

Strategi Meningkatkan Keterlibatan Karyawan di Era Transformasi Digital Perbankan: Pendekatan Soft Systems Methodology pada Bank XYZ Area Bekasi

Trya Wahyuni¹, Stefanus MS Sadana²

Institut Keuangan, Perbankan dan Informatika Asia, Indonesia
trya.wahyuni70@perbanas.id¹, Sadana@perbanas.id²

Submitted: 27th June 2026 | **Edited:** 27th July 2026 | **Issued:** 01st September 2026

Cited on: Wahyuni, T., & Sadana, S. M. (2026). Strategi Meningkatkan Keterlibatan Karyawan di Era Transformasi Digital Perbankan: Pendekatan Soft Systems Methodology pada Bank XYZ Area Bekasi. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 6(3), 1514-1527.

ABSTRACT

Digital transformation has become a strategic priority in the banking industry, yet its success depends not only on technological readiness but also on employees' willingness to adapt and remain engaged during organizational change. At Bank XYZ Area Bekasi, increasing employee turnover despite consistently high engagement scores indicates a gap that cannot be fully explained through conventional survey-based approaches. This study aims to explore how employees perceive digital transformation, identify the social factors influencing employee engagement, and formulate strategies to strengthen engagement during organizational change. A qualitative design employing Soft Systems Methodology (SSM) was adopted to investigate this complex organizational issue. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving eight purposively selected informants representing management, Human Capital, supervisors, relationship managers, and operational staff. The findings reveal that employee engagement is shaped not only by digital competence but also by leadership support, change communication, collaborative culture, employee voice, workload management, and technological support. Based on the SSM analysis, the study proposes integrated strategies that combine continuous digital capability development, improved communication, leadership involvement, balanced workload management, and regular engagement evaluation. These findings highlight that successful digital transformation requires simultaneous attention to technological and human dimensions.

Keywords: Digital Transformation, Employee Engagement, Soft Systems Methodology, Banking, Organizational Change

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis industri perbankan dalam meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan, serta daya saing di tengah perkembangan teknologi dan perubahan perilaku nasabah. Implementasi transformasi digital tidak lagi dipandang sebagai sekadar adopsi teknologi, tetapi sebagai proses perubahan organisasi yang memengaruhi struktur kerja, budaya organisasi, pola komunikasi, dan pengelolaan sumber daya manusia (Verhoef et al., 2021; Vial, 2019).

Dalam konteks perbankan, keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyiapkan karyawan agar mampu beradaptasi dengan sistem kerja berbasis digital, meningkatkan kompetensi, dan mempertahankan keterlibatan mereka selama proses perubahan berlangsung (Shehadeh et al., 2024; Nesindande et al., 2024). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital mampu meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kualitas pelayanan apabila didukung oleh kepemimpinan yang adaptif, komunikasi perubahan yang efektif, serta lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan (Albrecht et al., 2021; Hizam et al., 2023).

Di sisi lain, transformasi digital juga menghadirkan tantangan baru bagi organisasi. Perubahan sistem kerja, peningkatan kompleksitas pekerjaan, tuntutan penguasaan teknologi, dan percepatan proses bisnis berpotensi meningkatkan beban kerja digital (digital workload) dan technostress yang pada akhirnya dapat memengaruhi keterlibatan karyawan (Molino et al., 2020; Tarafdar et al., 2019). Berdasarkan perspektif Job Demands-Resources (JD-R), tuntutan pekerjaan yang meningkat akan berdampak positif apabila diimbangi dengan ketersediaan sumber daya organisasi, seperti dukungan pimpinan, pelatihan, komunikasi yang terbuka, budaya kolaboratif, serta kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi (employee voice) (Bakker & Demerouti, 2017; Albrecht et al., 2021). Oleh karena itu, keterlibatan karyawan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan transformasi digital karena mencerminkan kesiapan individu untuk menerima perubahan sekaligus berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian mengenai hubungan transformasi digital dan employee engagement umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus pada pengujian hubungan antarvariabel, seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, adopsi teknologi, dan kinerja karyawan (Kitsios & Kamariotou, 2021; Hizam et al., 2023; Simkhada, 2023). Pendekatan tersebut memberikan gambaran mengenai hubungan statistik antarvariabel, namun belum mampu menjelaskan bagaimana karyawan memaknai perubahan, membangun respons terhadap sistem kerja digital, serta bagaimana dinamika sosial yang terjadi selama proses transformasi berlangsung. Penelitian kualitatif mengenai keterlibatan karyawan pada transformasi digital, khususnya di industri perbankan Indonesia, masih relatif terbatas sehingga belum banyak memberikan

pemahaman mengenai proses sosial yang melatarbelakangi keberhasilan maupun hambatan implementasi transformasi digital.

Fenomena tersebut juga ditemukan pada Bank XYZ Area Bekasi. Data internal perusahaan periode 2022-2024 menunjukkan adanya kecenderungan peningkatan tingkat turnover karyawan, sementara hasil survei employee engagement pada periode yang sama tetap berada pada kategori tinggi dan bahkan mengalami peningkatan. Kondisi ini menunjukkan adanya paradoks organisasi, yaitu tingginya tingkat keterlibatan karyawan yang tidak selalu diikuti oleh rendahnya tingkat turnover. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa pengukuran employee engagement melalui survei konvensional belum sepenuhnya mampu menjelaskan faktor-faktor psikososial yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan ataupun meninggalkan organisasi. Dengan demikian, diperlukan pendekatan yang mampu menggali pengalaman, persepsi, serta interaksi para pemangku kepentingan secara lebih mendalam sehingga akar permasalahan dapat dipahami secara komprehensif.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) memahami bagaimana karyawan Bank XYZ Area Bekasi memaknai perubahan sistem kerja akibat transformasi digital; (2) mengidentifikasi faktor-faktor sosial yang memengaruhi keterlibatan karyawan selama proses transformasi digital; dan (3) merumuskan strategi peningkatan employee engagement melalui pendekatan Soft Systems Methodology (SSM). Berbeda dengan penelitian terdahulu yang didominasi pendekatan kuantitatif, penelitian ini menggunakan SSM untuk mengeksplorasi permasalahan organisasi yang kompleks, tidak terstruktur, dan melibatkan berbagai perspektif pemangku kepentingan (Checkland & Poulter, 2020). Kebaruan penelitian ini terletak pada penerapan SSM untuk menjelaskan paradoks meningkatnya turnover di tengah tingginya employee engagement, sehingga diharapkan dapat memperkaya kajian teoritis mengenai keterlibatan karyawan dalam transformasi digital sekaligus menghasilkan rekomendasi strategis bagi pengelolaan sumber daya manusia pada industri perbankan.

LANDASAN TEORI

Transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi yang memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai tambah melalui perubahan proses bisnis, model layanan, struktur organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Pada industri

perbankan, transformasi digital tidak hanya berorientasi pada penerapan teknologi, tetapi juga menuntut perubahan budaya organisasi, peningkatan kompetensi digital karyawan, serta kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan secara berkelanjutan. Keberhasilan transformasi digital bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan aspek teknologi dengan kesiapan sumber daya manusia sehingga organisasi mampu merespons perubahan lingkungan bisnis secara adaptif (Warner & Wäger, 2019; Kraus et al., 2021). Di Indonesia, transformasi digital pada sektor perbankan juga dipengaruhi oleh kapabilitas organisasi, tata kelola perusahaan, manajemen risiko, serta kesiapan sumber daya manusia dalam mengadopsi teknologi digital. Penelitian Abdurrahman et al. (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital perbankan di Indonesia memerlukan sinergi antara strategi bisnis, tata kelola organisasi, dan pengembangan kompetensi karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh Narpati et al. (2024) yang menjelaskan bahwa transformasi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi layanan, tetapi juga mengubah pola kerja, komunikasi, dan proses pengambilan keputusan di lingkungan perbankan.

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku individu terhadap pekerjaan maupun organisasi sehingga mendorong karyawan memberikan kontribusi secara optimal. Dalam lingkungan kerja yang mengalami transformasi digital, keterlibatan karyawan menjadi faktor penting karena perubahan teknologi sering kali disertai dengan peningkatan tuntutan pekerjaan, penyesuaian kompetensi, serta perubahan pola komunikasi organisasi. Penelitian Saks (2022) menjelaskan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh dukungan organisasi, kepemimpinan, kesempatan pengembangan kompetensi, dan hubungan kerja yang berkualitas. Pada konteks perbankan Indonesia, Winasis et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi perubahan, dan budaya organisasi yang adaptif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan selama proses transformasi digital. Hasil penelitian Wintarto et al. (2024) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi digital yang mendorong kolaborasi, pembelajaran, dan inovasi berkontribusi terhadap peningkatan komitmen serta kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Hubungan antara transformasi digital dan *employee engagement* dapat dijelaskan melalui perspektif *Job Demands-Resources (JD-R)*. Teori ini menjelaskan bahwa setiap

pekerjaan memiliki tuntutan (job demands) dan sumber daya (job resources) yang secara bersama-sama memengaruhi motivasi, kesejahteraan, dan kinerja karyawan. Dalam transformasi digital, tuntutan pekerjaan dapat berupa peningkatan beban kerja, kebutuhan menguasai teknologi baru, percepatan penyelesaian pekerjaan, serta perubahan prosedur operasional. Sebaliknya, organisasi dapat menyediakan sumber daya berupa pelatihan digital, dukungan pimpinan, komunikasi perubahan yang efektif, budaya kolaboratif, serta kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi. Ketika sumber daya organisasi mampu mengimbangi tuntutan pekerjaan, tingkat keterlibatan karyawan akan meningkat dan resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan (Lesener et al., 2020; Schaufeli, 2021). Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Penelitian ini menggunakan Soft Systems Methodology (SSM) sebagai pendekatan analisis karena permasalahan keterlibatan karyawan dalam transformasi digital merupakan persoalan yang kompleks, melibatkan banyak pemangku kepentingan, serta dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial dan organisasi. Berbeda dengan pendekatan yang berorientasi pada penyelesaian masalah teknis, SSM bertujuan memahami berbagai perspektif aktor yang terlibat sehingga mampu menghasilkan perubahan yang layak (feasible) dan diinginkan (desirable). Tahapan SSM meliputi identifikasi situasi masalah (problem situation), penyusunan rich picture, analisis CATWOE (Customers, Actors, Transformation, Worldview, Owners, dan Environmental Constraints), penyusunan root definition, pembangunan conceptual model, perbandingan model konseptual dengan kondisi aktual, hingga penyusunan rekomendasi perbaikan organisasi (Winter, 2020; Reynolds & Holwell, 2020). Dalam penelitian ini, hasil wawancara dianalisis menggunakan perangkat lunak NVivo untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang kemudian menjadi dasar dalam setiap tahapan analisis SSM. Melalui pendekatan tersebut, strategi peningkatan employee engagement dirumuskan berdasarkan kebutuhan nyata organisasi dan perspektif para pemangku kepentingan sehingga rekomendasi yang dihasilkan lebih kontekstual dan implementatif.

Berdasarkan uraian teoritis tersebut, penelitian ini memandang bahwa transformasi digital meningkatkan tuntutan pekerjaan sekaligus mengubah pola interaksi dalam

organisasi. Keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan sumber daya organisasi berupa kepemimpinan, komunikasi perubahan, budaya kolaboratif, kompetensi digital, dukungan teknologi, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Hubungan antar faktor tersebut selanjutnya dianalisis menggunakan Soft Systems Methodology untuk mengidentifikasi akar permasalahan dan merumuskan strategi peningkatan employee engagement pada Bank XYZ Area Bekasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjelaskan hubungan antara transformasi digital dan keterlibatan karyawan, tetapi juga menawarkan pendekatan sistemik yang mampu mengintegrasikan aspek teknologi, manusia, dan organisasi dalam mendukung keberhasilan transformasi digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai dinamika employee engagement pada proses transformasi digital di Bank XYZ Area Bekasi. Pendekatan ini dipilih karena permasalahan yang dikaji bersifat kompleks, dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, organisasi, dan persepsi para pemangku kepentingan sehingga memerlukan eksplorasi secara kontekstual (Yin, 2023). Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung dalam implementasi transformasi digital dan proses pengelolaan sumber daya manusia. Sebanyak delapan informan terdiri atas pimpinan area, perwakilan Human Capital, supervisor, Relationship Manager, dan staf operasional dengan masa kerja lebih dari lima tahun sehingga dinilai memahami perubahan sistem kerja yang terjadi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumen organisasi untuk memperoleh informasi yang komprehensif. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, member checking kepada informan, serta penyusunan audit trail selama proses penelitian guna meningkatkan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas hasil penelitian (Creswell & Poth, 2023; Nowell et al., 2024).

Analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan perangkat lunak NVivo 14 yang diawali dengan open coding untuk mengidentifikasi konsep-konsep utama dari hasil wawancara, dilanjutkan dengan axial coding untuk mengelompokkan konsep ke dalam tema yang saling berhubungan, dan diakhiri dengan selective coding guna membangun

tema inti yang menjelaskan faktor-faktor pembentuk employee engagement selama transformasi digital (Jackson & Bazeley, 2023). Tema-tema tersebut selanjutnya dianalisis menggunakan Soft Systems Methodology (SSM) melalui tujuh tahapan, yaitu identifikasi situasi masalah (problem situation), penyusunan rich picture, analisis CATWOE, penyusunan root definition, pembangunan conceptual model, perbandingan antara model konseptual dengan kondisi aktual organisasi, serta perumusan perubahan yang layak (feasible) dan diinginkan (desirable) sebagai rekomendasi peningkatan employee engagement. Integrasi antara analisis tematik NVivo dan SSM memungkinkan penelitian tidak hanya mengidentifikasi akar permasalahan secara sistematis, tetapi juga menghasilkan rekomendasi strategis yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi nyata organisasi (Bell, Berg, & Morse, 2019; Espinosa & Walker, 2022).

HASIL PENELITIAN

Temuan NVivo

Analisis data menggunakan perangkat lunak NVivo menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan selama transformasi digital di Bank XYZ Area Bekasi dipengaruhi oleh delapan tema utama, yaitu kompetensi digital, beban kerja digital, komunikasi perubahan, dukungan pimpinan, employee voice, budaya kerja kolaboratif, dukungan teknologi, dan evaluasi engagement. Tema-tema tersebut diperoleh melalui proses open coding, axial coding, dan selective coding terhadap hasil wawancara delapan informan yang mewakili unsur manajemen, Human Capital, supervisor, Relationship Manager, dan staf operasional. Selanjutnya, tema-tema tersebut digunakan sebagai dasar identifikasi situasi masalah (problem situation) dalam tahapan Soft Systems Methodology (SSM). Salah seorang informan menyampaikan bahwa "perubahan sistem digital memang membuat pekerjaan lebih cepat, tetapi kami harus terus belajar karena aplikasi dan prosedurnya sering diperbarui." Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital dipersepsikan sebagai peluang sekaligus tantangan yang membutuhkan kemampuan adaptasi berkelanjutan.



Sumber: Sumber: Hasil Olah Data, 2026

Pemaknaan dan Respons Karyawan terhadap Transformasi Digital

"sekarang hampir semua proses sudah menggunakan sistem digital sehingga pekerjaan menjadi lebih cepat dan data lebih mudah diakses."

1521

transformasi digital dipahami sebagai kebutuhan organisasi, namun memerlukan proses adaptasi yang berkelanjutan bagi karyawan.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa respons karyawan terhadap transformasi digital bersifat dinamis karena dipengaruhi oleh keseimbangan antara manfaat yang diperoleh dan tantangan yang dihadapi selama proses perubahan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Verhoef et al. (2021) dan Vial (2019) yang menjelaskan bahwa transformasi digital tidak hanya mengubah penggunaan teknologi, tetapi juga memengaruhi struktur kerja, proses bisnis, dan peran sumber daya manusia. Selain itu, temuan ini mendukung penelitian Molino et al. (2020) yang menunjukkan bahwa peningkatan tuntutan digital berpotensi menimbulkan technostress apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi. Dalam perspektif Job Demands–Resources (JD-R), kondisi tersebut menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan akibat digitalisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan apabila organisasi menyediakan pelatihan, komunikasi perubahan, dukungan pimpinan, dan sistem teknologi yang memadai sebagai sumber daya kerja.

Faktor Sosial yang Memengaruhi Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara, keterlibatan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan individu dalam menggunakan teknologi, tetapi juga oleh faktor sosial yang berkembang di lingkungan organisasi. Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, komunikasi perubahan, dukungan pimpinan, dukungan rekan kerja, budaya kerja kolaboratif, employee voice, apresiasi, kesejahteraan psikologis, dan dukungan Human Capital merupakan faktor yang paling sering muncul dalam proses pengodean data. Informan menyampaikan bahwa komunikasi yang terbuka serta kesempatan menyampaikan kendala kepada pimpinan membuat mereka lebih mudah menerima perubahan.

Salah satu informan mengungkapkan bahwa :

"ketika pimpinan menjelaskan alasan perubahan dan mau mendengarkan masukan kami, proses adaptasi terasa lebih ringan."

Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan sosial memiliki peran penting dalam membangun rasa percaya dan komitmen karyawan selama transformasi digital.

Tabel 1. Faktor Sosial yang Memengaruhi Keterlibatan Karyawan

Faktor Sosial	Peran dalam Keterlibatan Karyawan
Komunikasi perubahan	Membantu karyawan memahami tujuan, arah, dan manfaat transformasi digital
Dukungan pimpinan	Memberikan arahan, motivasi, pendampingan, dan umpan balik selama perubahan berlangsung
Dukungan rekan kerja	Membantu proses adaptasi melalui kerja sama dan berbagi pengalaman
Budaya kerja kolaboratif	Mendorong keterbukaan, kerja tim, dan pembelajaran bersama
Employee voice	Memberi ruang bagi karyawan untuk menyampaikan masukan, kendala, dan aspirasi
Apresiasi	Meningkatkan rasa dihargai dan motivasi karyawan dalam menjalankan perubahan
Kesejahteraan psikologis	Membantu menjaga kenyamanan kerja dan mengurangi tekanan akibat digitalisasi
Dukungan Human Capital	Menyediakan pelatihan, pendampingan, dan program pengembangan karyawan

Sumber: Hasil Olah Data, 2026

Interpretasi terhadap Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh faktor sosial tersebut berfungsi sebagai job resources yang membantu karyawan menghadapi peningkatan tuntutan kerja akibat digitalisasi. Temuan ini mendukung penelitian Saks (2022) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi dan kualitas hubungan kerja merupakan determinan utama employee engagement. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Abdurrahman et al. (2024) yang menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital perbankan di Indonesia dipengaruhi oleh tata kelola organisasi, pengembangan kompetensi, serta keterlibatan aktif sumber daya manusia. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak cukup ditopang oleh kesiapan teknologi, tetapi juga memerlukan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, pembelajaran, dan komunikasi dua arah.

Strategi Peningkatan Keterlibatan Karyawan

Hasil analisis melalui tahapan Soft Systems Methodology (SSM) menunjukkan bahwa akar permasalahan keterlibatan karyawan terletak pada perlunya penguatan kompetensi digital, pengelolaan beban kerja, komunikasi perubahan, dukungan pimpinan, employee voice, dukungan teknologi, budaya kolaboratif, dan evaluasi employee engagement. Berdasarkan kondisi tersebut, strategi yang dirumuskan sebagaimana disajikan pada Tabel 2 menekankan pengembangan pelatihan digital secara berkelanjutan, penyesuaian beban kerja, penguatan komunikasi perubahan, peningkatan kualitas kepemimpinan, penyediaan ruang partisipasi karyawan, penguatan dukungan

teknologi, pengembangan budaya kolaboratif, serta evaluasi berkala terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Strategi tersebut merupakan hasil sintesis antara temuan empiris dan analisis sistemik terhadap kebutuhan organisasi sehingga diharapkan mampu menjawab permasalahan yang dihadapi Bank XYZ Area Bekasi.

Tabel 2. Strategi Peningkatan Keterlibatan Karyawan

Sisi yang Perlu Diperkuat	Strategi Peningkatan Keterlibatan Karyawan
Kompetensi digital	Mengembangkan pelatihan digital berkelanjutan, pendampingan penggunaan sistem, dan forum berbagi pengetahuan antarpegawai
Beban kerja digital	Mengevaluasi target, alur kerja, dan pembagian tugas agar sesuai dengan kapasitas adaptasi karyawan
Komunikasi perubahan	Menyampaikan tujuan, manfaat, dan arah transformasi digital secara jelas, konsisten, dan dua arah
Dukungan pimpinan	Memperkuat peran pimpinan sebagai pendamping perubahan melalui arahan, motivasi, coaching, dan umpan balik
Employee voice	Menyediakan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan masukan, kendala, dan aspirasi terkait perubahan sistem kerja
Dukungan teknologi	Meningkatkan stabilitas sistem, kecepatan akses, kejelasan prosedur, dan respons layanan bantuan teknis
Budaya kolaboratif	Mendorong kerja sama tim, pembelajaran bersama, dan knowledge sharing dalam penggunaan sistem digital
Evaluasi engagement	Memanfaatkan hasil survei dan evaluasi keterlibatan karyawan sebagai dasar perbaikan program SDM

Sumber: Hasil Olah Data, 2026

Interpretasi Tabel 2 menunjukkan bahwa strategi yang dihasilkan tidak hanya berorientasi pada aspek teknologi, tetapi juga pada penguatan dimensi manusia dan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kraus et al. (2021) yang menegaskan bahwa transformasi digital memerlukan integrasi antara inovasi teknologi dan pengelolaan sumber daya manusia. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Narpati et al. (2024) yang menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi digital, komunikasi organisasi, dan penguatan budaya kerja merupakan prasyarat keberhasilan transformasi digital pada industri perbankan Indonesia. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan melalui pendekatan SSM tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Transformasi digital di sektor perbankan tidak dapat dipahami hanya sebagai proses adopsi teknologi, tetapi merupakan perubahan organisasi yang menuntut kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika sistem kerja baru. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan terbentuk melalui interaksi antara tuntutan perubahan digital dengan kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang mendukung proses adaptasi. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologi yang digunakan, melainkan juga pada terciptanya lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif, serta partisipasi aktif karyawan dalam setiap tahapan perubahan. Temuan ini memperkuat perspektif Job Demands–Resources (JD-R) bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja dan dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam membangun keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

Penerapan Soft Systems Methodology (SSM) memberikan kontribusi dalam memahami permasalahan keterlibatan karyawan sebagai suatu sistem yang dipengaruhi oleh berbagai aktor, kepentingan, dan hubungan sosial di dalam organisasi. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi akar permasalahan secara lebih komprehensif dibandingkan pendekatan yang hanya berfokus pada pengukuran hubungan antarvariabel. Dengan mengintegrasikan hasil analisis tematik menggunakan NVivo dan tahapan SSM, penelitian ini menghasilkan strategi yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi digital, tetapi juga mencakup penguatan komunikasi perubahan, kepemimpinan, budaya kolaboratif, dukungan teknologi, serta mekanisme evaluasi keterlibatan karyawan. Kontribusi tersebut memperluas kajian mengenai employee engagement pada konteks transformasi digital, khususnya di industri perbankan Indonesia.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajemen Bank XYZ Area Bekasi dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap transformasi digital. Program pengembangan kompetensi, pendampingan perubahan, penguatan peran pimpinan, serta evaluasi keterlibatan karyawan secara berkala perlu dipandang sebagai bagian dari strategi transformasi organisasi, bukan sebagai program yang berdiri sendiri. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu area operasional dengan jumlah informan yang

terbatas sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi pada seluruh industri perbankan. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak organisasi, memperluas karakteristik informan, atau mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan dalam transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, A., Gustomo, A., & Prasetyo, E. A. (2024). *Enhancing banking performance through dynamic digital transformation capabilities and governance, risk management, and compliance: Insights from the Indonesian context*. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 90(2).
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). *Meaningful work, job resources, and employee engagement*. *Sustainability*, 13(7), Article 4045.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bell, S., Berg, T., & Morse, S. (2019). *Systems thinking and operational research for sustainable development*. Routledge.
- Checkland, P., & Poulter, J. (2020). *Soft systems methodology*. In M. Reynolds & S. Holwell (Eds.), *Systems approaches to making change: A practical guide* (pp. 201-253). Springer.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Espinosa, A., & Walker, J. (2022). *A complexity approach to sustainability: Theory and application of Soft Systems Methodology*. Routledge.
- Hizam, S. M., Akter, H., Sentosa, I., Ahmed, W., Masrek, M. N., & Ali, J. (2023). *Predicting workforce engagement towards digital transformation through a multi-analytical approach*. *Sustainability*, 15(8), Article 6835.
- Jackson, K., & Bazeley, P. (2023). *Qualitative data analysis with NVivo* (4th ed.). Sage Publications.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). *Artificial intelligence and business strategy towards digital transformation: A research agenda*. *Sustainability*, 13(4), Article 2025.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2021). *Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo*. *International Journal of Information Management*, 63.
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2020). *The Job Demands-Resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies*. *Work & Stress*, 34(4), 1-30.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). *Wellbeing costs of technology use during COVID-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the Technostress Creators Scale*. *Sustainability*, 12(15), Article 5911.
- Narpati, B., Sudiantini, D., Meutia, K. I., & Noviyanti, D. (2024). *The role of digital transformation in facing the banking competition at BTN Bank Harapan Indah Bekasi Branch*. *INSIGHT Journal*, 10(1), 74-81.

- Nesindande, A. R. M., Saurombe, M. D., & Joseph, R. M. (2024). *Exploring changes in banking workplaces because of digital technology implementation*. SA Journal of Human Resource Management, 22, Article a2542.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2024). *Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria*. International Journal of Qualitative Methods, 23, 1-13.
- Reynolds, M., & Holwell, S. (Eds.). (2020). *Systems approaches to making change: A practical guide*. Springer.
- Saks, A. M. (2022). *Caring human resources management and employee engagement*. Human Resource Management Review, 32(3).
- Schaufeli, W. B. (2021). *Engaging leadership: How to promote work engagement?* Frontiers in Psychology, 12.
- Shehadeh, M., Atta, A., Barrak, T., Lutfi, A., & Alrawad, M. (2024). *Digital transformation: An empirical analysis of operational efficiency, customer experience, and competitive advantage in Jordanian Islamic banks*. Uncertain Supply Chain Management, 12(2), 695-708.
- Simkhada, A. (2023). *Impact of succession planning practices on the profitability of Nepalese commercial banks*. International Journal of Emerging Trends in Social Sciences, 14(1), 1-11.
- Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2019). *Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations*. Information Systems Journal, 29(1), 103-132.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. Journal of Business Research, 122, 889-901.
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). *Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal*. Long Range Planning, 52(3), 326-349.
- Winasis, S., Djumarno, Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2021). *The effect of transformational leadership climate on employee engagement during digital transformation in Indonesian banking industry*. International Journal of Data and Network Science, 5(1), 91-96.
- Wintarto, R., Meiliani, & Carolin, A. (2024). *Digital organisational culture: Capturing local banking in digital transformation*. International Journal of Social Science and Business, 7(4), 1022-1029.
- Winter, M. (2020). *Using Soft Systems Methodology to address complex organizational change*. Systems Research and Behavioral Science, 37(6), 987-1002.
- Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). Sage Publications.