

# STRATEGI PENGEMBANGAN KUALITAS KARYAWAN (STUDI PADA PT BANK CENTRAL ASIA KCU JEMBER)

**Gevi Auliano**

**Dr. Rofiaty, SE, MM**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan kualitas karyawan yang diterapkan, program – program yang diterapkan dan hambatan yang dialami oleh PT Bank Central Asia – Kantor Cabang Utama Jember dalam melakukan pengembangan karyawan. Peneliti menggunakan teori pengembangan karyawan Werther & Davis sebagai pendekatan dalam melakukan analisis. Selain itu peneliti juga menggunakan teori pengembangan karyawan dari Hasibuan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggambarkan dan menganalisis data yang diperoleh selama penelitian dengan pendekatan secara kualitatif. Peneliti menjadikan Ibu Nurmalia Puspitarini sebagai narasumber dan informan utama dari pihak BCA, beliau merupakan Kepala Layanan BCA Jember. Narasumber dipilih karena mengetahui langsung bagaimana strategi pengembangan karyawan yang dilakukan oleh BCA.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan karyawan BCA Jember adalah melalui metode pelatihan dan pendidikan. Program – program pelatihan dan pendidikan dilakukan melalui on the job training yaitu pendidikan pra jabatan dan coaching serta melalui off the job training yaitu training reguler, *e – learning*, *smartsolution reward program*, *video based training*, *worklife balance*, *community of practice*, dan dialog layanan. Program *coaching*, *e – learning* dan training reguler berhasil meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan. Hambatan yang dialami oleh BCA Jember adalah jam kerja yang padat, terbatasnya dana pengembangan, perbedaan kondisi di daerah dan tidak adanya bagian SDM di kantor cabang.

**Kata Kunci :**Strategi Pengembangan Kualitas Karyawan, Pendidikan,

## ABSTRACT

The objective of this research is to know the applied strategy of employees quality development, the programs applied and the obstacles which are experienced by PT Bank Central Asia – KCU Jember in developing their employees. The researcher used the employees' development theory by Werther & Davis as the

approach of analysis. Besides, the researcher also used the employees' development theory by Hasibuan. This research is descriptive describing and analyzing collected data during the research with qualitative approach. The researcher made Mrs. Nurmalia Puspitarini as interviewee and main informant from BCA side; she is the Head of Service BCA Jember. The interviewee was chosen because she knows directly the strategy of employees quality development which is done by BCA.

The result shows that the strategy of employees' quality development of BCA Jember is done through training and education method. Training and education programs were done by on the job training, pre-service education and coaching, and also off the job training, regular training, e-learning, smartsolution reward program, video-based training, worklife balance, community of practice, and service dialogue. Coaching program, e-learning and regular training succeed to increase the employees' quality and work rate. The obstacles which are experienced by BCA are tight working hours and limited development funds, conditional difference in region and the absence of human resource division in branch office.

**Keywords :** Strategy of Employees' Quality Development, Education, Training

Bisnis perbankan di Indonesia tumbuh cukup pesat dalam satu dekadeterakhir. Data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam Statistik Perbankan Indonesia (SPI) pada September 2015 tercatat ada 118 jumlah bank dengan 20.470 kantor di Indonesia.(sumber : Data SPI, Bank Indonesia, 2016). Adanya krisis ekonomi global pada 2008, dan perlambatan ekonomi yang terjadi pada 2-3 tahun terakhir semakin membuat industri perbankan bekerja keras agar bisa tetap eksis di bisnis perbankan tanah air. Hal ini tentunya menimbulkan persaingan yang cukup ketat diantara pelaku bisnis perbankan di Indonesia. Perusahaan – perusahaan di dalam industri bisnis perbankan mau tidak mau harus saling bersaing untuk tetap eksis di dunia perbankan.

Dalam ketatnya bisnis perbankan saat ini, setiap perusahaan dituntut untuk terus berbenah dan meningkatkan kualitas produk dan

kualitas pelayanan. Perbankan sebagai bisnis dengan layanan jasa, tentunya wajib memberikan kualitas pelayanan yang maksimal kepada setiap konsumen atau nasabahnya karena nasabah tidak hanya meminta kemudahan dalam melakukan aktivitas perbankan, namun juga membutuhkan kenyamanan dan keamanan dalam setiap transaksi perbankan yang dilakukan. Untuk mencapai tujuan perusahaan pada dasarnya didasari oleh 2 faktor yaitu faktor strategi dan faktor sumber daya manusia. Faktor strategi adalah bagaimana strategi yang dirumuskan oleh perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan faktor sumber daya manusia adalah bagaimana sumber daya tersebut menerapkan strategi yang telah dirumuskan, serta memberikan tenaga dan usaha mereka kepada perusahaan atau organisasi sehingga dapat meraih tujuan.

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan (Hasibuan, 2011).

Strategi pengembangan kualitas karyawan merupakan hal terpenting bagi kelangsungan suatu perusahaan atau organisasi. Perusahaan yang baik akan meningkatkan mutu dan kemampuan karyawannya secara terus menerus dan terprogram. Melalui program – program seperti pelatihan dan pengembangan, maka karyawan akan lebih produktif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab serta memberikan keuntungan lebih kepada perusahaan.

PT Bank Central Asia Tbk atau biasa disebut BCA sebagai salah satu pelaku bisnis perbankan di Indonesia tentunya memiliki strategi – strategi dalam hal pengembangan kualitas karyawannya. BCA menyadari bahwa sumber daya manusia yang dimiliki merupakan sebuah aset sekaligus ujung tombak perusahaan dalam menjalani kegiatan bisnis sehari-hari. Sebagai aset perusahaan, sumber daya manusia dalam hal ini karyawan, merupakan sebuah aset penting yang harus dikembangkan perusahaan agar mampu memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah. Dengan memberikan layanan terbaik kepada

nasabah, dan didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni, maka BCA bisa bersaing dengan maksimal dalam bisnis perbankan di Indonesia. Untuk mencapai hal tersebut tentunya dibutuhkan strategi pengembangan kualitas karyawan yang tepat, agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk itu BCA berkomitmen untuk memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk tumbuh dan berkembang bersama BCA.

PT. Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Jember, sebagai cabang pusat BCA di Kota Jember memiliki tujuan untuk menjadi salah satu pemimpin dalam dunia perbankan di Kota Jember. Untuk mencapai hal tersebut tentunya diperlukan kualitas layanan yang prima dari sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu BCA Jember juga memiliki komitmen untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Dengan strategi – strategi serta program – program pengembangan yang dimiliki, BCA Jember berkomitmen untuk mengembangkan kemampuan dan kompetensi karyawan secara optimal, untuk menghasilkan sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas tinggi.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa teori manajemen strategi dan manajemen sumber daya manusia sangat berkaitan erat, utamanya dalam bisnis jasa perbankan. Melihat penjelasan dan uraian di atas maka dilakukan penelitian dan kajian lebih mendalam dengan judul “Strategi Pengembangan Kualitas Karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk (BCA) Kantor Cabang Jember”

## Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM menurut Hasibuan (2011) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Dessler (2000) berpendapat bahwa pengembangan SDM meliputi *Training and Developing Employees, Managing Organizational Renewal, Appraising Performance, Managing Careers and Fair Treatment*. Sementara itu, Werther dan Davis (1996) berpendapat bahwa pengembangan SDM meliputi *Training and Development, Career Planning, Performance Appraisal*.

## Bentuk - Bentuk Pengembangan

Menurut Hasibuan (2011) ada 2 bentuk dari pengembangan, yaitu pelatihan dan pendidikan. Metode latihan menurut meliputi : *On the job, Vestibule, Demonstration and Example, Simulation, Apprenticeship, Classroom Method*. Sedangkan metode pendidikan meliputi : *Under Study, Job Rotation and Planned Progression, Coaching and Counseling, Junipr Board of Executive or Multiple Management, Committee Assignment, Business Games, Sensitivity Training, Other Development Method*.

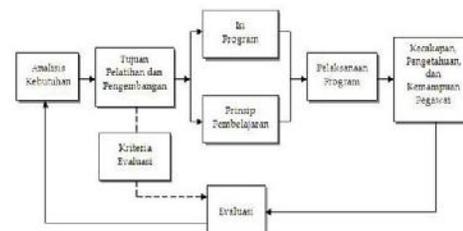
## Tujuan dan Manfaat Pengembangan

Tujuan pengembangan menurut Hasibuan (2011) adalah produktifitas kerja, efisiensi, meminimalisir kerusakan, mengurangi tingkat kecelakaan, meningkatkan pelayanan, meningkatkan moral, meningkatkan karier, konseptual, kepemimpinan, balas jasa dan konsumen.

Sedangkan manfaat pengembangan menurut Sarah (2011) adalah meningkatkan rasa puas karyawan, mengurangi waktu yang terbuang, mengurangi ketidakhadiran karyawan, memperbaiki metode dan sistem kerja, meningkatkan penghasilan, mengurangi biaya lembur, mengurangi beban pegawai, mengurangi harga pemeliharaan mesin, mengurangi keluhan – keluhan, komunikasi yang lebih baik, semangat kerja bertambah, peningkatan pengetahuan tentang pekerjaan, kerja sama antar karyawan yang lebih baik.

## Proses Pengembangan

Menurut Werther dan Davis (1996), proses pengembangan meliputi : (1) analisis kebutuhan (2) menetapkan tujuan (3) isi program (4) prinsip pembelajaran (5) pelaksanaan program (6) evaluasi program.



Sumber: Diadaptasi dari Werther and Davis (1996:287)

## **METODE**

Paradigma penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Data yang ada dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer dan data sekunder. Sumber data dari penelitian ini menggunakan data berupa hasil wawancara dengan Kepala Layanan BCA KCU Jember dan wawancara dengan perwakilan karyawan dari masing – masing eselon BCA KCU Jember. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu interview atau wawancara dan dokumentasi.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Strategi Pengembangan Kualitas Karyawan BCA**

Pengembangan SDM atau pengembangan kualitas karyawan menjadi salah satu aspek penting bagi BCA untuk meraih keunggulan kompetitif dalam bersaing di industri perbankan di Indonesia. BCA menyadari pentingnya sumber daya manusia sebagai aset dan urat nadi perusahaan. Sumber daya manusia merupakan sebuah aspek penting dalam meraih keunggulan bersaing dalam bisnis perbankan. Untuk itu, BCA melihat bahwa pengembangan sumber daya manusia atau karyawan menjadi hal yang sangat mutlak untuk dilakukan agar selalu bisa memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

Sebagai perwujudan hal tersebut, BCA memberikan program – program pelatihan dan pendidikan

yang terstruktur dan berkesinambungan bagi karyawannya. Sebagai strategi dalam pelaksanaan pengembangan kualitas karyawannya, BCA menempatkan diri sebagai *Learning Organizations* dan menjadikan karyawannya sebagai mitra belajar BCA dengan slogan “Tumbuh dan Berkembang bersama BCA”.

### **Program – Program Pengembangan Kualitas Karyawan BCA**

Program – program yang dilakukan oleh BCA dalam mengembangkan kualitas karyawannya adalah :

1. Training Reguler : Training reguler merupakan training rutin yang diselenggarakan BCA dan wajib diikuti seluruh karyawan BCA dengan berbagai tingkat eselon, dengan frekuensi 1x/tahun. Tujuan dari training reguler ini adalah untuk menambah pengetahuan karyawan terkait dengan hal – hal yang berhubungan dengan perbankan dan pekerjaan yang dilakukan sehari – harinya.
2. Pendidikan Pra Jabatan : Pendidikan Pra Jabatan merupakan pendidikan yang dilakukan oleh karyawan yang mendapatkan promosi jabatan. Tujuan dari program ini adalah agar karyawan bisa mengetahui job desc baru di jabatannya yang baru, sehingga nantinya ketika bertugas di unit kerja tidak mengalami kendala dan beradaptasi dengan cepat.
3. E – Learning : E – Learning merupakan program pelatihan BCA yang berbasis aplikasi. yang wajib diikuti oleh karyawan

- dengan ketentuan minimal 2 modul terselesaikan tiap bulannya. Tujuan dari *E – Learning* ini adalah memudahkan karyawan dalam menyerap ilmu – ilmu perbankan dalam waktu yang cepat dan efisien.
4. Coaching :Budaya Coaching mulai diterapkan BCA pada 2013, dan berlaku di berbagai jenjang organisasi, baik untuk karyawan baru atau karyawan lama. Untuk karyawan baru akan dilatih dan diberikan pendampingan oleh kepala bagian atau karyawan yang satu tingkat di atasnya. Hal ini bertujuan agar karyawan baru cepat beradaptasi dengan situasi kerja di BCA. Sedangkan untuk karyawan lama coaching akan diberikan oleh kepala bagiannya. Coaching ini bertujuan untuk menanamkan budaya mengajar kepada seluruh karyawan BCA dan juga sebagai pemberian ilmu dari atasan ke bawahan secara langsung.
  5. SSRP (*Smart Solution Reward Program*) :SSRP merupakan program pengembangan BCA berbentuk kompetisi yang bertujuan untuk memilih duta – duta BCA pada beberapa posisi. Program SSRP ini dilakukan sekali dalam setahun. Tujuan dari program SSRP ini selain memilih duta – duta terbaik BCA juga memacu karyawan untuk terus berkembang dan meraih prestasi dalam dunia kerja. Selain itu dengan program SSRP, karyawan dituntut untuk mengetahui BCA lebih jauh lagi, siap dalam menghadapi tekanan, berpikir cepat dan tepat.
  6. Speech Competition :*Speech Competition* merupakan program pelatihan sekaligus pengembangan karyawan dengan sistem seperti presentasi yang dibuat oleh BCA. Materi presentasi yang disampaikan berhubungan dengan pelayanan perbankan, motivasi atau permasalahan – permasalahan perbankan berikut dengan solusinya. Tujuan dari *speech competition* ini adalah untuk melatih komunikasi karyawan ketika berhadapan dengan nasabah.
  7. COP (*Community Of Practice*) :*Community of practice* merupakan sebuah program diskusi sharing dan transfer knowledge antar karyawan. COP ini diadakan di tiap - tiap kantor cabang BCA. Program COP ini diselenggarakan setiap 2 bulan sekali..Tujuan dari COP adalah sebagai sarana bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan dan keahlian diantara unit kerja. Selain itu, COP juga bermanfaat untuk memfasilitasi interaksi antar karyawan di dalam suatu unit kerja, sehingga dapat memperkuat kebersamaan dan memperkokoh budaya BCA.
  8. VBT (*Video Based Training*):*Video based training* merupakan sebuah program pelatihan dengan berbasis video dan games yang digelar 3 bulan sekali di kantor cabang. Program VBT ini merupakan program pelatihan yang dibuat untuk menyesuaikan dengan mulai banyaknya generasi Y dalam angkatan kerja BCA, sehingga terkadang diperlukan cara – cara yang inovatif dan kreatif serta

- berbasis teknologi yang sesuai dengan cerminan generasi Y.
9. Dialog Layanan :Dialog layanan merupakan program BCA yang khusus dibuat untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah. Peserta dialog layanan ini adalah karyawan – karyawan frontliner BCA yang dalam kesehariannya bekerja dengan langsung berhadapan dengan nasabah.Dialog layanan bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan BCA kepada nasabah, dan khusus membahas permasalahan – permasalahan dalam pelayanan terhadap nasabah.
  10. *Work Life Balance* :BCA meyakini bahwa dengan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi maka akan tercipta karyawan yang produktif dan berkualitas. *Work Life Balance* merupakan salah satu bentuk program pelatihan BCA dimana karyawan tidak hanya memenuhi tuntutan professional, tapi juga kebutuhan karyawan secara pribadi.  
Program – program yang ada pada *Work Life Balance* antara lain adalah *Ring The Bells, Beautiful Life & Counseling, Rebuilding Passion & Productivity, dan New Me*.

## PEMBAHASAN

### **Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kualitas Karyawan BCA**

BCA sebagai salah satu perusahaan perbankan terbesar di Indonesia tentunya sangat

memperhatikan kualitas sumber daya manusia dan pelayanan yang diberikan terhadap nasabahnya.BCA menerapkan strategi bisnis *relationship banking* dalam setiap pelayanan yang diberikan.BCA menyadari bahwa sumber daya manusia menjadi salah satu faktor utama dalam menerapkan strategi bisnis tersebut. Melalui pengembangan sumber daya manusia atau karyawan yang berkesinambungan dan dengan metode – metode yang tepat, BCA meyakini hal tersebut akan membantu dalam proses penerapan strategi bisnis perusahaan dan kesuksesan mencapai tujuan – tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian dan data – data yang diperoleh oleh peneliti selama melakukan penelitian, didapatkan informasi bahwa BCA memiliki fokus untuk mengembangkan karyawannya melalui berbagai program – program pengembangan, yaitu melalui program – program pelatihan dan pendidikan serta kegiatan – kegiatan pengembangan diri karyawan. Melalui program – program tersebut BCA mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawannya, sehingga kinerja karyawan meningkat.

Dalam upaya mengembangkan karyawannya, BCA melakukan tahapan – tahapan agar program pengembangan yang diberikan bisa berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Tahapan – tahapan tersebut dimulai dari identifikasi kebutuhan dan tujuan, kemudian

dilanjutkan dengan pelaksanaan program – program pengembangan beserta tujuan dari program – program tersebut, setelah itu melakukan evaluasi terhadap perkembangan dan kinerja karyawan kemudian pemberian penilaian dan reward. Penilaian dan reward yang diberikan oleh BCA dilihat berdasarkan oleh kinerja dan perkembangan karyawan selama setahun, ditambah dengan partisipasi karyawan dalam mengikuti program – program pengembangan dan prestasi yang didapat oleh karyawan

**Gambar 2 :Alur Proses Pengembangan Kualitas Karyawan**



**BCA**

Program - program pengembangan yang dilakukan oleh BCA disusun berdasarkan tingkat jabatan atau eselon, dengan berbagai fokus yang berbeda dalam tiap eselon. Untuk eselon 7 difokuskan kepada pelayanan nasabah dan pengetahuan produk BCA, eselon 6 difokuskan kepada materi – materi perbankan sesuai dengan bidangnya (kredit, marketing, operasional), eselon 5 difokuskan pada coaching, kepemimpinan dan motivasi karyawan dan eselon 4 difokuskan pada

pengetahuan perbankan global, kebijakan ekonomi, profit dan statistik. Hal itu menunjukkan BCA memiliki tujuan yang bertahap dari setiap program pengembangan di tiap eselon.

Strategi BCA dalam melaksanakan program – program pengembangan adalah BCA tidak hanya terpaku dengan pendidikan dan pelatihan secara formal saja, namun juga mengemas program tersebut dengan cara yang unik, sehingga karyawan menjadi tertarik dalam mengikuti setiap program – program pengembangan yang dilakukan. Hal itu terlihat pada program Video Based Training dan Community Of Practice. Selain itu, BCA juga mengemas program pengembangan menjadi seperti kompetisi dimana karyawan bisa terpacu untuk saling bersaing secara sehat. Dengan kemasan seperti kompetisi, BCA menjadi lebih mudah untuk melihat potensi – potensi dari internal perusahaan untuk dipersiapkan kepada posisi yang lebih tinggi.

Berdasarkan penjelasan – penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan kualitas karyawan BCA adalah melalui pelaksanaan program – program pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. BCA memosisikan diri sebagai mitra belajar bagi karyawan, sehingga karyawan tertarik dalam mengikuti program – program pengembangan. Kemudian BCA juga memberikan reward bagi karyawan yang memiliki nilai baik dan berprestasi dalam mengikuti program pengembangan, reward tersebut berupa bonus atau insentif, kenaikan gaji dan promosi jabatan, sehingga karyawan

termotivasi dalam mengikuti program – program pengembangan.

### **Hambatan Pelaksanaan Pengembangan Kualitas Karyawan BCA**

Dalam proses pelaksanaan program pengembangan ini, BCA juga mengalami berbagai hambatan – hambatan yang terjadi yang menghambat selama proses pengembangan dilakukan. Hambatan – hambatan yang didapati dalam program pengembangan karyawan ini yaitu :

- a. Jam kerja yang cukup padat sehingga membuat waktu yang tersedia untuk melakukan program pengembangan ini sedikit terhambat. Dengan terbatasnya waktu, membuat program – program pengembangan yang dilakukan selepas jam kerja dengan kondisi karyawan yang cukup lelah selepas bekerja akan membuat program pengembangan yang diberikan menjadi tidak maksimal.
- b. Dana atau budget yang terbatas dalam pelaksanaan program pengembangan. Dana yang diberikan oleh kantor pusat kepada kantor cabang untuk mengadakan program – program pengembangan selama setahun penuh cukup terbatas. Hal ini membuat kantor cabang harus pandai dalam melakukan pengaturan biaya untuk tiap pelaksanaan program pengembangan.
- c. Perbedaan kondisi di daerah dengan kantor pusat dan cabang lain. Perbedaan budaya dan kebiasaan di tiap daerah dengan

kantor pusat menjadi hambatan dalam proses pengembangan yang dilakukan. Hal ini membuat kantor cabang harus mengemas program pengembangan disesuaikan dengan kondisi di daerah, agar program pengembangan bisa berjalan lancar dan efektif.

- d. Tidak adanya bagian SDM di kantor cabang. Tidak adanya sub divisi SDM menjadi salah satu persoalan dalam pelaksanaan program pengembangan. Selama ini BCA hanya memiliki 1 PIC untuk program pengembangan yaitu Kepala Layanan. Hal ini menimbulkan ketergantungan juga membuat pengaturan dana dan pelaksanaan program pengembangan terkadang menjadi sedikit terhambat.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis dengan judul Strategi Pengembangan Kualitas Karyawan BCA KCU Jember, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan :

1. Strategi pengembangan kualitas karyawan yang dilakukan oleh BCA adalah dengan memposisikan diri sebagai Learning Organizations bagi karyawannya. BCA memberikan program – program pengembangan berupa pendidikan dan pelatihan yang berjenjang dan berkesinambungan dengan

materi – materi yang disesuaikan dengan tugas pokok karyawan di masing – masing tingkatan jabatan. Hal ini dilakukan untuk mencapai keunggulan bersaing dalam bisnis perbankan sekaligus mencapai tujuan dan strategi bisnis relationship banking yang diterapkan BCA, dimana sumber daya manusia yang berkualitas menjadi kunci tercapainya tujuan tersebut.

2. Langkah – langkah yang dilakukan BCA dalam melakukan program pengembangan kualitas karyawan adalah dengan melakukan identifikasi kebutuhan dan tujuan, pelaksanaan program, evaluasi perkembangan dan penilaian kinerja karyawan, serta pemberian reward kepada karyawan.
3. Program – program pengembangan karyawan yang dilakukan yaitu meliputi Training Regular, Pendidikan Pra Jabatan, E – Learning, Smart Solution Reward Program (SSRP), Speech Competition, Coaching, Community of Practice (COP), Dialog Layanan, Video Based Training, dan Work Life Balance.
4. Hambatan yang dihadapi BCA KCU Jember dalam melakukan program pengembangan karyawannya adalah jam kerja

yang padat sehingga terkadang menghambat program pengembangan, terbatasnya alokasi dana untuk program pengembangan, perbedaan kondisi di daerah dengan di pusat dan tidak adanya sub divisi SDM di kantor cabang.

### **Saran**

Berdasarkan hambatan dan permasalahan yang dihadapi PT BCA KCU Jember dalam pelaksanaan strategi pengembangan kualitas karyawan, saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Jadwal pelaksanaan program pengembangan karyawan sebaiknya disusun menjadi lebih baik dan efektif lagi sehingga tidak mengganggu jam kerja karyawan yang sudah cukup padat, seperti melaksanakan program pengembangan di luar hari kerja karyawan. Dengan pengaturan jam yang lebih efektif, program pengembangan bisa berjalan lebih baik dan menghasilkan hasil yang lebih maksimal.
2. BCA sebaiknya mempertimbangkan untuk menempatkan khusus karyawan bagian SDM di kantor cabang sebagai koordinator atau penanggung jawab di bidang SDM, dimana pelaksanaan program pengembangan karyawan termasuk di dalamnya. Hal ini berguna untuk memudahkan

melakukan evaluasi dan pengaturan keuangan yang selama ini menjadi hambatan dalam pelaksanaan program pengembangan.

3. BCA Jember harus kreatif mungkin menyesuaikan dan menyampaikan program pengembangan yang diberikan oleh kantor pusat dengan kondisi di daerah. Hal ini bertujuan agar pengembangan yang diberikan oleh kantor pusat bisa memberikan dampak yang baik bagi karyawan – karyawan di kantor cabang.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Dessler, Gary, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kesepuluh, Prentice Hall, Inc.

Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta

Statistik Perbankan Indonesia 2012 & 2016, diunduh dari [bi.go.id](http://bi.go.id), 24 Maret 2016

Werther, William B & Keith Davis. 1996. *Human Resource and Personal Management*, International Edition. McGraw-Hill, Inc, USA.