

PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN CUSTOMER SERVICE PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA TBK UNIT SUNTER JAYA

Jihan Muhararan Nisa ¹

¹ Universitas Terbuka, Indonesia

ABSTRACT - Customer service productivity is a crucial factor in maintaining the quality of banking services and therefore requires effective human resource management (HRM) support. This study aims to analyze the implementation of HRM functions and their contribution to customer service productivity at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Sunter Jaya Unit. The study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, documentation, and literature review. Data analysis was conducted using an interactive model consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that recruitment and selection, training and development, performance appraisal, and compensation positively contribute to customer service productivity. Training and development emerged as the most dominant function as it enhances service competence and adaptability to digital technology. It can be concluded that customer service productivity results from the integration of various HRM functions. Future studies are recommended to involve a larger number of banking units using quantitative or mixed-methods approaches.

ABSTRAK - Produktivitas customer service menjadi faktor penting dalam menjaga kualitas pelayanan perbankan sehingga memerlukan dukungan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang efektif. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan fungsi-fungsi MSDM serta kontribusinya terhadap produktivitas customer service di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Sunter Jaya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kompensasi berkontribusi positif terhadap produktivitas customer service. Pelatihan dan pengembangan menjadi fungsi yang paling dominan karena meningkatkan kompetensi pelayanan dan kemampuan adaptasi terhadap teknologi digital. Disimpulkan bahwa produktivitas customer service merupakan hasil integrasi berbagai fungsi MSDM. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak unit perbankan dengan pendekatan kuantitatif atau mixed methods.

Vol. 2 No. 2 (2026): Juni
pp. 98–107

Corresponding Author

Jihan Muhararan Nisa
jihanmuhararan@gmail.com

Article History

Submitted: 23 Juni 2026
Reviewed: 25 Juni 2026
Accepted: 26 Juni 2026
Published: 27 Juni 2026

Keywords

uman Resource Management;
Customer Service Productivity;
Banking Industry; Performance
Appraisal; Employee Performance.

Kata Kunci

Manajemen Sumber Daya Manusia;
Produktivitas Customer Service;
Industri Perbankan; Penilaian
Kinerja; Kinerja Karyawan.



PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan modal, teknologi, maupun sumber daya fisik, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berperan penting dalam mengoptimalkan potensi karyawan melalui proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi yang sesuai sehingga mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja. Menurut (Samsudin et al., 2024; Syarief et al., 2022), MSDM merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk mengelola tenaga kerja agar tujuan organisasi dan kebutuhan individu dapat tercapai secara seimbang. Dalam konteks organisasi jasa seperti perbankan, kualitas pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor penting karena keberhasilan pelayanan sangat bergantung pada kompetensi dan kinerja karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan.

Pada industri perbankan, customer service merupakan salah satu posisi yang memiliki peran strategis karena menjadi garda terdepan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Customer service bertanggung jawab memberikan informasi, menangani keluhan, membantu proses administrasi perbankan, serta membangun hubungan yang baik dengan nasabah. Oleh karena itu, produktivitas customer service menjadi faktor penting yang memengaruhi kualitas pelayanan dan citra perusahaan. Produktivitas yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan nasabah, mempercepat proses pelayanan, serta mendukung pencapaian target organisasi. Sebaliknya, produktivitas yang rendah dapat menimbulkan keterlambatan pelayanan, meningkatnya keluhan nasabah, dan menurunnya kepercayaan terhadap perusahaan.

Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Unit Sunter Jaya, produktivitas karyawan customer service menjadi salah satu aspek yang mendapat perhatian karena berhubungan langsung dengan kualitas layanan kepada nasabah. Dalam praktiknya masih ditemukan berbagai tantangan yang berpotensi memengaruhi produktivitas kerja, seperti tingginya beban kerja pada jam-jam pelayanan tertentu, tuntutan penguasaan teknologi digital yang terus berkembang, serta kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kualitas pelayanan secara konsisten. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kebutuhan penting untuk mendukung peningkatan produktivitas karyawan customer service.

Secara teoritis, produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai fungsi MSDM, antara lain rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta sistem kompensasi. Rekrutmen dan seleksi yang tepat memungkinkan perusahaan memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan berperan dalam meningkatkan kompetensi dan kemampuan kerja. Penilaian kinerja memberikan umpan balik yang membantu peningkatan kualitas kerja, sedangkan kompensasi berfungsi sebagai bentuk penghargaan yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Keempat fungsi tersebut saling berkaitan dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada pelayanan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa MSDM memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. (Asriyanti et al., 2024) menjelaskan bahwa strategi MSDM yang diterapkan secara tepat mampu meningkatkan produktivitas kerja secara signifikan. (Hasibuan & Aisyah, 2023) menemukan bahwa pelatihan dan pengawasan yang dilakukan secara berkelanjutan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian (Indahingwati & Nugroho, 2020)



menunjukkan bahwa pengembangan karier yang didukung oleh praktik MSDM yang baik mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Sementara itu, (Pahira & Rinaldy, 2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kondusif berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan produktivitas karyawan. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas fungsi MSDM merupakan faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada hubungan antara MSDM dan kinerja karyawan secara umum serta belum banyak mengkaji secara spesifik bagaimana fungsi-fungsi MSDM memengaruhi produktivitas customer service pada tingkat unit perbankan. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung menekankan aspek teoritis dan belum secara mendalam mengidentifikasi tantangan operasional yang dihadapi customer service, seperti peningkatan tuntutan layanan digital, beban kerja pada jam sibuk, serta tingkat perpindahan karyawan yang dapat memengaruhi konsistensi kualitas pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut.

Keterbaruan (novelty) penelitian ini terletak pada analisis yang secara khusus mengkaji hubungan antara empat fungsi utama MSDM, yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kompensasi dengan produktivitas karyawan customer service pada unit perbankan. Penelitian ini juga mengidentifikasi pengaruh tantangan transformasi digital, beban kerja operasional, dan tingkat perpindahan karyawan terhadap produktivitas customer service yang belum banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjelaskan hubungan MSDM dengan produktivitas, tetapi juga memberikan gambaran kontekstual mengenai praktik MSDM yang diterapkan pada lingkungan kerja perbankan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik MSDM yang diterapkan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Unit Sunter Jaya. Melalui identifikasi fungsi-fungsi MSDM, faktor penghambat produktivitas, dan strategi peningkatan produktivitas yang diterapkan perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang relevan bagi pengelolaan sumber daya manusia pada sektor perbankan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi: (1) bagaimana penerapan fungsi-fungsi MSDM yang mencakup rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kompensasi pada karyawan customer service di PT. BRI Unit Sunter Jaya; (2) bagaimana kontribusi fungsi-fungsi MSDM tersebut terhadap produktivitas karyawan customer service; dan (3) faktor apa saja yang menjadi hambatan serta strategi yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas tersebut.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan fungsi-fungsi MSDM pada karyawan customer service PT. BRI Unit Sunter Jaya, mengidentifikasi kontribusinya terhadap produktivitas kerja, serta mengkaji berbagai hambatan dan strategi yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas karyawan customer service.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif (descriptive qualitative case study). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) serta kontribusinya terhadap produktivitas



karyawan customer service pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Sunter Jaya. Desain studi kasus digunakan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai fenomena yang terjadi pada satu unit organisasi secara kontekstual sesuai kondisi yang sebenarnya.

Sasaran penelitian adalah pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pelaksanaan fungsi MSDM pada bagian customer service di PT. BRI Unit Sunter Jaya. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria informan meliputi: (1) memahami proses pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan kerja; (2) terlibat dalam pelaksanaan atau pengawasan kinerja customer service; dan (3) memiliki pengalaman kerja yang memadai sehingga mampu memberikan informasi yang sesuai dengan fokus penelitian. Informan terdiri atas pihak yang berasal dari bagian pengelolaan sumber daya manusia, supervisor customer service, dan karyawan customer service.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Studi kepustakaan digunakan untuk memperoleh landasan teoritis yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, produktivitas kerja, dan pelayanan perbankan melalui berbagai sumber seperti buku, artikel ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi mengenai penerapan fungsi-fungsi MSDM, faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas customer service, serta strategi yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa dokumen perusahaan, pedoman kerja, dan informasi lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan konsep dan indikator fungsi MSDM yang meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kompensasi dan penghargaan. Selain itu, pedoman wawancara juga memuat pertanyaan mengenai produktivitas customer service, hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan, dan strategi peningkatan produktivitas yang diterapkan perusahaan. Penyusunan instrumen mengacu pada konsep MSDM yang dikemukakan oleh (Ichsan et al., 2021) serta berbagai penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Penggunaan pedoman wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih mendalam sekaligus menjaga kesesuaian informasi dengan tujuan penelitian.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan melalui pencocokan hasil wawancara dengan data dokumentasi dan hasil kajian literatur. Selain itu, peneliti juga melakukan member checking dengan mengonfirmasi kembali hasil interpretasi kepada informan guna memastikan kesesuaian informasi yang diperoleh dengan kondisi yang sebenarnya.

Analisis data dilakukan secara deskriptif dan interpretatif menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan mengelompokkan informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun hasil temuan ke dalam tema-tema yang sesuai dengan fungsi MSDM dan indikator produktivitas customer service. Selanjutnya, tahap penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan temuan penelitian serta menghubungkannya dengan teori dan hasil penelitian terdahulu. Untuk membantu proses pengelolaan data kualitatif secara sistematis, analisis data didukung



dengan penggunaan perangkat lunak analisis data kualitatif seperti NVivo atau ATLAS.ti sehingga proses pengodean, pengelompokan tema, dan penelusuran data dapat dilakukan secara lebih terstruktur dan dapat ditelusuri kembali (auditable).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Customer Service PT. BRI Unit Sunter Jaya

1. Rekrutmen dan Seleksi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa PT. BRI Unit Sunter Jaya menerapkan proses rekrutmen dan seleksi secara sistematis untuk memperoleh karyawan customer service yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tahapan seleksi meliputi pemeriksaan administrasi, tes tertulis, psikotes, dan wawancara yang difokuskan pada kemampuan komunikasi, orientasi pelayanan, kemampuan bekerja dalam tekanan, serta pemahaman dasar mengenai layanan perbankan. Proses seleksi tersebut bertujuan memastikan bahwa calon karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan customer service yang berhubungan langsung dengan nasabah.

Penerapan rekrutmen dan seleksi yang terstruktur terbukti membantu perusahaan memperoleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan adaptasi lebih cepat terhadap lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan pekerjaan cenderung lebih mudah memahami prosedur pelayanan dan mampu mencapai standar kinerja yang ditetapkan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Alam et al., 2020; Jaya et al., 2025) yang menyatakan bahwa rekrutmen yang tepat menjadi fondasi penting dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan secara rutin menyelenggarakan berbagai program pelatihan yang meliputi pelatihan produk dan layanan perbankan, komunikasi pelayanan, penanganan keluhan nasabah, serta penggunaan sistem informasi perbankan. Pelatihan dilaksanakan melalui metode tatap muka maupun pembelajaran berbasis e-learning yang disediakan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan yang menunjukkan kinerja baik diberikan kesempatan mengikuti program pengembangan kompetensi lanjutan sebagai bagian dari pengembangan karier.

Pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kemampuan teknis dan nonteknis customer service. Karyawan menjadi lebih mampu memberikan pelayanan secara cepat, tepat, dan sesuai standar operasional perusahaan. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Muarsarsar, 2022; Umam & Atho'illah, 2021) yang menyatakan bahwa pelatihan berkelanjutan berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa manfaat pelatihan juga terlihat pada peningkatan kemampuan customer service dalam menghadapi transformasi digital dan penggunaan layanan perbankan berbasis teknologi yang semakin berkembang.

3. Penilaian Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. BRI Unit Sunter Jaya menerapkan sistem penilaian kinerja



berbasis Key Performance Indicator (KPI). Indikator yang digunakan mencakup jumlah transaksi yang dilayani, tingkat kepuasan nasabah, tingkat kehadiran, ketepatan administrasi, serta kemampuan melakukan cross-selling produk perbankan. Hasil evaluasi kinerja digunakan sebagai dasar pemberian umpan balik, pengembangan kompetensi, dan pertimbangan pemberian penghargaan kepada karyawan.

Sistem penilaian kinerja yang objektif memberikan kejelasan mengenai target kerja yang harus dicapai oleh setiap karyawan. Kejelasan indikator tersebut mendorong peningkatan tanggung jawab dan motivasi kerja sehingga produktivitas dapat dipertahankan secara konsisten. Temuan ini sejalan dengan (Meidiyanty et al., 2023; Sindu et al., 2025) yang menjelaskan bahwa sistem evaluasi yang transparan mampu meningkatkan profesionalisme dan kualitas kinerja karyawan.

4. Kompensasi dan Penghargaan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kompensasi dalam bentuk gaji pokok, tunjangan fungsional, insentif berbasis kinerja, serta berbagai fasilitas kesejahteraan lainnya. Selain kompensasi finansial, perusahaan juga memberikan penghargaan nonfinansial berupa kesempatan mengikuti pelatihan lanjutan, program pengembangan kompetensi, dan peluang pengembangan karier.

Pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif terbukti meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa memperoleh penghargaan sesuai dengan kontribusinya menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang merasa penghargaan yang diterima belum sesuai dengan usaha yang diberikan. Temuan ini mendukung pendapat (Kumala, 2022) yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang tepat merupakan instrumen penting dalam meningkatkan produktivitas kerja.

5. Kontribusi MSDM terhadap Produktivitas Customer Service

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh fungsi MSDM yang diterapkan oleh PT. BRI Unit Sunter Jaya memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas customer service. Rekrutmen dan seleksi membantu perusahaan memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan meningkatkan kompetensi teknis maupun kemampuan pelayanan. Penilaian kinerja mendorong pencapaian target kerja yang lebih terukur, sedangkan kompensasi dan penghargaan meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

Produktivitas customer service tercermin melalui kemampuan menyelesaikan transaksi secara cepat dan tepat, peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah, kemampuan menawarkan produk perbankan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan layanan digital. Dengan demikian, produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh satu fungsi MSDM tertentu, tetapi merupakan hasil dari integrasi seluruh fungsi MSDM yang diterapkan secara berkelanjutan.

Tabel 1. Ringkasan Peran Fungsi MSDM terhadap Produktivitas Customer Service

Fungsi MSDM	Praktik di PT. BRI Unit Sunter Jaya	Dampak terhadap Produktivitas
Rekrutmen & Seleksi	Seleksi berlapis yang meliputi administrasi, tes tertulis, psikotes, dan wawancara dengan standar kompetensi komunikasi serta pelayanan	Karyawan yang direkrut memiliki kualitas yang sesuai kebutuhan organisasi, lebih cepat beradaptasi, dan mampu mencapai produktivitas kerja sejak tahap awal



Fungsi MSDM	Praktik di PT. BRI Unit Sunter Jaya	Dampak terhadap Produktivitas
Pelatihan & Pengembangan	Pelatihan produk dan layanan perbankan, komunikasi pelayanan, penanganan keluhan nasabah, penggunaan sistem teknologi informasi perbankan, serta e-learning secara berkala	Meningkatkan kompetensi kerja, motivasi pengembangan karier, dan kualitas pelayanan kepada nasabah
Penilaian Kinerja	Penilaian berbasis Key Performance Indicator (KPI) yang mencakup jumlah transaksi, kepuasan nasabah, tingkat kehadiran, dan kemampuan cross-selling, disertai umpan balik secara berkala	Meningkatkan akuntabilitas, motivasi intrinsik, serta membantu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang perlu diperbaiki
Kompensasi & Penghargaan	Pemberian gaji pokok, tunjangan fungsional, insentif berbasis kinerja, serta berbagai penghargaan dan manfaat nonfinansial	Meningkatkan loyalitas, motivasi kerja, dan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja baik
Budaya Organisasi	Internalisasi nilai-nilai AKHLAK dalam perilaku kerja sehari-hari melalui pembiasaan budaya kerja dan pelayanan	Mendorong sinergi tim, konsistensi orientasi pelayanan, serta peningkatan produktivitas secara kolektif

Sumber: Data primer dan kajian literatur yang diolah penulis (2026).

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa seluruh fungsi MSDM memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas customer service. Pelatihan dan pengembangan menjadi fungsi yang paling dominan karena berhubungan langsung dengan peningkatan kompetensi pelayanan dan kemampuan penggunaan sistem digital perbankan. Sementara itu, sistem penilaian kinerja dan kompensasi berperan dalam menjaga motivasi serta konsistensi pencapaian target kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa produktivitas customer service merupakan hasil dari integrasi berbagai fungsi MSDM yang saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.

6. Faktor Penghambat dan Strategi Peningkatan Produktivitas

Hasil penelitian mengidentifikasi beberapa faktor yang menghambat produktivitas customer service di PT. BRI Unit Sunter Jaya. Faktor pertama adalah tingginya beban kerja pada jam-jam pelayanan tertentu yang menyebabkan peningkatan tekanan kerja dan berpotensi menurunkan kualitas pelayanan. Faktor kedua adalah tuntutan penguasaan teknologi digital yang terus berkembang sehingga membutuhkan proses pembelajaran yang berkelanjutan. Faktor ketiga adalah tingkat perpindahan karyawan yang relatif tinggi sehingga perusahaan perlu melakukan proses adaptasi dan pelatihan secara berulang.

Untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, perusahaan menerapkan beberapa strategi peningkatan produktivitas. Strategi yang dilakukan meliputi pengaturan jadwal kerja yang lebih efektif, pelaksanaan pelatihan digital secara berkala, serta program coaching dan mentoring yang dilakukan oleh supervisor. Strategi tersebut membantu meningkatkan kemampuan kerja, mempercepat proses adaptasi, dan menjaga konsistensi kualitas pelayanan kepada nasabah.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Syiva et al., 2023) yang menjelaskan bahwa pengelolaan



sumber daya manusia yang dilakukan secara terencana mulai dari proses rekrutmen, pengembangan, hingga upaya mempertahankan karyawan merupakan faktor penting dalam menjaga produktivitas organisasi. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa tantangan digitalisasi layanan perbankan menjadi faktor yang semakin dominan dalam menentukan keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia pada sektor perbankan modern.

Penelitian ini memiliki keterbaruan dibandingkan penelitian sebelumnya karena tidak hanya membahas hubungan antara MSDM dan produktivitas secara umum, tetapi secara khusus mengkaji keterkaitan antara fungsi-fungsi MSDM dengan produktivitas customer service pada tingkat unit perbankan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital, beban kerja operasional, dan tingkat perpindahan karyawan merupakan faktor yang secara langsung memengaruhi efektivitas fungsi MSDM dalam meningkatkan produktivitas.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pelatihan dan pengembangan menjadi fungsi MSDM yang paling dominan dalam meningkatkan produktivitas customer service karena berkaitan langsung dengan kemampuan pelayanan dan penguasaan teknologi perbankan. Temuan ini memberikan perspektif baru bahwa peningkatan produktivitas pada sektor jasa perbankan tidak hanya bergantung pada sistem kompensasi atau evaluasi kinerja, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun kompetensi digital karyawan secara berkelanjutan.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa fungsi-fungsi MSDM bekerja secara terpadu dalam membentuk produktivitas kerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa peningkatan produktivitas customer service perlu dilakukan melalui penguatan sistem rekrutmen yang selektif, pelatihan berkelanjutan, evaluasi kinerja yang objektif, pemberian kompensasi yang adil, serta penguatan budaya organisasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods dengan cakupan beberapa unit perbankan agar diperoleh hasil yang lebih luas dan dapat digeneralisasikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM), mengidentifikasi kontribusinya terhadap produktivitas customer service, serta mengkaji berbagai hambatan dan strategi peningkatan produktivitas pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Sunter Jaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi-fungsi MSDM yang meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kompensasi dan penghargaan telah diterapkan secara sistematis dan berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas customer service. Kontribusi tersebut tercermin dari meningkatnya kemampuan pelayanan, ketepatan penyelesaian transaksi, pencapaian target kerja, kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi digital, serta peningkatan kepuasan nasabah.

Penelitian ini juga menemukan bahwa produktivitas customer service tidak hanya dipengaruhi oleh satu fungsi MSDM tertentu, tetapi merupakan hasil dari integrasi berbagai fungsi MSDM yang saling mendukung. Di antara berbagai fungsi tersebut, pelatihan dan pengembangan memiliki peran yang paling dominan karena secara langsung meningkatkan kompetensi pelayanan dan kemampuan penggunaan teknologi perbankan yang terus berkembang. Selain itu, penelitian mengidentifikasi bahwa tingginya beban



kerja, tuntutan transformasi digital, dan tingkat perpindahan karyawan menjadi tantangan utama yang perlu dikelola oleh organisasi untuk menjaga produktivitas kerja secara berkelanjutan.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan customer service pada sektor perbankan tidak hanya ditentukan oleh aspek administratif pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun kompetensi, motivasi, dan adaptabilitas karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, esensi temuan penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas customer service merupakan hasil dari sinergi antara praktik MSDM yang efektif, budaya organisasi yang mendukung, dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, M. N., Hassan, M. M., Bowyer, D., & Reaz, M. (2020). The effects of wages and welfare facilities on employee productivity: Mediating role of employee work motivation. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(4).
- Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarak, S., & Anshori, M. I. (2024). Peran strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktifitas kerja karyawan. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(3), 8–21.
- Hasibuan, W., & Aisyah, S. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di Kantor DPRD Labuhan Batu. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2115–2120.
- Ichsan, R. N., Nasution, S. L., & Sinaga, S. (2021). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Indahingwati, A., & Nugroho, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Scopindo Media Pustaka.
- Jaya, U. A., Priyana, I., Albar, F. M., Hodijah, C., & Novitasari, Y. (2025). Penyuluhan peningkatan pengembangan manajemen sumber daya manusia serta kualitas pelayanan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. *Jurnal Abdimas Bina Bangsa*, 6(1), 553–563.
- Kumala, D. A. R. (2022). Strategi pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 6(2), 254–261.
- Meidiyanty, E., Ramli, A. H., & Mariam, S. (2023). Peran Mediasi Dari Inovasi Karyawan Pada Hubungan Antara Internet Banking Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnisman: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 106–117.
- Muarsarsar, S. (2022). Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 8(1), 47–63.
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(3), 810–817.
- Samsudin, A., Brian, J. B., Amanda, R., Putri, V. E., & Dec'caprio, Y. (2024). Konsep, fungsi, dan aplikasi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 28–39.



- Sindu, D., Kartika, E., & Listyawati, I. (2025). Kontribusi Sistem Informasi, Budaya, dan Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Perbankan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 6(1), 174–182.
- Syarief, F., Kurniawan, A., Widodo, Z. D., Nugroho, H., Rimayanti, R., Siregar, E., & Salmia, S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Widina.
- Syiva, S. P. N., Lestari, R. A., Lil'alam, E. B. R., & Putra, R. S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Literature Review). *WORLDVIEW (Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Sosial Sains)*, 2(1), 43–60.
- Umam, K., & Atho'illah, A. Y. (2021). Strategi pengembangan sumber daya manusia karyawan commanditaire vennootschap dalam meningkatkan efektivitas kinerjanya. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, 4(1), 68–83.

