

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Penelitian

Lingkungan bisnis yang kompetitif telah memasuki era yang sangat kompleks dan dinamis sehingga mendorong perusahaan melakukan perubahan strategis yang signifikan untuk dapat berkompetisi. Manajemen kinerja berupaya menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan bersama. Untuk itu, perusahaan mengoptimalkan kinerja bisnisnya agar dapat memastikan tercapainya tujuan bisnis (Mohsin, 2013; Shehu, 2014; Martinez, dkk., 2015; Mahmoud, dkk., 2016).

Kinerja perusahaan terus menjadi fokus perhatian para profesional dan peneliti. Kinerja perusahaan adalah gambaran pencapaian pelaksanaan kegiatan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sebagai tujuan utama, perusahaan meningkatkan kesejahteraan dan kekayaan pemilik atau pemegang saham dengan meningkatkan nilai perusahaan. Efisiensi diperlukan dan penting dalam bisnis, sebab dapat meningkatkan keuntungan yang jelas bagi bisnis demi operasional perusahaan yang baik. Konsep ini telah berkembang selama tiga puluh tahun terakhir dan telah menjadi salah satu topik terpenting yang dibahas dan dipahami dalam manajemen *human capital*. Pada perkembangannya, riset kinerja perusahaan ini mengundang berbagai isu penting terutama dalam bidang manajemen kinerja *human capital* pada generasi milenial dengan pendekatan digital (Stam, dkk., 2013; Huhtala, 2014; Sebahattin, dkk., 2014).

Menurut industri, besar kecilnya *output* perusahaan bervariasi bergantung pada lini bisnis utama perusahaan seperti keuangan, pemasaran, manufaktur, *human capital*, dan fungsi lainnya. Keberhasilan suatu perusahaan sebagian besar ditentukan oleh kinerja bisnisnya selama periode waktu tertentu. Saat ini, pengukuran kinerja bisnis merupakan topik penting bagi peneliti dan manajer bisnis. Kinerja bisnis dapat diukur dengan kinerja keuangan dan non-keuangan, termasuk kinerja modal manusia (Nur, dkk., 2011; Al-Matari, 2014; Hanfan & Setiawan, 2018).

Agar mampu menciptakan proposisi nilai dan dapat bersaing di sektor perbankan, ide kreatif, kemajuan teknologi, serta sikap bisnis tidak hanya berkaitan dengan produk dan proses, tetapi juga berkaitan dengan pengelolaan *human capital* perusahaan. Karenanya, budaya perbankan yang kreatif dan inovatif serta keahlian yang memadai berperan dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan. Kreativitas, kompetensi unggul dan penciptaan nilai berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Kreativitas dan keahlian unggul adalah strategi bisnis yang diperlukan karena dapat menerapkan proses yang lebih produktif, menyukseskan pasar, serta mencapai reputasi yang baik bagi pelanggan, yang mengarah pada keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, kualitas produk atau jasa yang baik disebabkan oleh tingginya tingkat kreativitas dan kemampuan inovasi perusahaan (Gunday, dkk., 2011; Kafetzopoulos dan Psomas, 2015; Killa, 2017; Das & Panigrahi, 2018).

Untuk menyesuaikan diri dengan tantangan perubahan kompetisi dan kebutuhan pasar, perusahaan perbankan harus bertransformasi secara berkelanjutan (*sustainability*) melalui inovasi digital. Keberhasilan perbankan dalam menghadapi dua tantangan tersebut sangat ditentukan oleh *leadership* dan *human capital*.

Disrupsi era digital memunculkan kebutuhan baru yang belum terpenuhi karena kelangkaan pemimpin yang berkualifikasi. Kualifikasi pemimpin di era digital ini tidak hanya dituntut memiliki kematangan dan jejak-jejak keberhasilan, tetapi juga memiliki pemikiran digital dan kemampuan mengorganisasikan sesuatu yang tidak pasti (*managing ambiguity*) secara efektif (ITTelkom, 2018).

Pada era digital, perusahaan membutuhkan orang yang mampu bekerja dengan *growth-mindset* di lingkungan yang *agile* dan *digital savvy*. Perubahan model bisnis dan munculnya bidang pekerjaan baru menuntut adanya keterampilan baru. Saat ini perebutan talenta (*talent war*) sudah terjadi di antara perusahaan perbankan dan perusahaan keuangan, termasuk perusahaan teknologi penyedia layanan keuangan atau *financial technology (fintech)*. Banyak talenta di industri perbankan yang berpindah ke perusahaan digital. Perusahaan digital seperti *fintech* dan *e-commerce* mengalami kekurangan SDM yang sesuai dengan kebutuhan karena harus bersaing dengan perusahaan perbankan. Pekerjaan seperti *data analyst*, *cyber security* dan *scrum master* yang tadinya hanya ada di perusahaan teknologi, kini dibutuhkan pula oleh perbankan (Yuginsah, 2021).

Banyak organisasi menggunakan digitalisasi dan otomatisasi dalam mendukung suatu pekerjaan. Digitalisasi memengaruhi cara bekerja, bagaimana pekerjaan dirancang dan siapa yang menyelesaikan pekerjaan. Survey yang dilakukan oleh Willis Tower Watson (WTW) menyebutkan bahwa dalam 3 (tiga) tahun mendatang, secara global, 30-34% pekerjaan akan diselesaikan melalui otomatisasi dan 92% perusahaan akan menerapkan otomatisasi atas sebagian pekerjaan yang bersifat rutin. Dunia akan dipenuhi dengan uang digital, seperti Bitcoin dan Libra (Facebook). Gojek dan Grab akan mengubah model bisnisnya dengan tambahan layanan perbankan. Generasi milenial akan menjadi tumpuan bagi perkembangan dan kemajuan bisnis di industri lembaga jasa keuangan dan perbankan. Industri perbankan pun memanfaatkan potensi tersebut untuk menasar nasabah milenial (InfoBank, 2019; Willis Tower Watson (WTW), 2021).

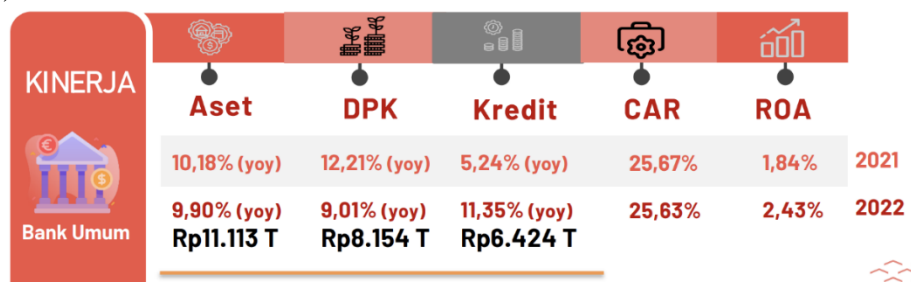
Teknologi informasi berperan penting untuk menciptakan persaingan yang semakin ketat dalam perubahan sektor perbankan yang cepat dan dinamis. Perusahaan berkinerja tinggi akan mampu menangkap banyak peluang, beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis dan mencapai hasil yang lebih baik. Teknologi berkembang sangat cepat di berbagai bidang kehidupan. Perubahan dari teknologi analog ke digital, proses digital yang berkesinambungan, telah mengubah pola perilaku individu, perusahaan, dan masyarakat (Machmud & Sidharta, 2014; Gimpel, 2015; Rajnoha dan Lesníková 2016).

Demikian pula di sektor perbankan, produk jasa perbankan berbeda dengan produk jasa lainnya karena didasarkan pada modal kepercayaan masyarakat yang memberikan keunggulan kompetitif dan berdampak pada risiko reputasi bank. Setiap kali terjadi permasalahan pada suatu lembaga perbankan, maka akan mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap bank tersebut. Manajemen bank melihat pelaksanaan operasional bank sesuai ketentuan yang berlaku sebagai acuan untuk menghindari permasalahan yang muncul di masa lalu. Kepercayaan publik dan stabilitas mata uang di dalam negeri menjadi faktor yang dipengaruhi oleh permasalahan ini. Ketika kedua hal ini menjadi milik bank, maka akan menjadi keunggulan kompetitif bagi bisnis bank tersebut. Bank yang sehat adalah bank yang mampu memenuhi tanggung jawabnya dengan baik dalam menjaga kepercayaan

masyarakat, berperan sebagai perantara, memberikan kontribusi dalam kelancaran proses pembayaran dan melaksanakan kebijakan moneter (Permana, 2012).

Pada penelitian ini, fenomena kinerja bisnis yang diteliti adalah kinerja bisnis perbankan secara umum yang dikerucutkan menjadi kinerja bank bjb. Menurut sebuah studi oleh McKinsey&Co., lebih dari separuh bank dunia sedang berjuang untuk bertahan hidup dalam ekonomi yang melambat. Sebagian besar bank di seluruh dunia dianggap tidak menguntungkan secara finansial karena pengembalian ekuitas mereka tidak sesuai dengan biaya yang dikeluarkan. Masa ujian yang diaruhi para bankir di dunia, termasuk di Indonesia, selama lima tahun terakhir masih akan berlanjut. Pada waktu yang bersamaan, para bankir harus menghadapi dua tantangan sekaligus, yaitu lemahnya perekonomian yang memengaruhi kualitas aset dan pendapatan perbankan serta hadirnya *technology disruption* oleh perusahaan teknologi yang mengubah perilaku konsumen, termasuk nasabah perbankan, dengan menawarkan jasa simpan pinjam dan pembayaran secara cepat dan fleksibel (Nisaputra, 2019).

Laporan keuangan merupakan salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan suatu bank dan dapat menarik perhatian investor. Di tengah kepastian ekonomi global, ekonomi Indonesia pada triwulan IV tahun 2022 masih tumbuh dengan baik, meski sedikit melambat dari triwulan III tahun 2022. Hal ini selaras dengan pertumbuhan YoY aset perbankan yang tumbuh sebesar 9,90% pada tahun 2022 yang lebih kecil dibandingkan dengan YoY aset perbankan pada tahun 2021 sebesar 10,18%. Demikian pula dengan pertumbuhan YoY DPK yang naik 9,01% pada tahun 2022 yang lebih kecil daripada YoY DPK tahun 2021 yang tumbuh sebesar 12,21%. Pada Gambar 1.1. berikut ini, digambarkan hasil pengolahan data kinerja dan indikator keuangan bank nasional yang menjelaskan perkembangan bank umum di Indonesia berdasarkan situs resmi Otoritas Keuangan (OJK).

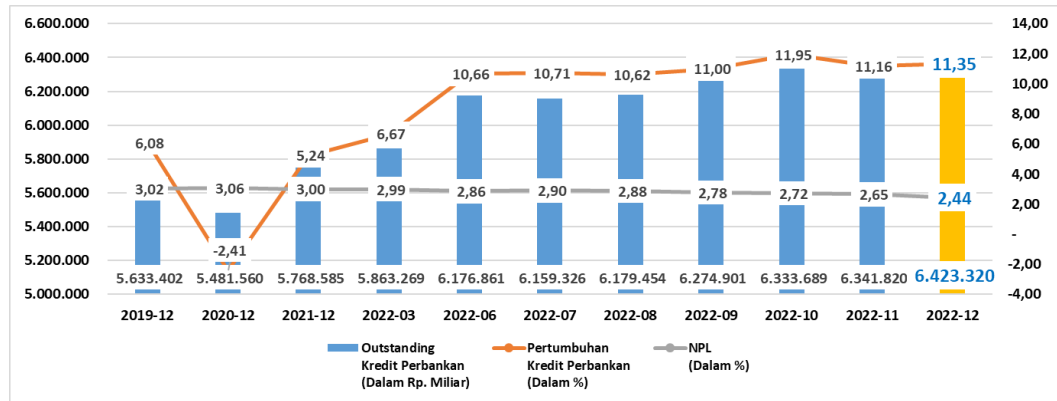


Sumber: OJK, 2023

**Gambar 1.1.**

### **Kinerja Bank Umum di Indonesia Triwulan IV Tahun 2022**

Gambar 1.2 menjelaskan bahwa perkembangan kualitas kredit seluruh bank umum di Indonesia dengan kondisi NPL (*Non Performing Loan*) atau kurang lancar, serta kondisi “diragukan” dan “macet” mengalami kenaikan sepanjang tahun 2019 sampai dengan 2021. Namun, secara persentase NPL mengalami penurunan karena adanya ekspansi kredit yang tumbuh sejak tahun 2021. Persentase NPL dihasilkan dari total kredit dengan kualitas aset produktif “kurang lancar”, “diragukan” dan “macet” atau kolektibilitas kredit 3,4 dan 5 dibagi jumlah keseluruhan kredit.

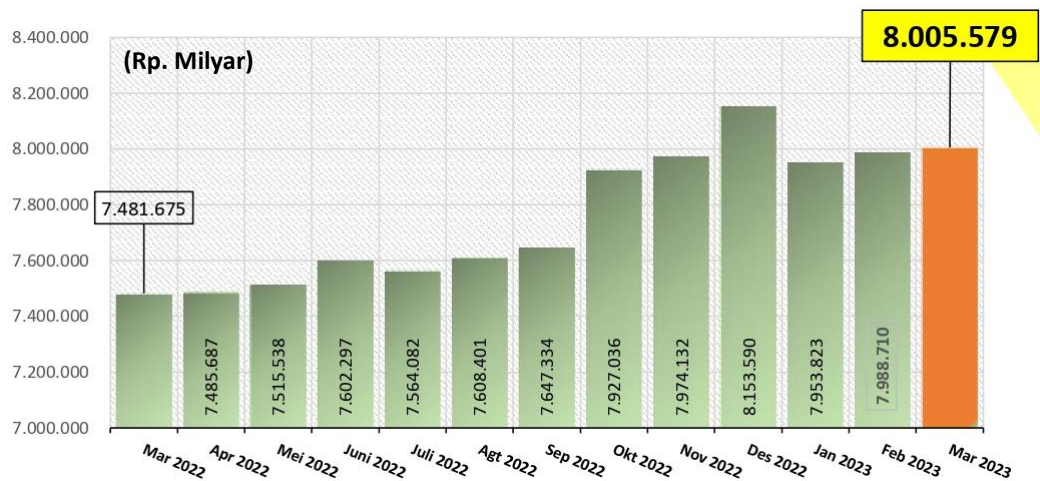


Sumber: OJK, 2023

Gambar 1.2.

### Tren Perkembangan Kredit & NPL Bank Umum Periode 2019 - 2022

Simpanan dana pihak ketiga masyarakat pada bank dapat mencerminkan kepercayaan masyarakat kepada bank dan stabilitas ekonomi, sebagaimana infografis pada Gambar 1.3 yang menjelaskan bahwa tren simpanan dana pihak ketiga mengalami kenaikan selama periode tahun 2022, tetapi mengalami penurunan di tahun 2023.



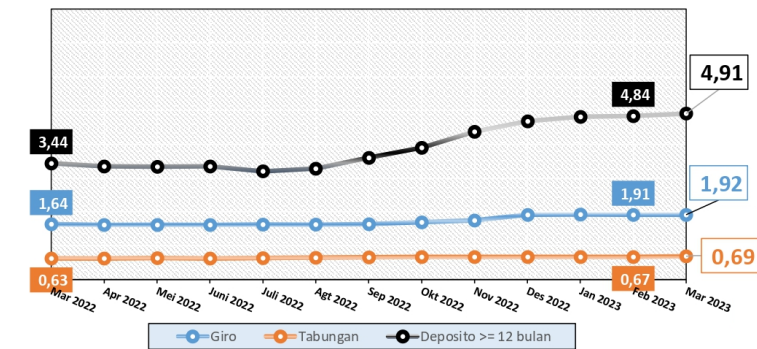
Sumber: OJK, 2023

Gambar 1.3.

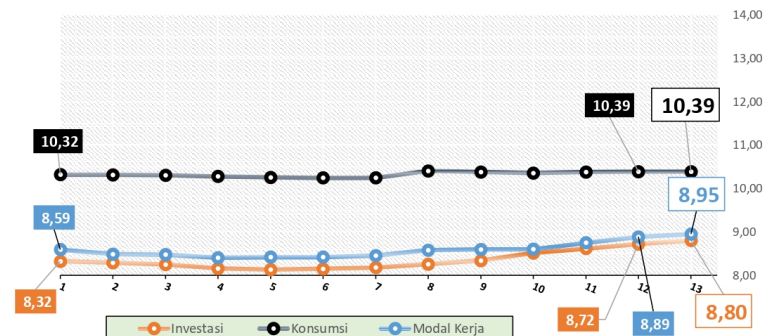
### Tren Perkembangan Dana Pihak Ketiga Bank Umum Periode Maret 2022 - Maret 2023

Kinerja industri perbankan pada tahun 2023 ini mengalami penurunan, walaupun terdapat pertumbuhan yang baik dari sisi penghimpunan dana maupun penyaluran kredit. Hal ini terjadi karena adanya *gap* perkembangan suku bunga rata-rata DPK dan suku bunga kredit bank umum sebagaimana Gambar 1.4 berikut. Pada periode Maret 2022, kisaran suku bunga DPK berada pada *range* 0,63% – 3,44% dengan *range* suku bunga kredit berada pada kisaran 8,32% – 10,32%, tetapi pada bulan Maret 2023 kisaran suku bunga DPK berada pada *range* 0,69% – 4,91%, sementara *range* suku bunga kredit masih tetap stabil berada pada kisaran 8,80% – 10,39% sehingga mempengaruhi pertumbuhan *Net Interest Margin* (NIM) industri perbankan (*negative growth*).

Perkembangan Suku Bunga Rata-rata DPK Bank Umum  
Mata Uang Rupiah - (%)



Perkembangan Suku Bunga Kredit Bank Umum  
Berdasarkan Jenis Penggunaan - Mata Uang Rupiah (%)



Sumber: OJK, 2023

Gambar 1.4.

### Gap Perkembangan Suku Bunga DPK & Kredit Periode Maret 2022 – Maret 2023

Fenomena tersebut berimbas pada kinerja dan rasio keuangan bank umum periode Desember 2021 – Desember 2022 sebagaimana Gambar 1.5 berikut. Pada indikator NIM (%), dapat dilihat bahwa pada bulan Desember 2022, terdapat penurunan secara qtq dari semula 4,86% menjadi 4,80%, sementara rasio BOPO meningkat dari semula 77,18% menjadi 78,70%. Pada tren kinerja perbankan secara nasional terdapat penurunan pada beberapa rasio keuangan lainnya seperti CAR (%), ROA (%), NIM (%), BOPO (%), LDR (%) dan AL/DPK (%). Industri perbankan harus berinovasi dan menyusun formulasi strategi yang tepat agar dapat mempertahankan kinerjanya dengan adanya kenaikan suku bunga DPK tahun 2023.

Indikator	Nominal			qtq		yoy	
	Dec '21	Sep '22	Des '22	Sep '22	Des '22	Des '21	Des '22
Total Aset (Rp Milyar)	9.670.515	9.992.629	10.581.455	↑ 1,45%	↑ 5,89%	↑ 10,13%	↑ 9,42%
Kredit (Rp Milyar)	5.512.366	5.964.174	6.100.964	↑ 1,17%	↑ 2,29%	↑ 5,30%	↑ 10,68%
DPK (Rp Milyar)	7.114.041	7.239.294	7.724.561	↑ 0,25%	↑ 6,70%	↑ 12,16%	↑ 8,58%
- Giro (Rp Milyar)	2.089.193	2.186.147	2.481.780	↑ 0,63%	↑ 13,52%	↑ 27,67%	↑ 18,79%
- Tabungan (Rp Milyar)	2.295.109	2.371.822	2.450.312	↓ -0,09%	↑ 3,31%	↑ 11,76%	↑ 6,76%
- Deposito (Rp Milyar)	2.729.739	2.681.325	2.792.469	↑ 0,24%	↑ 4,15%	↑ 2,91%	↑ 2,30%
CAR (%)	25,66	25,17	25,60	49	43	177	(6)
ROA (%)	1,85	2,53	2,45	15	(8)	26	60
NIM (%)	4,63	4,86	4,80	8	(6)	18	17
BOPO (%)	83,65	77,18	78,70	(128)	152	(293)	(495)
NPL Gross (%)	3,02	2,79	2,44	(8)	(35)	(4)	(58)
NPL Net (%)	0,88	0,78	0,71	(2)	(7)	(7)	(17)
LDR (%)	77,49	82,39	78,98	76	(341)	(505)	149
AL/DPK (%)	35,35	27,50	31,40	(267)	390	332	(395)
AL/NCD (%)	158,34	121,74	137,90	(1180)	1616	1029	(2044)

Sumber: OJK, 2023

Gambar 1.5.

### Kinerja & Rasio Keuangan Bank Umum Periode 2021 - 2022

TEDI SETIAWAN, 2023

STRATEGI MILLENIAL HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA BISNIS

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Menurut Statistik Perbankan Indonesia (SPI), pada triwulan pertama tahun 2023, perolehan laba kelompok Bank Pembangunan Daerah (BPD) secara tahunan mengalami penurunan sebesar 16,06%. Pertumbuhan kredit BPD relatif tinggi, mencapai 10,45%, tetapi, beban bunga yang ditanggung BPD dari Dana Pihak Ketiga (DPK) mengalami peningkatan yang signifikan sebesar 31,73%. Kondisi ini berkontribusi besar pada penurunan pendapatan bunga bersih BPD sebesar 1,88%. Persentase dana mahal/deposito meningkat dari 44,67% pada triwulan pertama tahun 2022 menjadi 46,01% pada triwulan pertama tahun 2023. Selain itu, suku bunga deposito 1 bulan mengalami kenaikan sebesar 1,15%, dari 3,27% menjadi 4,42%. Kondisi ini menyebabkan beban bunga dari DPK meningkat secara signifikan. Penurunan pendapatan bunga terjadi karena beban bunga meningkat lebih tinggi daripada pendapatan bunga (Bisnis Indonesia, 2023).

Industri perbankan di seluruh dunia, termasuk Indonesia, sedang dalam proses menjadi lebih digital, lebih personal, dan *less physical*. Seiring dengan deregulasi dan liberalisasi yang telah menyebabkan perubahan struktural pada sektor perbankan di Indonesia, persaingan antar bank semakin ketat sehingga kinerja bank menjadi optimal sehingga dapat mencapai pangsa pasar yang tinggi serta meminimalkan risiko dan mencapai kinerja keuangan yang memuaskan. Pandemi Covid-19 menyebabkan *social* dan *physical distancing*, mengubah cara masyarakat menggunakan layanan perbankan secara langsung. Jarak sosial dan jarak fisik membuat orang menghabiskan waktu di ruang digital, baik untuk bekerja, berkomunikasi, berbelanja, atau sekadar mencari hiburan. Bentuk teknologi lain telah menciptakan arus informasi keuangan baru, termasuk protokol komunikasi, standar, dan jaringan. Misalnya, API terbuka (*Open Application Programming Interfaces*) sebagai inovasi *platform* dapat membuat perbankan lebih mudah dan dengan demikian menciptakan pengalaman yang lebih berpusat pada pelanggan. Inovasi yang didukung oleh layanan pembayaran kartu, ponsel, dan layanan berbasis lokasi telah memungkinkan wirausahawan untuk menantang model dan infrastruktur perbankan yang ada (Syaifuddin, 2009; Gozman dkk, 2018; UII, 2021).

Bankir-bankir yang mengisi industri perbankan pascakrisis mayoritas didominasi oleh generasi baru khususnya generasi milenial. Hal itu terjadi sejalan dengan pengalaman perbankan terhadap krisis. Bank-bank menjadi lebih berhati-hati (*prudent*), mengedepankan transparansi dan *Good Corporate Governance* (GCG). Perbankan mempertimbangkan *skill* (keterampilan), moral dan *attitude* (perilaku) dalam merekrut bankir. Tuntutan generasi milenial yang harus fleksibel, *tech savvy*, sangat *mobile*, *anti-mainstream* dan *adventure*. Generasi milenial pun sebentar lagi akan mengendalikan bank. Generasi muda yang memiliki potensi besar dan mulai menduduki jabatan/posisi strategis di dunia kerja ternyata menimbulkan kontradiksi. Beberapa pemimpin yang berasal dari generasi *Baby Boomer* dan Generasi X mulai mempertanyakan sikap dan perilaku pegawai generasi milenial saat harus bekerja sama di dalam satu tim unit kerja. Gesekan yang terjadi antar generasi adalah pola komunikasi. Karakteristik milenial yang menyukai kebebasan cenderung tidak suka diawasi oleh atasan, sehingga menjadi alasan terjadinya ketidaksepahaman komunikasi antara pimpinan dari generasi sebelumnya dengan karyawan yang masih berusia milenial (InfoBank, 2019).

Keberadaan generasi milenial di internal perbankan merupakan suatu tantangan. *Board of Director* sebagai "Kepala", ditantang menjadi jembatan antara banyak generasi untuk berjalan satu arah sehingga mencapai hubungan yang harmonis dan mampu memajukan perusahaannya serta berkontribusi terhadap perekonomian Indonesia. Dilihat dari sisi konteks bisnis, pengetahuan tentang karakter milenial dapat dianalisis untuk memahami tren dan kebiasaan penggunaan produk jasa yang mereka lakukan di keseharian aktivitasnya. Industri perbankan dapat dengan mudah merumuskan strategi pemasaran yang tepat dengan memiliki karyawan usia milenial. Selain disrupsi dan lahirnya bankir milenial, terdapat tantangan menarik pada industri perbankan. Sejumlah bank sedang menghadapi eksodus atau gerakan antiriba yang menyebabkan sejumlah bank kehilangan kadernya karena banyak kader bank lebih memilih keluar dari bank. Generasi milenial tumbuh dan berkembang menjadi perorangan yang berpikir tumbuh dan terbuka (*growth and open minded*), menghargai keseimbangan kerja, kebebasan dalam berpendapat dan kritis. Hal ini banyak dipengaruhi oleh perkembangan *gadget*, internet, dan media sosial. Menurut *Indonesia Millennial Report*, generasi angkatan milenial hanya menghabiskan dua-tiga tahun untuk bekerja di sebuah perusahaan. Alhasil, industri perbankan mengeluhkan tingginya tingkat *turnover* (pergantian pegawai) di unit kerjanya masing-masing (Supriyanto, 2019; IDNMedia, 2019).

Gambar 1.6 menjelaskan hasil penelitian terhadap lama bekerja para pegawai milenial di perbankan.



Sumber: InfoBank, 2019

**Gambar 1.6.**

### **Lama Target Bekerja Generasi Millennial Di Perusahaan**

Tantangan yang dihadapi oleh pegawai generasi millennial di industri perbankan dapat melahirkan peluang-peluang yang menarik, antara lain:

1. Pemahaman nasabah milenial, pegawai generasi millennial dapat memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang perilaku dan preferensi nasabah milenial. Mereka tumbuh dengan teknologi dan media sosial, sehingga dapat membantu bank dalam mengembangkan strategi pemasaran dan produk yang lebih sesuai dengan kebutuhan milenial.
2. Inovasi teknologi, mereka dapat berperan dalam memajukan inisiatif transformasi digital di bank, memperkenalkan solusi baru dan membantu dalam pengembangan layanan perbankan berbasis sistem/teknologi informasi komunikasi yang lebih canggih.

3. Kreativitas dan pemikiran yang terbuka, pegawai generasi milenial cenderung kreatif dan berpikiran terbuka. Mereka dapat membawa gagasan segar dan solusi kreatif dalam menghadapi masalah dan tantangan yang mungkin dihadapi oleh bank.
4. Keseimbangan kerja dan kehidupan, generasi milenial menghargai keseimbangan kerja dan kehidupan yang sehat (*work life balance*). Mereka dapat membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang dan produktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kebahagiaan dan kinerja pegawai.
5. Fleksibilitas dan pengembangan karir, bank dapat merespons dengan program pengembangan yang dapat disesuaikan dengan preferensi pegawai generasi Millennial, termasuk program pembelajaran, peluang karir dan mutasi/rotasi pekerjaan.

Dalam rangka memanfaatkan peluang ini, bank perlu mengadopsi strategi pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan karakteristik dan ekspektasi generasi millennial. Beberapa hal yang harus dipahami yaitu perubahan dalam budaya kerja, pengembangan program pelatihan yang relevan, peningkatan keterlibatan pegawai, dan penawaran insentif yang menarik bagi generasi ini. Menurut Talenta (2021), berikut ini beberapa kebutuhan pekerja milenial yang perlu dipahami oleh perusahaan khususnya di industri perbankan.

1. *Work Hard Play Hard*, generasi milenial dikenal sebagai generasi yang menjaga keseimbangan antara dua sisi atau sering dikenal dengan istilah *Work Life Balance*. Ungkapan ini menyoroti kecenderungan generasi milenial untuk berusaha keras dalam mencapai kesuksesan dan kemajuan di bidang pekerjaan atau karir mereka, sambil tetap menghargai kehidupan pribadi, keluarga dan sosial di dalam waktu mereka. Sikap ini sangat kontras dengan lingkungan kerja yang masih menjunjung tinggi nilai-nilai konvensional.
2. Generasi milenial membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung, yaitu tempat yang memberikan mereka pengakuan, penghargaan atas prestasi dan karir yang maju.
3. Generasi milenial yang menuntut melek teknologi sering dicap sebagai *tech-savvy* karena merupakan generasi yang menyaksikan revolusi teknologi. Teknologi membuat segalanya lebih mudah. Organisasi harus memberi ruang untuk pengembangan dan penghapusan sistem tradisional sehingga organisasi fokus pada efisiensi atau pencapaian dan bukan pada rutinitas kantor, kehadiran atau kebersihan pakaian.

Seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi tetapi dituntut untuk memberikan motivasi dari setiap anggota tim kerjanya sehingga dapat memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang dan terus melakukan inovasi secara profesional. Demografi pegawai berubah dalam hal transformasi generasi pegawai, demikian pula harapan, nilai, sikap, dan gaya kerja pegawai. Saat ini dunia kerja telah didominasi oleh pegawai Generasi Y atau sering disebut sebagai generasi milenial. Generasi milenial banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti surel, SMS, *instant messaging* dan lainnya. Milenial adalah generasi yang tumbuh di era internet dan lebih terbuka dalam pandangan politik dan ekonomi mereka. Oleh karena itu, mereka tampak sangat menerima perubahan di sekitarnya. Generasi milenial tumbuh dengan munculnya berbagai terobosan baru dalam teknologi komunikasi seperti pesan teks,



surel, aplikasi pesan instan seperti Facebook, BBM, WhatsApp, Instagram, YouTube dan banyak bentuk komunikasi tertulis lainnya. Generasi milenial menganggap bentuk komunikasi tertulis lebih nyaman dan sesuai serta menciptakan lingkungan yang kurang formal untuk kuliah, bekerja, dan percakapan sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa milenial lebih menyukai semua bentuk komunikasi yang lebih ramah dan akrab. Perbedaan karakteristik yang paling signifikan antara Generasi X, Y (Milenial) dan Z adalah penguasaan informasi dan teknologi (Morgan, 2014; Adryanto, 2016; Putra, 2016).

Informasi dan teknologi merupakan hal yang sudah menjadi bagian dari kehidupan generasi milenial sejak lahir yang mana penggunaan internet telah menjadi budaya global sehingga mempengaruhi nilai dan pandangan mereka terhadap tujuan hidup. Sesuai dengan Revolusi Industri 4.0 perbankan dituntut untuk menghasilkan produk atau layanan digital yang dipersonalisasi. Implementasi tata kelola di bidang perbankan digital telah diatur oleh regulator melalui POJK nomor 13/POJK.02/2018 tanggal 15 Agustus 2018 tentang “Inovasi Keuangan *Digital* di Sektor Jasa Keuangan” dan POJK nomor 12/POJK.03/2018 tanggal 06 Agustus 2018 tentang “Penyelenggaraan Layanan Perbankan *Digital* oleh Bank Umum”. Bank adalah lembaga keuangan berdasarkan kepercayaan masyarakat. Asas amanah merupakan prinsip dasar perbankan karena merupakan landasan sentral bank dalam menjalankan usahanya sehari-hari. Semua aktivitas perbankan terkait dengan prinsip kepercayaan. Asas kepercayaan merupakan landasan sentral perbankan yang berkaitan dengan penyelenggaraan *everyday banking* (bisnis sehari-hari), yang meliputi pembiayaan, peminjaman dan jasa yang membutuhkan kepercayaan agar berkembang baik dan menjaga eksistensi bank (Putra, 2020).

Era digitalisasi membuat perilaku konsumen cenderung berubah. Ekonom senior INDEF mengatakan bahwa hal ini harus mulai diwaspadai oleh perbankan sebab di era digitalisasi saat ini, layanan perbankan bukan lagi yang utama bagi generasi milenial. Kaum milenial sekarang banyak bergeser ke reksa dana, saham, dan obligasi. Masyarakat memang tetap akan menyimpan dana mereka di bank, tetapi jika memiliki dana berlebih, uang tersebut akan disimpan di bank tetapi akan digunakan untuk transaksi untuk produk nonbank lainnya. Perbankan harus mengubah proposisi nilai dari produk atau layanan perbankan yang awalnya diproduksi secara tradisional menjadi produk digital sepenuhnya dengan memanfaatkan layanan perbankan digital sebagai aplikasi seluler yang lebih nyaman dan aman. Semua saluran layanan perbankan di industri perbankan harus dimutakhirkan sesuai kebutuhan (*customer oriented*) dengan *super apps* (Aviliani, 2021).

Melalui aplikasi-aplikasi tersebut, perbankan mampu memenuhi kebutuhan layanan nasabah milenial dan gen Z, mulai dari kebutuhan gaya hidup seperti belanja, travel, tiket, reservasi hotel, *e-commerce*, pembelian pulsa/*bundle* data hingga *e-money/e-wallet*, pembayaran tagihan (listrik, telepon, air) dan pembiayaan untuk pendidikan, asuransi bahkan pelayanan publik (BPJS dan pajak). Selain itu, versi terbaru *mobile banking* dan aplikasi premium akan diintegrasikan ke dalam transaksi grosir, mendorong adopsi API perbankan terbuka yang lebih luas di antara mitra perbankan dalam ekosistem digital. Harapannya, industri perbankan dapat mendorong pertumbuhan ekosistem digitalnya dan mempercepat peralihan nasabah dari kantor cabang fisik ke layanan digital berbasis aplikasi. Pendapatan berbasis

*fee (fee based income)* menjadi salah satu sumber pendapatan terpenting dalam industri perbankan dengan semakin banyaknya transaksi perbankan yang menjadi digital (Aviliani, 2021; Iswara, 2021).

Pada tahapan *environment scanning*, dari sisi *internal environment*, dimensi-dimensi yang mempengaruhi kinerja bisnis berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu antara lain *human capital* (Hanfan dan Setiawan, 2018; Gunday, dkk., 2011; Pella dan Inayati, 2011; Hayati, 2019; Ismawarni, 2019), budaya perusahaan (Suparman, 2018; Das & Panigrahi, 2018; Jasmin, 2020), kapasitas teknologi informasi (Rajnoha dan Lesníková, 2016; Gozman, dkk., 2018) dan kapabilitas pemasaran (Nur, dkk., 2011; Al-Matari, 2014; Mulyana, 2020).

Keunggulan kompetitif suatu organisasi pada *strategic formulation* sangat dipengaruhi oleh kualitas *human capital*. Dengan demikian organisasi harus mengembangkan kualitas pegawai sebagai aset manusia yang paling penting dan harus dijaga dibandingkan dengan seluruh aset *tangible* maupun aset *intangible* yang ada. *Intellectual capital* memiliki peran yang signifikan dalam sektor ekonomi yang berkaitan dengan teknologi tinggi dan berbasis pengetahuan. Pemahaman atas dinamika *intellectual capital* sangat diperlukan dengan hadirnya *fintech* dalam sektor perbankan yang menggabungkan teknologi tinggi dengan aspek ekonomi. Penelitian ini mengungkapkan bahwa dalam industri berbasis pengetahuan atau industri berbasis pengetahuan, sistem manajemen berbasis pengetahuan menjadi prioritas utama dibandingkan dengan modal konvensional seperti sumber daya keuangan dan aset fisik lainnya (Pella&Inayati, 2011; Buallay, dkk., 2017).

Pemanfaatan pengetahuan perusahaan merupakan salah satu *strategic implementation* yang dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya lain secara efisien dan ekonomis, yang pada akhirnya memberikan keunggulan kompetitif. Upaya yang sedang dilakukan perusahaan saat ini untuk mencapai kinerja dan nilai pasar yang baik termasuk pengembangan *human capital* berkualitas, teknologi, struktur organisasi yang handal, dan hubungan yang baik dengan pelanggan, yang semuanya merupakan elemen dari *intellectual capital*. Penerapan lainnya yaitu melalui penciptaan nilai yang melibatkan pemahaman dan peningkatan aset strategis dan tidak berwujud untuk memberikan nilai dengan cara yang baru dan lebih efektif. Peningkatan nilai membutuhkan informasi strategis, operasional, dan risiko yang terintegrasi dan relevan yang memperhitungkan perubahan lingkungan eksternal dan memastikan bahwa kinerja selaras dengan tujuan bisnis dan penciptaan nilai. Nilai dipertahankan dengan mempertahankan dan melindungi nilai secara internal dalam organisasi dan mendistribusikan nilai secara eksternal kepada para *shareholders* (pemegang saham) dan *stakeholders* (pemangku kepentingan) (Syariati dan Abdullah, 2016; IFAC, 2020).

Peningkatan kinerja bisnis dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu *environment scanning*, *strategy formulation*, *strategy implementation* dan *strategy evaluation*. Berdasarkan pada hasil penelitian-penelitian terdahulu, pada tahapan *environment scanning*, variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja bisnis yaitu *external environment* yang memiliki dimensi-dimensi antara lain regulator (POJK), pertumbuhan demografi (InfoBank, 2019; Adryanto, 2016; Morgan, 2014; Putra, 2016), tren teknologi (Machmud dan Sidharta, 2014; Gimpel, 2015), kolaborasi dengan kompetitor (Wheelen dan Hunger, 2018; InfoBank, 2019; Mulyana, 2020) dan pandemi covid-19 (Nisaputra, 2019; Utoyo, 2020).

Fenomena empiris yang berkaitan dengan *human capital* pada Revolusi Industri 4.0 yang bertransformasi menjadi *Society 5.0* yang saat ini sedang berjalan ditandai dengan perpaduan teknologi dan konvergensi bidang fisik dan digital. Terobosan teknologi di berbagai bidang mulai dari *artificial intelligence* dan robotika hingga teknologi *block chain* dan telematika, tidak hanya mengubah cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan dan produk yang mereka tawarkan tetapi mempengaruhi bagaimana pekerjaan diselesaikan. Pada perspektif manajemen *human capital*, performa dan efisiensi kerja karyawan adalah perhatian utama yang menjadi faktor paling berpengaruh dalam menentukan kesuksesan kegiatan bisnis. Keunggulan kompetitif suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas *human capital*. Pendekatan budaya organisasi dengan kinerja organisasi menggunakan kerangka budaya *competing value* atau nilai-nilai budaya berkompetisi yang terdiri dari fokus organisasi (internal versus eksternal), struktur (stabilitas dan kontrol versus perubahan dan fleksibilitas), serta proses dan *outcomes* (cara versus hasil) (Pella & Inayati, 2011; Suparman, 2018; WTW, 2021).

Untuk mendorong keunggulan daya saing yang bergerak secara berkesinambungan, perusahaan diharapkan dapat mengatasi permasalahan perumusan dan pelaksanaan strategi unggulan untuk meningkatkan *human capital* yang memiliki kompetensi tinggi, karakter dan komitmen pegawai. Perubahan perusahaan baik dari sisi model bisnis, perilaku nasabah, budaya dan *human capital* dibutuhkan agar industri perbankan dapat bertahan menghadapi terjangan badai. Peningkatan kualitas dan pengembangan *human capital* merupakan salah satu prioritas strategi untuk menunjang kegiatan operasional bank melalui program “*new generation*” yang lebih berkualitas; memiliki kemampuan yang tinggi; berkomitmen, produktif; dan memiliki integritas yang baik untuk menciptakan *excellence employee* dan *great leader* di industri perbankan (Hayati, 2019; Jasmin, 2020).

Konsep *strategic management* sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan, menyarankan untuk mengadopsi pendekatan implementasi strategis melalui rekayasa ulang. Pendekatan ini merupakan metode baru dalam implementasi strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan operasional. Apapun strategi yang dipilih oleh perusahaan, efektivitas implementasi strategi adalah faktor penentu. Namun, adanya kesenjangan dalam praktik implementasi strategi terjadi karena kurangnya pemahaman dan manajemen praktisi dalam peningkatan kualitas implementasi strategi. Penelitian ini mengimplementasikan pendekatan kinerja melalui restrukturisasi model-model strategi dengan menggunakan pegawai yang ada. Hal ini akan menghasilkan model pengembangan *human capital* berbasis generasi milenial yang memadai dan dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja bisnis (Pella, dkk, 2013; Wheelen dan Hunger, 2018).

Berdasarkan hasil kajian teori (*theory gap*), penelitian terdahulu (*research gap*) dan fenomena empiris (*empirical gap*), peneliti mengidentifikasi permasalahan peningkatan kinerja bisnis perbankan melalui 6 (enam) variabel yang akan diramu dan diformulasikan menjadi strategi yang akan diteliti dalam penelitian yaitu “*external environment*”, “*internal environment*”, “*millennial human capital development*”, “*digital transformation implementation*”, “*work engagement program*” dan “*business performance*”. Permasalahan kinerja menjadi isu krusial yang memerlukan perhatian serius di dalam bisnis industri perbankan

yang terus berkembang. Model penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini yaitu “bagaimana *millennial human capital development*, *digital transformation implementation* dan *work engagement program* menjadi solusi yang potensial terhadap *research gap* yang ditemukan”.

Generasi milenial adalah salah satu aset berharga dalam bisnis perbankan. Mereka memiliki potensi besar untuk membawa perubahan dan inovasi, namun, untuk mengoptimalkan kontribusi mereka diperlukan pendekatan khusus dalam pengembangan *human capital*. Melalui kegiatan pengembangan kompetensi, pengembangan karir dan pengembangan khusus yang disesuaikan dengan karakteristik generasi milenial, bank dapat memastikan bahwa mereka memiliki tim yang berintegritas, profesional, terampil dan berpengetahuan tinggi. Hal ini akan membantu meningkatkan kinerja mereka dalam memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis sehingga berkontribusi pada pertumbuhan bisnis.

Perbankan saat ini telah berada di era digital yang memerlukan transformasi yang cepat dan berkelanjutan. Penerapan transformasi digital akan memungkinkan bank untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan layanan yang lebih baik kepada nasabah. Bank dapat meningkatkan pengalaman nasabah dan mencapai keunggulan kompetitif dengan mengintegrasikan teknologi canggih seperti analisis data, kecerdasan buatan, dan layanan perbankan *online* yang lebih canggih. Transformasi digital memungkinkan bank untuk memahami perilaku nasabah dengan lebih baik, yang dapat digunakan untuk pengembangan produk dan strategi pemasaran yang lebih baik.

*Work engagement* atau keterlibatan kerja adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang berdampak terhadap bisnis perbankan. Karyawan yang terlibat dalam bisnis perbankan akan lebih termotivasi untuk memberikan kompetensi yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Melalui program keterlibatan kerja yang baik, bank dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan peluang pengembangan, dan menghargai kontribusi karyawan. Keterlibatan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat *turnover* dan menciptakan budaya kerja yang positif di dalam organisasi.

Bank diharapkan dapat mengatasi *research gap* dalam permasalahan kinerja bisnis perbankan dengan mengintegrasikan *millennial human capital development*, *digital transformation implementation* dan *work engagement program*. Pegawai yang terampil dan ahli, serta menguasai teknologi informasi komunikasi dan memiliki motivasi untuk memberikan yang terbaik akan menciptakan landasan yang kuat pada kesuksesan bisnis perbankan. Model penelitian ini diyakini belum dikaji oleh penelitian terdahulu sehingga diharapkan dapat menghasilkan *novelty* yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah menjelaskan *theory gap*, *research gap* dan *empirical gap*, peneliti menganggap terdapat kebutuhan untuk melakukan studi tentang “**Strategi Millennial Human Capital Development dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis**”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan latar belakang dan konteks penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, berikut rumusan masalah penelitian.

1. Bagaimana gambaran implementasi *external environment*, *internal environment*, *millennial human capital development*, *digital transformation implementation*, *work engagement program* dan *business performance* di kantor cabang bank bjb
2. Bagaimana pengaruh *external environment* dan *internal environment* terhadap *millennial human capital development* di kantor cabang bank bjb
3. Bagaimana pengaruh *external environment* dan *internal environment* terhadap *digital transformation implementation* di kantor cabang bank bjb
4. Bagaimana pengaruh *millennial human capital development* terhadap *digital transformation implementation* di kantor cabang bank bjb
5. Bagaimana pengaruh *millennial human capital development* dan *digital transformation implementation* terhadap *work engagement program* di kantor cabang bank bjb
6. Bagaimana pengaruh *work engagement program* dan *digital transformation implementation* terhadap *business performance* di kantor cabang bank bjb
7. Bagaimana pengaruh *millennial human capital development* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *digital transformation implementation* di kantor cabang bank bjb
8. Bagaimana pengaruh *millennial human capital development* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *work engagement program* di kantor cabang bank bjb

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menganalisis :

1. gambaran implementasi *external environment*, *internal environment*, *millennial human capital development*, *digital transformation implementation*, *work engagement program* dan *business performance*;
2. pengaruh *external environment* dan *internal environment* terhadap *millennial human capital development*;
3. pengaruh *external environment* dan *internal environment* terhadap *digital transformation implementation*;
4. pengaruh *millennial human capital development* terhadap *digital transformation implementation*;
5. pengaruh *millennial human capital development* dan *digital transformation implementation* terhadap *work engagement program*;
6. pengaruh *work engagement program* dan *digital transformation implementation* terhadap *business performance*;
7. pengaruh *millennial human capital development* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *digital transformation implementation*; dan
8. pengaruh *millennial human capital development* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *work engagement program*.

#### 1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dan sumbangan pemikiran baik dari secara teoretis dan praktis.

##### 1. Kegunaan Teoretis:

Hasil penelitian ini dapat menjadi landasan untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut dan dapat menyumbangkan kontribusi literatur bagi yang ingin mendalami pengetahuan mengenai *strategic management* dan *human capital management* khususnya yang berkaitan dengan *external environment*, *internal environment*, *millenial human capital development*, *digital transformation implementation*, *work engagement program* dan *business performance*. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan dasar bagi studi lanjutan mengenai *strategic management* dalam penerapannya di industri perbankan khususnya terkait dengan solusi untuk mengatasi *research gap* dalam permasalahan kinerja bisnis perbankan melalui *millenial human capital development*, *digital transformation implementation* dan *work engagement program*.

##### 2. Kegunaan Praktis:

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada para pemangku kepentingan dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis di bank bjb. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi panduan dalam pengambilan keputusan yang efektif untuk menentukan kebijakan yang diperlukan dalam memformulasikan *millenial human capital development* dan mengimplementasikan *digital transformation implementation* dan *work engagement program* untuk memberikan kontribusi optimal kepada kinerja bisnis bank bjb.

Ketiga variabel utama penelitian tersebut merupakan solusi untuk menjawab *research gap* yang ditemukan sekaligus sebagai *action plan* dalam mengelola lingkungan internal dan lingkungan eksternal di industri perbankan sehingga memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja bisnis. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat meminimalisasi berbagai isu yang terjadi di bank bjb seperti isu budaya, isu kompetensi dan isu produktivitas sehingga mampu menciptakan *excellence employee* dan *great leader* untuk mendukung target pencapaian kegiatan usaha bank bjb secara berkelanjutan.