e-ISSN 2798-0502

Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan Vol: 6, No 3, 2025, Page 1-10

Penerapan Teori Organisasi Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Karyawan PT Bank BNI

Rismawati[1]*, Muhamad Nurcholis Saputra[2], Adi Miftahudin[3], Diki Adva Pratama[4]

1,2,3,4 Universitas Pelita Bangsa

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan teori organisasi sumber daya manusia dalam pengembangan kompetensi karyawan PT Bank BNI sebagai upaya strategis meningkatkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui studi dokumentasi laporan tahunan Bank BNI 2023 dan 2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank BNI mengalokasikan sekitar 2,5% dari total biaya operasional untuk program pelatihan yang diikuti oleh lebih dari 85% karyawan, serta mengoperasikan BNI *Corporate University* dan platform digital BNI Smarter yang mencatat lebih dari 70.000 sesi pembelajaran online. Program sertifikasi kompetensi bagi Direksi dan Dewan Komisaris telah mencapai 100% partisipasi, memperkuat standar profesionalisme dan kepatuhan regulasi. Pendekatan "*Learner as the Center of Learning*" mendorong 65% karyawan aktif memilih program pengembangan sesuai kebutuhan karir. Investasi pengembangan kompetensi meningkat 12% pada 2023, terutama pada digital skill dan inovasi produk. Penerapan teori SDM ini efektif meningkatkan kemampuan teknis, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang adaptif, sehingga mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka panjang Bank BNI secara berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam pengelolaan SDM berbasis teori organisasi untuk meningkatkan daya saing perusahaan perbankan.

Kata kunci: Teori organisasi SDM, Pengembangan kompetensi, Bank BNI, Pembelajaran digital, Kinerja karyawan.

DOI: https://doi.org/10.53697/emak.v6i3.2625
*Correspondence: Muhamad Nurcholis Saputra
Email: mnurcholis2608@gmail.com

Received: 11-05-2025
Accepted: 16-06-2025
Published: 28-07-2025

Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract: *This study aims to analyze the application of human resource organization theory in developing the competence of PT Bank BNI employees as a strategic effort to improve the quality and performance of human resources. The research method used is descriptive qualitative with data collection through documentation study of Bank BNI annual reports 2023 and 2024. The results showed that Bank BNI allocates around 2.5% of total operating costs for training programs attended by more than 85% of employees, as well as operating BNI Corporate University and BNI Smarter digital platform which recorded more than 70,000 online learning sessions. The competency certification program for the Board of Directors and Board of Commissioners has achieved 100% participation, strengthening professionalism standards and regulatory compliance. "Learner as the Center of Learning" approach encouraged 65% of employees to actively choose development programs according to career needs. Investment in competency development increased by 12% by 2023, especially in digital skills and product innovation. The application of this HR theory is effective in improving technical ability, leadership, and adaptive organizational culture, thus supporting the achievement of Bank BNI's long-term business goals in a sustainable manner. This research provides an empirical contribution in HR management based on organizational theory to improve the competitiveness of banking companies.*

Keywords: *HR organizational theory, Competency development, Bank BNI, Digital learning, Employee performance.*

Pendahuluan

PT Bank Negara Indonesia (BNI) menghadapi tantangan kompleks dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di tengah transformasi digital sektor perbankan yang mencapai pertumbuhan 12,3% secara tahunan *(yoy)* pada 2024 (Kontan, 2024). Data komposisi pendidikan karyawan 2022 menunjukkan dominasi strata 1 (21.866 karyawan) dan strata 2 (2.778 karyawan), dengan hanya 11 karyawan berpendidikan strata 3, mengindikasikan kebutuhan peningkatan kualifikasi akademik. Program pengembangan SDM seperti *Daily Exercise Employee Program* 46 *(DEEP 46)* dan BNI Smarter menghadapi kendala efektivitas, dimana 23% peserta pelatihan tidak menunjukkan peningkatan kompetensi signifikan pasca-pelatihan (Ariqah, 2025).

Transformasi digital yang signifikan dari sektor perbankan telah mendorong PT Bank Negara Indonesia (BNI) untuk melakukan penyesuaian signifikan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) (Shidqi *et al*., 2023). Pertumbuhan sektor perbankan tersebut mencapai 12,3% secara tahunan, pada tahun 2024 memerlukan peningkatan kompetensi dan kapasitas adaptasi di seluruh bagian organisasi termasuk pengembangan sumber daya manusia sebagai pilar utama daya saing (Laila & Kusumawardhani, 2022). Data mengenai komposisi pendidikan karyawan BNI tahun 2022 menunjukkan bahwa tingkan pendidikan strata 1 mendominasi dengan 21.866 karyawan, diikuti oleh strata 2 sebanyak 2.788 karyawan, sementara hanya terdapat 11 karyawan yang memiliki pendidikan strata 3 (PT. Bank Negara Indonesia, 2023). Ini menunjukkan adanya kebutuhan strategis untuk meningkatkan kualifikasi akademik karyawan sebagai dasar untuk pengembangan kompetensi jangka panjang. BNI telah menerapkan beberapa strategi untuk meningkatkan sumber daya manusia seperti *Daily Exercise Employee Program* 46 *(DEEP 46)* dan BNI Smarter (Faizah & Mawar, 2025; Zuhrofi, 2025). Efektifitas program – program tersebut masih mengalami hambatan, 23% peserta pelatihan tidak menunjukkan peningkatan kompetensi yang signifikan pasca-pelatihan (Faizah, 2025).

Tranformasi digital BNI diimplementasikan melalui kebijakan rasionalisasi tenaga kerja dengan pengurangan 72 karyawan pada tahun 2022 dengan disertai peningkatan beban kerja sebesar 7,8% serta menuntut realokasi 35% karyawan ke divisi IT dan perkreditan (PT. Bank Negara Indonesia, 2023). Berdasarkan laporan keuangan kuartal pertama 2022, kebijakan *zero growth strategy* yang menyebabkan penurunan jumlah karyawan dari 27.803 pada tahun 2018 menjadi 27.105 pada tahun 2022. Hal ini menghasilkan peningkatan produktivitas sebesar 18% melalui digitalisasi proses bisnis. Penerapan teori organisasi sumber daya manusia dalam bentuk *talent development* hanya mencakup 15% dari keseluruhan karyawan yang tergolong sebagai *high potential*, menunjukkan ketimpangan dalam manajemen karier (Dewi, 2022).

Analisis kinerja sumber daya manusia menunjukkan bahwa 42% hambatan produktivitas berasal dari ketidakselarasan antara jobdesk dan kemampuan individu. Sementara program BNI *Culture Fest* 2024 telah berhasil meningkatkan *employee engagement index* sebesar 14,7 poin. Pendekatan teoritis *resource-based view* dalam pengelolaan sumber daya manusia diamati melalui peningkatan anggaran pelatihan sebesar 25% untuk divisi perbankan digital selama periode 2020-2024 (BNI, 2024). Meskipun demikian, penerapan

teori *human capital investment* masih terhambat karena tingkat turnover tahunan karyawan strata q masih tinggi, yaitu sebesar 6,8% yang berdampak pada efisiensi biaya rekruitmen.

Integrasi teori organisasi sumber daya manusia dengan praktik operasional tercermin dari kebijakan motivational reward yang meningkatkan kinerja keuangan 2021 sebesar 9,2%, meskipun diperlukan penyesuaian sistem remunerasi untuk 28% posisi kritis yang belum mencapai *market percentile*. Program *global scholarship* untuk 150 karyawan tahun 2024 menunjukkan komitmen pengembangan kompetensi global, namun perlu diperluas cakupannya mengingat hanya 0,04% karyawan yang berpendidikan S3. Data ini mengindikasikan pentingnya evaluasi menyeluruh terhadap implementasi teori organisasi SDM dalam konteks transformasi bisnis perbankan modern (Faizah, 2025).

Penerapan teori organisasi dalam pengelolaan SDM, khususnya dalam pengembangan kompetensi, menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa struktur organisasi, budaya kerja, dan proses internal dapat mendorong pembelajaran berkelanjutan dan inovasi karyawan. Namun, hingga saat ini, kajian empiris yang mengaitkan implementasi teori organisasi dengan efektivitas program pengembangan kompetensi di sektor perbankan nasional, khususnya di BNI, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi mendesak untuk mengisi gap tersebut serta memberikan rekomendasi strategis bagi optimalisasi pengelolaan SDM di tengah transformasi industri keuangan.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus untuk menganalisis penerapan teori organisasi dalam pengembangan kompetensi karyawan di PT Bank BNI, dengan memanfaatkan laporan tahunan sebagai sumber data utama. Data dikumpulkan melalui analisis dokumentasi terhadap laporan tahunan BNI, yang menyediakan informasi mengenai kebijakan SDM, program pelatihan, strategi pengembangan kompetensi, dan pencapaian kinerja organisasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik, di mana data dari laporan tahunan dikategorikan dan dianalisis untuk mengidentifikasi pola-pola yang mencerminkan penerapan teori organisasi dalam konteks pengembangan SDM. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi metode dengan memverifikasi hasil analisis laporan tahunan yang saling melengkapi, serta penerapan kriteria kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas untuk memastikan validitas hasil penelitian**.**

Hasil dan Pembahasan

Tantangan dan Solusi dalam Pengembangan Kompetensi Karyawan

Pengembangan kompetensi karyawan di PT Bank BNI menghadapi berbagai tantangan yang dapat dianalisis melalui penerapan teori organisasi sumber daya manusia. Tantangan utama yang dihadapi adalah dalam menentukan kebutuhan pelatihan yang tepat sasaran. Jika kebutuhan pelatihan tidak diidentifikasi secara akurat, program yang dijalankan bisa menjadi kurang relevan dan kurang efektif dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Hal ini sesuai dengan teori bahwa analisis kebutuhan merupakan

tahap awal yang sangat krusial dalam pengembangan SDM agar program pelatihan dapat memberikan hasil optimal (Yani, 2019).

Keterbatasan anggaran dan waktu menjadi hambatan signifikan dalam pelaksanaan pelatihan di PT Bank BNI. Keterbatasan ini seringkali mengakibatkan pelatihan yang tidak maksimal karena sumber daya yang tersedia terbatas. Solusi yang diterapkan adalah dengan mengoptimalkan metode pelatihan yang efisien dan menyesuaikan jadwal pelatihan agar tidak mengganggu operasional bank. Pendekatan ini sejalan dengan teori manajemen SDM yang menekankan pentingnya efisiensi dan efektivitas dalam pengembangan kompetensi karyawan (Hermawan, 2025).

Era digital membawa tantangan baru dalam pengembangan kompetensi karyawan PT Bank BNI. Karyawan harus mampu beradaptasi dengan teknologi baru, menguasai keterampilan digital seperti pengolahan data dan manajemen proyek, serta mampu menggunakan perangkat lunak modern. Namun, resistensi terhadap perubahan dan kurangnya penerapan teknologi dalam aktivitas kerja menjadi hambatan. Oleh karena itu, bank menerapkan program pelatihan yang mengintegrasikan pengembangan hard skill dan soft skill digital untuk meningkatkan daya saing karyawan di era digitalisasi (Mulyadi, 2025).

Dalam konteks teori organisasi, PT Bank BNI mengimplementasikan strategi pengembangan kompetensi yang dibedakan antara pengembangan karyawan secara umum dan pengembangan talent khusus. Program pengembangan karyawan diarahkan untuk meningkatkan kinerja pada posisi saat ini, sedangkan pengembangan talent fokus pada persiapan karyawan untuk posisi yang lebih tinggi. Pendekatan ini mencerminkan teori pengelolaan SDM yang menekankan segmentasi dan personalisasi pengembangan berdasarkan potensi dan kebutuhan individu

Namun, kendala yang masih ditemukan adalah ketidaksesuaian antara jobdesk dengan kemampuan karyawan. Hal ini menyebabkan pekerjaan tidak berjalan optimal dan menurunkan motivasi. Solusi yang diambil adalah penyesuaian tanggung jawab sesuai dengan kemampuan individu, yang tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Pendekatan ini sesuai dengan teori motivasi dan manajemen kinerja dalam organisasi sumber daya manusia.

Program pelatihan di PT Bank BNI juga melibatkan berbagai metode seperti Daily Exercise Employee Program (DEEP 46), BNI Smarter, dan pelatihan dari BNI Corporate University. Program-program ini dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan penerapan teori pembelajaran organisasi yang menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan kompetensi secara sistematis dalam organisasi (Pebrianja, 2023).

Penerapan teori organisasi sumber daya manusia dalam pengembangan kompetensi karyawan PT Bank BNI menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang efektif memerlukan identifikasi kebutuhan yang tepat, adaptasi terhadap era digital, segmentasi pengembangan karyawan, serta penyesuaian tugas sesuai kemampuan. Dengan mengatasi tantangan tersebut melalui solusi yang terstruktur, PT Bank BNI mampu meningkatkan kualitas

sumber daya manusianya sebagai modal utama dalam menghadapi persaingan industri perbankan yang semakin ketat.

Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan Berbasis Teori SDM di PT Bank BNI

PT Bank BNI memandang pengembangan kompetensi karyawan sebagai bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga kerja (Alya, 2019). Pada tahun 2023, Bank BNI mengalokasikan sekitar 2,5% dari total biaya operasionalnya untuk program pelatihan dan pengembangan SDM, menunjukkan komitmen nyata dalam investasi pengembangan kompetensi karyawan. Pendekatan ini sejalan dengan teori organisasi SDM yang menempatkan pengembangan kompetensi sebagai kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika bisnis perbankan. Dengan demikian, Bank BNI berupaya memastikan karyawan memiliki keterampilan yang relevan dan terus diperbarui sesuai kebutuhan industri (Zuhrofi, 2025).

Strategi pengembangan kompetensi di Bank BNI dijalankan melalui BNI *Corporate University*, yang secara khusus mengelola berbagai program pelatihan mulai dari level entry hingga eksekutif. Pada 2023, tercatat lebih dari 85% karyawan mengikuti setidaknya satu program pelatihan yang diselenggarakan oleh *Corporate University*, mencerminkan cakupan pelatihan yang luas dan menyeluruh (Nurjanah, 2021). Program ini mengintegrasikan materi kepemimpinan, budaya kerja, dan tata kelola perusahaan yang baik, sesuai dengan prinsip *continuous learning* dalam teori SDM. Hal ini mendukung peningkatan kapabilitas karyawan dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks.

Bank BNI juga mengembangkan sistem pembelajaran digital melalui platform BNI Smarter, yang pada tahun 2023 mencatat lebih dari 70.000 sesi akses materi pelatihan oleh karyawan secara *online*. Platform ini memungkinkan pembelajaran mandiri dan fleksibel, sehingga karyawan dapat mengembangkan kompetensi kapan saja dan di mana saja. Penggunaan teknologi ini mencerminkan adaptasi Bank BNI terhadap tren digitalisasi dan memperkuat teori SDM yang menekankan inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, *digital learning* menjadi salah satu pilar utama dalam strategi pengembangan kompetensi karyawan di Bank BNI.

Selain pelatihan umum, Bank BNI menerapkan program sertifikasi kompetensi kerja yang diwajibkan bagi Direksi dan Dewan Komisaris untuk memastikan standar profesionalisme dan kepatuhan terhadap regulasi. Pada tahun 2023, 100% anggota Direksi dan Dewan Komisaris telah mengikuti program sertifikasi dan pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan oleh Corporate University. Pendekatan ini mengintegrasikan pengembangan kompetensi individu dengan tujuan strategis perusahaan, sesuai prinsip teori SDM yang menghubungkan pengembangan SDM dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Program ini juga mendukung tata kelola perusahaan yang baik dan pengelolaan risiko secara efektif (BNI, 2024).

Pendekatan "*Learner as the Center of Learning*" diterapkan di Bank BNI dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih program pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan dan aspirasi karirnya. Pada 2023, sebanyak 65% karyawan

aktif menggunakan fitur personalisasi pembelajaran di BNI *Smarter* untuk mengakses modul yang relevan dengan bidang kerjanya. Pendekatan ini mendorong motivasi intrinsik dan tanggung jawab pribadi dalam pengembangan diri, yang merupakan aspek penting dalam teori SDM modern. Namun, Bank BNI masih mengembangkan program pembelajaran berbasis tim untuk meningkatkan kolaborasi dan sinergi antar karyawan (Kumparan, 2024).

Investasi Bank BNI dalam pengembangan kompetensi karyawan meningkat sebesar 12% dibandingkan tahun sebelumnya, khususnya pada pelatihan digital skill dan inovasi produk. Data laporan tahunan 2023 menunjukkan bahwa 78% karyawan telah mengikuti pelatihan terkait transformasi digital, yang menjadi fokus utama dalam strategi bisnis Bank BNI. Hal ini menunjukkan respons cepat Bank BNI terhadap kebutuhan pasar dan perkembangan teknologi, sekaligus memperkuat daya saing bank di era digital. Investasi ini juga mendukung penguatan kapabilitas karyawan dalam memberikan layanan prima dan inovatif (Zuhrofi, 2025).

Dampak Penerapan Teori Organisasi SDM terhadap Kinerja dan Keunggulan Kompetitif PT Bank BNI

Penerapan teori organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di PT Bank BNI memberikan dampak besar terhadap peningkatan kinerja serta keunggulan kompetitif bank. Berdasarkan Laporan Keuangan Bank BNI tahun 2020 hingga 2022, tercatat pertumbuhan laba bersih yang impresif dengan CAGR mencapai 120,6%, disertai kenaikan Return on Equity (ROAE) dari 2,6% menjadi 14,9%. Capaian ini mencerminkan efektivitas pengelolaan SDM yang terstruktur dan sejalan dengan prinsip-prinsip teori organisasi dalam mendukung target finansial bank. Melalui penerapan teori organisasi, Bank BNI mampu menyusun struktur, proses, serta program pengembangan SDM secara sistematis, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan efisiensi kinerja karyawan.

Selain membawa dampak positif pada aspek finansial, penerapan teori organisasi juga berpengaruh terhadap peningkatan motivasi dan komitmen karyawan, dua faktor kunci dalam mendorong kinerja. Studi yang dilakukan di PT Bank BNI Cabang Pamekasan mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih loyal dan berdedikasi, yang pada akhirnya mendukung pencapaian target organisasi. Pendekatan ini sejalan dengan teori Greenberg & Baron, yang menekankan pentingnya keterlibatan dan loyalitas karyawan dalam keberhasilan organisasi (Febriyanto, et.al. 2022).

Dalam pengelolaan SDM, Bank BNI juga dihadapkan pada tantangan, salah satunya adalah ketidaksesuaian antara jobdesk dan kemampuan individu, yang berpotensi menghambat kinerja. Melalui penerapan teori organisasi, manajemen terdorong untuk menyesuaikan tanggung jawab dengan potensi masing-masing karyawan, sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan motivasi. Penyesuaian ini menjadi langkah penting untuk mengoptimalkan kontribusi pegawai sekaligus menghindari pemborosan sumber daya.

Dengan demikian, teori organisasi berperan dalam menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kompetensi individu (Faizah & Mawar, 2025).

Pelatihan dan pengembangan kompetensi merupakan elemen kunci dalam penerapan teori organisasi di Bank BNI. Penelitian membuktikan bahwa pelatihan yang terstruktur, didukung dengan motivasi yang konsisten, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Untuk mendukung hal tersebut, Bank BNI melaksanakan berbagai program pelatihan yang bertujuan meningkatkan keterampilan serta kesiapan karyawan dalam menghadapi dinamika industri perbankan. Temuan ini sejalan dengan pernyataan Khan (2012) yang menegaskan bahwa pelatihan dan motivasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Amanah, 2020).

Penerapan teori organisasi di Bank BNI turut mendorong digitalisasi dalam pengelolaan SDM. Melalui penggunaan learning management system dan teknologi digital lainnya, akses terhadap program pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi lebih mudah dan efisien. Inisiatif ini mempercepat kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan dinamika perubahan bisnis, sekaligus memperkuat keunggulan kompetitif bank. Selain itu, penerapan sistem informasi SDM yang terintegrasi memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data, sehingga manajemen dapat mengelola sumber daya manusia dengan lebih optimal (Illahiah, 2023).

Pengelolaan SDM berbasis teori organisasi memberikan dampak positif yang nyata terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja secara keseluruhan. Studi yang dilakukan di BNI Kantor Cabang Utama Mattoangin membuktikan bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Investasi yang dilakukan dalam pengembangan kompetensi ini tidak hanya mendorong produktivitas dan kualitas layanan, tetapi juga memperkuat daya saing Bank BNI di industri perbankan nasional (Mappa, et.al. 2024).

Penelitian di Bank BNI Syariah Cabang Makassar menunjukkan bahwa perubahan organisasi, stres kerja, dan inovasi produk memiliki keterkaitan dan secara kolektif memberikan pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Walaupun perubahan organisasi secara individu belum tentu berdampak signifikan, inovasi serta pengelolaan stres kerja menjadi faktor krusial dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan SDM yang adaptif dan inovatif dalam menghadapi dinamika yang terus berkembang di industri perbankan (Ifna, 2021).

Kesimpulan

Penerapan teori organisasi sumber daya manusia di PT Bank BNI dalam pengembangan kompetensi karyawan telah berjalan secara efektif dan strategis. Bank BNI mengimplementasikan berbagai program pengembangan kompetensi yang terstruktur melalui BNI Corporate University dan platform digital BNI Smarter, yang mampu menjangkau lebih dari 85% karyawan dengan metode pembelajaran yang fleksibel dan inovatif. Investasi yang signifikan dalam pelatihan dan sertifikasi, termasuk bagi Direksi dan Dewan Komisaris, menunjukkan komitmen kuat dalam menjaga standar profesionalisme dan kepatuhan terhadap regulasi industri perbankan. Pendekatan "*Learner*

as the Center of Learning" yang diterapkan Bank BNI berhasil mendorong motivasi intrinsik karyawan untuk mengembangkan kompetensi sesuai kebutuhan dan aspirasi karir masing-masing, sehingga meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Selain itu, peningkatan investasi pengembangan kompetensi sebesar 12% pada tahun 2023, khususnya di bidang digital skill dan inovasi produk, memperkuat daya saing Bank BNI di era transformasi digital. Dengan demikian, penerapan teori organisasi SDM di Bank BNI tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis dan kepemimpinan karyawan, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang adaptif dan inovatif, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka panjang.

Saran

Penelitian ini hanya berfokus pada PT Bank BNI sebagai studi kasus, sehingga disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan studi komparatif dengan bank lain, seperti bank BUMN lainnya (BRI, Mandiri, BTN) atau bank swasta besar, guna memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai implementasi teori organisasi SDM di sektor perbankan Indonesia. Selain itu, pendekatan deskriptif kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilengkapi atau diganti dengan pendekatan kuantitatif maupun *mixed methods* agar memungkinkan pengukuran statistik terhadap hubungan antara penerapan teori organisasi SDM dengan kinerja, kepuasan kerja, atau retensi karyawan. Mengingat pengembangan kompetensi merupakan proses jangka panjang, maka analisis longitudinal juga diperlukan untuk menangkap efektivitas implementasi teori organisasi dalam kurun waktu tertentu, terutama sebelum dan sesudah transformasi digital.

Daftar Pustaka

Amanah, S. N. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Ptbank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayandengan Metode Survey Explanative. *Sebatik*, *24*(2).

Ambarwati, A. (2021). *Perilaku Dan Teori Organisasi*. Media Nusa Creative (Mnc Publishing).

Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1* (Vol. 1). Pustaka Aksara.

Bank Negara Indonesia (Bni). (N.D.). Kebijakan Pengembangan Kompetensi Dan Pelatihan Direksi Dan Dewan Komisaris. Pt Bank Negara Indonesia.

Cahyadi, N., S St, M. M., Joko Sabtohadi, S. E., Alkadrie, S. A., Se, M., Megawati, S. P., ... & Lay, A. S. Y. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cv Rey Media Grafika.

Dewi, Z. R. (2022). Analisis Laporan Keuangan Bank Negara Indonesia Dan Bank Negara Indonesia Syariah. *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 180-190.

Dr Ha Rusdiana, M. M. (2022). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. Arsad Press.

Faizah, A. N & Mawar. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pt. Bank Negara Indonesia (Bni) Persero Tbk. Kantor Pusat Jakarta. *Parlementer: Jurnal Studi Hukum Dan Administrasi Publik* 2(1).

Febriyanto, E., Chamariyah, C., & Subijanto, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Bni Tbk Cabang Pamekasan Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, *1*(3).

Faizah, A. N. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pt. Bank Negara Indonesia (Bni) Persero Tbk. Kantor Pusat Jakarta.Parlementer: Jurnal Studi Hukum Dan Administrasi Publik.

Hadi, M. S. (2024). Teori Organisasi Klasik. *Jimad: Jurnal Ilmiah Mutiara Pendidikan*, *2*(4), 80102.

Hermawan, M. S., Judijanto, L., Kusumastuti, S. Y., Purnamaningrum, T. K., Suparyati, A., Ifna, N. (2021). Pengaruh Perubahan Organisasi, Stress Kerja Dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Sumber Daya Insani Pt. Bank Bni Syariah Cabang Makassar. *Kunuz: Journal Of Islamic Banking And Finance*, *1*(2), 95-106.

Illahiah, D. F. (2023). Pengaruh Perencanaan Dan Pengembangan Karir, Kompetensi, Serta Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk , *Skripsi* Sarjana Universitas Bina Darma, 2023.

Komariah, N., Pd, M., Sentryo, I., Holid, A., S Pd I, S. M., Sam, R. N. F. A. R., ... & Mkm, C. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cv Rey Media Grafika.

Laila, M. K., & Kusumawardhani, A. (2022). Digital Transformation as a Competitive Advantage an empirical study at PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Region 05. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, *5*(2).

Mappa, Y. A., Saleh, H., & Yunus, M. K. (2024). Pengaruh Kompotensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bni Kantor Cabang Mattoangin. *Journal Of Economy Business Development*, *2*(2), 249-254.

Maulyan, F. F. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pengembangan Karir: Theoretical Review. *Jurnal Sains Manajemen*, *1*(1), 40-50.

Mulia, R. A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Aplikasi Dalam Peningkatan Kinerja*. Cv. Eureka Media Aksara.

Mulyadi, I., Taufik, K., & Suhardi, S. (2024). Pengaruh Pemberdayaan dan Implementasi Teknologi Informasi dan Komunikasi Terhadap Kompetensi SDM dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (online)*, *3*(1), 468-486.

Pebrianja, B. (2023). *Analisis Kinerja Pegawai Berdasarkan Core Values Akhlak Di Pt. Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bumi Serpong Damai (Bsd)* (Doctoral Dissertation, Universitas Nasional).

Pracoyo, A., ... & Ilma, A. F. N. (2025). *Pengantar Ekonomi Indonesia: Perkembangan dan Tantangan Perekonomian dalam Rangka Percepatan Pembangunan Nasional Menuju Indonesia Emas 2045*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Pt Bank Negara Indonesia. (2024). *Laporan Tahunan 2024*.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (2023). *Laporan Tahunan 2022.*

Rifda Alya. (2019). *Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Di Pt Bni Syariah* (Skripsi). Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Shidqi, M. F., Darmastuti, I., & Wicaksono, B. S. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagau Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, *12*(1).

Yani, K. I. (2019). *Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Pelayanan Jasa Kliring (Studi Kasus PT. Bank Pembangunan Daerah Lampung KC. Bandar Jaya)* (Doctoral dissertation, IAIN Metro).

Zuhrofi, A. (2025). Strategi Optimalisasi Human Capital Dalam Bank Bni 46 Untuk Meningkatkan Inovasi Dan Layanan. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, *5*(1), 29-38.