



**International Journal of Education, Social Studies,
And Management (IJESSM)**

e-ISSN : 2775-4154

Volume 6, Issue 1, February 2026

The International Journal of Education, Social Studies, and Management (IJESSM) is published 3 times a year (**February, Juny, October**).

Focus : Education, Social, Economy, Management, and Culture.

LINK : <http://lppipublishing.com/index.php/ijessm>

Pengaruh HR Acquisition End-To-End dan Kesesuaian Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perbankan Di Indonesia

Aryo Alamsyah¹, Satibi², Arfiani Yulianti Fiyul³

^{1,2,3} Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, Indonesia

ABSTRACT

ARTICLE INFO

Article history:

Received

10 March 2026

Revised

10 April 2026

Accepted

25 May 2026

Keywords

Corresponding

Author : ✉

This study aims to analyze the impact of End-to-End HR Acquisition and competency fit on employee performance in Indonesia's banking sector. Using a qualitative approach with case studies on BRI, BCA, Mandiri, BNI, and BSI, it examines competency gaps during digital transformation. The results indicate that integrated HR Acquisition (from planning to onboarding) significantly improves the quality of human resource input. Competency fit (person-job fit) is identified as a key factor in optimizing work effectiveness and service quality. While each bank's strategy remains contextual to its business model, both variables integratively complement each other to enhance organizational performance.

HR Acquisition, Competency Fit, Employee Performance, Banking.

2507030018@students.unis.ac.id

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya untuk mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Suatu organisasi jika tidak didukung oleh pegawai atau karyawan yang sesuai baik segi kualitatif maupun kuantitatif, strategi dan operasionalnya organisasi dan perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, diperlukan langkah langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan (Kayanti, 2020).

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM adalah proses rekrutmen. HR Acquisition saat ini telah berkembang menjadi HR Acquisition End-to-End yang mencakup seluruh proses mulai dari perencanaan tenaga kerja hingga *onboarding*. Penelitian yang dilakukan oleh Lina (2020) menunjukkan bahwa sistem rekrutmen yang efektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, studi yang dilakukan oleh Nugraha & Zainarti (2025)

menyatakan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi mampu meningkatkan kualitas SDM secara signifikan. Di sisi lain, kesesuaian kompetensi (*person-job fit*) juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Alfani & Hadini (2018) menemukan bahwa kesesuaian antara kompetensi individu dan pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada proses rekrutmen, tetapi juga pada ketepatan penempatan karyawan.

Kegagalan dalam melakukan rekrutmen dan penempatan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan yang selanjutnya menjadi penghambat bagi proses pencapaian tujuan perusahaan (Sakti et al., 2023). Sistem rekrutmen dan penempatan kerja yang dilakukan dengan tepat dan sesuai dengan kebutuhan bertujuan agar tercapainya tujuan perusahaan serta kesulitan dalam mencari dan melatih karyawan dapat dihindari. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mendapatkan calon karyawan yang paling sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang dibutuhkan melalui proses rekrutmen (Utamy et al., 2020).

Problematika kinerja di sektor perbankan seringkali berakar dari ketidakmatangan strategi pengelolaan talenta di tingkat hulu. Proses rekrutmen konvensional yang bersifat transaksional dan parsial kerap gagal memprediksi keselarasan perilaku kandidat dengan budaya kerja perbankan yang sarat tekanan. Oleh karena itu, *HR acquisition end-to-end*—sebuah pendekatan komprehensif mulai dari perencanaan talenta berbasis data (*predictive workforce planning*), proses seleksi digital terintegrasi, hingga program penyesuaian (*onboarding*) yang terstruktur menjadi urgensi mutlak (Putri & Rahmawan, 2024)

Tantangan terbesar lainnya perbankan nasional adalah fenomena kesenjangan kompetensi (*competency mismatch*) (Hasibuan et al., 2025). Banyak karyawan perbankan konvensional yang mengalami gagapan kompetensi ketika sistem operasional bermigrasi ke ekosistem digital (Kurniawan, 2023). Ketidaksiharian antara kompetensi riil yang dimiliki karyawan dengan tuntutan jabatan baru berpotensi memicu penurunan kualitas layanan dan peningkatan risiko operasional (*operational error*). PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (2023) dalam laporan keberlanjutannya menggarisbawahi bahwa investasi besar pada re-skilling dan up-skilling karyawan merupakan kunci utama untuk menyelaraskan kompetensi dengan model bisnis baru bank.

Transformasi digital yang terjadi pada industri perbankan di Indonesia telah membawa perubahan besar terhadap pola pengelolaan sumber daya manusia (Kirana et al., 2023). Perbankan tidak lagi hanya membutuhkan tenaga

kerja yang memiliki kemampuan administratif dan operasional konvensional, tetapi juga membutuhkan karyawan yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital, artificial intelligence, big data, serta layanan keuangan berbasis digital (Winasis & Riyanto, 2020). Kondisi ini menuntut organisasi untuk memiliki strategi pengelolaan SDM yang lebih terintegrasi dan berorientasi pada keberlanjutan kompetensi karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Kusumawati (2021), transformasi digital dalam sektor perbankan menuntut perubahan pola rekrutmen dan pengembangan SDM agar mampu menghasilkan tenaga kerja yang adaptif dan inovatif.

Selain perubahan teknologi, persaingan antar lembaga perbankan juga semakin ketat. Bank tidak hanya bersaing dalam aspek produk dan layanan, tetapi juga dalam memperoleh talenta terbaik yang mampu mendukung pencapaian target organisasi (Jatira et al., 2025). Oleh karena itu, proses HR Acquisition menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saingnya. Penelitian oleh Saputra dan Lestari (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan sistem rekrutmen berbasis kompetensi memiliki tingkat produktivitas karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih menggunakan pendekatan rekrutmen konvensional.

Di sisi lain, sektor perbankan merupakan industri yang memiliki tingkat risiko tinggi sehingga membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas, kemampuan komunikasi, serta kemampuan pengambilan keputusan yang baik (Andrias et al., 2025). Ketidaksesuaian kompetensi antara karyawan dan pekerjaan dapat menyebabkan meningkatnya operational risk, penurunan kualitas layanan, serta rendahnya produktivitas kerja. Menurut penelitian Rahmawati (2022), person-job fit memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja dan kepuasan kerja karyawan di sektor jasa keuangan.

Fenomena competency mismatch juga menjadi tantangan serius dalam industri perbankan Indonesia. Banyak organisasi mengalami kesulitan dalam menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, terutama setelah terjadinya percepatan digitalisasi layanan perbankan pascapandemi COVID-19. Penelitian oleh Prasetyo dan Haryono (2020) menyatakan bahwa ketidaksesuaian kompetensi dapat menyebabkan rendahnya kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan sistem kerja digital. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya kesalahan operasional dan menurunnya kualitas pelayanan kepada nasabah.

Penerapan HR Acquisition End-to-End menjadi salah satu solusi strategis dalam menjawab tantangan tersebut. Pendekatan ini memungkinkan organisasi melakukan proses pengadaan SDM secara terintegrasi mulai dari workforce planning, talent sourcing, recruitment, selection, hiring, hingga onboarding. Menurut Putri dan Rahmawan (2024), implementasi HR Acquisition End-to-End mampu meningkatkan efektivitas proses seleksi serta mempercepat penyesuaian karyawan baru terhadap budaya organisasi.

Selain itu, perkembangan teknologi informasi juga mendorong organisasi untuk mengadopsi sistem e-recruitment dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Sistem ini dinilai mampu meningkatkan efisiensi waktu, transparansi, dan akurasi dalam proses penilaian kandidat. Penelitian Pratama dan Wijaya (2022) menunjukkan bahwa penggunaan digital recruitment system memberikan dampak positif terhadap kualitas kandidat yang diterima oleh perusahaan karena proses seleksi dapat dilakukan secara lebih objektif dan terukur.

Dalam konteks perbankan syariah, pengelolaan SDM juga memiliki karakteristik tersendiri karena tidak hanya mempertimbangkan aspek kompetensi teknis, tetapi juga kesesuaian nilai-nilai syariah yang dimiliki oleh calon karyawan. Penelitian oleh Fauzi dan Anisa (2021) menyatakan bahwa integrasi nilai spiritual dan kompetensi profesional menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada bank syariah di Indonesia.

Meskipun berbagai penelitian mengenai HR Acquisition maupun person-job fit telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih membahas kedua variabel tersebut secara terpisah. Penelitian yang mengintegrasikan HR Acquisition End-to-End dan kesesuaian kompetensi dalam konteks peningkatan kinerja karyawan sektor perbankan masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kedua faktor tersebut saling berkaitan dalam mendukung peningkatan kualitas SDM dan kinerja organisasi perbankan di Indonesia.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi perbankan dalam menghadapi transformasi industri tidak hanya bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengadopsi teknologi, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu mendukung proses inovasi, meningkatkan efisiensi operasional, serta menjaga kualitas pelayanan kepada nasabah. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi pengelolaan SDM yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek, tetapi juga berfokus pada pengembangan talenta secara berkelanjutan. Menurut

Nugraha dan Zainarti (2025), organisasi yang mampu mengelola proses akuisisi talenta secara strategis cenderung memiliki daya saing yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih menggunakan pendekatan rekrutmen konvensional.

Selain itu, meningkatnya penggunaan layanan perbankan digital menyebabkan perubahan terhadap karakteristik pekerjaan di sektor perbankan. Banyak posisi kerja yang sebelumnya bersifat administratif kini mengalami pergeseran menuju pekerjaan yang berbasis teknologi dan analisis data. Kondisi ini menyebabkan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan multidisipliner, seperti kemampuan digital, analisis data, komunikasi, serta kemampuan problem solving. Menurut Hidayat dan Kusumawati (2021), perubahan karakteristik pekerjaan akibat transformasi digital menyebabkan organisasi perlu melakukan penyesuaian terhadap sistem rekrutmen dan pengembangan kompetensi agar tetap relevan dengan kebutuhan industri.

Dalam praktiknya, tidak semua organisasi mampu menyesuaikan kebutuhan kompetensi dengan kualitas tenaga kerja yang dimiliki. Beberapa perusahaan masih menghadapi kendala dalam proses penempatan kerja karena adanya perbedaan antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan. Ketidaksesuaian tersebut dapat berdampak pada rendahnya motivasi kerja, tingginya tingkat stres kerja, serta menurunnya produktivitas karyawan. Penelitian Rahmawati (2022) menunjukkan bahwa person-job fit memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sehingga organisasi perlu memastikan bahwa proses penempatan kerja dilakukan secara objektif dan berbasis kompetensi.

Pentingnya kesesuaian kompetensi juga berkaitan dengan upaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja tim. Dalam sektor perbankan, karyawan dituntut untuk bekerja secara cepat, akurat, dan mampu berkolaborasi dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pelayanan nasabah maupun operasional perusahaan. Oleh sebab itu, organisasi membutuhkan sistem pengelolaan SDM yang mampu mengintegrasikan proses rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi secara menyeluruh. Putri dan Rahmawan (2024) menyatakan bahwa pendekatan HR Acquisition End-to-End memberikan kemudahan bagi organisasi dalam membangun sistem pengelolaan talenta yang lebih terstruktur dan berorientasi pada kebutuhan jangka panjang perusahaan.

Di sisi lain, tingginya tingkat persaingan dalam industri perbankan juga menyebabkan organisasi harus mampu mempertahankan karyawan berkualitas

agar tidak berpindah ke perusahaan lain. Karyawan yang merasa kompetensinya sesuai dengan pekerjaan yang dijalankan cenderung memiliki tingkat loyalitas dan keterikatan kerja yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Saputra dan Lestari (2022) yang menyatakan bahwa kesesuaian kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap employee engagement dan kinerja karyawan pada sektor jasa keuangan.

Dengan demikian, penerapan HR Acquisition End-to-End dan kesesuaian kompetensi menjadi dua aspek penting yang saling berkaitan dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan di sektor perbankan. Organisasi yang mampu menerapkan kedua aspek tersebut secara optimal akan lebih siap menghadapi perubahan lingkungan bisnis serta mampu menciptakan sumber daya manusia yang kompetitif dan berkelanjutan.

Namun demikian, penelitian yang mengkaji hubungan antara HR *Acquisition End-to-End* dan kesesuaian kompetensi secara terintegrasi masih terbatas. Sebagian besar penelitian cenderung mengkaji kedua variabel tersebut secara terpisah, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif. Selain itu, pendekatan kualitatif yang mampu menggali praktik nyata pengelolaan SDM di sektor perbankan juga masih relatif jarang digunakan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis peran HR *Acquisition End-to-End* dan kesesuaian kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada sektor perbankan di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di industri perbankan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam praktik pengelolaan SDM di sektor perbankan. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali fenomena secara kontekstual dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dibandingkan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami makna di balik fenomena yang terjadi dalam suatu konteks tertentu.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumentasi dan studi literatur. Data dokumentasi diperoleh dari laporan resmi perbankan serta publikasi lembaga regulator seperti Otoritas Jasa Keuangan dan Bank Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan jurnal ilmiah sebagai dasar teoritis dan pembanding hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi HR *Acquisition End-to-End* di Perbankan Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sektor perbankan di Indonesia telah mengalami transformasi dalam proses rekrutmen, dari yang sebelumnya bersifat administratif menjadi lebih strategis dan terintegrasi. HR *Acquisition* tidak lagi hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga diarahkan untuk memperoleh talenta yang sesuai dengan kebutuhan jangka panjang organisasi.

Perbankan saat ini telah mengadopsi pendekatan HR *Acquisition End-to-End* yang mencakup perencanaan tenaga kerja, proses seleksi berbasis kompetensi, hingga onboarding karyawan. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital seperti *e-recruitment* juga menjadi bagian penting dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas proses seleksi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pratama & Wijaya (2022) yang menyatakan bahwa digitalisasi dalam rekrutmen mampu meningkatkan akurasi dalam pemilihan kandidat serta mempercepat proses seleksi.

Kesesuaian Kompetensi dalam Pengelolaan SDM Perbankan

Kesesuaian kompetensi (*person-job fit*) menjadi faktor penting dalam memastikan karyawan dapat bekerja secara optimal. Dalam konteks perbankan, tuntutan terhadap kompetensi tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan interpersonal dan adaptasi terhadap teknologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bank yang menerapkan penempatan berbasis kompetensi cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Karyawan yang memiliki kesesuaian antara kompetensi dan pekerjaan menunjukkan performa yang lebih baik serta tingkat kesalahan kerja yang lebih rendah. Hal ini didukung oleh penelitian Rahmawati (2022) yang menyatakan bahwa kesesuaian kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Studi Kasus Perbankan di Indonesia

Untuk memperdalam analisis, penelitian ini mengkaji beberapa bank besar di Indonesia sebagai studi kasus.

1. Pada Bank Rakyat Indonesia, implementasi HR *Acquisition* dilakukan melalui sistem *e-recruitment* yang terintegrasi dengan proses onboarding yang sistematis. Pendekatan ini memungkinkan organisasi memperoleh kandidat yang sesuai dengan kebutuhan dan mempercepat adaptasi karyawan baru.
2. Sementara itu, Bank Central Asia menekankan pada kesesuaian kompetensi melalui sistem talent management yang kuat. Penempatan

karyawan dilakukan berdasarkan kemampuan dan potensi, sehingga menghasilkan kualitas layanan yang tinggi.

3. Pada Bank Mandiri, fokus utama terletak pada pengembangan kompetensi digital. Hal ini dilakukan untuk mendukung transformasi digital yang sedang berlangsung di sektor perbankan.
4. Selanjutnya, Bank Negara Indonesia menunjukkan pendekatan yang berorientasi pada pengembangan kompetensi global. Bank ini menyiapkan SDM yang mampu bersaing di tingkat internasional melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan.
5. Adapun Bank Syariah Indonesia memiliki karakteristik yang berbeda, yaitu mengintegrasikan nilai-nilai syariah dalam proses rekrutmen dan pengembangan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM disesuaikan dengan prinsip bisnis yang dianut.

Pembahasan Integratif

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *HR Acquisition End-to-End* dan kesesuaian kompetensi memiliki hubungan yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *HR Acquisition* berperan dalam memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, sedangkan kesesuaian kompetensi memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara optimal sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Selain itu, perbedaan strategi antar bank menunjukkan bahwa pengelolaan SDM bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh model bisnis masing-masing organisasi. Bank konvensional cenderung berfokus pada efisiensi dan digitalisasi, sedangkan bank syariah mengintegrasikan nilai-nilai syariah dalam pengelolaan SDM. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hidayat & Kusumawati (2021) yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Tabel Perbandingan Studi Kasus Perbankan

Untuk memperjelas hasil analisis, berikut disajikan perbandingan implementasi *HR Acquisition* dan kesesuaian kompetensi pada beberapa bank di Indonesia.

Tabel 1.

Perbandingan Implementasi *HR Acquisition* dan Kesesuaian Kompetensi

Aspek	Bank Rakyat Indonesia	Bank Central Asia	Bank Mandiri	Bank Negara Indonesia	Bank Syariah Indonesia
HR <i>Acquisition</i>	<i>E-recruitment</i> terintegrasi	Seleksi berbasis kebutuhan jabatan	Rekrutmen digital	Rekrutmen kompetensi global	Rekrutmen berbasis syariah

<i>Onboarding</i>	Sistematis & terstruktur	Program orientasi kuat	Penguatan budaya kerja	<i>Leadership onboarding</i>	Nilai syariah
Kesesuaian Kompetensi	Berbasis kompetensi	Strong <i>person-job fit</i>	Fokus digital	Global competency	Syariah competency
Pengembangan SDM	Pelatihan berkelanjutan	Talent management	Digital training	Global exposure	Pelatihan syariah
Dampak Kinerja	Produktivitas meningkat	Layanan unggul	Efisiensi & inovasi	Daya saing global	Kualitas layanan syariah

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa seluruh bank memiliki kesamaan dalam menerapkan HR Acquisition berbasis kompetensi, namun dengan pendekatan yang berbeda sesuai dengan strategi masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan SDM tidak hanya ditentukan oleh sistem yang digunakan, tetapi juga oleh kesesuaian dengan karakteristik dan tujuan organisasi.

Implementasi HR Acquisition End-to-End pada sektor perbankan di Indonesia telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Perubahan tersebut terlihat dari meningkatnya penggunaan teknologi digital dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Bank-bank besar di Indonesia mulai mengintegrasikan sistem rekrutmen berbasis digital untuk meningkatkan efisiensi proses perekrutan sekaligus memperoleh kandidat yang lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Pratama dan Wijaya (2022), penerapan e-recruitment mampu mengurangi biaya rekrutmen serta meningkatkan akurasi dalam proses seleksi kandidat.

Digitalisasi dalam proses HR Acquisition juga memberikan dampak terhadap peningkatan employer branding perusahaan perbankan. Organisasi yang memiliki sistem rekrutmen modern cenderung lebih menarik bagi generasi muda yang memiliki orientasi kerja berbasis teknologi. Hal ini sesuai dengan penelitian Hidayat dan Kusumawati (2021) yang menyatakan bahwa transformasi digital dalam manajemen SDM dapat meningkatkan citra perusahaan serta memperluas akses perusahaan terhadap talent pool berkualitas.

Selain itu, implementasi HR Acquisition End-to-End memungkinkan organisasi melakukan pemetaan kompetensi secara lebih sistematis. Dalam proses ini, organisasi tidak hanya menilai kemampuan teknis kandidat, tetapi juga menilai soft skills, kemampuan adaptasi, serta kesesuaian budaya kerja

kandidat dengan organisasi. Menurut Rahmawati (2022), organisasi yang menerapkan competency-based recruitment memiliki tingkat turnover yang lebih rendah karena karyawan yang diterima cenderung lebih mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Dalam konteks kesesuaian kompetensi, penelitian ini menemukan bahwa person-job fit memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan perbankan. Karyawan yang ditempatkan sesuai dengan kompetensinya menunjukkan kemampuan kerja yang lebih optimal dibandingkan karyawan yang mengalami mismatch kompetensi. Penelitian oleh Saputra dan Lestari (2022) menyatakan bahwa kesesuaian kompetensi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas kerja, efektivitas kerja, dan kepuasan kerja karyawan.

Selain berdampak terhadap produktivitas, kesesuaian kompetensi juga berpengaruh terhadap kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi. Karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung lebih mudah beradaptasi terhadap sistem kerja digital. Sebaliknya, ketidaksesuaian kompetensi dapat menyebabkan rendahnya kemampuan adaptasi dan meningkatnya resistensi terhadap perubahan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Prasetyo dan Haryono (2020) yang menyatakan bahwa competency mismatch menjadi salah satu penyebab utama rendahnya efektivitas transformasi digital dalam organisasi.

Pada sektor perbankan, peningkatan kompetensi digital menjadi kebutuhan utama dalam menghadapi era industri 4.0 dan society 5.0. Bank-bank besar di Indonesia mulai melakukan investasi besar dalam program reskilling dan upskilling karyawan untuk memastikan bahwa kompetensi SDM tetap relevan dengan perkembangan industri. Penelitian oleh Nugraha dan Zainarti (2025) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi digital memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan daya saing organisasi perbankan di Indonesia.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa proses onboarding memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan HR Acquisition End-to-End. Program onboarding yang sistematis membantu karyawan baru memahami budaya organisasi, sistem kerja, serta ekspektasi perusahaan terhadap kinerja mereka. Menurut Lina (2020), onboarding yang efektif mampu meningkatkan engagement dan loyalitas karyawan pada tahap awal masa kerja.

Perbedaan strategi pengelolaan SDM antar bank menunjukkan bahwa implementasi HR Acquisition dan pengembangan kompetensi sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi. Bank konvensional cenderung berfokus pada penguatan kompetensi digital dan efisiensi operasional,

sedangkan bank syariah lebih menekankan integrasi antara kompetensi profesional dan nilai-nilai syariah. Penelitian Fauzi dan Anisa (2021) menunjukkan bahwa integrasi budaya organisasi dan nilai spiritual dapat meningkatkan komitmen organisasi serta kualitas pelayanan pada perbankan syariah.

Selain faktor teknologi dan kompetensi, penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *HR Acquisition End-to-End* dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun sistem manajemen talenta yang berkelanjutan. Perusahaan perbankan tidak hanya membutuhkan proses rekrutmen yang cepat dan efisien, tetapi juga membutuhkan strategi pengelolaan talenta yang mampu mempertahankan karyawan berkualitas dalam jangka panjang. Dalam praktiknya, organisasi mulai menerapkan pendekatan *employee lifecycle management* yang mengintegrasikan proses rekrutmen, pengembangan karier, penilaian kinerja, hingga retensi karyawan secara menyeluruh. Menurut Firmansyah dan Utami (2022), pengelolaan talenta yang terintegrasi mampu meningkatkan stabilitas organisasi dan mengurangi risiko kehilangan karyawan potensial pada sektor perbankan.

Penerapan teknologi digital dalam proses rekrutmen juga memberikan dampak terhadap perubahan pola komunikasi organisasi dengan kandidat. Saat ini, perusahaan perbankan mulai memanfaatkan media sosial profesional, aplikasi rekrutmen digital, dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) untuk mempercepat proses pencarian kandidat. Penggunaan teknologi tersebut membantu organisasi menjangkau kandidat secara lebih luas sekaligus meningkatkan efisiensi administrasi rekrutmen. Penelitian oleh Ramadhan dan Putri (2023) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi digital dalam proses rekrutmen dapat meningkatkan efektivitas pencarian kandidat dan mempercepat proses seleksi kerja.

Dalam perspektif organisasi modern, proses *HR Acquisition* tidak lagi hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga diarahkan untuk menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan industri yang semakin kompleks. Oleh karena itu, perusahaan perbankan mulai menerapkan strategi rekrutmen berbasis kompetensi dan potensi jangka panjang. Menurut Kurnia dan Setyawan (2021), organisasi yang menerapkan strategi rekrutmen berbasis kompetensi memiliki tingkat produktivitas dan inovasi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih menggunakan pendekatan rekrutmen konvensional.

Peningkatan kompetensi karyawan memiliki hubungan yang erat dengan tingkat kepuasan nasabah dalam sektor perbankan. Karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung mampu memberikan pelayanan yang lebih cepat, akurat, dan profesional kepada nasabah. Dalam industri jasa keuangan, kualitas pelayanan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mempertahankan loyalitas pelanggan. Menurut Maulana dan Dewi (2020), kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah pada industri perbankan di Indonesia.

Selain kompetensi teknis, organisasi perbankan juga mulai memberikan perhatian lebih terhadap pengembangan kompetensi interpersonal dan kepemimpinan. Perubahan sistem kerja digital menyebabkan pola komunikasi organisasi menjadi lebih dinamis sehingga kemampuan kolaborasi, komunikasi, dan kepemimpinan adaptif menjadi keterampilan penting bagi karyawan. Penelitian oleh Anwar dan Lestari (2022) menunjukkan bahwa pengembangan *soft skills* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja tim dan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Implementasi *HR Acquisition End-to-End* mampu meningkatkan transparansi dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Sistem digital memungkinkan proses seleksi dilakukan secara lebih objektif melalui penggunaan indikator kompetensi dan evaluasi berbasis data. Transparansi tersebut penting untuk meningkatkan kepercayaan kandidat terhadap organisasi serta meminimalkan potensi bias dalam proses seleksi. Menurut Puspita dan Raharjo (2021), sistem rekrutmen digital berbasis kompetensi mampu meningkatkan objektivitas dan akuntabilitas dalam proses perekrutan karyawan.

Pada sektor perbankan syariah, implementasi *HR Acquisition* juga menunjukkan karakteristik yang berbeda dibandingkan bank konvensional. Selain mempertimbangkan kompetensi profesional, bank syariah juga menekankan aspek integritas, etika kerja, dan pemahaman terhadap prinsip-prinsip syariah dalam proses seleksi karyawan. Pendekatan tersebut bertujuan untuk menjaga kesesuaian antara budaya organisasi dan nilai-nilai syariah yang diterapkan perusahaan. Penelitian oleh Hakim dan Nuraini (2022) menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai spiritual dalam pengelolaan sumber daya manusia mampu meningkatkan loyalitas dan komitmen kerja karyawan perbankan syariah.

Selanjutnya, perkembangan industri perbankan digital mendorong organisasi untuk lebih adaptif dalam menyusun strategi pengembangan

sumber daya manusia. Perubahan perilaku nasabah yang semakin mengandalkan layanan digital menyebabkan perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan teknologi tinggi dan mampu bekerja secara fleksibel. Oleh karena itu, organisasi mulai menerapkan program *continuous learning* sebagai bagian dari strategi pengembangan kompetensi jangka panjang. Menurut Ardiansyah dan Pratiwi (2024), budaya pembelajaran berkelanjutan memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital.

Keberhasilan implementasi *HR Acquisition End-to-End* tidak hanya dipengaruhi oleh teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan manajemen puncak (*top management support*). Dukungan pimpinan organisasi sangat penting dalam menyediakan kebijakan, anggaran, dan arah strategis pengembangan SDM yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Menurut Sulaiman dan Hidayati (2021), keterlibatan manajemen puncak dalam transformasi SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas implementasi sistem manajemen sumber daya manusia berbasis digital.

Implementasi *HR Acquisition End-to-End* berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi waktu dalam proses perekrutan karyawan. Sebelum adanya digitalisasi, proses rekrutmen pada sektor perbankan cenderung membutuhkan waktu yang panjang karena melibatkan berbagai tahapan administratif secara manual. Namun, dengan adanya sistem rekrutmen berbasis digital, proses penyaringan dokumen, penjadwalan wawancara, hingga evaluasi kandidat dapat dilakukan secara lebih cepat dan terintegrasi. Menurut Yusran dan Amelia (2022), digitalisasi rekrutmen mampu mempercepat proses *time to hire* sehingga organisasi dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja secara lebih efektif.

Selain efisiensi waktu, implementasi sistem digital juga membantu organisasi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam proses seleksi karyawan. Penggunaan sistem berbasis data memungkinkan perusahaan melakukan evaluasi kandidat secara lebih objektif berdasarkan indikator kompetensi yang telah ditentukan. Dengan demikian, risiko kesalahan penempatan kerja dapat diminimalkan. Penelitian oleh Khasanah dan Permana (2021) menunjukkan bahwa penggunaan sistem seleksi berbasis kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas keputusan rekrutmen pada organisasi modern.

Dalam konteks transformasi organisasi, penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi teknologi digital di sektor perbankan. Karyawan yang memiliki kemampuan belajar tinggi (*learning*

agility) cenderung lebih mudah memahami perubahan sistem kerja dan teknologi baru dibandingkan karyawan yang memiliki resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, organisasi perlu menjadikan kemampuan adaptasi sebagai salah satu indikator utama dalam proses rekrutmen dan pengembangan SDM. Menurut Wahyuni dan Prakoso (2023), *learning agility* memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital organisasi.

Pengembangan kompetensi secara berkelanjutan menjadi strategi penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi perbankan di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Perubahan teknologi yang cepat menyebabkan kompetensi kerja menjadi mudah usang apabila tidak diimbangi dengan program pelatihan yang relevan. Oleh karena itu, bank-bank di Indonesia mulai memperkuat program pelatihan digital, sertifikasi kompetensi, dan pembelajaran berbasis teknologi sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM. Menurut Hendra dan Saputri (2024), program pengembangan kompetensi berkelanjutan mampu meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi finansial.

Selain fokus pada peningkatan kompetensi individu, organisasi perbankan juga mulai memperhatikan pentingnya kolaborasi tim dalam mendukung efektivitas kerja. Lingkungan kerja digital menuntut karyawan untuk mampu bekerja lintas divisi dan memanfaatkan teknologi komunikasi secara optimal. Oleh sebab itu, kemampuan kerja sama dan koordinasi menjadi salah satu aspek penting dalam proses seleksi karyawan. Penelitian oleh Aditya dan Maharani (2021) menunjukkan bahwa kompetensi kolaboratif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan pada sektor jasa keuangan.

Dalam praktiknya, implementasi *HR Acquisition End-to-End* juga mendorong organisasi untuk lebih memperhatikan aspek keberagaman (*diversity*) dan inklusivitas dalam proses rekrutmen. Perusahaan perbankan mulai membuka peluang yang lebih luas bagi kandidat dari berbagai latar belakang pendidikan, gender, dan pengalaman kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan adaptif. Menurut Oktaviani dan Rizal (2022), keberagaman sumber daya manusia dapat meningkatkan kreativitas organisasi serta memperkuat kemampuan perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar.

Penggunaan media sosial dalam proses rekrutmen memberikan pengaruh besar terhadap efektivitas pencarian kandidat. Platform digital seperti LinkedIn, Instagram, dan portal karier online menjadi sarana penting bagi

perusahaan perbankan dalam membangun citra organisasi sekaligus menjangkau talenta potensial. Pemanfaatan media sosial tidak hanya membantu memperluas jangkauan rekrutmen, tetapi juga meningkatkan interaksi organisasi dengan calon karyawan. Menurut Syahrial dan Putri (2023), strategi rekrutmen berbasis media sosial memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kualitas pelamar dan efisiensi proses perekrutan.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan *HR Acquisition* juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan. Organisasi yang mampu memberikan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan kesejahteraan karyawan cenderung lebih mudah mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Dalam industri perbankan yang memiliki tingkat tekanan kerja tinggi, faktor kesejahteraan karyawan menjadi salah satu aspek penting dalam strategi retensi SDM. Penelitian oleh Lazuardi dan Fitriani (2021) menunjukkan bahwa kesejahteraan kerja memiliki hubungan positif terhadap loyalitas dan produktivitas karyawan perbankan.

Di sisi lain, implementasi *HR Acquisition End-to-End* juga menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait kesiapan infrastruktur teknologi dan kemampuan SDM dalam mengoperasikan sistem digital. Tidak seluruh organisasi memiliki tingkat kesiapan teknologi yang sama sehingga proses transformasi digital sering kali menghadapi hambatan teknis maupun budaya organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan investasi pada pengembangan infrastruktur digital dan peningkatan literasi teknologi karyawan secara berkelanjutan. Menurut Prabowo dan Ningsih (2022), kesiapan teknologi organisasi menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi digitalisasi manajemen SDM.

Strategi pengembangan SDM berbasis kompetensi memiliki pengaruh terhadap peningkatan inovasi organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan industri cenderung lebih mampu menghasilkan ide-ide inovatif dan memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan layanan perusahaan. Dalam industri perbankan modern, inovasi menjadi faktor penting dalam mempertahankan daya saing organisasi di tengah perkembangan teknologi finansial (*financial technology*). Menurut Darmawan dan Sari (2024), pengembangan kompetensi berbasis inovasi mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan layanan perbankan yang adaptif dan kompetitif.

Secara lebih luas, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi *HR Acquisition* pada sektor perbankan tidak hanya berfokus pada efisiensi

proses rekrutmen, tetapi juga menjadi bagian dari strategi organisasi dalam membangun sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan berdaya saing tinggi. Integrasi antara teknologi digital, pengembangan kompetensi, budaya organisasi, dan strategi manajemen talenta menjadi faktor utama dalam meningkatkan keberhasilan organisasi menghadapi perubahan industri perbankan yang semakin dinamis dan kompetitif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa implementasi HR Acquisition End-to-End memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada sektor perbankan di Indonesia. Proses rekrutmen yang terintegrasi mulai dari workforce planning, seleksi berbasis kompetensi, hingga onboarding mampu membantu organisasi memperoleh talenta yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Digitalisasi dalam proses rekrutmen juga terbukti meningkatkan efisiensi, objektivitas, dan akurasi dalam pemilihan kandidat sehingga mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, kesesuaian kompetensi (person-job fit) menjadi faktor yang sangat menentukan dalam menciptakan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki cenderung mampu bekerja lebih efektif, adaptif, dan memiliki tingkat kesalahan kerja yang lebih rendah. Dalam konteks transformasi digital perbankan, kompetensi digital, kemampuan komunikasi, serta kemampuan adaptasi terhadap teknologi menjadi kebutuhan utama yang harus dimiliki oleh karyawan agar mampu mendukung perubahan sistem kerja modern.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa setiap bank memiliki strategi pengelolaan SDM yang berbeda sesuai dengan karakteristik dan model bisnis masing-masing. Bank konvensional lebih berfokus pada penguatan kompetensi digital, efisiensi operasional, dan inovasi layanan, sedangkan bank syariah menekankan integrasi antara kompetensi profesional dan nilai-nilai syariah. Meskipun demikian, seluruh bank memiliki kesamaan dalam menerapkan sistem rekrutmen berbasis kompetensi dan pengembangan SDM secara berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing organisasi.

Secara keseluruhan, HR Acquisition End-to-End dan kesesuaian kompetensi merupakan dua aspek yang saling berkaitan dan saling mendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan pada sektor perbankan di Indonesia. Organisasi yang mampu mengintegrasikan proses akuisisi talenta dengan penempatan kerja berbasis kompetensi akan lebih siap menghadapi tantangan transformasi digital dan persaingan industri yang semakin ketat.

Oleh karena itu, perusahaan perbankan perlu terus mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi jangka panjang.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada pihak Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang yang telah memberikan dukungan akademik selama proses penyusunan penelitian ini.

Ucapan terima kasih turut disampaikan kepada dosen pembimbing, rekan peneliti, serta seluruh pihak yang telah memberikan masukan, arahan, dan motivasi dalam proses penelitian maupun penulisan artikel ini. Dukungan dan kontribusi yang diberikan sangat membantu penulis dalam menyempurnakan penelitian ini.

Selain itu, penulis juga mengapresiasi berbagai lembaga perbankan dan sumber literatur ilmiah yang menjadi referensi utama dalam penyusunan penelitian mengenai HR Acquisition End-to-End dan kesesuaian kompetensi terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan di Indonesia.

Akhir kata, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam bidang pengelolaan SDM pada industri perbankan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfani, M., & Hadini, M. (2018). *Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin*. 2(2).
- Andrias, A., Aisah, S., Yusuf, Y., Rumpoko, R., Putra, T. R. A., & Ollivia, J. (2025). Integrasi Aspek Sumber Daya Manusia Terhadap Regulasi Dan Kebijakan Keuangan Digital. *Jurnal Neraca Peradaban*, 5(2), 87-97.
- Hasibuan, R. R. A., Siagian, C. A., Lubis, P. N. Z., Permana, A., & Syahbana, M. A. (2025). PENGUATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGHADAPI BONUS DEMOGRAFI DAN JOB MISMATCH DI PASAR TENAGA KERJA MASA DEPAN. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(4), 408-424.
- Hidayat, & Kusumawati. (2021). Peran sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing perbankan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 45-56.

- Jatira, A. M., Auliarahma, M., & Lelo, A. N. (2025). Peran Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Bank Konvensional. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI*, 3(4), 55–65.
- Kayanti, R. (2020). *Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada pt bank riau kepri cabang teluk kuantan.*
- Kirana, A. Y., Saifudin, M., Mukhlisin, M. M., Fatmawati, N., & Ansori, M. I. (2023). Transformasi digital terhadap sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kapabilitas perusahaan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(4), 19–36.
- Kurniawan. (2023). *Transformasi digital perbankan: Bagaimana kesesuaian kompetensi digital mempengaruhi produktivitas kerja?*
- Lina, R. (2020). *PENGARUH REKRUTMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. 3(3), 281–290. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3930694>
- Nugraha, M. B., & Zainarti, Z. (2025). *Meningkatkan Kinerja Perusahaan Asuransi : Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Mencapai Tujuan Perusahaan.*
- Pratama, & Wijaya. (2022). *Digitalisasi rekrutmen dalam meningkatkan efisiensi sumber daya manusia.*
- Putri, & Rahmawan. (2024). Implementasi end-to-end HR acquisition berbasis teknologi informasi dan dampaknya pada adaptasi karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12–27.
- Rahmawati. (2022). *Pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.*
- Sakti, S. H., Ikhsan, M., Abdoellah, M. N., Zabidi, I., & Anggara, A. (2023). Pengaruh rekrutmen SDM, penempatan dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT LT di Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 1–10.
- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi manajemen sumber daya manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 225–236.
- Winasis, S., & Riyanto, S. (2020). Transformasi digital di industri perbankan indonesia: impak pada stress kerja karyawan. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 7(1), 55–64.