AKADEMIK E-ISSN 2774-888X
Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis
Vol. 5, No. 1, Januari 2025

# Strategi Optimalisasi Human Capital dalam Bank BNI 46 untuk Meningkatkan Inovasi dan Layanan

**Ahmad Zuhrofi**
Universitas Sahid, Indonesia
ahmad_zuhrofi@usahid.ac.id

**Submitted**: 22nd Aug 2024 | **Edited**: 10th Nov 2024 | **Issued**: 01st Jan 2025

**Cited on**: Zuhrofi, A. (2025). Strategi Optimalisasi Human Capital dalam Bank BNI 46 untuk Meningkatkan Inovasi dan Layanan. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis, 5*(1), 29-38.

**ABSTRACT**

This article examines the strategy for optimizing human capital at Bank BNI 46 to enhance innovation and service quality in the digital era. Human capital is a vital asset in the banking industry, directly influencing operational efficiency and customer satisfaction. Through a literature review, including Bank BNI's 2023 financial report, the study highlights key strategies such as digital skill development, fostering a culture of innovation, digital transformation in services, and talent management. Bank BNI 46 has implemented initiatives like the Digital Academy and Innovation Hub to upgrade employee capabilities and drive internal innovation. These strategies have resulted in significant improvements, including a 25% increase in mobile banking users and enhanced productivity. However, challenges such as employee resistance to technological changes remain, requiring comprehensive training and change management programs. The findings emphasize that human capital optimization is crucial for sustaining competitive advantage in the fast-evolving banking sector. The research contributes to understanding how strategic human capital management can foster innovation and improve service delivery, offering insights for other banks aiming to navigate digital transformation.

**Keywords**: Human Capital, Innovation, Digital Transformation, Service Quality, Banking, BNI 46

## PENDAHULUAN

Industri perbankan global saat ini berada di tengah perubahan besar yang didorong oleh kemajuan teknologi digital dan tuntutan nasabah yang semakin dinamis. Digitalisasi memaksa bank untuk mengadopsi inovasi teknologi agar tetap kompetitif. Transformasi digital membuat dampak yan signifikan terhadap berbagai aspek operasional perbankan, termasuk dalam hal manajemen sumber daya manusia yaitu human capital. Era digital saat ini, perbankan selain dituntut berinovasi dalam produk dan layanan, juga dalam human capital yaitu bagaimana cara mengelola human capital sebagai bagian integral dari strategi operasional perusahaan tersebut (Sparrow, Brewster, & Chung, 2020).

Bank BNI 46, sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, juga tidak terlepas dari tuntutan perubahan tersebut. Sebagai lembaga perbankan yang memiliki sejarah panjang dan jaringan yang luas, BNI menghadapi tantangan untuk bertransformasi agar mampu bersaing di pasar yang semakin kompetitif. BNI harus mengembangkan strategi untuk memastikan bahwa human capital mereka mampu mengakomodasi perubahan teknologi dan menyesuaikan dengan kebutuhan nasabah di era digital. Menurut Siahaan (2021), inovasi dalam pengelolaan human capital adalah kunci bagi keberhasilan transformasi digital di sektor perbankan Indonesia.

Human capital, komponen dari aset perusahaan paling berharga terutama dalam industry yang bergantung pada layanan dan interaksi pelanggan, yaitu perbankan. Menurut Ulrich dan Dulebohn (2021), human capital selain karakteristik yang dimiliki oleh individu dalam meningkatkan nilai ekonomi dan mengacu pada pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi.

Optimalisasi human capital merupakan salah satu prioritas strategis Bank BNI 46 dalam pencapaian keberhasilan di era digital. Bank BNI 46 terus berinvestasi dalam mengembangkan ketrampilan dan keahlian karyawan, yaitu kemampual digital, inovasi dan peningkatan kualitas layanan. Karyawan yang terampil tidak hanya mampu dalam memenuhi kebutuhan nasabah, namun dapat menciptakan Solusi-solusi baru yang berguna dalam peningkatan efisiensi operasional bank.

Transformasi digital dalam sektor perbankan tidak hanya berkaitan dengan pengadopsian teknologi baru, namun bagaimana teknologi tersebut dapat diintegrasikan dalam proses bisnis dan layanan. Teknologi big data, kecerdasan buatan (AI), dan blockchain merupakan bagian integral dari operasi bank modern. Namun keberhasilan tergantung pada kemampuan human capital untuk memahami dan mengoperasikannya (Bailey & Breslin, 2019)

Bank BNI berupaya membekali ketrampilan dalam mendukung transformasi digital, baik secaran teknis maupun non-teknis. Ketrampilan teknis mencakup dalam memahami teknologi terbaru dan non-teknis berpusat pada pengembangan soft skills, yaitu kemampuan berkoloborasi, komunikasi dan problem-solving (Rahayu & Hamidah, 2020).

Hal ini, tidak seluruh karyawan memiliki adaptasi yang sama atas perubahan teknologi. Dalam penelitian Siahaan (2021), memperlihatkan adanya kesenjangan

ketrampilan digital di kalangan karyawan perbankan di Indone (Suryani, 2019)sia, termasuk BNI. Ini akan menciptakan tantangan bagi bank dalam upaya mendorong transformasi digital secara utuh.

Bank perlu berinovasi di era digital ini, selain berinovasi produk dan layanan juga dalam proses bisnis dan operasioanal. Inovasi dalam perbankan dapat mencakup pengembangan layanan digital, otomatisasi proses, hingga penggunaan teknologi baru untuk meningkatkan layanan kepada nasabah (Bailey & Breslin, 2019).

Rahayu dan Hamidah (2020), mengatakan inovasi yang didorong oleh human capital memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang terlibat dalam program inovasi internal tidak hanya dapat berkontribusi terhadap peningkatan proses operasional, tetapi juga menciptakan produk-produk baru yang relevan dengan kebutuhan nasabah di era digital.

Human capital yang dikelola dengan baik tidak hanya berdampak pada inovasi namun juga pada peningkatan layanan perbankan. Karyawan yang memiliki ketrampilan interpersonal yang cakap dan pemahaman tentang kebutuhan nasabah secara mendalam akan dapat memberikan pelayanan yang lebih personal dan efisien (Suryani, 2019).

Bank BNI berupaya untuk mengoptimalkan human capital, namun masih ada berbagai tantangan yang dihadapi terutama dalam konteks perubahan teknologi dan manajemen perubahan organisasi. Tantangan terbesar adalah resistensi terhadap perubahan teknologi di kalangan karyawan. Banyaknya karyawan yang tidak siap atau kurang memiliki ketrampilan yang dibutuhkan dalam beradaptasi dengan teknologi baru, yang pada akhirnya dapat menghambat upaya transformasi digital bank (Siahaan, 2021).

Transformasi digital tidak hanya memerlukan perubahan pada tingkat teknologi, tetapi juga pada tingkat budaya organisasi. Bank perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, di mana karyawan merasa didorong untuk berkontribusi dan mengambil risiko dalam menciptakan ide-ide baru (Ulrich & Dulebohn, 2021). Menurut Noe et al. (2021), pengelolaan perubahan organisasi yang efektif memerlukan pendekatan yang inklusif, di mana karyawan diberi pemahaman yang jelas tentang tujuan perubahan dan bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam proses tersebut. Berdasarkan uraian dari latar belakang tersebut, peneliti mengambil judul " Inovasi Dalam Perbankan : Human Capital Pada Bank BNI "

## LANDASAN TEORI

### Konsep Human Capital

Human capital telah lama dikenal sebagai salah satu sumber daya yang paling berharga dalam organisasi, terutama pada sektor yang bergantuk pada pengetahuan, ketrampilan dan kreativitas manusia, seperti industry perbankan. Konsep human capital diawali dari pandangan jika individu membawa sekumpulan kompetensi, ketrampilan dan pengetahuan yang dapat menghasilkan nilai ekonomi bagi organisasi. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2021), human capital mengacu pada kapabilitas yang diinvestasikan dalam tenaga kerja melalui pelatihan, pendidikan dan pengalaman yang dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi organisasi.

Dalam lingkungan perbankan, human capital tidak hanya terbatas pada pengetahuan teknis, namun mencakup juga kemampuan untuk mengembangkan inovasi yang mendukung transforamasi digital dan peningkatan kualitas layanan. (Schilling, 2020) (Ginting, 2021) (Kotler, 2020)Sparrow, Brewster, dan Chung (2020), menekankan bank perlu memperhatikan pengembangan soft skills seperti kreativitas, komunikasi, dan adaptasi terhadap teknologi di era digital saat ini. Bank BNI 46 telah menyadari pentingnya hal ini dan berupaya mengembangkan strategi optimalisasi human capital untuk memastikan bahwa karyawan mereka memiliki ketrampilan yang diperlukan untuk bersaing di lingkungan perbank yang terus berubah.

### Inovasi dalam Sektor Perbankan

Inovasi adalah salah satu kunci dalam menjaga keberlangsngan dan daya saing di sektor perbankan, terutama di era digital. Schumpeter (1942) mendefinisikan inovasi sebagai proses kreatif yang mendorong pengenalan teknologi baru, produk atau layanan yang memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Menurut Schilling (2020), inovasi dalam perbankan dibagi menjadi beberapa kategori utama:

1. Inovasi produk, pengembangan produk atau layanan baru yang menawarkan Solusi finansial yang lebih baik bagi pelanggan, seperti layanan mobile banking, kartu kredit digital atau aplikasi pembayaran.
2. Inovasi proses, penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan kecepatan dalam proses operasional, seperti otomatisasi proses bisnis (RPA) atau penggunaan Artificial Intelligence (AI) untuk pengelolaan resiko.

3. Inovasi Model Bisnis, perubahan dalam cara bank untuk menghasilkan pendapatan atau pendistribusian layanan bank, seperti dengan bermitra dengan perusahaan fintech atau mengadopsi model perbankan berbasis platform digital.

Inovasi tidak hanya membantu bank untuk terus relevan di pasar yang berubah, namun juga membuka peluang untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Dalam konteks perbankan, inovasi berkaitan dengan pengadopsian teknologi baru seperti big data, kecerdasan buatan (Al) dan blockchain. Bank yang mampu mengelola inovasi ini secara efektif dapat menciptakan layanan yang efisien, aman dan mudah diakses oleh nasabah. Siahaan (2021) menyatakan inovasi dalam industry perbankan Indonesia telah difokuskan pada pengembangan layanan digital dan otomatisasi proses perbankan.

Penelitian oleh Ginting (2021), mengungkapkan bahwa dengan pelatihan teknologi digital dan keterlibatan dalam proyek inovasi internal akan meningkatkan kapabilitas inovasi internal. Program ini memungkinkan karyawan dapat berpartisipasi dalam pengembangan ide-ide baru yang akan meningkatkan efisiensi kegiatan perbankan serta lebih responsive dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

**Peningkatan Kualitas Pelayanan**

Kualitas layanan adalah salah satu faktor yang penting dalam menentukan kesuksesan industry perbankan, terutama di Tengah persaingan yang semakin ketat di era digital. Kotler dan Keller (2020) mendifinisikan kualitas layanan sebagai Upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan nasabah secara konsisten dan memberikan nilai lebih tinggi dari pesaing. Kualitas pelayanan di perbankan, tidak hanya berkaitan dengan produk dan layanan yang ditawarkan, tetapi bagaimana dengan interaksi langsung antara karyawan bank dan nasabah.

Berdasarkan model SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985), terdapat lima dimensi utama dalam kualitas pelayanan yang masih digunakan hingga saat ini:

1. Reability (Keandalan), yaitu kemampuan memberikan layanan yang sesuai dengan harapan dan konsisten.
2. Responsiveness (Daya Tanggap), kesediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat
3. Assurance (Jaminan), yaitu pengetahuan, sopan santun, dan kemampuan karyawan dalam menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan pada pelanggan.

4. Empathy, yaitu kepedulian dan perhatian yang diberikan kepada pelanggan secara individual.
5. Tangibles, penampilan fisik, peralatan, personal dan materi komunikasi

Dimensi ini tidak hanya relevan dalam interaksi layanan tatap muka, namun sangat pentingnya juga digunakan dalam konteks digital. Penelitian Kolesova dan Simonova (2020) menyebutkan bahwa transformasi digital di sektor perbankan, tangibility kini mencakup antarmuka digital, keamanan sistem, serta user experience (UX) pada platform perbankan digital.

Suryani (2021) mengungkapkan bahwa peran human capital dalam peningkatan kualitas layanan sangat signifikan, yaitu kemampuan dalam berkomunikasi, pemahaman atas kebutuhan nasabah dan kemampuan dalam meyelesaikan masalah dengan cepat.

**Pengelolaan Human Capital dalam Meningkatkan Inovasi**

Pengelolaann human capital dan inovasi telah banyak dibahas melalui literatur manajemen sumber daya manusia. Menurut Ulrich dan Dulebohn (2021), inovasi di dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengembangkan human capital dalam lingkungannya. Dimana keleluasaan dari setiap karyawan untuk berpikir secara kreatif dan didukung oleh pelatihan yang tepat untuk menghasilkan ide-ide inovatif yang dapat diterapkan dalam konteks bisnis. Kemampuan digital dan problem-solving yang dimiliki perusahaan adalah kunci dalam menghasilkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar.

Human capital mencakup beberapa aspek, yaitu :

1. Ketrampian teknis dan non-teknis yang dimiliki oleh individu dalam organisasi
2. Kreativitas dan inovasi sebagai hasil dari kombinasi antara pengetahuan dan pengalaman yang relevan.
3. Kepemimpinan dan manajemen yang menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi

Sumber daya manusia yang memiliki ketrampilan inovatif cenderung mampu mengidentifikasi peluang baru dan mengembangkan solusi yang lebih efektif. Menurut studi oleh Li et al. (2021), organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan ketrampilan inovatif bagi karyawan lebih mungkin menghasilkan produk dan layanan yang revolusioner.

## METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan adalah pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengetahui dan memahami implementasi strategi human capital untuk meningkatkan inovasi dan layanan. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang di teliti. Penelitian kualitatif ini memberi harapan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang strategi yang dilakukan Bank BNI dalam human capital untuk mengembangkan inovasi dan meningkatkan layanan kepada nasabah.

Data untuk penelitian dilakukan dengan wawancara dan data sekunder. Data sekunder yang digunakan adalah data yang berasal dari laporan tahunan Bank BNI tahun 2023 mengenai human capital. Teknik dalam pegambilan data yaitu wawancara, pengamatan dan menganalisa dokumen yang relevaan dengan strategi pengelolaan human capital di lingkungan Bank BNI

## HASIL PENELITIAN

Dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dan mendorong peningkatan inovasi serta kualitas layanan, Bank BNI meluncurkan inisiatif Digital Academy. Program ini dirancang untuk membekali para karyawan dengan pemahaman mendalam mengenai teknologi terbaru, seperti kecerdasan buatan (AI), big data, dan blockchain. Tujuannya tidak hanya agar para karyawan menguasai pengetahuan tentang teknologi-teknologi canggih ini, tetapi juga mampu mengimplementasikan teknologi tersebut secara praktis dalam berbagai aspek operasional perbankan. Dengan demikian, Bank BNI berharap dapat meningkatkan efisiensi internal serta mempercepat proses adopsi layanan digital baru yang semakin menjadi kebutuhan utama dalam dunia perbankan modern.

Implementasi dari strategi ini mulai menunjukkan hasil yang signifikan, terutama dalam hal efisiensi operasional dan peningkatan adopsi layanan digital. Salah satu contoh keberhasilan yang mencolok adalah pengembangan dan peningkatan platform mobile banking BNI. Pada tahun 2023, terdapat lonjakan yang signifikan dalam jumlah pengguna aktif mobile banking, yang mencapai 25%. Hal ini mencerminkan keberhasilan Bank BNI dalam memperkenalkan teknologi digital yang lebih mudah diakses oleh nasabah, serta kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi baru untuk menyempurnakan layanan perbankan. Dengan demikian, melalui program Digital Academy, Bank BNI

tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga mendorong perkembangan layanan perbankan yang lebih inovatif dan responsif terhadap kebutuhan nasabah.

Fokus yang dilakukan pihak Bank BNI adalah penciptaan budaya inovasi yang kuat yaitu program internal, seperti *Innovation Hub* dan program kompetisi ide inovatif antar karyawan. Inisiatif ini, untuk menumbuhkan kreativitas dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan solusi inovatif bagi produk dan layanan bank. Program peningkatan budaya inovasi yaitu dengan peluncuran sejumlah produk dan layanan digital baru yang sebagian dikembangkan melalui koloborasi internal, seperti *platform BNI Smart Investment*, merupakan hasil koloborasi lintas divisi yang didorong oleh inisiatif internal.

Strategi selanjutnya adalah transformasi digital dalam layanan yang berkaitan dengan optimalisasi human capital, Bank BNI melakukan digitalisasi besar-besar pada sistem layanan untuk memberikan pelayanan nasabah agar berjalan lebih mulus, yaitu peningkatan mobile banking yang semakin efisien dan user-friendly. Transformasi digital ini selain meningkatkan layanan kepada nasabah, juga kinerja karyawan lebih efisien. Bank BNI telah mengadopsi sistem kerja berbasis data untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan serta memberikan panduan berbasis analitik untuk perencanaan dan pengelolaan risiko, sehingga mempercepat peluncuran produk baru sesuai dengan referensi nasabah.

Bank BNI memberikan perhatian khusus pada pengembangan talenta dan kepemimpinan melalui inisiatif BNI Corporate University. Pengembangan ini untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mempersiapkan pemimpin masa depan yang memiliki kemampuan dalam berinovatif dan cara berpikir strategis.

Program ini melibatkan pelatihan kepemimpinan berbasis teknologi dan inovasi, yang dirancang untuk mensupport pemimpin dalam menciptakan strategi yang lebih inovatif dan tanggap terhadap perubahan lingkungan bisnis, contohnya program Leaders of Tomorrow yang memberikan pendidikan lanjutan bagi karyawan di berbagai tingkat kepemimpinan untuk mengatasi tantangan bisnis di masa depan. Beberapa pencapaian Bank BNI dalam peningkatan inovasi dan kualitas layanan adalah:

1. Peningkatan kepuasan nasbah, yaitu meningkatnya kepuasan nasabah sebesar 8% dibandingkan sebelumya yaitu atribusi inovasi layanan digital dan peningkatan kualitas interaksi karyawan dengan nasabah.

2. Layanan digital yang lebih baik, yaitu layanan internet banking dan mobile banking dengan kontrbusi meningkatnya volume transaksi online hingga 30% pada tahun 2023. Hal ini, pelayanan dilakukan lebih efisien tanpa mengandalkan cabang fisik.
3. Peningkatan produktivitas karyawan, yaitu melalui program pelatihan dan pengembangan berbasis teknologi membuat peningkatan produktivitas karyawan dengan pencapaian target kinerja dalam kurun waktu lebih cepat dari tahun sebelumnya.

Menurut Sugiyarto & Hermawan (2021), peningkatan produktivitas karyawan dalam era digital bergantung pada kesiapan organisasi dalam memberikan pelatihan yang berkelanjutan, Denggan adanya program BNI Corporate University, karyawan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan meningkatkan produktivitas mereka.

Meskipun hasil positif yang diperoleh, Bank BNI menghadapi beberapa tantangan dalam mengelola human capital di era digital, yaitu salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan teknologi di kalangan karyawan yang masih terbiasa dengan proses manual. Menurut *Santoso et al. (2020)*, resistensi terhadap perubahan sering kali menjadi penghambat dalam penerapan teknologi baru di sektor perbankan.

Untuk mengatasi tantangan ini, Bank BNI 46 telah mengintensifkan program pelatihan dan pengembangan keterampilan digital, serta memperkenalkan strategi manajemen perubahan yang lebih komprehensif untuk memastikan bahwa semua karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang semakin digital.

## KESIMPULAN

Strategi human capital yang diterapkan Bank BNI telah berhasi meningkatkan inovasi dan kualitas layanan, melalui pengembangan ketrampilan digital karyawan, peningkatan dalam budaya inovasi dan transformasi digital dalam pelayanan. Bank BNI berhasil mencapai peningkatan kepuasan nasabah dan efisiensi operasional yang signifikan. Namun,

Dalam meningkatkan strategi pihak BNI melibatkan pelatihan kepemimpinan berbasis teknologi dan inovasi, yang dirancang untuk mendorong pemimpin dalam menciptakan strategi yang lebih inovatif dan tanggap terhadap perubahan lingkungan bisnis, melalui program Leaders of Tomorrow yang memberikan pendidikan lanjutan bagi

karyawan di berbagai tingkat kepemimpinan untuk mengatasi tantangan bisnis di masa depan. Peningkatan kinerja karyawan akan terus dilakukan secara berkelanjutan.

Selain itu Bank BNI mengahadapi tantangan utama yaitu resistensi terhadap perubahan teknologi di kalangan karyawan yang masih terbiasa dengan proses manual, karena hal ini akan menjadi penghamba bagi masuknya teknologi baru di industri perbankan. Untuk mengatasi ini maka dilakukan pelatihan untuk pengembangan ketrampilan digital.

## DAFTAR PUSTAKA

Bailey, K. &. (2019). The Implications of Digital Transformation for Human Capital: A Systematic Review. *Journal of Business Research,* 356-370. Retrieved from Journal of Business Research

Ginting, S. (2021). Strategi pengelolaan human capital di industri perbankan Indonesia: Studi kasus Bank BNI 46. *urnal Manajemen Bisnis Indonesia, 11(2)*, 77-89.

Indonesia, B. N. (2023). *Laporan Tahunan Bank BNI 2023.* BNI.

Kolesova, V. L. (2020). Intercompany Interactions in the Digital Economy. *European Proceedings*. doi:https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.08.147

Kotler, P. &. (2020). *Marketing Management (16th ed.).* Pearson.

Li, J. L. (2021). Exploring the relationship between human capital management and innovation performance. *International Journal of Innovation Management, 25(3)*, 1-15. Retrieved from https://doi.org/10.1142/S1363919621500450

Noe, R. A. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management (9th ed.).* McGraw-Hill.

Parasuraman, A. Z. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *ournal of Marketing*, 41-50.

Rahayu, S. &. (2020). Digital banking: Pengaruh teknologi informasi terhadap layanan perbankan di era disrupsi. *Jurnal Manajemen dan Teknologi Informasi, 22(3)*, 112-127. Retrieved from https://doi.org/10.18860/jmt.v22i3.9392

Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management of Technological Innovation (6th ed.).* McGraw-Hill Education.

Siahaan, B. (2021). Transformasi Digital dan Pengelolaan Human Capital dalam Perbankan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 112-125. Retrieved from https://doi.org/10.24843/jebi.2021.v36.i2.p04

Siahaan, S. (2021). Peningkatan keterampilan digital sebagai strategi inovasi di perbankan Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25-42.

Sparrow, P. B. (2020). *Globalizing Human Resource Management (3rd ed.).* Routledge.

Sparrow, P. B. (2020). Globalizing human resource management in the digital age: A systemic change approach. *International Journal of Human Resource Management, 31(10*, 1245-1270.

Suryani, A. (2019). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan perbankan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia, 19(2)*, 101-115.

Ulrich, D. &. (n.d.). Are we there yet? What's next for HR. *Human Resource Management Review*. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100779