

Efektivitas Pelatihan Kompetensi Digital dalam Meningkatkan Kesiapan dan Kinerja Frontliner Menghadapi Transformasi Bisnis Perbankan

Rekezki Rahma Dielsa^{1*}, Helmi Ali²

¹⁻²Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi, Indonesia

Email: kikirekezki@gmail.com¹, helmi_akbary@yahoo.com²

*Penulis Korespondensi: kikirekezki@gmail.com

Abstract. *The digital transformation in banking requires a shift in the role of frontliners (tellers and customer service) from routine transactional tasks toward educational, consultative, and digital-support functions. This study aims to identify the actual state of post-training digital knowledge, evaluate the effectiveness of digital competency training based on Kirkpatrick's Four-Level Evaluation Model (Reaction, Learning, Behavior, and Results), and analyze supporting and inhibiting factors in its implementation at Bank Nagari Lubuk Sikaping Branch. This qualitative case study involved 8 primary informants (frontliners) and supporting informants from management (Branch Manager, HR Head, Supervisor). Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation, analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña assisted by NVivo software. The results reveal that digital competency training is highly effective at the Reaction and Learning levels, showing strong participant acceptance and technical knowledge improvement. However, at the Behavior and Results levels, a gap exists between management and frontliner perceptions due to local cultural clashes (high touch vs. high tech), dual workload pressures, network infrastructure constraints, and technical anxiety during system errors. The study discovered an emergent theme: "Digitalization Complements Human Touch," indicating that technology does not replace frontliners but enhances service value through personal and educational engagement.*

Keywords: *Banking Transformation; Digital Competency Training; Digital Readiness; Frontliner Performance; Kirkpatrick's Four-Level Evaluation Model.*

Abstrak. Transformasi digital perbankan menuntut pergeseran peran karyawan frontliner (teller dan customer service) dari tugas transaksional rutin menjadi peran edukatif, konsultatif, dan digital-support. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi riil pengetahuan digital pascapelatihan, mengevaluasi efektivitas pelatihan kompetensi digital berdasarkan empat level Evaluasi Kirkpatrick (Reaksi, Pembelajaran, Perilaku, dan Hasil), serta menganalisis faktor pendukung dan penghambat implementasinya di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus ini menggunakan 8 informan utama (frontliner) dan informan pendukung dari manajemen (Pimpinan Cabang, Kepala SDM, Supervisor). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña dengan bantuan perangkat lunak NVivo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi digital terbukti efektif pada level Reaction dan Learning, di mana peserta memiliki tingkat penerimaan dan peningkatan pengetahuan teknis yang tinggi. Namun, pada level Behavior dan Results, terjadi gap antara persepsi manajemen dan frontliner akibat benturan budaya lokal (high touch vs high tech), beban kerja ganda, keterbatasan infrastruktur jaringan, dan kecemasan teknis saat terjadi gangguan sistem. Penelitian ini menemukan emergent theme bahwa "Digitalisasi Melengkapi Human Touch", di mana teknologi tidak menggantikan peran frontliner, melainkan memperkuat nilai pelayanan pelanggan melalui pendekatan personal dan edukatif.

Kata Kunci: Kesiapan Digital; Kinerja Frontliner; Model Evaluasi Empat Tingkat Kirkpatrick; Pelatihan Kompetensi Digital; Transformasi Perbankan.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah berbagai aspek kehidupan, termasuk sektor perbankan (Rahmah & Fasa, 2024). Penggunaan smartphone, komputer, internet, dan aplikasi yang saling terhubung mendorong perubahan pola hubungan antara bank dan nasabah serta meningkatkan kebutuhan masyarakat terhadap akses layanan keuangan yang mudah, cepat, dan aman (Citra et al., 2024). Transformasi digital kemudian menjadi tuntutan bagi

industri perbankan seiring berkembangnya kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *cloud computing*, dan meningkatnya ancaman siber (Winasis & Riyanto, 2020).

Kondisi tersebut menuntut perbankan tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga meningkatkan kompetensi sumber daya manusia agar mampu mengikuti perubahan lingkungan bisnis dan memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Fenomena digitalisasi perbankan di Indonesia terlihat dari semakin meningkatnya penggunaan layanan keuangan digital (Elfarid et al., 2026). Berdasarkan Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) 2025, indeks literasi keuangan mencapai 66,46%, sedangkan indeks inklusi keuangan mencapai 80,51%, sehingga masih terdapat kesenjangan sebesar 14,05%.

Transformasi tersebut juga menimbulkan tantangan bagi sumber daya manusia perbankan, khususnya *frontliner* yang berinteraksi langsung dengan nasabah. Bank Nagari sebagai bank pembangunan daerah turut dituntut melakukan transformasi digital melalui pengembangan layanan *digital banking*, optimalisasi sistem *core banking*, dan integrasi berbagai kanal layanan. Pada Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, proses tersebut menghadapi karakteristik nasabah yang beragam, mulai dari ASN, petani, pedagang lokal hingga pensiunan, dengan sebagian nasabah senior masih merasa lebih nyaman menggunakan layanan manual (Syarif et al., 2026). Kondisi ini menyebabkan *frontliner* tidak hanya menjalankan fungsi administratif dan transaksional, tetapi juga dituntut menjadi edukator digital bagi nasabah. Pada saat yang sama, kendala aplikasi, jaringan, dan perubahan sistem dapat meningkatkan kecemasan serta menurunkan kesiapan pegawai dalam memberikan pelayanan.

Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya kesiapan kerja dan kompetensi digital *frontliner* dalam menghadapi transformasi perbankan. Kesiapan kerja mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan beradaptasi, *hard skills*, *soft skills*, motivasi, serta *digital mindset*, sedangkan kinerja berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan menghasilkan pelayanan yang optimal. Bank Nagari telah melakukan pelatihan kompetensi digital melalui pelatihan *hard skills*, seperti penguasaan aplikasi dan penanganan gangguan sistem, serta *soft skills* berupa perubahan pola komunikasi dari sekadar melayani menjadi mengedukasi nasabah (Anika & Anggraini, 2024). Namun, efektivitas pelatihan tidak cukup dinilai dari pelaksanaannya, melainkan perlu dilihat dari kemampuannya menghasilkan perubahan pengetahuan, keterampilan, perilaku, kesiapan adaptif, dan peningkatan kinerja pelayanan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital telah mengubah peran *frontliner* perbankan dari pekerjaan yang bersifat transaksional menuju peran yang lebih strategis, konsultatif, dan mendukung layanan digital. Penelitian (Salsabila et al., 2025) menunjukkan bahwa digitalisasi mengurangi tugas transaksional *frontliner* sekaligus meningkatkan kebutuhan terhadap literasi digital, keamanan data, edukasi nasabah, dan kemampuan beradaptasi dalam ekosistem *phygital*. Sementara itu, (Lasimpala & Yusuf, 2025), menunjukkan bahwa pelatihan berbasis teknologi dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi, tetapi resistensi pegawai dan keterbatasan infrastruktur masih menjadi kendala, khususnya pada bank daerah. Selain itu, (Alsobai & Aassouli, 2025), mengidentifikasi resistensi internal dan ketidaksiapan *frontliner* sebagai salah satu hambatan yang berulang dalam transformasi digital perbankan.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat *research gap* yang menjadi urgensi penelitian ini. Sebagian besar penelitian transformasi digital perbankan lebih banyak berfokus pada bank nasional berskala besar atau bank syariah nasional, sementara kajian pada Bank Pembangunan Daerah, khususnya Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, masih terbatas. Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji *frontliner* sebagai kelompok yang paling terdampak digitalisasi juga masih jarang dilakukan. Evaluasi pelatihan pun cenderung berfokus pada aspek *Reaction* dan *Learning*, belum secara komprehensif melihat perubahan pada aspek *Behavior* dan *Result* sebagaimana Model Kirkpatrick. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis efektivitas pelatihan kompetensi digital dalam membentuk kesiapan dan meningkatkan kinerja *frontliner* Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping melalui pendekatan kualitatif studi kasus.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang bertujuan memahami secara mendalam efektivitas pelatihan kompetensi digital dalam mendukung kinerja *frontliner* pada transformasi bisnis perbankan (Sugiyono, 2018). Penelitian dilaksanakan di Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping yang dipilih secara purposive karena telah menerapkan digitalisasi layanan dan menyelenggarakan pelatihan kompetensi digital bagi karyawan. Informan penelitian terdiri atas informan utama, yaitu 12 orang *frontliner* yang meliputi 6 *customer service* dan 6 teller, serta informan pendukung yang terdiri atas pimpinan cabang, pihak yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia, dan supervisor *frontliner*. Informan dipilih menggunakan *purposive sampling* berdasarkan kriteria memiliki pengalaman kerja yang relevan, telah mengikuti pelatihan kompetensi digital, terlibat langsung

dalam pelayanan berbasis teknologi, serta bersedia menjadi informan. Penentuan jumlah informan tetap mempertimbangkan prinsip kejenuhan data (*data saturation*), sehingga informan tambahan dapat digunakan apabila diperlukan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, kesiapan, kompetensi digital, serta perubahan kinerja frontliner setelah mengikuti pelatihan; observasi dilakukan untuk melihat secara langsung praktik pelayanan dan penggunaan sistem digital; sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa modul pelatihan, laporan pelaksanaan pelatihan, SOP, kebijakan transformasi digital, dan dokumen kinerja yang relevan. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode serta member check. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara terus-menerus sejak data mulai dikumpulkan hingga diperoleh tema dan pola yang mampu menjelaskan kondisi aktual, efektivitas pelatihan berdasarkan empat level Kirkpatrick (*reaction, learning, behavior, dan results*), serta faktor internal dan eksternal yang memengaruhi implementasi kompetensi digital frontliner.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Pelatihan Kompetensi Digital Berdasarkan Model Kirkpatrick

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, pelatihan kompetensi digital pada frontliner Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping menunjukkan bahwa program pelatihan memiliki peran strategis dalam mendukung proses transformasi digital perbankan. Transformasi digital dalam sektor perbankan tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi baru, tetapi juga membutuhkan kesiapan sumber daya manusia sebagai pengguna utama teknologi tersebut. Oleh karena itu, efektivitas pelatihan menjadi aspek penting untuk memastikan bahwa investasi teknologi yang dilakukan oleh organisasi dapat diterapkan secara optimal dalam aktivitas pelayanan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi digital memberikan dampak terhadap peningkatan pemahaman, kemampuan adaptasi, serta perubahan cara kerja frontliner dalam menghadapi perkembangan layanan digital. Temuan tersebut diperkuat melalui hasil analisis coding menggunakan NVivo yang menunjukkan bahwa tema Efektivitas Pelatihan Digital menjadi tema dengan jumlah references tertinggi yaitu sebanyak 47 references,

kemudian diikuti oleh tema Dampak Pelatihan terhadap Kinerja sebanyak 45 references. Dominasi kedua tema tersebut menunjukkan bahwa informan tidak hanya melihat pelatihan sebagai kegiatan peningkatan pengetahuan, tetapi juga sebagai proses yang memberikan perubahan terhadap kemampuan dan praktik kerja pegawai.

Temuan penelitian ini kemudian dianalisis menggunakan model evaluasi pelatihan yang dikembangkan oleh Kirkpatrick (1998). Model Kirkpatrick menjelaskan bahwa efektivitas suatu program pelatihan dapat dievaluasi melalui empat tingkatan, yaitu reaction (reaksi peserta), learning (pembelajaran), behavior (perubahan perilaku), dan results (hasil yang diperoleh organisasi). Keempat tingkatan tersebut menggambarkan proses perubahan yang terjadi mulai dari bagaimana peserta menerima pelatihan hingga bagaimana pelatihan memberikan dampak terhadap kinerja organisasi.

Tingkat Reaction (Reaksi Peserta terhadap Pelatihan)

Pada tingkat pertama, yaitu reaction, hasil penelitian menunjukkan bahwa frontliner memberikan respons positif terhadap pelaksanaan pelatihan kompetensi digital. Informan menilai bahwa pelatihan yang diberikan memiliki relevansi dengan kebutuhan pekerjaan mereka, terutama dalam menghadapi perubahan sistem pelayanan dan meningkatnya penggunaan layanan digital oleh nasabah.

Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan dianggap memberikan manfaat karena materi yang diberikan berkaitan langsung dengan aktivitas pekerjaan frontliner. Pegawai tidak hanya memperoleh pemahaman mengenai penggunaan teknologi, tetapi juga memahami bagaimana teknologi tersebut diterapkan dalam proses pelayanan kepada nasabah. Hal ini penting karena frontliner merupakan pihak yang berinteraksi langsung dengan nasabah sehingga membutuhkan pemahaman yang cukup agar mampu menjelaskan dan membantu penggunaan layanan digital. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek kesesuaian antara materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan menjadi salah satu faktor yang menentukan penerimaan peserta terhadap program pelatihan. Ketika pegawai merasa bahwa pelatihan memiliki manfaat langsung terhadap pekerjaan mereka, maka tingkat penerimaan dan keterlibatan dalam proses pembelajaran menjadi lebih tinggi.

Menurut Kirkpatrick (1998), tingkat reaction merupakan tahap awal dalam evaluasi pelatihan yang mengukur bagaimana peserta memberikan respons terhadap program yang diberikan. Respons positif peserta tidak hanya berkaitan dengan kepuasan terhadap penyelenggaraan pelatihan, tetapi juga menunjukkan bahwa peserta melihat adanya manfaat dan relevansi pelatihan terhadap kebutuhan mereka. Dalam konteks penelitian ini, respons positif terhadap pelatihan menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi digital

telah sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam menghadapi transformasi digital. Hal ini memperlihatkan bahwa pelatihan tidak diberikan hanya sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai bagian dari strategi organisasi untuk mempersiapkan pegawai menghadapi perubahan teknologi. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh kesesuaian antara materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan. Pelatihan yang memiliki keterkaitan langsung dengan tugas pegawai cenderung menghasilkan tingkat penerimaan yang lebih baik karena peserta mampu memahami manfaat praktis dari pembelajaran yang diperoleh.

Tingkat Learning (Peningkatan Pengetahuan dan Kompetensi)

Pada tingkat kedua, yaitu learning, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi digital memberikan kontribusi terhadap peningkatan pemahaman dan kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi yang mendukung aktivitas pelayanan perbankan. Temuan ini terlihat dari munculnya tema Kompetensi Digital dalam hasil coding NVivo dengan jumlah 36 references. Tema tersebut menunjukkan bahwa informan banyak membahas mengenai kemampuan pegawai dalam memahami sistem digital, menggunakan aplikasi atau layanan digital, mengikuti perubahan teknologi, serta memberikan edukasi kepada nasabah.

Kompetensi digital dalam penelitian ini tidak dipahami hanya sebagai kemampuan teknis dalam mengoperasikan perangkat atau sistem, tetapi juga mencakup kemampuan pegawai dalam memahami fungsi teknologi dan menggunakannya untuk mendukung pekerjaan. Hal ini menjadi penting karena dalam konteks pelayanan perbankan, pegawai tidak hanya dituntut mampu menggunakan sistem internal, tetapi juga harus mampu membantu nasabah yang mengalami kesulitan dalam menggunakan layanan digital. Temuan tersebut sesuai dengan konsep kompetensi digital yang dikemukakan oleh (Farhan et al., 2026), bahwa kompetensi digital merupakan seperangkat kemampuan yang memungkinkan individu menggunakan teknologi secara efektif, termasuk kemampuan dalam mengelola informasi, berkomunikasi melalui teknologi, memahami aspek keamanan digital, serta memanfaatkan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dalam penelitian ini, pelatihan menjadi mekanisme yang membantu proses pembentukan kompetensi tersebut. Sebelum mengikuti pelatihan, pegawai mungkin hanya memahami teknologi berdasarkan kebutuhan operasional tertentu, tetapi melalui pelatihan mereka memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai fungsi, manfaat, dan penerapan teknologi dalam pelayanan. Hal ini juga dapat dikaitkan dengan Technology Acceptance Model (TAM) yang dikembangkan oleh Davis (1989). Teori tersebut menjelaskan bahwa penerimaan

teknologi dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu persepsi manfaat teknologi (*perceived usefulness*) dan persepsi kemudahan penggunaan teknologi (*perceived ease of use*).

Dalam konteks penelitian ini, pelatihan kompetensi digital berperan dalam meningkatkan kedua aspek tersebut. Melalui pelatihan, pegawai memahami bahwa teknologi dapat membantu pekerjaan menjadi lebih efektif sekaligus memperoleh kemampuan untuk menggunakan teknologi dengan lebih mudah. Dengan meningkatnya pemahaman dan kemampuan tersebut, hambatan psikologis terhadap perubahan teknologi dapat dikurangi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur teknologi, tetapi juga oleh kesiapan manusia yang menjalankan teknologi tersebut. Teknologi yang tersedia tidak akan memberikan manfaat maksimal apabila pegawai belum memiliki kemampuan dan pemahaman yang memadai dalam penggunaannya.

Tingkat Behavior (Perubahan Perilaku Kerja Setelah Pelatihan)

Pada tingkat ketiga dalam model Kirkpatrick, yaitu behavior, evaluasi pelatihan berfokus pada sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh peserta selama pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Pada tahap ini, pelatihan dikatakan efektif apabila terjadi perubahan perilaku kerja, bukan hanya peningkatan pemahaman secara teoritis. Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan kompetensi digital pada frontliner Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping menunjukkan adanya perubahan dalam cara pegawai menjalankan pekerjaan setelah mengikuti pelatihan. Perubahan tersebut terlihat dari meningkatnya kemampuan pegawai dalam menggunakan sistem digital, memahami alur layanan berbasis teknologi, serta memberikan pendampingan kepada nasabah dalam menggunakan layanan digital.

Temuan ini diperkuat oleh hasil analisis NVivo yang menunjukkan bahwa tema Dampak Pelatihan terhadap Kinerja menjadi salah satu tema paling dominan dengan jumlah 45 references. Tingginya kemunculan tema tersebut menunjukkan bahwa informan tidak hanya membahas proses pelatihan, tetapi juga bagaimana hasil pelatihan diterapkan dalam aktivitas kerja nyata. Pada tingkat behavior, perubahan yang terjadi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis pegawai dalam menggunakan sistem, tetapi juga mencakup perubahan peran frontliner. Sebelum transformasi digital berkembang, frontliner lebih banyak dipandang sebagai pelaksana transaksi dan pemberi layanan secara langsung. Namun, setelah adanya digitalisasi dan peningkatan kompetensi digital, peran tersebut berkembang menjadi lebih luas, yaitu sebagai pihak yang membantu, mengarahkan, dan memberikan edukasi kepada nasabah mengenai layanan digital.

Perubahan perilaku kerja tersebut menunjukkan bahwa pelatihan telah mencapai tahap penerapan (*transfer of training*), yaitu kondisi ketika peserta mampu membawa pengetahuan

dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan ke dalam lingkungan kerja. Menurut Kirkpatrick (1998), perubahan perilaku merupakan indikator penting karena menunjukkan bahwa pelatihan tidak berhenti pada proses pembelajaran, tetapi telah memberikan pengaruh terhadap cara individu menjalankan tugasnya.

Dalam konteks transformasi digital perbankan, kemampuan pegawai untuk menerapkan hasil pelatihan menjadi aspek yang sangat penting. Hal ini karena teknologi perbankan terus berkembang, sementara pegawai tetap menjadi penghubung utama antara organisasi dan nasabah. Apabila pegawai hanya memahami teknologi secara teoritis tanpa mampu menerapkannya dalam pelayanan, maka tujuan transformasi digital tidak akan tercapai secara optimal. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mendorong penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan. Pelatihan yang diikuti dengan dukungan lingkungan kerja, arahan atasan, dan kesempatan praktik akan lebih memungkinkan terjadinya perubahan perilaku dibandingkan pelatihan yang hanya berorientasi pada penyampaian materi.

Selain itu, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa perubahan perilaku kerja dipengaruhi oleh kesiapan individu dalam menerima teknologi. Hal ini berkaitan dengan konsep Technology Acceptance Model (TAM) dari Davis (1989), bahwa individu akan lebih mudah menerima dan menggunakan teknologi apabila mereka memahami manfaat teknologi tersebut serta merasa mampu menggunakannya. Dalam penelitian ini, pelatihan menjadi sarana yang membantu pegawai membangun keyakinan dan kemampuan untuk menggunakan teknologi dalam pekerjaan.

Tingkat Results (Dampak Pelatihan terhadap Kinerja Organisasi)

Tahap terakhir dalam model Kirkpatrick adalah results, yaitu mengukur dampak akhir pelatihan terhadap organisasi. Pada tingkat ini, efektivitas pelatihan tidak lagi hanya dilihat dari perubahan individu, tetapi dari kontribusinya terhadap peningkatan kinerja, kualitas pelayanan, dan pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan kompetensi digital memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan frontliner. Informan menyampaikan bahwa peningkatan kemampuan digital membantu pegawai dalam memberikan pelayanan yang lebih cepat, memahami kebutuhan nasabah, serta mendukung pemanfaatan layanan digital oleh masyarakat.

Hasil analisis NVivo menunjukkan bahwa tema Dampak Pelatihan terhadap Kinerja memperoleh 45 references, yang menunjukkan bahwa perubahan kinerja menjadi salah satu aspek utama yang banyak dibahas oleh informan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan

pelatihan tidak hanya diukur dari terlaksananya program, tetapi dari sejauh mana pelatihan mampu memberikan perubahan nyata dalam aktivitas kerja.

Dampak tersebut dapat dilihat melalui beberapa aspek. Pertama, peningkatan efektivitas pelayanan. Dengan meningkatnya kemampuan digital, frontliner dapat memberikan informasi yang lebih tepat mengenai produk dan layanan digital kepada nasabah. Kedua, peningkatan efisiensi kerja, karena beberapa proses pelayanan dapat dilakukan melalui sistem digital sehingga mengurangi ketergantungan terhadap proses manual. Ketiga, peningkatan kemampuan edukasi kepada nasabah, terutama bagi nasabah yang masih membutuhkan pendampingan dalam menggunakan layanan digital.

Temuan ini memperkuat konsep Kirkpatrick (1998) bahwa tingkat *results* merupakan indikator akhir dari keberhasilan pelatihan karena menunjukkan kontribusi pelatihan terhadap tujuan organisasi. Pelatihan yang efektif bukan hanya menghasilkan pegawai yang lebih kompeten, tetapi juga memberikan manfaat bagi organisasi melalui peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan, dan pencapaian target. Dalam konteks Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya menghasilkan perubahan pada aspek teknologi, tetapi juga pada pola pelayanan. Digitalisasi mendorong perubahan posisi frontliner dari sekadar pelaksana transaksi menjadi pihak yang memiliki peran dalam membangun pengalaman digital nasabah.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu mengenai transformasi digital pada sektor perbankan yang menyatakan bahwa keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada keseimbangan antara inovasi teknologi dan kesiapan sumber daya manusia. Teknologi dapat menyediakan kemudahan dan efisiensi, tetapi kualitas pelayanan tetap ditentukan oleh kemampuan pegawai dalam memanfaatkan teknologi tersebut secara tepat. Dengan demikian, berdasarkan model Kirkpatrick, efektivitas pelatihan kompetensi digital pada frontliner Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping dapat dilihat sebagai suatu proses berkelanjutan. Pelatihan menghasilkan respons positif dari peserta (*reaction*), meningkatkan kemampuan (*learning*), mendorong perubahan perilaku kerja (*behavior*), dan memberikan dampak terhadap kualitas pelayanan serta kinerja organisasi (*results*).

Peran Kompetensi Digital dalam Mendukung Kesiapan Transformasi Digital Frontliner

Transformasi digital dalam sektor perbankan tidak hanya membutuhkan kesiapan teknologi, tetapi juga membutuhkan kesiapan sumber daya manusia yang menjalankan dan memanfaatkan teknologi tersebut. Berdasarkan hasil penelitian, kompetensi digital menjadi salah satu aspek penting yang menentukan kesiapan frontliner dalam menghadapi perubahan sistem pelayanan berbasis digital.

Hasil analisis coding menggunakan NVivo menunjukkan bahwa tema Kompetensi Digital memperoleh 36 references, sedangkan tema Kesiapan Transformasi Digital memperoleh 30 references. Kemunculan kedua tema tersebut menunjukkan bahwa informan memandang kemampuan digital pegawai dan kesiapan menghadapi perubahan sebagai dua aspek yang saling berkaitan dalam proses transformasi digital Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping.

Kompetensi digital dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai kemampuan pegawai dalam menggunakan perangkat atau aplikasi digital, tetapi mencakup kemampuan memahami sistem, menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, memanfaatkan informasi digital, serta memberikan edukasi kepada nasabah mengenai layanan berbasis digital. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan sekadar keterampilan teknis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung kesiapan frontliner menghadapi transformasi digital. Berdasarkan hasil coding NVivo, tema kompetensi digital memperoleh 36 references, sedangkan kesiapan transformasi digital memperoleh 30 references. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam memahami, menggunakan, dan mengadaptasi teknologi menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi transformasi digital pada sektor perbankan.

Berbeda dengan sebagian penelitian terdahulu yang lebih banyak berfokus pada pengaruh langsung teknologi atau kompetensi digital terhadap kinerja, penelitian ini memberikan perspektif yang lebih luas dengan melihat bagaimana kesiapan digital terbentuk melalui proses pelatihan, karakteristik individu, serta dukungan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga membandingkan perspektif antara pihak manajemen dan frontliner sebagai pengguna langsung teknologi dalam pelayanan.

Perbedaan fokus tersebut menunjukkan adanya ruang pengembangan dalam penelitian transformasi digital, khususnya pada konteks perbankan daerah yang memiliki karakteristik organisasi dan nasabah yang berbeda. Perbandingan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini

Dimensi Analisis	Penelitian Terdahulu (Mayoritas Literatur)	Penelitian Saat Ini
Fokus & Variabel Utama	Dominan menguji hubungan direct effect antara kompetensi / teknologi terhadap kinerja.	Menempatkan kesiapan digital sebagai mediasi serta memasukkan unsur budaya organisasi / karakteristik pegawai.
Perspektif Subjek	Cenderung mengukur persepsi secara seragam di tingkat organisasi / karyawan secara umum.	Melakukan analisis komparatif persepsi antara Top Management dengan frontliner.
Model Pelatihan Digital	Menekankan efisiensi biaya via pelatihan terpusat, massal dan berbasis teori.	Mendorong pembelajaran terpersonalisasi, experiential learning (simulasi / OJT), dan refreshment training berkala.
Karakteristik Nasabah / Lingkungan	Diasumsikan siap mengadopsi teknologi.	Mempertimbangkan karakteristik nasabah lokal dan peran frontliner sebagai digital educator.

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa penelitian ini memiliki beberapa perbedaan dibandingkan dengan mayoritas penelitian terdahulu. Perbedaan utama terletak pada pendekatan penelitian yang tidak hanya melihat teknologi sebagai faktor utama perubahan, tetapi juga menempatkan manusia sebagai elemen penting dalam proses transformasi digital. Penelitian terdahulu umumnya menempatkan kompetensi digital atau penggunaan teknologi sebagai variabel yang secara langsung memengaruhi kinerja. Sementara itu, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut berlangsung melalui proses yang lebih kompleks, yaitu dimulai dari pelaksanaan pelatihan, peningkatan kompetensi digital, pembentukan kesiapan transformasi, hingga perubahan kinerja frontliner.

Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi melalui analisis perbedaan perspektif antara manajemen dan frontliner. Perspektif manajemen lebih banyak melihat transformasi digital sebagai strategi organisasi, sedangkan frontliner melihatnya dari sisi penerapan teknologi dalam aktivitas pelayanan sehari-hari. Perbedaan perspektif tersebut memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi transformasi digital dalam organisasi perbankan. Temuan lain yang menjadi pembeda adalah munculnya peran frontliner sebagai digital educator. Dalam konteks penelitian ini, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada kesiapan internal pegawai, tetapi juga kemampuan pegawai dalam membantu nasabah memahami dan menggunakan layanan digital. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital pada sektor perbankan tetap membutuhkan keseimbangan antara efisiensi teknologi dan kualitas hubungan manusia.

Dalam konteks penelitian ini, konsep tersebut terlihat dari tuntutan terhadap frontliner yang tidak hanya mampu menggunakan sistem internal perbankan, tetapi juga harus mampu membantu nasabah dalam memahami dan memanfaatkan layanan digital.

Kompetensi Digital sebagai Dasar Kesiapan Individu Menghadapi Transformasi Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan frontliner dalam menghadapi transformasi digital sangat dipengaruhi oleh tingkat kompetensi digital yang dimiliki. Pegawai yang memiliki pemahaman lebih baik terhadap sistem digital cenderung lebih mudah menerima perubahan dan menyesuaikan pola kerja baru. Hal tersebut terlihat dari pernyataan informan yang menggambarkan bahwa perubahan teknologi membuat pegawai harus terus belajar dan meningkatkan kemampuan. Transformasi digital tidak dapat berjalan optimal apabila pegawai hanya mengandalkan sistem yang tersedia tanpa memahami cara penggunaannya.

Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi digital berperan sebagai modal utama (*digital capability*) bagi pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi. Ketika pegawai memiliki kemampuan yang memadai, teknologi tidak lagi dipandang sebagai hambatan, tetapi menjadi alat yang membantu meningkatkan efektivitas pekerjaan. Hal ini sesuai dengan konsep *Technology Acceptance Model* (TAM). Menurut TAM, penerimaan seseorang terhadap teknologi dipengaruhi oleh persepsi manfaat (*perceived usefulness*) dan persepsi kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*) (Setyaningrat et al., 2023). Dalam konteks penelitian ini, kompetensi digital membantu meningkatkan kedua persepsi tersebut.

Pegawai yang memahami cara kerja teknologi akan lebih mudah melihat manfaat teknologi bagi pekerjaan mereka. Selain itu, kemampuan menggunakan sistem juga membuat teknologi dianggap lebih mudah digunakan sehingga mengurangi hambatan dalam proses adaptasi. Dengan demikian, pelatihan kompetensi digital tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga membangun kesiapan psikologis dalam menerima perubahan teknologi.

Kesiapan Transformasi Digital sebagai Proses Adaptasi Organisasi

Selain kompetensi individu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan transformasi digital juga berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mendukung proses perubahan. Berdasarkan hasil wawancara, informan menjelaskan bahwa perubahan digital membutuhkan proses adaptasi yang melibatkan pegawai, pimpinan, serta lingkungan kerja. Tema Kesiapan Transformasi Digital yang muncul sebanyak 30 references menunjukkan bahwa kesiapan menjadi perhatian penting dalam proses digitalisasi. Informan tidak hanya melihat kesiapan dari kemampuan menggunakan teknologi, tetapi juga dari kemauan belajar, kemampuan beradaptasi, serta dukungan yang diberikan organisasi.

Menurut konsep *organizational readiness for change* yang dikemukakan oleh Weiner (2009), kesiapan organisasi terhadap perubahan menggambarkan sejauh mana anggota organisasi memiliki keyakinan bahwa perubahan diperlukan dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan perubahan tersebut. Kesiapan perubahan dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu

komitmen terhadap perubahan (*change commitment*) dan keyakinan terhadap kemampuan organisasi dalam melakukan perubahan (*change efficacy*).

Dalam penelitian ini, kesiapan tersebut terlihat melalui adanya dukungan pelatihan, pendampingan dari atasan, serta dorongan kepada pegawai untuk terus belajar mengikuti perkembangan teknologi. Artinya, transformasi digital tidak hanya menjadi tanggung jawab individu pegawai, tetapi menjadi proses organisasi yang membutuhkan dukungan sistem.

Hubungan Kompetensi Digital dan Kesiapan Transformasi Digital Frontliner

Berdasarkan hasil analisis tematik, kompetensi digital dan kesiapan transformasi digital memiliki hubungan yang saling memperkuat. Kompetensi digital memberikan kemampuan kepada pegawai untuk memahami dan menggunakan teknologi, sedangkan kesiapan transformasi digital menunjukkan kemampuan pegawai dan organisasi dalam menerima serta menjalankan perubahan tersebut.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa faktor manusia (*human factor*) menjadi elemen penting dalam keberhasilan transformasi digital. Organisasi yang memiliki teknologi canggih tetapi tidak didukung oleh pegawai yang kompeten akan menghadapi hambatan dalam implementasinya. Dalam konteks Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping, hasil penelitian menunjukkan bahwa frontliner memiliki posisi strategis karena menjadi penghubung antara inovasi digital perusahaan dan pengalaman nasabah. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi digital frontliner tidak hanya berdampak pada kemampuan internal pegawai, tetapi juga memengaruhi keberhasilan organisasi dalam memberikan pelayanan digital.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Pelatihan Kompetensi Digital

Efektivitas pelatihan kompetensi digital tidak hanya ditentukan oleh kualitas materi dan pelaksanaan pelatihan, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan organisasi yang mendukung maupun faktor-faktor yang dapat menghambat proses penerapan hasil pelatihan. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi pelatihan kompetensi digital pada frontliner Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang berkaitan dengan kesiapan individu, dukungan organisasi, serta dinamika perubahan teknologi.

Hasil analisis coding menggunakan NVivo menunjukkan bahwa tema Faktor Pendukung memperoleh sebanyak 23 references, sedangkan tema Faktor Penghambat memperoleh 18 references. Kemunculan kedua tema tersebut menunjukkan bahwa meskipun pelatihan kompetensi digital telah memberikan dampak positif terhadap pegawai, keberhasilannya tetap dipengaruhi oleh berbagai kondisi yang berada di luar proses pelatihan itu sendiri. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak dapat dipandang sebagai program yang berdiri sendiri,

tetapi merupakan bagian dari proses perubahan organisasi. Keberhasilan transfer hasil pelatihan ke dalam pekerjaan membutuhkan dukungan lingkungan kerja, kesiapan pegawai, serta kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan.

Hal tersebut sejalan dengan pandangan Baldwin dan Ford (1988) mengenai konsep *transfer of training*, yang menjelaskan bahwa keberhasilan penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu karakteristik peserta pelatihan, desain pelatihan, dan lingkungan kerja. Artinya, pelatihan yang baik belum tentu menghasilkan perubahan apabila tidak didukung oleh kondisi organisasi yang memungkinkan pegawai menerapkan kemampuan yang telah diperoleh.

Faktor Pendukung Implementasi Pelatihan Kompetensi Digital

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor yang mendukung efektivitas pelatihan kompetensi digital, yaitu dukungan manajemen, kesiapan sumber daya manusia, budaya kerja, pelaksanaan pelatihan yang berkelanjutan, serta peran supervisor dalam memberikan pendampingan. Hasil coding NVivo menunjukkan bahwa faktor pendukung menjadi salah satu tema yang muncul secara konsisten dari berbagai informan. Informan menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada dukungan organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses pembelajaran dan adaptasi.

a) Dukungan Manajemen dan Kepemimpinan

Salah satu faktor pendukung utama yang ditemukan dalam penelitian adalah adanya dukungan dari pihak manajemen. Dukungan pimpinan memberikan arah yang jelas mengenai pentingnya transformasi digital dan pengembangan kompetensi pegawai. Dalam konteks organisasi, dukungan pimpinan memiliki peran penting karena perubahan digital sering kali membutuhkan perubahan pola kerja, kebiasaan, dan cara berpikir pegawai. Ketika pimpinan menunjukkan komitmen terhadap perubahan, pegawai akan lebih mudah memahami bahwa transformasi digital merupakan bagian dari strategi organisasi, bukan sekadar tuntutan teknologi. Temuan ini sesuai dengan konsep *transformational leadership* yang menjelaskan bahwa pemimpin berperan dalam membangun visi perubahan, memberikan motivasi, serta mendorong anggota organisasi untuk beradaptasi terhadap kondisi baru. Dalam transformasi digital, pemimpin tidak hanya bertugas menyediakan teknologi, tetapi juga memastikan kesiapan manusia yang menjalankan teknologi tersebut.

b) Dukungan Supervisor dan Lingkungan Kerja

Selain dukungan manajemen, hasil penelitian menunjukkan bahwa peran supervisor menjadi faktor penting dalam membantu pegawai menerapkan hasil pelatihan. Supervisor

berperan sebagai pihak yang melakukan pengawasan, memberikan arahan, serta membantu pegawai ketika mengalami kesulitan dalam penggunaan sistem digital.

Hal ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran tidak berhenti setelah pelatihan selesai. Pegawai masih membutuhkan dukungan dalam tahap penerapan, terutama ketika menghadapi situasi nyata dalam pekerjaan. Temuan tersebut memperkuat konsep *transfer of training* dari Baldwin dan Ford (1988), bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan penerapan hasil pelatihan. Dukungan atasan dan rekan kerja dapat meningkatkan kemungkinan seseorang menggunakan kemampuan baru yang telah diperoleh melalui pelatihan. Dalam konteks penelitian ini, supervisor menjadi penghubung antara pelatihan formal dengan praktik kerja sehari-hari. Peran tersebut penting karena perubahan teknologi sering kali menimbulkan kebutuhan penyesuaian yang tidak selalu dapat diselesaikan hanya melalui pelatihan awal.

c) Budaya Kerja dan Kemauan Belajar Pegawai

Faktor pendukung lainnya adalah budaya kerja yang mendorong pembelajaran dan adaptasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan digital membutuhkan pegawai yang memiliki kemauan untuk terus belajar mengikuti perkembangan teknologi. Budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan akan mempermudah proses transformasi digital karena pegawai tidak hanya menunggu arahan organisasi, tetapi juga memiliki inisiatif untuk meningkatkan kemampuan diri. Organisasi yang mampu bertahan dalam perubahan adalah organisasi yang mendorong proses pembelajaran secara berkelanjutan (Sartika & Hayadi, 2024). Dalam konteks perbankan digital, pembelajaran berkelanjutan menjadi penting karena teknologi dan kebutuhan nasabah terus mengalami perkembangan.

Faktor Penghambat Implementasi Pelatihan Kompetensi Digital

Meskipun terdapat berbagai faktor pendukung, penelitian ini juga menemukan beberapa hambatan dalam implementasi kompetensi digital. Berdasarkan hasil coding NVivo, faktor penghambat memperoleh 18 references, yang menunjukkan adanya tantangan yang perlu diperhatikan dalam proses transformasi digital. Hambatan tersebut terutama berkaitan dengan perbedaan kemampuan pegawai, perubahan teknologi yang cepat, serta tingkat kesiapan pengguna layanan digital.

a) Perbedaan Kemampuan dan Kecepatan Adaptasi Pegawai

Salah satu hambatan yang ditemukan adalah adanya perbedaan kemampuan digital antarpegawai. Tidak semua pegawai memiliki tingkat pemahaman dan pengalaman yang sama terhadap teknologi. Perbedaan tersebut menyebabkan sebagian pegawai dapat beradaptasi lebih cepat, sementara sebagian lainnya membutuhkan waktu dan pendampingan lebih lanjut.

Temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan pengembangan kompetensi digital tidak dapat sepenuhnya dilakukan secara seragam. Organisasi perlu mempertimbangkan adanya variasi kemampuan individu agar proses transformasi digital dapat berjalan secara merata. Hal ini sesuai dengan konsep *digital skill gap*, yaitu adanya kesenjangan kemampuan digital antarindividu yang dapat menjadi hambatan dalam penerapan teknologi baru. Oleh karena itu, pelatihan perlu dilakukan secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan kebutuhan masing-masing pegawai.

b) Perubahan Teknologi yang Cepat

Hambatan berikutnya adalah perkembangan teknologi yang berlangsung secara cepat. Dalam lingkungan perbankan, perubahan sistem dan layanan digital terjadi secara terus-menerus sehingga pegawai harus selalu melakukan penyesuaian. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi digital tidak dapat dilakukan hanya sekali, tetapi perlu menjadi proses berkelanjutan. Materi pelatihan harus selalu diperbarui agar sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan pandangan (Vial, 2019), mengenai transformasi digital, bahwa perubahan digital merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan perubahan teknologi, proses organisasi, dan kemampuan manusia. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki kemampuan adaptasi agar dapat mengikuti perkembangan lingkungan digital.

c) Kesiapan Nasabah dalam Menggunakan Layanan Digital

Selain faktor internal organisasi, penelitian ini juga menemukan bahwa kesiapan nasabah menjadi salah satu tantangan dalam implementasi digitalisasi pelayanan. Meskipun pegawai telah memiliki kemampuan digital yang lebih baik, tidak semua nasabah memiliki tingkat kesiapan yang sama dalam menggunakan layanan digital. Sebagian nasabah masih membutuhkan bantuan langsung dari pegawai karena merasa lebih nyaman dengan pelayanan tatap muka. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital perbankan tidak hanya bergantung pada kesiapan internal organisasi, tetapi juga pada penerimaan pengguna layanan. Oleh karena itu, peran frontliner tetap penting sebagai penghubung antara teknologi dan kebutuhan nasabah.

Digitalisasi Perbankan dan Peran Human Touch dalam Pelayanan

Perkembangan teknologi digital dalam industri perbankan telah membawa perubahan besar terhadap pola pelayanan kepada nasabah. Digitalisasi memungkinkan berbagai aktivitas perbankan dilakukan secara lebih cepat, mudah, dan efisien melalui berbagai layanan berbasis teknologi. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan penggunaan teknologi tidak sepenuhnya menghilangkan peran manusia dalam pelayanan perbankan.

Berdasarkan hasil analisis coding menggunakan NVivo, tema Human Touch muncul sebanyak 12 references. Meskipun memiliki jumlah references paling rendah dibandingkan tema lainnya, kemunculan tema ini menunjukkan adanya pandangan penting dari informan bahwa transformasi digital tetap membutuhkan keterlibatan manusia, terutama dalam aspek komunikasi, edukasi, dan membangun hubungan dengan nasabah.

Temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi tidak dipahami sebagai proses menggantikan peran frontliner dengan teknologi, tetapi sebagai proses perubahan peran frontliner dari pelaksana transaksi menjadi pihak yang memberikan nilai tambah dalam pelayanan. Teknologi berperan dalam meningkatkan efisiensi proses, sementara manusia tetap memiliki peran dalam memberikan pengalaman pelayanan yang lebih personal.

Perubahan Peran Frontliner dalam Era Digital

Sebelum adanya perkembangan layanan digital, sebagian besar aktivitas pelayanan perbankan berpusat pada interaksi langsung antara pegawai dan nasabah. Frontliner memiliki peran utama dalam membantu transaksi, memberikan informasi produk, serta menyelesaikan kebutuhan administratif nasabah. Namun, meningkatnya penggunaan layanan digital menyebabkan perubahan terhadap karakter pekerjaan frontliner. Beberapa aktivitas transaksi yang sebelumnya dilakukan secara langsung mulai dialihkan melalui aplikasi atau layanan digital. Kondisi tersebut tidak berarti mengurangi pentingnya peran frontliner, tetapi mengubah fokus pekerjaan menjadi lebih berorientasi pada edukasi, konsultasi, dan pendampingan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa informan memahami bahwa pegawai tetap memiliki peran penting dalam membantu nasabah beradaptasi dengan layanan digital. Tidak semua nasabah memiliki tingkat pemahaman teknologi yang sama, sehingga kehadiran pegawai masih dibutuhkan untuk memberikan arahan dan memastikan nasabah dapat menggunakan layanan digital dengan baik. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada penyediaan teknologi, tetapi juga kemampuan organisasi dalam mempertahankan kualitas hubungan dengan pengguna layanan.

Keseimbangan antara Efisiensi Teknologi dan Interaksi Manusia

Hasil penelitian menunjukkan adanya keseimbangan antara pemanfaatan teknologi dan kebutuhan interaksi manusia. Digitalisasi memberikan keuntungan dalam aspek kecepatan, kemudahan, dan efisiensi pelayanan, tetapi terdapat aspek tertentu yang tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh teknologi, seperti empati, komunikasi interpersonal, dan pemahaman terhadap kondisi individu nasabah. Dalam pelayanan perbankan, terutama pada kondisi tertentu, nasabah masih membutuhkan penjelasan dan pendampingan dari pegawai. Hal ini

menunjukkan bahwa teknologi berfungsi sebagai alat pendukung pelayanan, bukan sebagai pengganti seluruh proses interaksi manusia.

Pandangan tersebut sesuai dengan konsep human-centered digital transformation, yaitu pendekatan transformasi digital yang menempatkan manusia sebagai pusat perubahan. Menurut pendekatan ini, keberhasilan digitalisasi tidak hanya diukur berdasarkan tingkat adopsi teknologi, tetapi juga berdasarkan bagaimana teknologi mampu meningkatkan pengalaman dan kebutuhan pengguna. Dalam konteks penelitian ini, frontliner memiliki posisi strategis sebagai penghubung antara teknologi yang dikembangkan organisasi dengan kebutuhan nasabah. Kemampuan digital yang dimiliki pegawai memungkinkan mereka menjelaskan teknologi, sementara kemampuan komunikasi membantu memastikan teknologi tersebut dapat diterima oleh nasabah.

Human Touch sebagai Bagian dari Kompetensi Digital Frontliner

Temuan penelitian ini memberikan pemahaman bahwa kompetensi digital pada frontliner tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis menggunakan sistem, tetapi juga kemampuan mengintegrasikan teknologi dengan pelayanan manusia. Pegawai yang memiliki kompetensi digital tidak hanya mampu mengoperasikan sistem, tetapi juga mampu memahami bagaimana teknologi digunakan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Dengan kata lain, kompetensi digital perlu berjalan bersama dengan kompetensi interpersonal.

Hal ini memperluas pemahaman mengenai kompetensi digital yang sebelumnya sering dikaitkan hanya dengan kemampuan teknis. Dalam lingkungan perbankan, kompetensi digital memiliki karakteristik khusus karena pekerjaan frontliner tetap melibatkan interaksi langsung dengan manusia. Temuan ini juga berkaitan dengan konsep *service quality*, yang menjelaskan bahwa kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang dapat dipercaya, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Siarmasa et al., 2023). Dalam konteks digitalisasi, kualitas pelayanan tidak hanya berasal dari kecepatan sistem digital, tetapi juga dari kemampuan pegawai dalam membantu nasabah ketika menghadapi kendala atau membutuhkan penjelasan.

Hubungan Human Touch dengan Transformasi Digital Perbankan

Berdasarkan hasil penelitian, hubungan antara digitalisasi dan human touch dapat digambarkan sebagai proses saling melengkapi, bukan sebagai dua hal yang bertentangan. Digitalisasi memberikan: peningkatan efisiensi, kemudahan akses layanan, percepatan proses transaksi. Sementara itu, human touch memberikan: komunikasi personal, rasa percaya, edukasi, penyelesaian masalah yang membutuhkan pendekatan manusia. Dengan demikian,

transformasi digital yang efektif bukanlah transformasi yang menghilangkan peran manusia, tetapi transformasi yang mampu menggabungkan keunggulan teknologi dengan kemampuan manusia dalam memberikan pelayanan. Temuan ini menjadi salah satu aspek penting dalam penelitian karena menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi perbankan tidak hanya diukur melalui kesiapan teknologi dan kompetensi digital pegawai, tetapi juga melalui kemampuan organisasi menjaga kualitas hubungan dengan nasabah.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi digital terbukti sangat efektif pada level Reaksi dan Pembelajaran, di mana para *frontliner* menunjukkan tingkat penerimaan dan peningkatan pemahaman teknis yang tinggi. Namun, pada level Perilaku dan Hasil, terdapat kesenjangan persepsi akibat kendala infrastruktur, beban kerja ganda, dan benturan budaya *high touch* vs. *high tech*, meskipun pelatihan berhasil memunculkan kesadaran bahwa digitalisasi melengkapi pendekatan layanan manusia (*human touch*). Oleh karena itu, disarankan agar manajemen Bank Nagari Cabang Lubuk Sikaping merancang program pelatihan yang berkelanjutan dan bersifat personal, tidak hanya fokus pada aspek teknis tetapi juga penguatan kemampuan komunikasi interpersonal (*soft skills*). Selain itu, pihak perbankan perlu memperbaiki kendala infrastruktur jaringan, menyediakan pendampingan intensif bagi *frontliner* dan nasabah senior yang masih awam terhadap teknologi, serta menyelaraskan strategi digital dengan kesiapan operasional di lapangan agar transformasi bisnis perbankan dapat meningkatkan kualitas pelayanan secara optimal.

DAFTAR REFERENSI

- Alsobai, B., & Aassouli, D. (2025). Assessing Digital Transformation Strategies in Retail Banks: A Global Perspective. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(12). <https://doi.org/10.3390/jrfm18120710>
- Anika, R., & Anggraini, T. (2024). Analisis SWOT dalam penentuan strategi untuk meningkatkan kinerja frontliner di Bank Sumut KCP Syariah Lubuk Pakam. *Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi*, 2(1). <https://doi.org/10.61132/anggaran.v2i1.312>
- Citra, D., Putri, P., & Lutfianti, A. (2024). Peran Teknologi Finansial FinTech dalam Mengubah Layanan Perbankan Tradisional. *Media Hukum Indonesia (MHI)*, 2(4), 194–201.

- Elfariid, M. J., et al. (2026). Pengaruh kompetensi digital dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional VI Makassar 90004. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis*, 5(2). <https://doi.org/10.55606/jupsim.v5i2.7073>
- Farhan, M., R, M. S., R, A. A., & Sari, P. (2026). Kompetensi Digital dan Adaptabilitas dalam Kesiapan Kerja Mahasiswa. *Proceeding Integrative Conference on Business and Islamic Studies*, 1(1), 1–17.
- Lasimpala, F. M., & Yusuf, M. (2025). Author Guidelines Focus And Scope Editorial Board Reviewers Submissions Peer Review Process Author Fees Article Template User Username Password Remember me Journal Content Search Search Scope All Browse By Issue By Author By Title Other Journals Categorise. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 415–424. <https://doi.org/10.37479/jimb.v8i2.34386>
- Rahmah, A. T., & Fasa, M. I. (2024). Pengaruh Transformasi Digital Dan Pengembangan Financial Technology (Fintech) Terhadap Inovasi Layanan Perbankan Syariah. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 2(10).
- Salsabila, S., Alfaizah, K., Sari, F. N., Rohani, T. W., Sutoni, M. R., & Abdillah, M. H. (2025). Tantangan Dan Peluang Pengembangan Bisnis Syariah Di Era Digital. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 96–104. <https://doi.org/10.61994/econis.v3i1.521>
- Sartika, R., & Hayadi, B. H. (2024). Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) Ratu. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(24), 486–498.
- Setyaningrat, D., Annas Mushlihin, I., & Zunaidi, A. (2023). Strategi Digitalisasi untuk Mendorong Inklusi Keuangan Nasabah Bank Syariah: Pendekatan Technology Acceptance Model (TAM). *Proceedings of Islamic Economics, Business and Philanthropy*, 2(1), 54–76.
- Siarmasa, A., Tjokro, C. I., Saleky, S. R. J., Gomies, S., & Nahuway, V. F. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Dan Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 422–434.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syarif, et al. (2026). Akselerasi kinerja BUMDes melalui community capacity building (CCB) menuju kemandirian ekonomi desa. *Komunitas: Hasil Kegiatan Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 3(1). <https://doi.org/10.62951/komunitas.v4i1.341>

- Vial, G. (2019). Reflections on quality requirements for digital trace data in IS research. *Decision Support Systems*, 126, 113133. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113133>
- Winasis, S., & Riyanto, S. (2020). Transformasi Digital di Industri Perbankan Indonesia: Impak pada Stress Kerja Karyawan. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 7(1), 55–64. <https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v7i1.3162>