

PARADIGMA BARU MANAJEMEN HUMAN CAPITAL DI ERA DISRUPSI PERBANKAN

H. EDY JUNAEDI., SE., MM., Ph.D
Ir. H. JOHAN BUDIMAN., ST., MM., Ph.D
MUHAMMAD 'AISYAA NAUFAL ALGIFARIY., S.BNS



Editor : Abdul Majid Toyyibi, M.E

**PARADIGMA BARU MANAJEMEN HUMAN
CAPITAL DI ERA DISRUPSI PERBANKAN**

**H. EDY JUNAEDI., SE., MM., Ph.D,
Ir. H. JOHAN BUDIMAN., ST., MM., Ph.D,
MUHAMMAD 'AISYAA NAUFAL ALGIFARIY., S.BNS**

PARADIGMA BARU MANAJEMEN HUMAN CAPITAL DI ERA DISRUPSI PERBANKAN

Penulis : H. EDY JUNAEDI., SE., MM., Ph.D, Ir. H. JOHAN
BUDIMAN., ST., MM., Ph.D, MUHAMMAD 'AISYAA
NAUFAL ALGIFARIY., S.BNS

Editor : Abdul Majid Toyyibi, M.E

proofreader : DSI Press

Setting & layout : DSI Press

desain cover : DSI Press

link : www.dutasains.com

Isbn : 978-634-7749-44-4

Hak Penerbitan ada pada © Duta Sains Indonesia 2026

Ukuran Unesco

Halaman : 690 Hal

Hak cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip, memperbanyak dan menerjemahkan sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Duta
Sains Indonesia

Cetakan I, Juli 2026



Sedati Agung 3 RT 07 RW 01 Kec. Sedati

Jawa Timur – Indonesia

Telp. 0877 5551 0658

E-mail : dutasainsindonesia@gmail.com

Website: www.dutasains.com

PENGANTAR

PARADIGMA BARU MANAJEMEN HUMAN CAPITAL DI ERA DISRUPSI PERBANKAN

"Membangun Kembali Manusia di Tengah Gelombang Disrupsi"

Industri perbankan Indonesia saat ini berada di persimpangan sejarah yang paling menentukan. Di satu sisi, gelombang disrupsi digital telah mengubah secara fundamental cara bank beroperasi, berinteraksi dengan nasabah, dan bersaing di pasar. Kecerdasan buatan, otomatisasi, big data, dan platform digital telah menjadi realitas sehari-hari yang tidak dapat diabaikan. Di sisi lain, tekanan kinerja yang semakin tinggi—baik dari pemegang saham, regulator, maupun masyarakat—telah menciptakan beban berjenjang yang membebani seluruh struktur organisasi, dari kantor pusat hingga kantor cabang pembantu di pelosok negeri. Di tengah semua ini, ada satu pertanyaan yang sering terlupakan: **bagaimana dengan manusianya?**

Buku ini lahir dari kegelisahan mendalam tentang nasib manusia di tengah revolusi teknologi dan tuntutan kinerja yang tak pernah usai. Kami menyaksikan dengan prihatin bagaimana engagement karyawan perbankan di Indonesia terus menurun, bagaimana Organizational Citizenship Behavior (OCB) tergerus oleh tekanan target, bagaimana burnout dan stres kerja menjadi epidemi yang meluas, dan bagaimana talenta-talenta terbaik memilih untuk meninggalkan industri yang seharusnya menjadi kebanggaan bangsa. Data Gallup (2024) mengungkapkan bahwa hanya 23% karyawan di sektor jasa keuangan global yang merasa engaged di tempat kerja. Di Indonesia, situasinya bahkan lebih mengkhawatirkan: 72% karyawan perbankan mengalami stres kerja tingkat tinggi, 41% berada dalam kategori burnout, dan 42% memiliki keinginan kuat untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Ini bukan sekadar angka. Di balik setiap angka, ada manusia—ayah, ibu, anak, saudara—yang setiap pagi berangkat ke kantor dengan beban berat di pundak, yang pulang larut malam dengan energi yang tersisa untuk keluarga, yang bertahan bukan karena cinta pada pekerjaan tetapi karena kebutuhan. Ini adalah krisis kemanusiaan yang terjadi di depan mata kita, dan kita tidak bisa lagi berpaling.

Buku ini adalah upaya untuk menjawab krisis tersebut. Bukan dengan retorika kosong atau solusi instan, tetapi dengan pendekatan yang ilmiah, holistik, dan berbasis nilai. Kami menghadirkan 17 bab yang mengupas tuntas berbagai dimensi manajemen human capital—dari fondasi teoritis, analisis tekanan kinerja, engagement dan OCB, kualitas kehidupan kerja, rekrutmen dan pengembangan, hingga transformasi digital dan strategi reintegrasi. Setiap bab dibangun di atas riset empiris dari jurnal internasional terindeks Scopus, data dari Gallup dan lembaga riset terkemuka, serta praktik terbaik dari bank-bank terkemuka di Indonesia dan dunia.

Namun, buku ini bukan sekadar kompilasi teori dan data. Kami percaya bahwa manajemen human capital yang efektif tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai yang mendasarinya. Dalam konteks Indonesia—dengan mayoritas penduduk Muslim dan budaya gotong royong yang kuat—kami mengintegrasikan perspektif Islam dan nilai-nilai lokal ke dalam setiap analisis dan rekomendasi. Prinsip-prinsip seperti *amanah* (tanggung jawab), *'adl* (keadilan), *ihsan* (kebaikan yang melampaui kewajiban), *musyawarah* (konsultasi), dan *tawazun* (keseimbangan) bukan sekadar kata-kata indah, tetapi fondasi praktis untuk membangun human capital yang unggul dan berkelanjutan.

Mengapa Buku ini Penting?

Pertama, buku ini hadir di saat yang tepat. Industri perbankan Indonesia sedang mengalami transformasi besar-besaran—digitalisasi, merger Bank Syariah Indonesia, restrukturisasi bank-bank BUMN, dan persaingan dengan fintech. Di tengah perubahan ini, pengelolaan human capital menjadi faktor penentu antara keberhasilan dan

kegagalan transformasi. Tanpa human capital yang unggul, adaptif, dan berkomitmen, semua investasi teknologi dan strategi bisnis akan sia-sia.

Kedua, buku ini menawarkan perspektif baru yang melampaui pendekatan dikotomis antara bank syariah dan konvensional. Alih-alih memposisikan satu jenis bank lebih unggul dari yang lain, kami menunjukkan bahwa kualitas praktik manajemen human capital—bukan label institusional—adalah penentu utama keberhasilan. Bank syariah dan konvensional sama-sama menghadapi tantangan dan memiliki peluang untuk saling belajar. Yang membedakan adalah komitmen terhadap nilai-nilai, kualitas kepemimpinan, dan konsistensi dalam implementasi.

Ketiga, buku ini berbasis bukti. Setiap klaim, setiap rekomendasi, setiap strategi didasarkan pada riset empiris yang teruji. Kami tidak mengandalkan opini atau pengalaman anekdot, tetapi pada data dan analisis yang ketat. Lebih dari 200 referensi dari jurnal internasional terindeks Scopus, laporan Gallup, dan riset lembaga terkemuka menjadi fondasi buku ini. Kami percaya bahwa dalam dunia yang penuh dengan klaim dan retorika, pendekatan berbasis bukti adalah satu-satunya jalan menuju solusi yang efektif.

Keempat, buku ini menghadirkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan berbagai dimensi—psikologis, manajerial, organisasional, dan spiritual. Kami tidak melihat human capital sebagai sekumpulan individu yang harus dikelola, tetapi sebagai ekosistem yang saling terkait di mana setiap elemen mempengaruhi elemen lainnya. Pendekatan integratif ini memungkinkan pembaca untuk memahami kompleksitas manajemen human capital secara utuh, bukan sekadar potongan-potongan yang terpisah.

Untuk Siapa Buku ini?

Buku ini dirancang untuk berbagai kalangan:

- **Para praktisi HR dan manajer di perbankan** yang ingin memahami dan mengatasi tantangan human capital di era disrupsi.

- **Para pemimpin dan direksi bank** yang ingin membangun organisasi yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan.
- **Para akademisi dan mahasiswa** yang ingin mendalami manajemen human capital dalam konteks perbankan.
- **Para regulator dan pembuat kebijakan** yang ingin merancang kebijakan yang mendukung pengembangan human capital perbankan.
- **Siapa pun yang peduli pada masa depan pekerjaan dan kesejahteraan manusia di tengah revolusi teknologi.**

Kami berharap buku ini menjadi teman perjalanan bagi para pembaca—sebuah kompas yang menuntun langkah di tengah ketidakpastian, sebuah cermin yang merefleksikan realitas, dan sebuah lentera yang menerangi jalan menuju masa depan yang lebih baik.

Apa yang Akan Anda Temukan?

Buku ini terdiri dari 17 bab yang saling terkait, membentuk alur yang sistematis dan komprehensif:

Bab 1 membuka dengan paradigma baru manajemen human capital di era disrupsi—mengapa pendekatan tradisional tidak lagi cukup dan apa yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan kontemporer.

Bab 2 membangun fondasi teoritis yang kuat, mengintegrasikan Human Capital Theory, Social Exchange Theory, Job Demands-Resources Model, dan Self-Determination Theory dengan perspektif nilai-nilai Islam.

Bab 3 mengupas tuntas fenomena tekanan kinerja berjenjang—bagaimana tekanan ditransmisikan dari kantor pusat hingga cabang, dampaknya terhadap kesehatan mental, dan strategi mengelolanya.

Bab 4 dan 5 membahas jantung kinerja organisasi: employee engagement dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Kami mengupas definisi, dimensi, faktor-faktor yang mempengaruhi, dan strategi membangun keduanya.

Bab 6 dan 7 membahas perekat yang mengikat karyawan dengan organisasi—organizational commitment—serta tantangan retensi talenta yang dihadapi perbankan.

Bab 8 hingga 11 mengupas aspek-aspek praktis manajemen human capital: kualitas kehidupan kerja (QWL), rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, pengembangan dan pelatihan berkelanjutan, serta sistem penilaian kinerja dan kompensasi yang adil.

Bab 12 hingga 14 membahas isu-isu strategis: manajemen talenta dan perencanaan karier, keseimbangan kerja-kehidupan (work-life balance), serta manajemen stres dan kesehatan mental karyawan.

Bab 15 dan 16 membahas tata kelola dan masa depan: Good Corporate Governance dan etika organisasi, serta transformasi digital dan masa depan human capital perbankan.

Bab 17—bab penutup—menyajikan strategi reintegrasi: membangun kembali engagement, OCB, dan budaya kerja melalui pendekatan integratif dan roadmap transformasi yang terstruktur.

Harapan dan Visi

Buku ini bukanlah akhir dari perjalanan, tetapi awal dari percakapan. Kami berharap buku ini menginspirasi para pembaca untuk berpikir ulang tentang manajemen human capital, untuk mempertanyakan asumsi-asumsi yang sudah mapan, dan untuk berani mengambil langkah-langkah baru yang lebih manusiawi, lebih adil, dan lebih berkelanjutan.

Kami percaya bahwa di tengah gelombang disrupsi, ada peluang untuk membangun kembali fondasi hubungan antara manusia dan organisasi. Peluang untuk menciptakan tempat kerja di mana karyawan tidak hanya bekerja untuk gaji, tetapi untuk makna dan tujuan. Peluang untuk membangun budaya di mana engagement dan OCB bukan sekadar program, tetapi nilai yang hidup. Peluang untuk mengelola human capital bukan sebagai sumber daya yang dieksploitasi, tetapi sebagai amanah yang dijaga dan dikembangkan.

Kami percaya bahwa masa depan perbankan Indonesia bukan hanya tentang teknologi canggih dan layanan digital, tetapi tentang manusia yang unggul, berintegritas, dan berkomitmen. Dan kami percaya bahwa buku ini, meskipun kecil, dapat menjadi bagian dari perjalanan menuju masa depan itu.

Penutup

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung terbitnya buku ini—para akademisi, praktisi, regulator, dan semua yang telah berbagi pengetahuan, pengalaman, dan wawasan. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada para pembaca yang telah meluangkan waktu untuk membaca buku ini. Semoga ilmu yang terkandung di dalamnya bermanfaat bagi kita semua, dan semoga Allah SWT memberkahi setiap upaya kita untuk membangun manusia dan organisasi yang lebih baik.

Sesungguhnya, sebagaimana firman Allah dalam Surah Ar-Ra'd (13:11):

"Innallāha lā yughayyiru mā biqawmin ḥattā yughayyirū mā bi'anfusihim."

"Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri."

Perubahan besar dimulai dari langkah kecil. Dan langkah kecil itu dimulai dari kesadaran, pengetahuan, dan tekad untuk bertindak. Buku ini adalah undangan untuk memulai langkah itu.

Selamat membaca, selamat belajar, dan selamat bertransformasi.

Jakarta, 2026

Penulis

"Paradigma Baru Manajemen Human Capital di Era Disrupsi Perbankan" adalah sebuah karya yang lahir dari keprihatinan mendalam dan harapan yang besar. Kami berharap buku ini menjadi bagian dari solusi, bukan sekadar analisis masalah. Karena pada akhirnya, yang kita bangun bukan hanya organisasi yang sukses, tetapi manusia yang bermartabat, berintegritas, dan bahagia dalam pekerjaan mereka.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN BALIK JUDUL ii

KATA PENGANTAR iii

DAFTAR ISI v

BAB 1: Paradigma Baru Manajemen Human Capital di Era Disrupsi Perbankan

1.1 Transformasi Digital dan Dampaknya terhadap Strategi Human Capital 1

1.2 Human Capital Management 8

1.3 Tekanan Kinerja Berjenjang: Fenomena dari Kantor Pusat 15

1.4 Krisis Engagement dan OCB di Industri Perbankan 21

1.5 Urgensi Pendekatan Holistik dan Berbasis Bukti dalam Mengelola SDM 29

BAB 2: Fondasi Teoritis Manajemen Human Capital

2.1 Human Capital Theory dalam Perspektif Manajemen Modern 48

2.2 Social Exchange Theory sebagai Kerangka Memahami Engagement 55

2.3 Job Demands-Resources (JD-R) Model dalam Konteks Perbankan..... 61

2.4 Self-Determination Theory dan Motivasi Karyawan 68

2.5 Integrasi Perspektif Nilai dalam Manajemen Human Capital 75

BAB 3: Analisis Tekanan Kinerja Berjenjang di Industri Perbankan

3.1 Pola Tekanan dari Level Low Management hingga High Management 92

3.2 Dampak Target Berlebihan terhadap Kesehatan Mental Karyawan 97

3.3 Fenomena "Top-Down Policy" dan Hilangnya Ruang Aspirasi 102

3.4 Ketimpangan Beban Kerja dan Kepuasan Kerja: Studi Komparatif 107

3.5 Peran Dukungan Atasan dan Psychological Capital 113

BAB 4: Employee Engagement: Jantung Kinerja Organisasi

4.1 Definisi dan Dimensi Employee Engagement	126
4.2 Faktor-faktor Penurun Engagement	132
4.3 Dampak Low Engagement terhadap Produktivitas dan Retensi Karyawan	139
4.4 Engagement sebagai Fondasi OCB dan Budaya Kerja Positif	145
4.5 Strategi Meningkatkan Engagement di Tengah Tekanan Kinerja	150

BAB 5: Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Sektor Perbankan

5.1 Konsep OCB: Perilaku Sukarela di Luar Tuntutan Formal	166
5.2 Dimensi OCB: Altruism, Civic Virtue, Conscientiousness, Courtesy	272
5.3 Faktor-faktor Pembentuk OCB	278
5.4 Dampak Tekanan Kinerja terhadap Penurunan OCB	283
5.5 Membangun Kembali Budaya OCB melalui Pendekatan Manajerial	287

BAB 6: Organizational Commitment sebagai Perekat Karyawan dan Organisasi

6.1 Tiga Dimensi Komitmen Organisasi: Affective, Continuance, Normative	201
6.2 Faktor-faktor Pembentuk Komitmen Organisasi di Sektor Perbankan	209
6.3 Dampak Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dan Retensi	215
6.4 Komitmen Organisasi di Tengah Restrukturisasi dan Merger	221
6.5 Strategi Membangun Affective Commitment melalui Budaya	226

BAB 7: Turnover Intention: Tantangan Retensi Talenta di Perbankan

7.1 Konsep Turnover Intention dan Faktor-faktor Prediktornya 241

7.2 Peran Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen 247

7.3 Biaya Pergantian Karyawan (Cost of Turnover) 253

7.4 Turnover Intention pada Bank Syariah vs Bank Konvensional 257

7.5 Strategi Retensi Talenta di Era Disrupsi 263

BAB 8: Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) di Perbankan

8.1 Dimensi QWL 277

8.2 QWL dalam Perspektif Keadilan Organisasional 288

8.3 Dampak QWL terhadap Kinerja dan Retensi Karyawan 291

8.4 Studi QWL pada Bank di Indonesia: Temuan dan Implikasi 296

8.5 Strategi Peningkatan QWL di Era Tekanan Kinerja 301

BAB 9: Rekrutmen dan Seleksi Human Capital Berbasis Kompetensi

9.1 Prinsip Rekrutmen Modern: Keadilan, Transparansi, dan Kompetensi 314

9.2 Tantangan Rekrutmen di Perbankan 321

9.3 Standarisasi Kompetensi SDM Perbankan: Sertifikasi dan Asesmen 327

9.4 Rekrutmen yang Gagal: Ketika Kriteria Seleksi Tidak Selaras 333

9.5 Best Practice Rekrutmen Bank Terkemuka di Indonesia dan Global 338

BAB 10: Pengembangan dan Pelatihan SDM Berkelanjutan

10.1 Strategi Pengembangan Kapabilitas SDM di Era Digital 353

10.2 Talent Management: Pendidikan, Pelatihan, dan Eksposur Internasional 364

10.3 Sertifikasi dan Standardisasi Kompetensi Profesional 370

10.4 Pelatihan yang Efektif vs Pelatihan Seremonial: Evaluasi Dampak	375
10.5 Membangun Budaya Belajar Berkelanjutan	382

BAB 11: Sistem Penilaian Kinerja dan Kompensasi yang Adil

11.1 Prinsip Keadilan (Procedural, Distributive, Interactional Justice)	395
11.2 Sistem Reward dan Punishment berbasis Kinerja	402
11.3 Dampak Ketidakadilan Sistem Reward terhadap Motivasi dan Turnover	408
11.4 Kompensasi sebagai Investasi Human Capital	413
11.5 Membangun Sistem Penilaian yang Transparan, Objektif	418

BAB 12: Manajemen Talenta dan Perencanaan Karier

12.1 Konsep Manajemen Talenta dalam Perspektif MSDM	432
12.2 Identifikasi dan Pengembangan Talenta Unggul	439
12.3 Perencanaan Karier dan Suksesi yang Terstruktur	449
12.4 Retensi Talenta: Tantangan di Tengah Tekanan Kinerja dan Disrupsi	450
12.5 Model Pengelolaan Talenta untuk Keunggulan Kompetitif	456

BAB 13: Keseimbangan Kerja-Kehidupan (Work-Life Balance)

13.1 Konsep Work-Life Balance dalam Manajemen Modern	469
13.2 Dampak Beban Kerja Berlebihan terhadap Work-Life Balance	477
13.3 Work-Life Balance dan Kinerja Karyawan: Temuan Empiris	483
13.4 Kebijakan Ramah Keluarga dan Fleksibilitas Kerja di Perbankan	487
13.5 Strategi Mewujudkan Work-Life Balance di Tengah Tekanan Kinerja	494

BAB 14: Manajemen Stres dan Kesehatan Mental Karyawan

14.1 Stres Kerja di Perbankan: Penyebab, Dampak, dan Prevalensi 506

14.2 Kesehatan Mental di Tempat Kerja 519

14.3 Dampak Tekanan Kinerja terhadap Kesehatan Mental Karyawan 518

14.4 Program Kesejahteraan Mental di Tempat Kerja 524

14.5 Membangun Lingkungan Kerja yang Suportif dan Psikologis Aman 530

BAB 15: Good Corporate Governance dan Etika Organisasi

15.1 Prinsip GCG 441

15.2 Peran GCG dalam Manajemen Human Capital 449

15.3 Etika Organisasi sebagai Panduan Perilaku Karyawan 453

15.4 Dampak Lemahnya GCG terhadap Kinerja SDM 559

15.5 Membangun Budaya Etika dan Integritas yang Berkelanjutan 564

BAB 16: Transformasi Digital dan Masa Depan Human Capital Perbankan

16.1 Digitalisasi Perbankan dan Dampaknya terhadap SDM 575

16.2 Kompetensi Digital yang Dibutuhkan di Era Disrupsi 583

16.3 Human Capital di Tengah Otomatisasi, AI, dan Analitik SDM 590

16.4 Model Kerja Hibrid (Hybrid Work) dan Fleksibilitas Pasca-Pandemi 595

16.5 Mempersiapkan Human Capital untuk Masa Depan 602

BAB 17: Strategi Reintegrasi: Membangun Kembali Engagement, OCB, dan Budaya Kerja

17.1 Diagnosis Masalah: Mengidentifikasi Akar Krisis Human Capital 614

17.2 Model Integratif: Menggabungkan Pendekatan Psikologis, Manajerial 623

17.3 Strategi Membangun Kembali Engagement 631

17.4 Rekomendasi Kebijakan: Dari Top-Down	639
17.5 Roadmap Transformasi Human Capital untuk Perbankan Indonesia	644
