



**STRATEGI PENGEMBANGAN KAPABILITAS *HUMAN*
CAPITAL BERKELANJUTAN MELALUI TRANSFORMASI
EKOSISTEM PEMBELAJARAN ADAPTIF
DI BANK INDONESIA**

CAPSTONE PROJECT

RISA MARINA SIHITE

(55125110152)

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2026**



STRATEGI PENGEMBANGAN KAPABILITAS *HUMAN CAPITAL* BERKELANJUTAN MELALUI TRANSFORMASI EKOSISTEM PEMBELAJARAN ADAPTIF DI BANK INDONESIA

CAPSTONE PROJECT

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

RISA MARINA SIHITE

(55125110152)

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2026**

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-sebenarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Strategi Pengembangan Kapabilitas *Human Capital* Berkelanjutan Melalui Transformasi Ekosistem Pembelajaran Adaptif di Bank Indonesia

Bentuk Tesis : *Capstone Project*

Nama : Risa Marina Sihite

NIM : 55125110152

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 24 Agustus 2026

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 24 Agustus 2026



(Risa Marina Sihite)

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Strategi Pengembangan Kapabilitas *Human Capital* Berkelanjutan Melalui Transformasi Ekosistem Pembelajaran Adaptif di Bank Indonesia

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Risa Marina Sihite

NIM : 55125110152

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 31 Agustus 2026

Mengesahkan
Pembimbing

(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua
Program Studi Magister Manajemen

(Dr. Nurul Hidayah, SE, Akt, M.Ak)

(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : RISA MARINA SIHITE
NIM : 55125110152
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : STRATEGI PENGEMBANGAN KAPABILITAS HUMAN CAPITAL
BERKELANJUTAN MELALUI TRANSFORMASI EKOSISTEM
PEMBELAJARAN ADAPTIF DI BANK INDONESIA
Hasil Pengecekan Turnitin : 2%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **2%** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 17 September 2026

Kepala Biro Perpustakaan

UNIVERSITAS
MERCU BUANA



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/September/17/0000001448/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan *capstone project* yang berjudul **“Strategi Pengembangan Kapabilitas *Human Capital* Berkelanjutan Melalui Transformasi Ekosistem Pembelajaran Adaptif di Bank Indonesia”**. *Capstone project* ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M. selaku Dosen Pembimbing sekaligus Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya *Capstone Project* ini. Penulis juga berterima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M. Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana,
2. Dr. Nurul Hidayah, S.E., Akt., M.Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana,
3. Dudi Permana, Ph.D., selaku Ketua Penguji sidang akhir, yang telah memberikan masukan yang berarti untuk perbaikan *Capstone Project* ini.
4. Dr. Eri Marlapa, S.E., M.M., selaku Dosen penguji sidang akhir, yang telah memberikan masukan dan saran agar *Capstone Project* ini menjadi lebih baik.
5. Bapak/ Ibu Pimpinan dan pegawai Bank Indonesia – DPID yang telah mendukung penelitian ini,
6. Seluruh dosen, staf dan rekan Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana atas ilmu dan bantuan yang telah diberikan,
7. Teristimewa orang tua penulis dan keluarga tercinta, atas doa, dukungan, dan pengertian yang tidak pernah putus selama masa studi.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, saran dan masukan yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaannya. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan keilmuan manajemen sumber daya manusia maupun bagi organisasi tempat penelitian ini dilaksanakan.

Jakarta, 24 Agustus 2026

Penulis,

(Risa Marina Sihite)

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB**

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Risa Marina Sihite

NIM : 55125110152

Fakultas/Program Studi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis/ Magister Manajemen

Judul Tugas Akhir : Strategi Pengembangan Kapabilitas Human Capital Berkelanjutan Melalui Transformasi Ekosistem Pembelajaran Adaptif di Bank Indonesia

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tugas Akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 24 Agustus 2026

Yang menyatakan,



(Risa Marina Sihite)

**STRATEGI PENGEMBANGAN KAPABILITAS *HUMAN CAPITAL*
BERKELANJUTAN MELALUI TRANSFORMASI EKOSISTEM
PEMBELAJARAN ADAPTIF DI BANK INDONESIA**

RISA MARINA SIHITE

ABSTRAK

Penelitian ini merancang strategi pengembangan kapabilitas *human capital* yang berkelanjutan di Departemen Pengembangan dan Inovasi Digital Bank Indonesia melalui program MASTER, yaitu Materi Standar dan Tersimplifikasi dalam Repositori. Latar belakangnya masalahnya adalah sebagian besar pegawai berperan sebagai narasumber pembelajaran tanpa materi terstandar, sehingga muncul variabilitas kualitas materi, beban penyiapan yang mengganggu tugas utama, serta risiko *tacit knowledge loss* akibat rotasi pegawai. Dengan pendekatan *qualitative action research* melalui empat siklus, penelitian menghasilkan tiga luaran yang saling melengkapi, yaitu *strategic roadmap* implementasi MASTER, matriks RACI tata kelola materi, dan strategi pengembangan kapabilitas narasumber berupa enam solusi terpadu. Temuan utama menunjukkan bahwa akar persoalan tidak terletak pada rendahnya kompetensi individu, melainkan pada belum tersedianya materi baku dan dukungan sistem, sehingga sebagian besar kebutuhan justru dijawab melalui perbaikan sistem dan bukan pelatihan. Pada tataran implementasi, ketiga luaran diturunkan menjadi rencana pelaksanaan yang memuat penanggung jawab, indikator keberhasilan, serta risiko dan mitigasi, dengan penyediaan fondasi berupa sosialisasi dan repositori yang didahulukan sebelum pelatihan. Implikasi akhir dari strategi ini adalah peningkatan *well-being* pegawai melalui terbentuknya ekosistem pembelajaran digital yang adaptif dan berkelanjutan, sehingga meringankan beban kerja narasumber sekaligus menjaga kesejahteraannya, serta berkontribusi pada pencapaian SDG 4 dan SDG 8. Seluruh rumusan telah divalidasi dan dinilai sesuai dengan kondisi organisasi serta dapat diterapkan.

Kata kunci: program MASTER, *competency gap analysis*, *training needs analysis*, *qualitative action research*, pengembangan kapabilitas narasumber

SUSTAINABLE HUMAN CAPITAL CAPABILITY DEVELOPMENT STRATEGY THROUGH THE TRANSFORMATION OF AN ADAPTIVE LEARNING ECOSYSTEM AT BANK INDONESIA

RISA MARINA SIHITE

ABSTRACT

This study designs a sustainable human capital capability development strategy at the Digital Development and Innovation Department of Bank Indonesia through the MASTER program, which stands for Standardized and Simplified Materials in a Repository. The study is motivated by the condition in which most employees serve as learning facilitators without standardized materials, resulting in variability in material quality, preparation workload that disrupts primary duties, and the risk of tacit knowledge loss due to employee rotation. Using a qualitative action research approach across four cycles, the study produces three complementary outputs, namely a strategic roadmap for MASTER implementation, a RACI matrix for material governance, and a facilitator capability development strategy comprising six integrated solutions. The main finding shows that the root problem lies not in low individual competence but in the absence of standardized materials and system support, so that most needs are addressed through system improvement rather than training. At the implementation level, the three outputs are translated into an action plan covering responsible parties, success indicators, and risks with their mitigation, prioritizing the provision of foundations such as socialization and the repository before training. The ultimate implication of this strategy is the improvement of employee well-being through the establishment of an adaptive and sustainable digital learning ecosystem, which eases facilitators' workload while safeguarding their welfare, and contributes to the achievement of SDG 4 and SDG 8. All formulations have been validated and considered appropriate and applicable to the organizational context.

Keywords: MASTER program, competency gap analysis, training needs analysis, qualitative action research, facilitator capability development

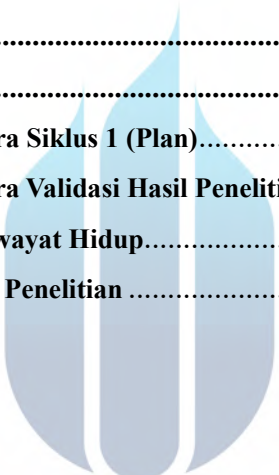
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH DI REPOSITORI UMB.....	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I <i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	1
BAB II <i>ORGANIZATIONAL PROFILE</i>	3
2.1. Gambaran Umum	3
2.2. Struktur Organisasi	5
2.2.1. Struktur Organisasi Bank Indonesia	5
2.2.2. Struktur Organisasi DPID	6
2.3. Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Strategis Bank Indonesia	8
2.3.1. Visi dan Misi Bank Indonesia	8
2.3.2. Nilai-Nilai Strategis Bank Indonesia	11
2.4. Sumber Daya, Budaya Organisasi, dan Infrastruktur	11
2.4.1. Sumber Daya.....	11
2.4.2. Budaya Organisasi.....	13
2.4.3. Infrastruktur.....	14
BAB III <i>PROJECT BACKGROUND DAN PROBLEM STATEMENT</i>	15
3.1. Latar Belakang	15

3.2. Analisis Industri dan Posisi Pasar	18
3.2.1. Deskripsi industri (Transformasi Bank Sentral Global)	18
3.2.2. Analisis Lima Kekuatan Porter (<i>Porter's Five Forces</i>)	19
3.2.3. Identifikasi Posisi Organisasi	21
3.3. Posisi Perusahaan	22
3.3.1. <i>Internal Knowledge Share</i>	22
3.3.2. Signifikansi Strategis dan Kapasitas Operasional (<i>Internal Positioning</i>)	23
3.4. Identifikasi permasalahan utama & Implikasinya	24
3.4.1. Masalah Utama	24
3.4.2 Implikasi	27
3.5. Tujuan Capstone Project	28
3.5.1. <i>Capstone project</i> bertujuan untuk:	28
3.5.2. <i>Kontribusi Penelitian</i>	28
BAB IV LITERATURE REVIEW	30
4.1. Teori dan Konsep Relevan	30
4.1.1. ESG (<i>Environmental, Social, Governance</i>)	30
4.1.2. <i>Sustainable Development Goals</i> (SDG)	32
4.1.3. <i>Dynamic Capabilities</i>	33
4.1.4. <i>Human Capital</i>	37
4.1.5. <i>Knowledge Management</i>	39
4.1.6. Pelatihan dan Pengembangan Kapabilitas	43
4.1.7. Penetapan Ambang Batas Prioritas dengan Metode Kuartil	46
4.1.8. Analisis Lingkungan Strategis (PESTEL)	48
4.1.9. Analisis SWOT dan TOWS	49
4.1.10. Matriks RACI dalam Tata Kelola Peran	50
4.2. Kajian Penelitian Terdahulu	51
4.2.1 Jurnal Nasional	51
4.2.2 Jurnal Internasional	57
4.3. Diagram Kerangka Penelitian	61
BAB V METHODOLOGY & WORK PLAN	64
5.1 Pendekatan Penelitian	64
5.2 Desain penelitian, objek/subjek	69

5.3	Sumber data	70
5.4	Teknik pengumpulan.....	71
5.5	Teknik Analisis data	72
5.6	Validitas & reliabilitas data	74
BAB VI ANALYSIS, RESULT & DISCUSSION.....		76
6.1.	Siklus 1: <i>Plan</i> (Diagnosa dan Perencanaan Strategis).....	77
6.1.1.	<i>Gap Analysis</i>	78
6.1.1.1	Dimensi 1: <i>People</i> (Manusia)	79
6.1.1.2	Dimensi 2: <i>Method</i> (Metode).....	81
6.1.1.3	Dimensi 3: <i>Process</i> (Proses)	83
6.1.1.4	Dimensi 4: <i>System</i> (Sistem)	84
6.1.2.	<i>Stakeholder Analysis</i>	88
6.1.2.1	Kuadran I: <i>Key Player (High Power, High Interest)</i>	89
6.1.2.2	Kuadran II: <i>Meet Their Needs (High Power, Low Interest)</i>	90
6.1.2.3	Kuadran III: <i>Show Consideration (Low Power, High Interest)</i>	90
6.1.2.4	Kuadran IV: <i>Least Important (Low Power, Low Interest)</i>	91
6.1.3.	PESTEL Analysis.....	93
6.1.4.	SWOT/TOWS Analysis	98
6.2.	Siklus 2: <i>Act</i> (Perancangan Solusi)	102
6.2.1.	<i>Strategic Alignment Analysis dan Roadmap Analysis</i>	102
6.2.2.	<i>Business Process Analysis dan Governance Analysis</i>	107
6.3.	Siklus 3: <i>Observe</i>	110
6.3.1	<i>Competency Gap Analysis</i>	111
6.3.1.1	Instrumen dan Pelaksanaan	112
6.3.1.2	Metode Perhitungan dan Kategori Prioritas.....	113
6.3.1.3	Hasil Pemetaan Kesenjangan per Jenjang	115
6.3.1.4	Analisis Temuan	120
6.3.2	<i>Training Need Analysis</i>	124
6.3.2.1	Kebutuhan yang Dipenuhi melalui Pelatihan (Training).....	131
6.3.2.2	Kebutuhan yang Dipenuhi melalui Intervensi Non-Pelatihan (Non-Training)	133

6.4 Siklus 4: <i>Reflect</i>	137
6.4.1 Refleksi atas Hasil Analisis	137
6.4.2 Validasi Rumusan melalui <i>Member Checking</i>	138
6.4.3 Rumusan Akhir <i>Capability Development Strategy</i>	142
BAB VII <i>CONCLUSION & RECOMMENDATION</i>	150
7.1 Kesimpulan	150
7.2 Rekomendasi Strategis	154
7.3 <i>Implementation Plan</i>	156
7.4 <i>Limitation & Future Research</i>	159
DAFTAR PUSTAKA	161
LAMPIRAN	166
Lampiran 1 – Wawancara Siklus 1 (Plan)	166
Lampiran 2 – Wawancara Validasi Hasil Penelitian Siklus 4 (Reflect)	170
Lampiran 3 – Daftar Riwayat Hidup	175
Lampiran 4 – Surat Izin Penelitian	176


 UNIVERSITAS
 MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Profil Bank Indonesia.....	4
Tabel 3.1 Jumlah Sesi Pembelajaran Digital Dipenuhi oleh Narasumber DPID Terkait	17
Tabel 3.2 Matriks Benchmarking Tata Kelola Pembelajaran Digital	21
Tabel 3.3 Nilai Evaluasi Peserta terhadap Aspek Materi dan Pengajar	25
Tabel 4.1 Kaitan SDG dan Ekosistem Pembelajaran Adaptif	32
Tabel 4.2 Jurnal Nasional	51
Tabel 4.3 Jurnal Internasional	57
Tabel 5.1 Pemetaan Tahap Formulasi Strategi ke dalam Siklus QAR.....	73
Tabel 6.1 Peta Kesenjangan (<i>Gap Mapping</i>)	86
Tabel 6.2 Ringkasan PESTEL.....	97
Tabel 6.3 Matriks SWOT/TOWS Program MASTER di DPID	100
Tabel 6.4 Matriks <i>Strategic Alignment</i> Program MASTER	103
Tabel 6.5 Roadmap Implementasi Program MASTER	104
Tabel 6.6 Pemetaan Strategi TOWS ke Fase <i>Roadmap</i> Program MASTER	107
Tabel 6.7 RACI Program MASTER.....	109
Tabel 6.8 Kategori Prioritas Kesenjangan Kompetensi	114
Tabel 6.9 <i>Gap</i> Kompetensi Jenjang Dasar (Jumlah responden/n=36)	115
Tabel 6.10 <i>Gap</i> Kompetensi Jenjang Menengah (Jumlah responden/n=16).	116
Tabel 6.11 <i>Gap</i> Kompetensi Jenjang Lanjut (Jumlah responden/n=19)	117
Tabel 6.12 Rekapitulasi Prioritas Antar-Jenjang	119
Tabel 6.13 Rekapitulasi Rata-rata <i>Gap</i> per Dimensi Antar-Jenjang.....	119
Tabel 6.14 Gambaran <i>Gap</i> vs Prioritas	124
Tabel 6.15 Prioritas Kebutuhan Pengembangan Narasumber per Jenjang	125
Tabel 6.16 Sebaran Butir per Dimensi dan Tingkat Prioritas (60 titik penilaian).....	129
Tabel 6.17 Penempatan Solusi Pengembangan Kapabilitas pada Tahapan <i>Roadmap</i> MASTER.....	147

Tabel 7.1 Rencana Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kapabilitas

Narasumber DPID 156

Tabel 7.2 *Limitation dan Future Research*..... 159



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Organisasi Bank Indonesia	6
Gambar 2.2 Struktur Organisasi DPID	8
Gambar 2.3 Transformasi Bank Indonesia.....	11
Gambar 2.4 Arah Program Perubahan Budaya Kerja BI Tahun 2026	13
Gambar 3.1 Grafik Tren Volume Pembelajaran Digital BINS (2024 – 2025) 16	
Gambar 6.1 <i>Stakeholder Map</i> Program MASTER.....	92



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 – Wawancara Siklus 1 (Plan).....	166
Lampiran 2 – Wawancara Validasi Hasil Penelitian Siklus 4 (Reflect)	170
Lampiran 3 – Daftar Riwayat Hidup	175
Lampiran 4 – Surat Izin Penelitian	176

