



## Peran dan Strategi Human Capital dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di Industri

Meisya Amanda <sup>1</sup>, Deswita Maheswari <sup>2</sup>, Azahra Aura <sup>3</sup>, Rifda Anas <sup>4</sup>,  
Rony Edward Utama <sup>5\*</sup>

<sup>1-5</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

Email: [meisyaamanda215@gmail.com](mailto:meisyaamanda215@gmail.com) <sup>1</sup>, [deswitamaheswari1@gmail.com](mailto:deswitamaheswari1@gmail.com) <sup>2</sup>,  
[aura09829@gmail.com](mailto:aura09829@gmail.com) <sup>3</sup>, [rifdaanas11@gmail.com](mailto:rifdaanas11@gmail.com) <sup>4</sup>, [r.edwardutama@umj.ac.id](mailto:r.edwardutama@umj.ac.id) <sup>5\*</sup>

Korespondensi email: [r.edwardutama@umj.ac.id](mailto:r.edwardutama@umj.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to explore the role and strategy of human capital in improving employee productivity within Indonesia's banking industry. Amid digital transformation, efficiency demands, and increasingly competitive financial markets, human resource management must evolve from merely administrative functions into a strategic pillar. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through semi-structured interviews and document analysis across several banking institutions. The findings indicate that human capital strategies involving competency development, digital-based training, talent mapping, and adaptive leadership have a positive impact on employee performance. Adaptive and collaborative leadership styles also emerge as a key factor in supporting these strategies. However, challenges such as resistance to change and digital readiness remain present. This research provides practical implications for the development of human capital policies that are more adaptive, human-centered, and sustainable in the banking sector.*

**Keywords:** *human capital, employee productivity, HR strategy, banking industry, adaptive leadership*

**Abstrak.** Studi ini bertujuan untuk menganalisis secara rinci fungsi dan strategi sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas pegawai di sektor perbankan di Indonesia. Dalam menghadapi tekanan transformasi digital, kebutuhan akan efisiensi layanan, dan dinamika pasar keuangan yang kian kompetitif, manajemen sumber daya manusia dituntut untuk berperan tidak hanya secara administratif, tetapi juga strategis. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen di berbagai lembaga perbankan. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa strategi modal manusia yang meliputi pengembangan kemampuan, digitalisasi pelatihan, pemetaan bakat, dan kepemimpinan adaptif, berdampak positif pada peningkatan produktivitas kerja. Ditemukan juga bahwa kepemimpinan yang terbuka dan kolaboratif merupakan faktor utama yang mendukung pelaksanaan strategi tersebut. Walaupun begitu, tantangan terkait resistensi terhadap perubahan dan kesiapan digital tetap memerlukan perhatian. Studi ini memberikan dampak praktis untuk pengembangan kebijakan SDM perbankan yang lebih responsif, berorientasi pada manusia, dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** human capital, produktivitas karyawan, strategi SDM, perbankan, kepemimpinan adaptif

### 1. PENDAHULUAN

Perkembangan sektor perbankan saat ini memperlihatkan dinamika yang sangat cepat, dipacu oleh transformasi digital, tekanan regulatori, serta tuntutan nasabah yang semakin beragam. Menghadapi tantangan itu, sektor perbankan tidak hanya perlu memiliki sistem keuangan yang tangguh, tetapi juga memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan strategis. Di sini human capital atau modal manusia berfungsi sebagai penggerak utama produktivitas organisasi.

Produktivitas pegawai merupakan elemen penting dalam kesuksesan operasional bank, khususnya dalam meningkatkan efisiensi layanan, mutu produk, serta daya saing

perusahaan. Akan tetapi, produktivitas tidak hanya dapat diraih melalui teknologi atau investasi fisik saja, tetapi sangat dipengaruhi oleh mutu strategi manajemen SDM yang dibuat dan dilaksanakan oleh organisasi. Strategi Modal Manusia (HCS) di sektor perbankan melibatkan berbagai elemen krusial seperti perencanaan bakat, pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan, manajemen kinerja, serta lingkungan kerja yang kolaboratif.

Sebaliknya, kemajuan industri keuangan yang cepat juga mengharuskan para pemimpin organisasi untuk memiliki fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi. Dengan demikian, strategi pengembangan sumber daya manusia harus sesuai dengan kebutuhan bisnis yang dinamis serta dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung proses belajar, inovasi, dan pemberdayaan. Karyawan yang merasa diakui, terlibat dalam proses pengambilan keputusan, dan diberi kesempatan untuk berkembang secara profesional, cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik dan setia kepada organisasi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan produktivitas di sektor perbankan sangat ditentukan oleh cara organisasi merumuskan strategi SDM secara menyeluruh. Studi oleh Ulrich et al. (2020) menyoroti bahwa keberhasilan transformasi kinerja di perusahaan jasa, termasuk perbankan, sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan SDM dan kerjasama antar departemen. Demikian juga, penelitian Djogo (2024) menekankan signifikansi pengembangan SDM yang berfokus pada kompetensi dan karakter dalam menghadapi era VUCA (Volatilitas, Ketidakpastian, Kompleksitas, Ambiguitas).

Namun, dalam kenyataannya, banyak institusi perbankan masih menemui kendala dalam mengimplementasikan strategi SDM yang efisien. Kekurangan pelatihan yang sesuai, sistem insentif yang tidak merata, serta budaya kerja yang sangat birokratis sering kali menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, diperlukan pendekatan yang strategis dan sistematis dalam manajemen sumber daya manusia, sehingga tidak hanya menghasilkan hasil kinerja jangka pendek, tetapi juga berkontribusi pada keberlangsungan perusahaan dalam waktu yang lebih lama.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran dan strategi sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas karyawan di sektor perbankan. Fokus utama penelitian ini adalah bagaimana kebijakan sumber daya manusia dirancang, diimplementasikan, dan disesuaikan dengan kebutuhan bisnis perbankan saat ini, serta seberapa besar dampaknya terhadap kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### **Modal Manusia dan Efisiensi Karyawan di Sektor Perbankan**

Modal manusia adalah komponen utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi, terutama di sektor layanan seperti perbankan. Konsep ini kini tidak hanya dipandang dari perspektif administratif, tetapi telah berevolusi menjadi dasar strategis dalam mengarahkan perusahaan. Berdasarkan Becker & Huselid (2006), modal manusia adalah akumulasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta karakteristik lainnya yang dimiliki pegawai dan dapat memberikan nilai lebih bagi organisasi. Dalam konteks sektor perbankan, di mana layanan, kepercayaan pelanggan, dan efisiensi operasional merupakan elemen penting, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam produktivitas karyawan.

Produktivitas karyawan dapat diartikan sebagai kemampuan seorang pegawai untuk menghasilkan output yang maksimal sesuai dengan sumber daya, waktu, dan sasaran yang ditetapkan oleh organisasi. Robbins & Judge (2022) menyatakan bahwa produktivitas tidak hanya menunjukkan jumlah tugas yang diselesaikan, tetapi juga mencerminkan efisiensi serta efektivitas dalam proses kerja. Oleh karena itu, interaksi antara strategi sumber daya manusia dan produktivitas karyawan tidak bersifat linier, tetapi saling berpengaruh dalam ekosistem organisasi yang rumit.

Sektor perbankan memiliki ciri-ciri khusus, seperti sistem operasional yang sangat diatur, pelayanan pelanggan yang harus akurat, serta tuntutan akan cepatnya inovasi layanan digital. Dengan demikian, strategi pengelolaan SDM dalam sektor ini harus dapat memenuhi kebutuhan bisnis yang terus berubah. Ulrich et al. (2015) mengungkapkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi (High-Performance Work Systems/HPWS) yang meliputi rekrutmen yang selektif, pelatihan yang kontinu, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan yang jelas terbukti dapat meningkatkan komitmen karyawan serta hasil kerja. Dalam sektor perbankan, pelaksanaan strategi serupa sering kali menjadi indikator dalam membangun loyalitas dan profesionalisme di kalangan staf.

### **Peran Strategi Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Organisasi**

Strategi modal manusia bukan hanya pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga pendekatan sistematis yang bertujuan menyelaraskan keahlian individu dengan tuntutan strategis organisasi. Boal & Hooijberg (2001) menegaskan bahwa penyelarasan antara visi perusahaan dan investasi di pengembangan SDM sangat penting agar transformasi jangka panjang dapat berlangsung secara berkelanjutan. Di industri perbankan, hal ini semakin

penting mengingat tingginya rotasi karyawan serta cepatnya perubahan regulasi yang memerlukan penyesuaian yang berkelanjutan.

Strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efisien mencakup beberapa elemen krusial, seperti identifikasi bakat, perencanaan suksesi pemimpin, pelatihan keterampilan teknis dan interpersonal, serta penerapan teknologi SDM yang berbasis data. Avolio & Bass (2004) bahkan mengungkapkan bahwa manajemen SDM yang strategis akan memperkuat kemampuan organisasi menghadapi disrupsi, karena setiap individu di dalam organisasi dapat melaksanakan perannya dengan cara yang adaptif dan produktif.

Selain itu, penelitian oleh Rifandi et al. (2024) tentang pengelolaan HC di industri jasa transportasi dan keuangan, menunjukkan bahwa perusahaan yang secara aktif mengintegrasikan sistem pembelajaran digital dan memberdayakan karyawan memiliki ketahanan bisnis yang lebih baik menghadapi krisis pascapandemi. Ini menunjukkan bahwa strategi modal manusia yang berfokus pada kompetensi dan kolaborasi tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga memperkuat struktur organisasi untuk jangka waktu yang panjang.

### **Keterkaitan antara Strategi Modal Manusia dan Kepemimpinan Adaptif**

Kepemimpinan adalah unsur penting yang tak terpisahkan dari strategi sumber daya manusia. Pemimpin yang fleksibel dan berwawasan menjadi pendorong dalam menerapkan strategi modal manusia dengan efektif. Heifetz et al. (2009) menyatakan bahwa pemimpin adaptif adalah individu yang tidak hanya memberikan bimbingan, tetapi juga dapat membangun suasana pembelajaran, menumbuhkan rasa aman untuk mencoba hal baru, dan menjembatani perbedaan nilai serta pandangan di dalam organisasi.

Dalam industri perbankan yang sangat menuntut, pemimpin yang bisa beralih dari peran pengarah menjadi penggerak kolaborasi memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi tim. Yukl & Mahsud (2010) menyatakan bahwa fleksibilitas dalam kepemimpinan sangat penting bagi organisasi yang menghadapi kompleksitas tinggi, karena hanya melalui kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif, perubahan organisasi dapat diadopsi sepenuhnya oleh karyawan.

Kombinasi antara strategi modal manusia dan gaya kepemimpinan yang fleksibel ini merupakan dasar penting dalam menghasilkan produktivitas yang berkelanjutan. Saat pemimpin berfungsi sebagai pemandu dan rekan bagi karyawan, strategi pengembangan SDM akan lebih berhasil dan langsung memengaruhi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Studi Sebelumnya**

Berbagai penelitian terkait telah membahas topik yang sama. Penelitian oleh Santoso & Prasetyo (2022) menunjukkan bahwa bank yang mengutamakan penggabungan antara strategi HC dan kepemimpinan transformatif mengalami peningkatan loyalitas serta produktivitas karyawan dalam kurun waktu dua tahun. Sari et al. (2023) dalam studi mereka mengenai sejumlah bank BUMN menyebutkan bahwa ada peningkatan signifikan pada indeks keterlibatan karyawan setelah diluncurkannya program pelatihan digital terpadu serta reformasi sistem evaluasi yang berbasis KPI.

Melalui tinjauan pustaka ini, disimpulkan bahwa strategi sumber daya manusia yang disusun dengan baik dan diimplementasikan dengan dukungan kepemimpinan yang adaptif, dapat menjadi faktor utama peningkatan produktivitas di industri perbankan yang kompetitif dan dinamis.

### **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Studi ini menerapkan metode kualitatif deskriptif untuk menjelaskan secara komprehensif penerapan strategi modal manusia dalam sektor perbankan dan bagaimana kontribusinya terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan cerita mendalam dari para pelaku dalam organisasi, terutama yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

Creswell (2014) menyatakan bahwa pendekatan kualitatif tepat diterapkan saat peneliti ingin menggali makna dan pengalaman subjektif seseorang dalam konteks sosial tertentu. Dalam studi ini, konteks yang dimaksud adalah cara strategi modal manusia dikembangkan dan diimplementasikan di lingkungan kerja perbankan, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan secara nyata. Studi ini tidak berfokus pada pengujian hipotesis secara kuantitatif, melainkan untuk menggali pola, tema, dan praktik strategis yang muncul dari kebijakan SDM yang telah diimplementasikan di sektor ini.

Metode pengumpulan data yang diterapkan mencakup dua cara utama, yaitu wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen internal perusahaan. Interview dilakukan dengan informan kunci seperti manajer sumber daya manusia, pengawas unit kerja, serta beberapa karyawan yang berpartisipasi langsung dalam program pengembangan sumber daya manusia. Metode ini memberikan kebebasan kepada responden untuk mengungkapkan pendapat mereka dengan leluasa, serta menghasilkan data yang kaya dan kontekstual.

Wawancara dilaksanakan baik secara langsung (face to face) maupun lewat media online, sesuai dengan ketersediaan narasumber dan kebijakan internal perusahaan.

Selain wawancara, informasi sekunder diperoleh dari berbagai dokumen perusahaan seperti laporan tahunan, laporan pelatihan SDM, dan dokumen kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dokumentasi ini sangat berguna untuk memahami kebijakan secara institusional, sekaligus menelusuri jejak pelaksanaan strategi yang telah dilaksanakan dalam beberapa tahun terakhir.

Pemilihan informan dilakukan **secara terarah**, yakni dengan mempertimbangkan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berkaitan dengan fokus penelitian. Kriteria informan meliputi individu yang sudah berpengalaman bekerja di perbankan selama sekurang-kurangnya lima tahun, telah terlibat dalam atau merancang program pengembangan SDM, dan memiliki jabatan yang memungkinkan mereka berinteraksi langsung dengan kebijakan serta strategi organisasi. Menurut Sugiyono (2021), **purposive sampling** dapat menghasilkan data yang lebih tepat ketika peneliti bermaksud menyelidiki fenomena tertentu secara mendetail.

Data yang telah diperoleh selanjutnya dianalisis dengan metode **analisis tematik**. Metode ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola atau tema yang berulang dalam cerita para informan serta dalam konten dokumen. Tahapan analisis meliputi proses transkripsi data wawancara, pengkodean awal, pengelompokan berdasarkan tema tertentu, dan proses interpretasi yang menjelaskan hubungan antara strategi modal manusia dan produktivitas kerja. Braun & Clarke (2019) menyatakan bahwa analisis tematik sangat berguna untuk memahami struktur makna dalam organisasi, terutama yang berkaitan dengan pengalaman kerja, kebijakan internal, dan kultur perusahaan.

**Agar data tetap valid**, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber data—termasuk wawancara, dokumentasi, dan observasi tidak langsung. Di samping itu, juga dilakukan member checking, yang bertujuan untuk mengonfirmasi kembali hasil wawancara kepada informan demi memastikan keakuratan interpretasi peneliti. Peneliti juga membuat catatan reflektif selama proses penelitian berlangsung untuk menghindari bias serta menjaga **obyektivitas** dalam menarik kesimpulan.

Meskipun studi ini tidak dimaksudkan untuk generalisasi **kuantitatif**, temuan yang dihimpun diharapkan dapat memberikan gambaran yang mendalam dan representatif tentang bagaimana strategi modal manusia dapat berfungsi sebagai alat penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan di sektor perbankan. Hasil ini tidak hanya akan

menambah khazanah literatur akademis, tetapi juga diharapkan dapat menjadi acuan praktis bagi para pembuat kebijakan di sektor keuangan.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Transformasi sektor perbankan dalam sepuluh tahun terakhir telah mengalami akselerasi yang signifikan, terutama disebabkan oleh inovasi digital, perubahan regulasi keuangan, dan tekanan persaingan yang semakin rumit. Dalam merespons perubahan itu, beberapa bank di Indonesia mulai mengevaluasi kembali strategi sumber daya manusia mereka agar lebih responsif, terkoordinasi, dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi strategi human capital secara strategis memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan, baik dalam hal kualitas layanan, efektivitas kerja, maupun kesetiaan pegawai terhadap lembaga.

##### **Perubahan dalam Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Budaya Kerja**

Hasil wawancara dengan beberapa manajer cabang dan kepala divisi SDM dari institusi perbankan swasta dan BUMN menunjukkan adanya perubahan gaya kepemimpinan dari pendekatan top-down ke yang lebih partisipatif dan kolaboratif. Para pemimpin kini bukan sekadar pemberi arahan, melainkan berfungsi sebagai fasilitator pembelajaran dan agen transformasi.

Salah satu informan mengungkapkan bahwa *“di dalam bank modern, efektivitas kini ditentukan bukan oleh siapa yang paling berkuasa, melainkan oleh siapa yang bisa membangun kepercayaan dan menggerakkan tim untuk bergerak bersama.”* Gaya kepemimpinan semacam ini memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi secara langsung dalam proses penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan.

Dalam pelaksanaannya, banyak bank telah mengadopsi kepemimpinan coaching sebagai elemen dari budaya kerja baru mereka. Ini sesuai dengan teori Heifetz et al. (2009) tentang kepemimpinan adaptif, yang mengajak organisasi untuk menghadapi ketidakpastian dengan meningkatkan kemampuan kolektif ketimbang mengandalkan satu sosok otoritatif.

##### **Pelaksanaan Strategi Sumber Daya Manusia yang Berfokus pada Kompetensi**

Pemanfaatan teknologi dalam manajemen sumber daya manusia menjadi elemen krusial yang diidentifikasi dalam penelitian ini. Bank-bank besar di Indonesia telah mengadopsi dashboard HR, evaluasi kinerja elektronik, dan aplikasi layanan mandiri HR sebagai bagian dari digitalisasi sumber daya manusia. Perubahan ini tidak hanya mengurangi tekanan administratif, tetapi juga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tepat berbasis data.

Salah satu manajer HR menyatakan bahwa “*dengan dashboard evaluasi kinerja, kami dapat segera mengidentifikasi siapa yang memiliki potensi, siapa yang memerlukan pengembangan, dan siapa yang layak dipromosikan—semuanya didasarkan pada angka, bukan pendapat.*” Digitalisasi ini berfungsi sebagai dasar strategi sumber daya manusia modern dan mendukung interaksi antar unit secara langsung.

### **Tantangan Pelaksanaan dan Dinamika di Lapangan**

Walaupun hasilnya baik, penerapan strategi ini tetap menemui beberapa kendala. Beberapa pegawai senior merasa tidak cukup siap menghadapi perubahan yang sangat digital dan cepat. Mereka merasa bingung ketika sistem kerja berubah secara mendasar, dan merasa tidak mendapatkan pelatihan awal yang cukup. Di sisi lain, terdapat perbedaan dalam pandangan antara manajemen pusat dan cabang terkait arah strategis organisasi.

Kesulitan lain yang dihadapi adalah minimnya integrasi antara sistem SDM lama dan sistem digital baru, yang mengakibatkan duplikasi data serta kesalahan dalam pelaporan kinerja. Oleh sebab itu, strategi sumber daya manusia harus dilengkapi dengan pendekatan komunikasi yang penuh empati dan pelatihan yang sesuai dengan tingkat kesiapan karyawan.

### **Integrasi Strategi Sumber Daya Manusia dan Efisiensi Karyawan**

Hasil penelitian secara keseluruhan mengindikasikan bahwa bank yang berhasil menghubungkan strategi pengembangan SDM dengan sasaran bisnis mengalami peningkatan produktivitas karyawan yang signifikan. Karyawan merasa lebih dihormati, memiliki tujuan karier yang jelas, dan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi kepada organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh peningkatan skor keterikatan karyawan dan kepuasan kerja yang tercatat dalam laporan internal perusahaan.

Selain itu, pemimpin yang aktif dalam pengembangan karyawan juga dianggap lebih dihargai dan diikuti. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi modal manusia sangat ditentukan oleh sinergi antara visi sumber daya manusia dan sifat kepemimpinan yang inklusif.

## **5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Kesimpulan**

Studi ini menunjukkan bahwa implementasi strategi modal manusia yang direncanakan secara terpadu dan strategis sangat berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas karyawan di sektor perbankan. Dalam situasi yang semakin kompleks dan penuh tantangan saat ini, sektor perbankan tidak bisa hanya bergantung pada teknologi atau

prosedur kerja yang efektif, tetapi juga memerlukan strategi sumber daya manusia yang komprehensif, fleksibel, dan sesuai dengan tuntutan bisnis.

Strategi sumber daya manusia yang efektif tidak hanya administratif, tetapi juga fokus pada pengembangan kemampuan, identifikasi bakat, pelatihan yang sesuai, serta pembentukan budaya kerja yang bersinergi. Selain itu, kepemimpinan adaptif yang mendorong pembelajaran, keterbukaan, dan partisipasi aktif karyawan menjadi faktor penting dalam memastikan strategi ini berjalan secara maksimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas karyawan mengalami peningkatan yang signifikan di bank yang menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis data, pelatihan digital, serta keterlibatan manajemen dalam pengembangan sumber daya manusia. Sebaliknya, tantangan seperti jurang digital, penolakan dari pegawai senior terhadap perubahan, dan komunikasi strategi yang belum merata masih merupakan kendala yang harus diselesaikan.

Secara keseluruhan, bisa disimpulkan bahwa sinergi antara strategi pengembangan sumber daya manusia dengan kepemimpinan yang inklusif dan transformatif berdampak positif tidak hanya pada peningkatan produktivitas individu, tetapi juga pada kinerja dan ketahanan organisasi secara keseluruhan dalam menghadapi tantangan industri yang selalu berubah.

### **Saran**

Berdasarkan hasil riset, ada beberapa saran yang bisa menjadi pertimbangan untuk lembaga perbankan dalam merumuskan strategi sumber daya manusia ke depannya:

Pertama, **pentingnya penguatan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan di tingkat menengah dan operasional**, karena pemimpin di level ini berperan sebagai jembatan antara strategi perusahaan dan pelaksana teknis di lapangan. Program coaching dan mentoring yang terstruktur sangat diperlukan untuk menciptakan pemimpin yang responsif terhadap perubahan.

Kedua, **pengembangan sistem manajemen SDM yang berbasis teknologi perlu terus ditingkatkan**. Proses SDM yang didigitalkan, dari rekrutmen, penilaian kinerja, sampai pengembangan karier, akan mempermudah organisasi dalam pemetaan kompetensi dan pengambilan keputusan strategis berdasarkan data.

Ketiga, **diperlukan pendekatan manajemen perubahan yang berfokus pada empati dan komunikasi timbal balik**. Karyawan senior atau yang belum akrab dengan metode digital perlu mendapatkan pelatihan mendalam dan bimbingan agar tidak merasa

tersisih oleh adanya perubahan. Komunikasi yang jelas dan dialogis akan menurunkan resistensi serta meningkatkan keterlibatan dalam proses perubahan.

Keempat, **perbankan harus membangun kerjasama antar lembaga, baik di sektor BUMN maupun swasta, untuk menciptakan ekosistem pengembangan SDM yang lebih kokoh.** Program kolaborasi talenta bersama atau pertukaran pegawai antarlembaga dapat menjadi alternatif untuk mengembangkan keterampilan pegawai serta memperluas pengalaman kerja di berbagai fungsi dan sektor.

Dengan mengimplementasikan strategi modal manusia yang menyeluruh dan mengintegrasikan elemen teknologi, budaya organisasi, serta kepemimpinan yang inklusif, diharapkan sektor perbankan di Indonesia dapat terus berkembang dan menghadapi tantangan global dengan persiapan yang lebih baik. Studi ini memberikan landasan untuk pengembangan kebijakan SDM yang lebih inovatif dan berpihak pada manusia di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual*. Mind Garden Inc.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Djogo, H. T. (2024). Strategi kepemimpinan sumber daya manusia di era VUCA. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(2), 102–117.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Kaufman, B. E. (2021). High-performance work practices and firm performance. *Industrial Relations Journal*, 52(3), 187–204.
- Rifandi, R., Ananda, T., & Pratama, R. (2024). Strategic human capital in the post-pandemic recovery: Case of AirAsia & Garuda. *Jurnal Bisnis Global*, 9(1), 45–60.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

- Santoso, D., & Prasetyo, E. (2022). Transformasi strategi SDM berbasis digital dalam perbankan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 7(1), 22–37.
- Sari, L., Hidayah, N., & Puspitasari, R. (2023). Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan perbankan: Studi empiris di Jakarta. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 8(2), 90–102.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2015). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.