening Variable In The Head Of The Technical Implementing Unit PT. Indonesian Railways. *International Journal of Social Service and Research*. Vol. 03, No. 08, page: 2054-2068
- Rivai, V. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rosenberg, M. J. (2001). *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. McGraw-Hill.
- Sugiyanto, Santoso, Djoko. 2018. Analisis Pengaruh Kompetensi, Sarana Pendukung Teknologi Informasi, dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja SDM. *Jurnal Manajemen Universitas Semarang*. ISSN: 1979-4800 (cetak) 2580-8451 (online).
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke 15, Penerbit Alfabeta Bandung
- Sunaryo, Hadi, and Budi Wahono. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen* 9.1

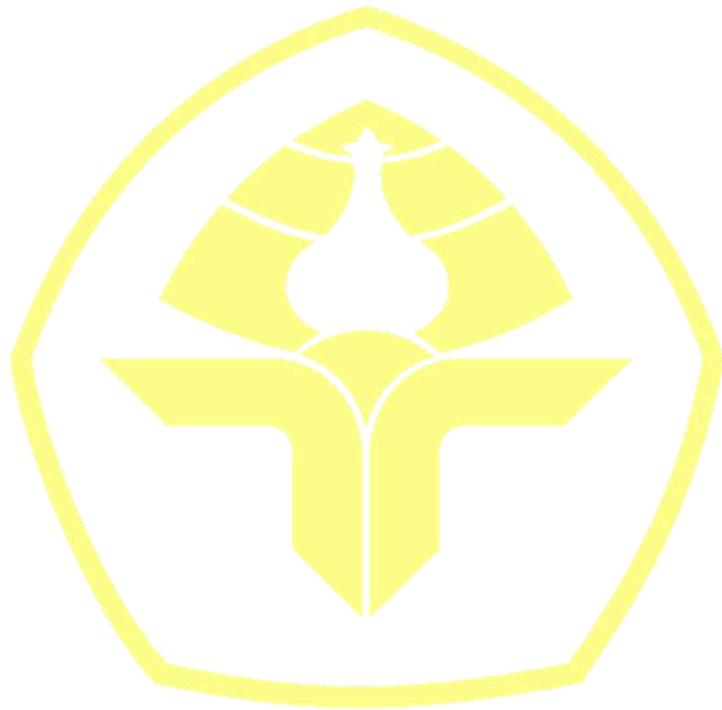
- Supatmi, Ningsih. 2020. Pengaruh Disiplin Kerja, Diklat, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV Gema Nusa. *Jurnal Manajemen*. Universitas Widya Dharma Klaten.
- Susilowati, Nurma. 2019. Analisis Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening PT Bank Syariah Mandiri KCP Kartasura. *Jurnal Manajemen*. Iain Salatiga
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suwanto, Suwanto. 2019. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)* 3.1 : 16-23
- Suwarnadani, Tutuk A. 2018. Hubungan Antara Penetapan Tujuan, Self Efficacy dan Kinerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*: hal. 97-110.
- Uno, B. Hamzah. 2018. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Nasir. 2019. *Pengantar Manajemen Pendidikan*. Jakarta: AnImage.
- Utama, Suyana. 2019. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana
- Utami, Ni Made Satya, and Ida Ayu Made Wedasuwari. 2019. Motivasi, Kepemimpinan kepala Sekolah, Dan Budaya Organisasi Sebagai Faktor Penentu Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan (Studi Empiris Pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Denpasar Barat). *Prosiding 2*: 1-18
- Utami, N. M. S., Sapta, I. K. S., Verawati, Y., & Astakoni, I. M. P. 2021. Relationship between workplace spirituality, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 507-517.
- Utami, N. M. S., Sapta, I. K. S., Verawati, Y., & Astakoni, I. M. P. 2021. Relationship between workplace spirituality, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 507-517

Wibowo. 2018. *Budaya Organisasional*. Jakarta: Rajawali Pers

Widyani, Anak Agung Dwi, Ni Luh Karang Sri Maryani, and Ni Putu Ayu Sintya Saraswati. 2019. Peningkatan Motivasi dalam hubungan Kompensasi Finansial dan Kinerja Karyawan pada PT Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Malls Sanur. *Sketsa Bisnis* 6.2 : 112-124.

Wursanto, Ignasius. 2018. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Edisidua. Yogyakarta

Zwell, Michael. 2019. *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI