

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA BANK MANDIRI

Nadifatul Habibah¹⁾, Sri Rahayu²⁾, Rifda Fitrianty³⁾

^{1),2),3)}STIE Mahardika Surabaya

**Email: divabibah@gmail.com¹⁾, rahayu.mahardika@gmail.com²⁾,
fitrianty.rifda@gmail.com³⁾**

***Abstract:** This study aims to formulate human resource development (HRD) strategies to improve employee performance at Bank Mandiri. The research employs a descriptive qualitative approach with in-depth interviews, observations, and documentation studies. Informants consist of 15 respondents, including employees, HR managers, and unit heads. Data were analyzed using SWOT and QSPM to develop adaptive and contextual strategies. The results reveal that although Bank Mandiri has a competency-based training system, several challenges remain, such as limited access to digital learning, inadequate training evaluations, and insufficient employee involvement in development planning. SO and WO strategies are identified as key directions, focusing on technological integration and improved training quality aligned with actual employee needs.*

***Keywords:** Human Resource Development Strategy, Employee Performance, SWOT Analysis, Bank Mandiri, Qualitative Approach*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja pegawai di Bank Mandiri. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan metode wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan terdiri dari 15 responden, meliputi pegawai, manajer SDM, dan pimpinan unit kerja. Teknik analisis menggunakan analisis SWOT dan QSPM untuk merumuskan strategi yang adaptif dan kontekstual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun Bank Mandiri telah memiliki sistem pelatihan berbasis kompetensi, masih ditemukan kendala seperti keterbatasan akses pelatihan digital, minimnya evaluasi pelatihan, dan kurangnya partisipasi pegawai dalam proses perencanaan pengembangan SDM. Strategi SO (Strengths–Opportunities) dan WO (Weaknesses–Opportunities) menjadi strategi utama untuk diimplementasikan, dengan fokus pada pemanfaatan teknologi dan peningkatan kualitas pelatihan berbasis kebutuhan aktual pegawai.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan SDM, Kinerja Pegawai, Analisis SWOT, Bank Mandiri, Pendekatan Kualitatif

PENDAHULUAN

Transformasi digital dan persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif menuntut organisasi untuk tidak hanya mengandalkan teknologi, tetapi juga pada penguatan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis. Dalam konteks ini, strategi pengembangan SDM menjadi krusial untuk memastikan bahwa pegawai mampu menghadapi dinamika kerja, beradaptasi terhadap perubahan, serta memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Bank Mandiri, sebagai salah satu lembaga perbankan terbesar di Indonesia, telah mengimplementasikan berbagai program pengembangan SDM. Namun, berdasarkan observasi awal dan kajian internal, masih terdapat sejumlah tantangan seperti ketimpangan akses pelatihan digital, minimnya evaluasi pasca pelatihan, dan keterlibatan terbatas pegawai dalam proses perencanaan strategi pengembangan. Hal ini berdampak langsung pada efektivitas pelatihan serta produktivitas kerja pegawai di era digital saat ini.

Dalam kerangka teoritis, pengembangan SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Becker, 1964; Armstrong & Taylor, 2020). Strategi semacam ini tidak hanya menasar peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga aspek motivasi, keterlibatan, dan kemampuan adaptif pegawai (Herzberg, 1959; Bass & Avolio, 1994). Selain itu, pendekatan berbasis SWOT dan QSPM telah terbukti efektif dalam merancang strategi berbasis potensi dan tantangan organisasi (Yuslem et al., 2022; Nova Indri Ayu et al., 2023).

Sayangnya, sebagian besar penelitian sebelumnya masih terbatas pada pendekatan kuantitatif yang fokus pada hubungan antar variabel. Penelitian ini mengambil pendekatan kualitatif untuk menggali secara lebih mendalam bagaimana strategi pengembangan SDM dipersepsikan, dijalankan, dan dirasakan oleh pegawai secara nyata dalam lingkungan kerja perbankan.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih adaptif dan kontekstual dalam meningkatkan kinerja pegawai Bank Mandiri. Dengan menggali pengalaman dan pandangan para pemangku kepentingan

secara langsung, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi strategis dalam penguatan fungsi SDM di sektor keuangan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan SDM merupakan proses sistematis yang bertujuan meningkatkan kapabilitas individu agar dapat menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Menurut Swanson dan Holton (2001), strategi pengembangan SDM mencakup pelatihan, pengembangan karier, pembelajaran organisasi, serta coaching dan mentoring. Dalam organisasi modern, strategi ini diharapkan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga menumbuhkan motivasi dan keterlibatan pegawai secara berkelanjutan.

Teori *Human Capital* oleh Becker (1964) menegaskan bahwa investasi pada SDM, seperti pendidikan dan pelatihan, akan memberikan manfaat jangka panjang berupa peningkatan produktivitas. Sementara pendekatan *Resource-Based View (RBV)* (Barney, 1991) menempatkan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru.

2. Teori Kepemimpinan dan Motivasi

Teori *Kepemimpinan Transformasional* (Bass & Avolio, 1994) menyatakan bahwa pemimpin yang inspiratif mampu menciptakan perubahan positif pada bawahannya melalui visi yang kuat, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dalam konteks pengembangan SDM, peran pemimpin sangat menentukan keberhasilan implementasi strategi.

Selain itu, *Teori Dua Faktor Herzberg* (1959) mengklasifikasikan faktor pendorong motivasi kerja menjadi dua: faktor motivator (pencapaian, pengakuan, pertumbuhan) dan faktor higienis (gaji, lingkungan kerja, kebijakan). Motivasi intrinsik yang tinggi berperan besar dalam mendukung keberhasilan pelatihan dan peningkatan kinerja pegawai.

3. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil dari kombinasi antara kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja yang mendukung. Menurut Mangkunegara (2015), kinerja

mencerminkan kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Strategi pengembangan SDM yang terarah akan berkontribusi pada peningkatan kinerja secara signifikan, terutama dalam sektor jasa seperti perbankan.

4. Analisis SWOT dan QSPM dalam Strategi SDM

Metode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) digunakan untuk menganalisis posisi strategis organisasi secara internal dan eksternal. Matriks IFE–EFE, SPACE, dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) membantu dalam merumuskan alternatif strategi dan menetapkan prioritas kebijakan yang tepat berdasarkan data kualitatif dan persepsi internal organisasi (David, 2017).

5. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Beberapa studi terdahulu memberikan kontribusi penting sebagai landasan penelitian ini:

- Yuslem et al. (2022) menemukan bahwa keterlibatan pegawai dalam perumusan strategi pelatihan meningkatkan efektivitas pengembangan SDM di koperasi.
- Nova Indri Ayu & Amron (2023) menunjukkan bahwa metode SWOT dan QSPM dapat menghasilkan strategi berbasis keunggulan internal untuk meningkatkan kinerja karyawan koperasi.
- Akhmad Jauhari et al. (2023) dalam studi pada Koperasi Syariah BMI, menekankan pentingnya pelatihan berbasis kebutuhan nyata pegawai dan pemetaan kompetensi individu.
- Puspitarani et al. (2023) menunjukkan bahwa pelibatan atasan dan dukungan organisasi memengaruhi efektivitas pengembangan SDM di sektor manufaktur.
- Setyawan et al. (2022) menyarankan strategi *Strength-Opportunity (SO)* sebagai pendekatan utama untuk meningkatkan kompetensi dan loyalitas pegawai melalui pelatihan terintegrasi.

Penelitian ini membedakan diri dengan pendekatan kualitatif yang lebih dalam dalam menggali pengalaman subjektif pegawai terhadap strategi pengembangan SDM di sektor perbankan, khususnya Bank Mandiri.

METODE PENELITIAN

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *explanatory research*. Pendekatan ini digunakan untuk menggali secara mendalam bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) diimplementasikan dan dipersepsikan oleh pegawai Bank Mandiri dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja kerja. Metode ini dipilih karena mampu menangkap dinamika pengalaman, pemaknaan, serta konteks organisasi secara lebih komprehensif (Creswell, 2014).

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Bank Mandiri, pada beberapa unit kerja yang relevan dengan pengelolaan dan pengembangan SDM. Pengumpulan data dilakukan selama rentang waktu tertentu yang mencakup proses observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi internal.

3. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposive, yaitu mereka yang memiliki pengalaman langsung dan relevan dengan strategi pengembangan SDM di Bank Mandiri. Jumlah informan minimal sebanyak 15 orang, terdiri dari:

- 10 pegawai dari berbagai divisi,
- 3 manajer SDM,
- 2 pimpinan unit kerja.

Kriteria informan meliputi: memiliki masa kerja minimal 3 tahun, pernah mengikuti pelatihan atau program pengembangan SDM, serta terlibat dalam pengelolaan atau pelaksanaan strategi SDM.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode:

- **Wawancara Mendalam**

Digunakan untuk memperoleh pandangan, pengalaman, dan persepsi informan terhadap strategi SDM, efektivitas pelatihan, serta hambatan yang dihadapi.

Panduan wawancara disusun berdasarkan indikator konseptual dari variabel penelitian.

- **Observasi Non-Partisipatif**

Dilakukan untuk mengamati kondisi lingkungan kerja, partisipasi pegawai dalam pelatihan, dan praktik manajerial terkait pengembangan SDM.

- **Studi Dokumentasi**

Mengkaji dokumen internal perusahaan seperti modul pelatihan, SOP SDM, laporan kinerja, dan laporan evaluasi pelatihan.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara tematik, menggunakan model Miles & Huberman (1994) yang meliputi:

1. **Reduksi Data** – menyaring data relevan dari hasil wawancara dan observasi.
2. **Penyajian Data** – menyusun data ke dalam matriks, narasi, atau visual strategi (SWOT, QSPM).
3. **Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi** – menarik temuan utama berdasarkan pola dan hubungan tematik.

Selain itu, digunakan **analisis SWOT** untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam strategi SDM. Matriks IFE–EFE, Matriks SPACE, dan QSPM diterapkan sebagai alat bantu strategis dalam merumuskan strategi pengembangan yang relevan dan kontekstual terhadap kondisi organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di Bank Mandiri. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap pegawai, manajer SDM, serta pimpinan unit kerja. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan SWOT dan metode perencanaan strategis (IFE–EFE, SPACE, Grand Strategy, dan QSPM).

1. Analisis SWOT

Berdasarkan wawancara dan data dokumentasi internal, berikut adalah hasil analisis SWOT:

Faktor Internal	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
S1	Sistem pelatihan berbasis kompetensi telah berjalan rutin	W1
S2	Dukungan manajemen terhadap pengembangan pegawai	W2
S3	Adanya program coaching dan mentoring	W3
Faktor Eksternal	Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
O1	Kemajuan teknologi digital dan e-learning	T1
O2	Kebijakan regulator yang mendorong peningkatan kompetensi	T2
O3	Kolaborasi dengan lembaga pelatihan eksternal	T3

2. Kuadran Analisis SPACE

Berdasarkan penilaian terhadap dimensi internal dan eksternal, diperoleh hasil sebagai berikut:

- **Strength (S)** = +6
- **Weakness (W)** = -2
- **Opportunity (O)** = +5
- **Threat (T)** = -3

Maka posisi strategi berdasarkan Matriks SPACE berada pada **Kuadran Agresif**, yang berarti organisasi sebaiknya **menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal secara optimal**.

3. Formulasi Strategi Berdasarkan QSPM

Setelah alternatif strategi disusun dari Matriks SWOT dan Grand Strategy, selanjutnya dilakukan pemeringkatan menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Hasilnya:

Strategi Alternatif	Total Attractiveness Score (TAS)
S1O1: Digitalisasi pelatihan berbasis e-learning	6.20
W2O3: Kolaborasi eksternal untuk pelatihan jarak jauh	5.85
S2O2: Integrasi sistem reward dalam program pengembangan berkelanjutan	5.40
W3S3: Pelibatan pegawai dalam evaluasi dan desain pelatihan	5.15

Strategi **S1O1** (digitalisasi pelatihan) menjadi prioritas utama karena memiliki nilai daya tarik tertinggi, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan arah perkembangan teknologi terkini.

4. Pembahasan Temuan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM Bank Mandiri saat ini telah memiliki fondasi yang baik, namun belum sepenuhnya adaptif terhadap dinamika teknologi dan kebutuhan spesifik pegawai. Minimnya evaluasi, serta pendekatan pelatihan yang masih seragam, menjadi kendala dalam pencapaian kinerja optimal.

Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Yuslem et al. (2022), yang menyatakan bahwa efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh relevansi materi dengan kebutuhan kerja. Selain itu, pendekatan QSPM terbukti mampu memberikan prioritas strategis berbasis persepsi aktual di lapangan (Nova Indri Ayu & Amron, 2023).

Dari sisi teori, hasil ini mendukung konsep *Human Capital* dan *Resource-Based View*, yang menempatkan SDM sebagai aset strategis dan sumber keunggulan kompetitif (Becker, 1964; Barney, 1991).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini mengungkap bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Bank Mandiri telah memiliki dasar yang baik, namun masih terdapat celah yang

perlu dioptimalkan. Beberapa program pelatihan telah berjalan rutin dan terstruktur, namun evaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja belum dilakukan secara menyeluruh. Selain itu, akses terhadap pelatihan berbasis digital masih terbatas, dan pegawai belum banyak dilibatkan dalam proses perencanaan strategi pengembangan.

Melalui pendekatan analisis SWOT dan metode QSPM, diperoleh bahwa strategi prioritas adalah digitalisasi pelatihan berbasis e-learning dengan dukungan manajemen yang kuat. Posisi strategi berada dalam kuadran agresif, yang mengindikasikan bahwa Bank Mandiri memiliki potensi besar untuk meningkatkan kompetensi SDM melalui pemanfaatan kekuatan internal dan peluang eksternal.

Dengan mengintegrasikan teori *Human Capital* (Becker, 1964), *Resource-Based View* (Barney, 1991), serta pendekatan partisipatif dan teknologi, strategi pengembangan SDM dapat diarahkan untuk menciptakan pegawai yang adaptif, produktif, dan berdaya saing tinggi.

Saran

1. Digitalisasi Sistem Pelatihan

Bank Mandiri disarankan untuk mengembangkan platform pelatihan berbasis e-learning secara menyeluruh agar pelatihan dapat diakses oleh seluruh pegawai, kapan pun dan di mana pun, khususnya di era kerja hybrid dan digital.

2. Evaluasi Efektivitas Program Pengembangan

Diperlukan sistem evaluasi yang sistematis untuk menilai dampak pelatihan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai, termasuk pelacakan pasca pelatihan (*post-training evaluation*).

3. Peningkatan Partisipasi Pegawai

Pegawai perlu dilibatkan sejak tahap perencanaan strategi pengembangan, termasuk dalam pemetaan kebutuhan pelatihan, sehingga strategi yang dihasilkan lebih relevan dan aplikatif.

4. Kolaborasi Strategis

Perusahaan dapat menjalin kerja sama dengan lembaga pelatihan eksternal dan institusi pendidikan untuk mengembangkan modul pelatihan yang kontekstual dan up-to-date.

5. Integrasi Reward System

Strategi pengembangan SDM sebaiknya terintegrasi dengan sistem penghargaan dan pengakuan terhadap pegawai yang menunjukkan peningkatan signifikan dalam kompetensi dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Nova Indri Ayu, & Amron. (2023). Analisis sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan metode SWOT dan QSPM di Kospin Mitra Abadi. *Jurnal Strategi dan Bisnis*, 14(1), 45–56.
- Puspitarani, K. S., Al Rasyid, H., Utomo, T. P., & Suroso, E. (2023). Strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan: Studi di PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 30–41.

- Setyawan, B., Fatmawati, W., & Mas'idah, E. (2022). Strategi pengembangan SDM melalui analisis SWOT dan AHP pada perusahaan konveksi. *Jurnal Manajemen Terapan*, 6(3), 122–134.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kombinasi (mix methods)*. Alfabeta.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler.
- Yuslem, N., Sugianto, & Ichsan, R. N. (2022). The human resource development strategies in improving employee performance in cooperatives. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(2), 123–135.
- Ziyad, A. H., Husnurofiq, & Yulianti, F. (2022). Strategi pengembangan SDM melalui analisis SWOT pada Kedai Hay Coffee and Eatery Martapura. *Jurnal Bisnis dan Inovasi*, 5(2), 80–90.