Peran *Human Capital Management* dan Motivasi Kerja Pegawai *Evidence* Bank Jatim Cabang Pamekasan

Siti Syafiqotun Nabila[1], Gazali[2], Fadali Rahman[3]
[1,2,3]Universitas Madura, Indonesia
E-mail: sitisyafiqotunnabila208@gmail.com[1], gazali@unira.ac.id[2], fadali.rahman@unira.ac.id[3]

Article History:
Received: 23 Juli 2026
Revised: 04 November 2026
Accepted: 18 November 2026

Keywords: *Human Capital, Motivasi Kerja, Pegawai, Bank Jatim*

Abstract: *Transformasi digital di sektor perbankan mendorong organisasi untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia melalui penerapan Human Capital Management (HCM). Meskipun sistem HCM telah diterapkan secara digital, efektivitasnya dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai masih memerlukan kajian, khususnya pada Bank Pembangunan Daerah. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran implementasi Human Capital Management dan motivasi kerja dalam mengoptimalkan kinerja pegawai di Bank Jatim Cabang Pamekasan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi HCM di Bank Jatim Cabang Pamekasan telah mendukung pengelolaan absensi, penilaian kinerja, cuti, dan administrasi kepegawaian secara digital. Namun, penerapan tersebut belum sepenuhnya mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai karena masih dipengaruhi oleh faktor penghargaan, kesempatan pengembangan diri, beban kerja, dan budaya organisasi. Motivasi kerja yang baik berkontribusi terhadap peningkatan disiplin, tanggung jawab, dan kualitas kinerja pegawai. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi HCM tidak hanya bergantung pada sistem digital, tetapi juga pada kebijakan organisasi yang mampu membangun motivasi intrinsik pegawai sehingga kinerja dapat dioptimalkan secara berkelanjutan.*

PENDAHULUAN

Era globalisasi dan transformasi digital kini terus berkembang, persaingan di sektor perbankan semakin ketat dan kompleks. Lembaga keuangan di seluruh dunia dituntut tidak hanya unggul secara teknologi, tetapi juga mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal

sebagai pondasi utama keberlangsungan organisasi (Putri Meliana Santoso & Mochammad Isa Anshori, 2024). Menurut *World Economic Forum* (2023), kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang menentukan daya saing suatu organisasi di tengah arus perubahan global yang semakin cepat (Forum, 2023).

Di Indonesia, industri perbankan mengalami transformasi yang signifikan seiring dengan kebijakan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang mendorong percepatan digitalisasi layanan keuangan (Otoritas Jasa Keuangan, 2021). Transformasi ini tidak hanya menyentuh aspek teknologi, tetapi juga menuntut perubahan mendasar dalam cara organisasi perbankan mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya. Bank Indonesia mencatat bahwa produktivitas pegawai perbankan menjadi salah satu indikator kunci dalam menilai kesehatan dan keberlanjutan operasional bank, sehingga pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif bukan lagi sekadar pilihan, melainkan keharusan strategis (Indonesia, 2025).

Hal ini menjadi tantangan tersendiri khususnya bagi Bank Pembangunan Daerah (BPD), di mana pengelolaan SDM menjadi lebih kompleks karena BPD tidak hanya berorientasi pada profitabilitas semata, tetapi juga mengemban misi pelayanan publik dan pembangunan ekonomi daerah. Dalam konteks ini, kualitas pegawai dan tingkat motivasi kerja menjadi hal yang sangat menentukan efektivitas pelayanan kepada masyarakat dan pencapaian target bisnis secara bersamaan (OJK, 2017).

Salah satu pendekatan strategis yang berkembang dalam pengelolaan SDM *modern* adalah *Human Capital Management* (HCM) (T Tawakal Imamam, 2024). Berbeda dengan manajemen SDM konvensional yang cenderung bersifat administratif, HCM memandang pegawai bukan sekadar sebagai sumber biaya (*cost center*), melainkan sebagai aset investasi yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan (Ading Rahman Sukmara, 2025). HCM mencakup serangkaian praktik strategis yang meliputi perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, pengembangan karir, serta pembinaan budaya kerja yang positif (Fajrin et al., 2025).

Landasan teoritis yang menguatkan pentingnya HCM dalam penelitian ini adalah *Resource Based View* (RBV). RBV memandang bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi bersumber dari sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. Dalam perspektif RBV, sumber daya manusia merupakan aset strategis yang paling sulit ditiru oleh pesaing karena melekat pada pengetahuan, keterampilan, dan komitmen individu pegawai (Widagdo et al., 2019). Oleh karena itu, RBV menjadi landasan yang sangat relevan untuk menganalisis bagaimana praktik HCM di Bank Jatim Cabang Pamekasan dilakukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, bukan sekadar fungsi administratif.

Dalam implementasinya, HCM yang efektif terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh (Daniel, 2019), menunjukkan bahwa penerapan HCM yang terstruktur berkorelasi positif terhadap produktivitas dan inovasi pegawai. Perkembangan teknologi digital telah mendorong banyak organisasi perbankan untuk mengintegrasikan sistem HCM berbasis aplikasi digital, yang memungkinkan pengelolaan data pegawai, pemantauan kinerja, dan evaluasi kompetensi dilakukan secara *real-time* dan terukur. Sistem ini memperkuat akuntabilitas manajerial sekaligus memberikan transparansi dalam proses pengembangan karir pegawai (Lismiatun, 2026).

Namun demikian, efektivitas penerapan HCM tidak bisa dinilai dari kelengkapan sistem atau kepatuhan terhadap prosedur. Aspek yang tak kalah penting adalah bagaimana HCM mampu mendorong tumbuhnya motivasi kerja pegawai secara intrinsik, bukan hanya kepatuhan prosedural. Di sinilah letak titik kritis yang sering kali luput dari perhatian. Sistem HCM yang

berjalan secara formal dan prosedural belum tentu mampu membangkitkan semangat dan komitmen pegawai secara mendalam (Rofi et al., 2025).

Selain HCM, faktor lain yang berperan penting dalam menentukan kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan individu untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh semangat, ketekunan, dan tanggung jawab demi mencapai tujuan tertentu (Putri Meliana Santoso & Mochammad Isa Anshori, 2024). Dalam penelitian ini, analisis motivasi kerja pegawai dilandasi oleh dua teori yang saling melengkapi, yakni Teori Dua Faktor Herzberg dan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow.

Teori Dua Faktor Herzberg membedakan motivasi ke dalam dua kelompok, yaitu faktor *hygiene* (ekstrinsik) yang mencakup gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi, dan hubungan interpersonal, serta faktor motivator (intrinsik) yang meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang berkembang. Herzberg menegaskan bahwa faktor ekstrinsik yang tidak memadai hanya akan menimbulkan ketidakpuasan, namun pemenuhannya saja tidak cukup untuk menghasilkan motivasi yang optimal diperlukan pemenuhan faktor intrinsik untuk mendorong semangat kerja yang sesungguhnya (Wedadjati & Helmi, 2022). Teori ini sangat relevan dengan penelitian ini karena fenomena yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa meskipun sistem HCM telah berjalan secara prosedural (memenuhi faktor ekstrinsik), namun motivasi intrinsik pegawai belum sepenuhnya terstimulasi.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow melengkapi analisis dalam penelitian ini dengan memberikan pemahaman tentang tingkatan kebutuhan manusia, mulai dari kebutuhan rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri (Ajeung Ratnadiningrum & Takrim, 2023). Dalam konteks penelitian ini, teori Maslow membantu untuk mengidentifikasi pada level kebutuhan mana pegawai Bank Jatim Cabang Pamekasan berada dan sejauh mana praktik HCM yang diterapkan mampu memenuhi kebutuhan tersebut. Jadi, teori Herzberg menjelaskan apa yang memotivasi pegawai, sementara Maslow menjelaskan mengapa suatu kebutuhan menjadi pendorong motivasi.

Bank Jatim Cabang Pamekasan merupakan salah satu unit operasional dari PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Jatim, 2026) yang mengemban peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Pamekasan. Sebagai bank daerah, Bank Jatim Pamekasan melayani berbagai segmen mulai dari instansi pemerintah daerah, pelaku usaha, hingga masyarakat umum. Dalam menjalankan fungsinya tersebut, kualitas kinerja pegawai menjadi tulang punggung utama yang menentukan efektivitas pelayanan dan pencapaian target bisnis cabang (Sutanto, 2025).

Dalam aspek pengelolaan SDM, Bank Jatim Pamekasan telah menerapkan sistem *Human Capital Management* berbasis aplikasi digital yang terintegrasi dengan kantor pusat. Sistem ini mencakup fungsi-fungsi strategis seperti pencatatan absensi, pengajuan cuti, pemantauan kinerja, penilaian performa, hingga pengelolaan data pegawai secara digital dan *real-time* (Sutanto, 2025). Dalam perspektif RBV, penerapan sistem ini mencerminkan upaya organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya sebagai aset strategis yang bernilai dan terstruktur (Widagdo et al., 2019).

Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan di lingkungan Bank Jatim Cabang Pamekasan, ditemukan sejumlah dinamika yang menarik untuk dikaji lebih mendalam. Suasana kerja yang sangat formal dan korporat, disertai tekanan kerja yang cukup tinggi, menciptakan kondisi di mana sebagian pegawai tampak bekerja secara mekanis, hadir untuk menyelesaikan tugas harian tanpa menunjukkan antusiasme yang kuat terhadap pekerjaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun sistem HCM telah berjalan sesuai prosedur dan standar

operasional yang berlaku, namun aspek motivasi intrinsik pegawai belum sepenuhnya terealisasi secara optimal.

Fenomena ini menjadi pertanyaan kritis yang perlu dijawab secara ilmiah, apakah penerapan *Human Capital Management* yang prosedural dan terstandarisasi sudah cukup untuk mendorong motivasi kerja pegawai? Atau justru terdapat *gap* antara implementasi sistem HCM secara formal dengan dampak nyatanya terhadap motivasi dan semangat kerja pegawai di lapangan? Pertanyaan inilah yang mendorong peneliti untuk mengkaji lebih dalam peran HCM dan motivasi kerja pegawai di Bank Jatim Cabang Pamekasan melalui pendekatan kualitatif yang komprehensif.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji keterkaitan antara pengelolaan SDM, motivasi, dan kinerja pegawai. (Nabilah Novianti, 2023) menemukan bahwa penerapan electronic Human Resource Management (e-HRM) tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai PT PLN Wonogiri, melainkan harus dimediasi oleh budaya organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem manajemen SDM berbasis teknologi tidak otomatis meningkatkan kinerja tanpa adanya faktor mediasi yang kuat.

Sementara itu, (Andreas, 2022) dalam penelitiannya EMPLOYEE PERFORMANCE: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction, menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan faktor kecerdasan emosional justru menjadi varia bel yang paling dominan. Hal ini menggarisbawahi pentingnya aspek psikologis dan internal pegawai. Selain itu hal serupa juga dijelaskan oleh (Reyhan Rivan Andico, 2022) dalam penelitiannya di Bank BRI Cabang Gresik, di mana motivasi kerja menjadi determinan signifikan dalam mendorong produktivitas pegawai perbankan.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, ternyata terdapat *gap* penelitian yang signifikan dan belum terjawab. Pertama, penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif yang menghasilkan temuan berupa hubungan statistik, tetapi tidak mengungkap mekanisme dan proses yang terjadi, yakni bagaimana HCM secara nyata diimplementasikan dan bagaimana pegawai memaknai serta merespon sistem tersebut dalam pekerjaan.

Kedua, belum ada penelitian yang secara spesifik mengkaji peran HCM dan motivasi kerja secara kualitatif pada konteks Bank Pembangunan Daerah di wilayah Madura, yang memiliki karakteristik budaya kerja dan dinamika organisasi yang khas. Ketiga, sistem HCM telah berjalan secara prosedural namun motivasi kerja pegawai belum optimal. Ini merupakan persoalan yang memerlukan eksplorasi kualitatif untuk memahami akar permasalahannya.

Berdasarkan latar belakang dan *gap* penelitian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Peran *Human Capital Management* dan Motivasi Kerja Pegawai *Evidence* Bank Jatim Cabang Pamekasan". Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai implementasi HCM serta dinamika motivasi kerja pegawai di lingkungan bank daerah, sehingga dapat menjadi kontribusi akademis maupun rekomendasi praktis bagi pengembangan kebijakan SDM Bank Jatim ke depan.

LANDASAN TEORI

Resource Based View (RBV)

Resource Based View (RBV) merupakan teori yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi berasal dari pengelolaan sumber daya internal yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak dapat digantikan (*non-substitutable*) atau dikenal dengan konsep VRIN (Barney, 1991; Widagdo et al., 2019). Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, RBV memandang pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan komitmen

pegawai sebagai aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Rahmatullah, 2025).

RBV mengidentifikasi tiga sumber utama organisasi, yaitu *human capital* (kompetensi dan kemampuan pegawai), *structural capital* (sistem, proses, dan teknologi pendukung), serta *employed capital* (pemanfaatan aset organisasi secara efektif) (Rahmatullah et al., 2025). Ketiga sumber tersebut saling mendukung dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini, RBV digunakan sebagai landasan untuk menganalisis implementasi *Human Capital Management* (HCM) di Bank Jatim Cabang Pamekasan. Penerapan HCM berbasis digital dipandang sebagai upaya organisasi dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategis yang mendukung peningkatan motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Human Capital

Human Capital Management (HCM) merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang memandang pegawai sebagai aset organisasi yang mampu menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, serta kompetensinya (Bassi & McMurrer, 2008; Fitriana Dewi et al., 2022). Berbeda dengan manajemen SDM yang bersifat administratif, HCM berfokus pada investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan kapasitas pegawai (Assa & Suwondo, 2018).

Menurut Sohel-Uz-Zaman et al. (2022), HCM mencakup lima dimensi utama, yaitu *knowledge accessibility*, *learning capacity*, *workforce optimization*, *leadership practices*, dan *employee engagement*. Dalam konteks penelitian ini, implementasi HCM di Bank Jatim Cabang Pamekasan diwujudkan melalui sistem HCM berbasis digital yang mendukung perencanaan SDM, pengelolaan kinerja, pelatihan dan pengembangan, pengembangan karier, serta sistem penghargaan pegawai (Sutanto, 2025). Dengan demikian, HCM menjadi landasan untuk menganalisis bagaimana praktik pengelolaan sumber daya manusia mampu meningkatkan motivasi kerja dan mengoptimalkan kinerja pegawai.

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor Herzberg menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu *hygiene factors* dan *motivating factors*. *Hygiene factors* merupakan faktor ekstrinsik yang berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja, meliputi kondisi kerja, gaji dan tunjangan, kebijakan organisasi, hubungan interpersonal, serta keamanan kerja. Pemenuhan faktor-faktor tersebut belum tentu meningkatkan motivasi, tetapi ketiadaannya dapat menimbulkan ketidakpuasan pegawai.

Sementara itu, *motivating factors* merupakan faktor intrinsik yang mendorong kepuasan dan semangat kerja pegawai. Faktor ini meliputi pengakuan (*recognition*), pencapaian (*achievement*), tantangan pekerjaan, kesempatan pengembangan diri, dan tanggung jawab. Kehadiran faktor motivator akan meningkatkan keterlibatan, komitmen, dan produktivitas pegawai.

Dalam penelitian ini, Teori Dua Faktor Herzberg digunakan untuk menganalisis motivasi kerja pegawai Bank Jatim Cabang Pamekasan. Teori ini membantu menjelaskan apakah implementasi *Human Capital Management* yang telah berjalan mampu memenuhi faktor ekstrinsik sekaligus mendorong terbentuknya motivasi intrinsik sehingga berkontribusi terhadap optimalisasi kinerja pegawai.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu untuk mengerahkan usaha terbaik dalam mencapai tujuan organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan pribadi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih proaktif, kreatif, bertanggung jawab, dan mampu menghadapi tekanan kerja, sedangkan motivasi yang rendah dapat menghambat produktivitas dan pencapaian target organisasi (Suwanto, 2021). Dalam industri perbankan, motivasi kerja menjadi faktor penting karena berpengaruh terhadap kualitas pelayanan dan kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan indikator motivasi kerja berdasarkan Hierarki Kebutuhan Maslow yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri (Kosali & Nabila, 2024). Kelima indikator tersebut digunakan untuk menganalisis tingkat motivasi kerja pegawai Bank Jatim Cabang Pamekasan serta hubungannya dengan implementasi *Human Capital Management* dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Bank Jatim Pamekasan

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) merupakan Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang berperan dalam mendukung pembangunan ekonomi daerah serta memberikan layanan perbankan kepada masyarakat di Provinsi Jawa Timur. Selain berorientasi pada profitabilitas, Bank Jatim juga mengemban fungsi pelayanan publik sehingga membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berdaya saing.

Bank Jatim Cabang Pamekasan merupakan salah satu unit operasional yang melayani berbagai segmen, meliputi instansi pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat umum di Kabupaten Pamekasan. Untuk mendukung kualitas pelayanan dan pencapaian target bisnis, Bank Jatim menerapkan sistem *Human Capital Management* (HCM) berbasis digital sebagai bagian dari transformasi organisasi. Sejalan dengan visi menjadi "BPD No. 1 di Indonesia"**,** Bank Jatim berkomitmen melakukan transformasi bisnis melalui penguatan kualitas sumber daya manusia, digitalisasi layanan, serta penerapan prinsip keuangan berkelanjutan (Bank Jatim, 2026).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai implementasi *Human Capital Management* (HCM) dan motivasi kerja pegawai di Bank Jatim Cabang Pamekasan. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena yang terjadi secara komprehensif berdasarkan pengalaman dan persepsi informan dalam konteks organisasi.

Penelitian dilaksanakan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam**,** observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali informasi mengenai penerapan HCM, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Observasi dilakukan untuk mengamati kondisi kerja serta implementasi HCM di lingkungan organisasi, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa dokumen kebijakan, struktur organisasi, serta dokumen lain yang relevan.

Analisis data mengacu pada model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk keabsahan data, penelitian menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi metode, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan dan metode pengumpulan data sehingga diperoleh temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai Bank Jatim Cabang Pamekasan tergolong baik. Kondisi ini tercermin dari pencapaian target kerja, kedisiplinan pegawai, serta kualitas pelayanan kepada nasabah yang sesuai dengan standar operasional. Temuan wawancara menunjukkan bahwa motivasi kerja didukung oleh pemberian *reward* dan apresiasi kepada pegawai berprestasi, sehingga mendorong semangat kerja dan meningkatkan produktivitas. Temuan tersebut sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg yang menyatakan bahwa penghargaan, kesempatan berkembang, dan pengakuan merupakan faktor motivator yang mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja pegawai.

Peran pimpinan juga menjadi faktor penting dalam membangun motivasi kerja. Pimpinan secara rutin melaksanakan *briefing*, rapat evaluasi, dan *coaching* sebanyak tiga kali dalam satu minggu untuk memberikan arahan, umpan balik, serta solusi terhadap kendala yang dihadapi pegawai. Selain itu, pimpinan menerapkan komunikasi yang terbuka dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang mampu mencapai target. Praktik tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Implementasi *Human Capital Management* (HCM) berbasis aplikasi di Bank Jatim Cabang Pamekasan memberikan dampak positif terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Sistem HCM memungkinkan pegawai mengakses informasi mengenai *Key Performance Indicator* (KPI), hasil penilaian kinerja, pelatihan, serta jalur pengembangan karier secara transparan. Transparansi tersebut meningkatkan rasa keadilan dan kepercayaan pegawai terhadap sistem penilaian sehingga mendorong motivasi kerja. Temuan ini mendukung perspektif *Resource Based View* yang memandang pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan organisasi.

Penelitian juga menunjukkan bahwa target kerja dan beban tugas tidak dipersepsikan sebagai tekanan semata, melainkan sebagai tantangan yang mampu meningkatkan kinerja. Pembagian tugas yang sesuai dengan kompetensi, didukung pelatihan dan koordinasi dengan atasan, membantu pegawai mencapai target secara optimal. Selain itu, berbagai program pengembangan kompetensi, pelatihan, sistem penghargaan, serta jaminan kesejahteraan menjadi upaya organisasi dalam mempertahankan motivasi kerja pegawai.

Dari sisi kinerja, penerapan HCM berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas pelayanan. Proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier yang terintegrasi dalam sistem HCM membantu organisasi menempatkan pegawai sesuai kompetensinya. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala melalui indikator KPI, penilaian atasan, dan umpan balik nasabah, kemudian digunakan sebagai dasar pelaksanaan *coaching*, pelatihan lanjutan, dan pemberian penghargaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi HCM di Bank Jatim Cabang Pamekasan telah berjalan secara efektif dan mendukung pengelolaan absensi, penilaian kinerja, pelatihan, serta pengembangan karier pegawai. Namun, peningkatan motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan sistem digital, melainkan juga oleh faktor intrinsik seperti penghargaan, kesempatan berkembang, komunikasi yang baik, dan dukungan pimpinan. Dengan demikian, optimalisasi kinerja pegawai memerlukan sinergi antara penerapan HCM berbasis digital dan kebijakan organisasi yang mampu membangun motivasi intrinsik pegawai secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *Human Capital Management* (HCM) di Bank Jatim Cabang Pamekasan telah berjalan dengan baik melalui sistem berbasis digital yang mendukung pengelolaan absensi, penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan karier, serta sistem penghargaan bagi pegawai. Penerapan HCM tersebut memberikan kemudahan, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia sehingga mendukung efektivitas organisasi.

Motivasi kerja pegawai berada pada kategori baik, yang ditunjukkan oleh tingginya kedisiplinan, pencapaian target, serta kualitas pelayanan kepada nasabah. Motivasi tersebut dipengaruhi oleh dukungan pimpinan melalui *briefing*, evaluasi rutin, komunikasi yang terbuka, pemberian penghargaan, kesempatan mengikuti pelatihan, dan kejelasan jenjang karier. Faktor-faktor tersebut mampu mendorong semangat kerja dan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi HCM berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai. Namun, efektivitas HCM tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem digital, melainkan juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun motivasi intrinsik melalui kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan sistem penghargaan yang adil. Oleh karena itu, keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia memerlukan sinergi antara penerapan HCM yang efektif dan strategi organisasi yang berorientasi pada peningkatan motivasi kerja guna mengoptimalkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

Ading Rahman Sukmara, S. P. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. In *Laporan Kinerja 2024 Direktorat Promosi Kesehatan*. UMUS Press. http://repository.unigal.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/8481/Sukmara_Priadana_2025_MSDM_Berbasis_Kompetensi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ajeung Ratnadiningrum, A., & Takrim, M. (2023). Motivasi Kerja Menurut Teori Maslow. *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, *7*(2), 169–178.

Andreas, D. (2022). EMPLOYEE PERFORMANCE: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*. https://consensus.app/papers/employee-performance-the-effect-of-motivation-and-job-andreas/fa2c6ad5a9355f5796193e54bdf6af9c/

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bassi, L. J., & McMurrer, D. P. (2008). Toward a Human Capital Measurement Methodology. *Advances in Developing Human Resources*, *10*(6), 863–881. https://doi.org/10.1177/1523422308325611

Daniel, D. C. O. (2019). The Effects of Human Capital Development on Organizational Performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, *7*(01), 952–958. https://doi.org/10.18535/ijsrm/v7i1.em03

Fajrin, F. T., Saleh, H., & Suriani, S. (2025). Pengaruh Human Capital, Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Kementrian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Sulawesi Selatan. *Indonesian Journal of Business and Management*, *7*(2), 366–370. https://doi.org/10.35965/jbm.v7i2.5173

Fitriana Dewi, E., Pringgabayu, D., & De Keizer, H. (2022). THE HUMAN CAPITAL

MANAGEMENT PRACTICES A HIGHER EDUCATION: MAPPING AND MEASURING THE MATURITY LEVEL. *JURNAL EKONOMI BISNIS DAN MANAJEMEN (EKO-BISMA)*, *1*(1), 8–20. https://doi.org/10.58268/eb.v1i1.4

Forum, W. E. (2023). *Future of jobs 2023: These are the most in-demand skills now - and beyond*. https://www.weforum.org/stories/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/

Ilhami, M. W., Nurfajriani, W. V., Mahendra, A., Sirodj, R. A., & Afghani, M. W. (2014). Triangulasi Data Dalam Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *10*(September), 826–833.

Indonesia, B. (2025). *Ekonomi-dan-Keuangan-Digital-Konsep-dan-Implementasi-di-Indonesia.pdf*. https://www.bi.go.id/id/bi-institute/publikasi/Documents/Ekonomi-dan-Keuangan-Digital-Konsep-dan-Implementasi-di-Indonesia.pdf

Jatim, B. (2026). *Bank Jatim*. https://www.bankjatim.co.id/en

Kosali, A. Y., & Nabila, K. Z. (2024). *DI KANTOR CAMAT KECAMATAN SAKO KOTA PALEMBANG*. *19*, 162–177.

Lismiatun. (2026). *Manajemen Sumber Daya Manusia Digital (Rekonstruksi Strategi Organisasi Berbasis Human Capital)*. PT MEDIA PUSTAKA INDO.

Nabilah Novianti, I. (2023). *Manajemen dan Bisnis Analisis Penerapan Digital Human Resource Management (e-HRM) Dan Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di PT . PLN (Persero) Wilayah Wonogiri*. *5*(2), 62–77.

Nurrisa, F., & Hermina, D. (2025). Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian: Strategi, Tahapan, dan Analisis Data. *Jurnal Teknologi Pendidikan Dan Pembelajaran (JTTP)*, *2*(3), 793–800.

OJK. (2017). *Direktori Perbankan IndonesiaBank Pembangunan Daerah*. https://ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/direktori-perbankan-indonesia/bank-pembangunan-daerah/default.aspx

Otoritas Jasa Keuangan. (2021). Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan 2021. *Otoritas Jasa Keuangan*, 10. https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Pages/Cetak-Biru-Transformasi-Digital-Perbankan.aspx

Putri Meliana Santoso, & Mochammad Isa Anshori. (2024). Peran Motivasi Kerja Pada Karyawan Perusahaan Perbankan. *Jurnal Riset Manajemen*, *2*(2), 132–144. https://doi.org/10.54066/jurma.v2i2.1828

Rahmatullah, F., Wijayantini, B., & Wibowo, Y. G. (2025). Pengaruh Strategi Resource Based View dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing dalam Perspektif Bisnis Syariah. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, *3*(6), 1146–1155. https://www.ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jiem/article/download/4964/4337

Reyhan Rivan Andico, P. B. M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Cabang Bank Bri Gresik). *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, *11*(11), 1–16.

Rijali, A. (2018). *Analisis Data Kualitatif Ahmad Rijali UIN Antasari Banjarmasin*. *17*(33), 81–95.

Rofi, M., Sugi, L., & Ningsih, R. (2025). *Membangun SDM Unggul : Implementasi Human Capital Management dalam Organisasi Pelayanan Publik dengan proses perencanaan sebagai langkah manajerial pertama (Ivancevich et al ., 2004 : 66 – Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 194*. *02*(04), 1433–1441. https://doi.org/10.70062/managementdynamics.v2i2.190.2

Sohel-Uz-Zaman, A. S. M., Kabir, A. I. . O. A. Z. M. R., & Jalil, M. B. (2022). Strategic human

resource management, human capital management and talent management: Same goals many routes? *Academy of Strategic Management Journal*, *21*(S1), 1–15.

Sutanto, Y. I. (2025). *Bank Jatim Pamekasan*.

Syukriatul Ma'wa, S. and A. Z. (2022). Upaya.Guru Kelas Dalam.Meningkatkan Kemampuan Membaca.Al-Qur'an Pada Kelas V.Mi Cokroaminoto Rejasari Kecamatan Banjarmangu Kabupaten Banjarnegara. *Kordinat: Jurnal Komunikasi Antar Perguruan Tinggi Agama Islam*, *19*(1), 113–130.

T Tawakal Imamam, M. C. R. (2024). Peran Human Capital Management Terhadap Kinerja Karyawan (Literatur Review MSDM). *JUMANT*, *14*(1), 11–18.

Vip Paramarta, Devi Delvita, Refliza Yanti, Didik Udayana, Amelia Suci Pertiwi, & Aep Saepudin. (2023). Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, *1*(3), 01–13. https://doi.org/10.59024/jumek.v1i3.108

Wedadjati, R. S., & Helmi, S. (2022). Evaluasi Kepuasan Karyawan Berbasis Herzberg's Two Factors Motivation Theory. *Mbia*, *21*(3), 246–262. https://doi.org/10.33557/mbia.v21i3.1777

Widagdo, S., Rachmaningsih, E. K., Handayani, Y. I., & Cakti, I. (2019). *Resource Based View*. Mandala Press.

Yuniarsih, N., Rohmalia, Y., Saleh, A. R., Suparman, S. N., Septianti, A., & Farida, A. N. (2022). Penerapan Human Capital Manajemen Implementation of Human Capital Management in Improving the Quality of Human Resources To Company Performance. *Jurnal Ilmiah Pascasarjana UIKA BOGOR*.