

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

#### 5.1. Kesimpulan

Bank bjb senantiasa berupaya meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara dan upaya yang tersedia guna menjaga kinerja perusahaan di tengah perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan, baik eksternal maupun internal memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan, sehingga dengan lingkungan yang dinamis ini, perusahaan dihadapkan pada kebutuhan untuk segera mencari alternatif keputusan dan tindakan guna mencapai keunggulan kinerja dan memastikan kelangsungan operasional. Industri perbankan merupakan industri yang sangat dinamis dengan tingkat persaingan yang ketat dan perubahan teknologi yang cepat. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam industri perbankan dituntut untuk menyesuaikan formulasi strategi mereka secara cepat agar tetap dapat bertahan. Penelitian “Strategi *Millenial Human Capital Development* dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis” ini menunjukkan bahwa kinerja bank baik finansial maupun non-finansial dapat dioptimalkan dengan komitmen organisasi, *value proposition* dan integrasi internal melalui *millenial human capital development* yang berintegritas, kompeten, profesional dan berdaya saing yang telah diuraikan secara singkat dan jelas pada bab-bab sebelumnya sebagai jawaban terhadap rumusan masalah. Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan, berikut ini beberapa kesimpulan penelitian.

1. Berdasarkan hasil pengujian statistik deskriptif data penelitian, berikut ini tanggapan responden terhadap masing-masing variabel.
  - a. Terdapat lima variabel dengan rata-rata tanggapan responden cenderung menjawab ke arah setuju dan sangat setuju, yaitu variabel *external environment*, *internal environment*, *millenial human capital development*, *digital transformation implementation* dan *work engagement program*.
    - 1) Pada variabel *external environment*, dimensi terkuat berdasarkan tanggapan responden adalah *demographic growth*.
    - 2) Pada variabel *internal environment*, dimensi terkuat berdasarkan tanggapan responden adalah *human capital*.

- 3) Pada variabel *millennial human capital development*, dimensi terkuat berdasarkan tanggapan responden adalah *millennial competency*.
  - 4) Pada variabel *digital transformation implementation*, dimensi terkuat berdasarkan tanggapan responden adalah *value proposition*.
  - 5) Pada variabel *work engagement program*, dimensi terkuat berdasarkan tanggapan responden adalah *high performance employee experience*.
- b. Terdapat satu variabel dengan rata-rata tanggapan responden yang cenderung menjawab ke arah cukup setuju dan setuju, yaitu variabel *business performance*. Pada variabel *business performance*, dimensi terkuat berdasarkan tanggapan responden adalah *non financial performance*.
2. Berdasarkan hasil pengujian verifikatif terhadap Hipotesis 1, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *external environment* dan *internal environment* terhadap *millennial human capital development*. Pengaruh *internal environment* terhadap *millennial human capital development* lebih besar apabila dibandingkan dengan pengaruh *external environment* terhadap *millennial human capital development*.
  3. Berdasarkan hasil pengujian verifikatif terhadap Hipotesis 2, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *external environment* dan *internal environment* terhadap *digital transformation implementation*. Pengaruh *internal environment* terhadap *digital transformation implementation* lebih besar apabila dibandingkan dengan pengaruh *external environment* terhadap *digital transformation implementation*.
  4. Berdasarkan hasil pengujian verifikatif terhadap Hipotesis 3, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *millennial human capital development* terhadap *digital transformation implementation*.
  5. Berdasarkan hasil pengujian verifikatif terhadap Hipotesis 4, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *millennial human capital development* dan *digital transformation implementation* terhadap *work engagement program*. Pengaruh *digital transformation implementation*

terhadap *work engagement program* lebih besar apabila dibandingkan dengan pengaruh *millennial human capital development* terhadap *work engagement program*.

6. Berdasarkan hasil pengujian verifikatif terhadap Hipotesis 5, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *work engagement program* dan *digital transformation implementation* terhadap *business performance*. Pengaruh *work engagement program* terhadap *business performance* lebih besar apabila dibandingkan dengan pengaruh *digital transformation implementation* terhadap *business performance*.
7. Berdasarkan hasil pengujian verifikatif terhadap Hipotesis 6, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *millennial human capital development* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *digital transformation implementation*.
8. Berdasarkan hasil pengujian verifikatif terhadap Hipotesis 7, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *millennial human capital development* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *work engagement program*.

## 5.2. Implikasi

Hasil temuan penelitian menunjukkan hubungan positif antara *external environment* dan *internal environment* terhadap *millennial human capital development* yang mana pengaruh *internal environment* terhadap *millennial human capital development* lebih besar apabila dibandingkan dengan pengaruh *external environment* terhadap *millennial human capital development*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh *internal environment*, yang mencakup faktor-faktor yang terkait dengan organisasi itu sendiri, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *millennial human capital development* dibandingkan dengan pengaruh *external environment* yang melibatkan faktor-faktor di luar kendali organisasi. Meskipun pengaruh *external environment* juga berperan penting dalam *millennial human capital development*, seperti perkembangan teknologi, tren pasar, dan faktor ekonomi, tetapi pengaruh *internal environment* memiliki keunggulan karena dapat dikontrol dan dirancang secara langsung oleh organisasi. Organisasi

dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong pertumbuhan serta perkembangan sumber daya manusia milenial secara lebih efektif dengan memfokuskan upaya pada faktor-faktor internal tersebut.

Berikut dua implikasi yang dihasilkan dari penelitian yang telah dilakukan, yaitu:

1. Implikasi Akademis:

- a. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi kalangan akademisi dalam mengembangkan penelitian lebih lanjut. Hasil temuan ini dapat menjadi dasar premis untuk menyusun kerangka pemikiran dalam penelitian sejenis.
- b. Temuan terkait *Novelty* Penelitian yaitu fokus pada pengembangan tiga buah variabel, antara lain:
  - 1) *Strategy formulation*, terdapat satu buah variabel yaitu *millennial human capital development* merupakan pengembangan dari *human capital management* yang diperuntukkan bagi pegawai generasi *millennial*.
  - 2) *Strategy implementation*, terdapat dua buah variabel yaitu *digital transformation implementation* dan *work engagement program* yang merupakan pengembangan dari transformasi digital dan *employee engagement* yang diharapkan dapat diimplementasikan bagi para pegawai *millennial* untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis.

2. Implikasi Praktis:

- a. Pengaruh *internal environment* memiliki peran yang lebih besar dalam *digital transformation implementation* dibandingkan dengan pengaruh *external environment* dikarenakan pengaruh *internal environment* memiliki keunggulan karena dapat dikendalikan dan dirancang langsung oleh organisasi itu sendiri seperti budaya dan nilai organisasi, kepemimpinan dan komitmen manajemen, kapabilitas dan keterampilan karyawan, sistem dan proses internal, inisiatif dan strategi organisasi. Organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong implementasi transformasi digital yang berhasil dengan fokus pada faktor-faktor internal.

- b. Implikasi atas pengaruh yang signifikan antara *millennial human capital development* dan *digital transformation implementation*, antara lain dapat meningkatkan pemahaman teknologi digital yang mendalam dan kemampuan untuk mengadopsi serta menggunakan teknologi dengan cepat, adaptasi terhadap perubahan dan inovasi serta tingkat keterbukaan yang lebih tinggi terhadap pengenalan teknologi baru dan pergeseran dalam cara kerja, keterampilan digital yang diperlukan untuk menghadapi tantangan transformasi digital, inovasi dan bekerja secara kolaboratif termasuk membawa energi dan ide-ide segar ke dalam organisasi, kepemimpinan digital melalui pengembangan *millennial human capital* untuk dapat mempersiapkan individu milenial untuk peran kepemimpinan di era digital sebagai agen perubahan yang efektif, mendorong adopsi teknologi, dan menggerakkan tim dan organisasi menuju keunggulan digital.
- c. Implikasi atas pengaruh *digital transformation implementation* terhadap *work engagement program* yang lebih besar daripada pengaruh *millennial human capital development* terhadap *work engagement program* berimplikasi terhadap perubahan lingkungan kerja termasuk pengenalan teknologi baru, rekayasa proses bisnis dan pergeseran dalam cara kerja. Perubahan ini dapat mempengaruhi keterlibatan kerja secara menyeluruh di organisasi, tidak hanya terbatas pada generasi milenial. Ketika perusahaan mengimplementasikan transformasi digital yang sukses, hal ini dapat menciptakan lingkungan yang lebih menarik dan memotivasi bagi semua anggota tim, termasuk generasi lain di luar milenial. Transformasi digital memiliki potensi untuk memberikan pengaruh yang lebih luas dan lebih signifikan pada keterlibatan kerja di seluruh organisasi meskipun *millennial human capital development* penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Implementasi transformasi digital yang sukses dapat menciptakan perubahan dalam lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan kerja dan memotivasi semua anggota tim, termasuk generasi milenial dan generasi lainnya.

- d. Implikasi atas pengaruh *work engagement program* terhadap *business performance* yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh *digital transformation implementation* terhadap *business performance* yaitu semakin memperkuat posisi pegawai sebagai sumber daya utama. Meskipun transformasi digital dapat memberikan perbaikan proses bisnis dan efisiensi melalui teknologi, *human capital* tetap menjadi elemen yang krusial dalam keseluruhan performa bisnis. Program keterlibatan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi, komitmen dan produktivitas karyawan yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja bisnis. Program keterlibatan kerja yang efektif dapat meningkatkan kualitas interaksi antar karyawan, tim, dan departemen dalam organisasi. Kolaborasi yang lebih baik, komunikasi yang efektif dan dukungan antar anggota tim dapat mendorong keberhasilan proyek, pemecahan masalah yang lebih baik dan inovasi. Bisnis yang sukses tetap membutuhkan keterlibatan karyawan yang tinggi dan fokus pada aspek manusia, meskipun transformasi digital memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi operasional. Program keterlibatan kerja yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan berfokus pada kepuasan pelanggan, yang akhirnya berkontribusi pada performa bisnis yang lebih baik secara menyeluruh.
- e. Implikasi atas pengaruh yang signifikan antara *millennial human capital development* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *digital transformation implementation* antara lain terdapat peningkatan keterampilan digital dan inovasi melalui program pembelajaran dan pengembangan yang tepat seperti analisis data, kecerdasan buatan, pemasaran digital dan pengembangan aplikasi. Implikasi lainnya adalah kolaborasi antar generasi. *Millennial human capital development* membantu membangun pemahaman, saling menghargai dan kolaborasi yang efektif antar generasi. Tim yang terdiri dari beragam generasi dengan pemahaman teknologi yang berbeda dapat saling melengkapi dan berkolaborasi dalam menghadapi tantangan transformasi digital yang berpotensi meningkatkan kinerja bisnis dengan memanfaatkan keahlian

dan perspektif yang beragam. Keterlibatan yang tinggi dan motivasi yang ditingkatkan dari pegawai milenial dapat berdampak langsung pada kinerja bisnis, termasuk implementasi yang lebih baik dari transformasi digital. *Millennial human capital development* yang berfokus pada peningkatan keterampilan digital, adaptasi terhadap perubahan, penggunaan teknologi yang efektif, kolaborasi antar generasi dan peningkatan keterlibatan, memediasi pengaruh yang signifikan terhadap *business performance* melalui *digital transformation implementation*.

- f. Implikasi atas pengaruh yang signifikan antara *millennial human capital development* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *work engagement program*, antara lain meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai, retensi dan peningkatan bakat, kolaborasi dan inovasi serta kualitas pelayanan. *Work engagement program* berperan sebagai mediator yang membantu menghubungkan *millennial human capital development* dengan hasil *business performance* yang lebih baik. Implikasi praktis dari keseluruhan hasil temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam menyusun *millennial human capital development strategic plan* dalam rangka meningkatkan *business performance* dengan berbasiskan kepada *organization commitment*, *value proposition* dan *internal integration*.

### 5.3. Rekomendasi

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan pada bagian pembahasan dan kesimpulan di atas, terdapat beberapa rekomendasi akademis dan praktis yang direkomendasikan sebagai berikut:

1. Rekomendasi bagi peneliti selanjutnya

Beberapa rekomendasi/saran berikut ini dapat diberikan kepada peneliti selanjutnya untuk:

- a. Melibatkan jumlah unit analisis yang lebih banyak sebagai sampel penelitian, dengan mempertimbangkan stratifikasi atau tingkatan jabatan pada bank bjb sebagai responden penelitian disertasi.

- b. Menggunakan pendekatan multi disiplin ilmu, dengan melibatkan disiplin ilmu lain seperti ilmu teknik, komunikasi, sosial, psikologi atau disiplin ilmu lain yang relevan.
2. Rekomendasi praktis (*policy maker & user*)
- a. Bank bjb dapat menerapkan pemetaan strategi bisnis dan perumusan strategi operasional bagi keenam variabel yang diteliti yaitu *external environment, internal environment, millennial human capital development, digital transformation implementation, work engagement program* dan *business performance* sesuai dengan pembahasan implikasi praktis yang diselaraskan dengan *Human Capital Strategic Plan (HCSP)* dan Arahans Strategis Direksi Tahunan (ASDT).
  - b. Bank bjb dapat menerapkan strategi *key enablers* yang dapat diterapkan pada *millennial human capital development*, antara lain:
    - 1) Menciptakan tim *best-in-class* dengan memperhatikan 4 segmen *human capital*, yaitu *fulfillment, development, performance management* dan *organization structure*
    - 2) Menerapkan *strategic workforce planning* untuk menunjang pertumbuhan bisnis, dimana dalam mencapai target bisnis, terdapat posisi yang dibutuhkan di dalam struktur organisasi, antara lain *product development, application management, data scientist, frontend dan backend engineer* serta *quality assurance engineer* yang memerlukan pertimbangan *multi channel* dalam merekrut *digital talent*, seperti *job website, company website, personal network, online communities* dan *recruiting consultants*.
    - 3) Menanamkan *innovation behavior* sebagai budaya kerja untuk memikat *millennial employee* dan membentuk *digital talent*, yaitu *want to create cool product, want to work entrepreneurial, want to give social impact* dan *want to work non bureaucratic and in a creative environment*.
    - 4) Desentralisasi beban kerja (*work load decentralization*) melalui penerapan program *Human Capital Business Partner (HCBP)*, dimana HCBP sebagai perwakilan HC Kantor Pusat di Kantor



Wilayah dalam mengelola seluruh *human capital* di Kantor Cabang kelolaannya.

- 5) Pengelolaan dan monitoring kinerja pegawai melalui *Performance Management System* (PMS) yang difokuskan pada penilaian 3 (tiga) aspek, antara lain *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan empat perspektif *Balance Scorecard* (BSC), *core competency* yang terdiri dari serta Penilaian Kualitatif yang terdiri dari penilaian predikat budaya (*culture index*), kinerja prestasi/penugasan khusus (*special assignment*) dan penetapan sanksi (*punishment*)/perilaku indisipliner (jika ada).
- 6) Penerapan *new ways of working*, mengimplementasikan filofosi *agile* pada cara kerja dalam struktur organisasinya. Metode *agile* akan mengurangi proses dan komunikasi antara bidang, sehingga team dapat lebih fokus ke arah pekerjaan dan target. Implementasi *agile method* pada cara kerja diusulkan untuk meningkatkan integrasi antar divisi dan kecepatan inisiatif *roll-out* yaitu proses atau aktivitas untuk meluncurkan atau mengimplementasikan suatu proyek, program dan/atau kebijakan secara luas ke seluruh organisasi atau ke dalam pasar. Inisiatif *roll-out* sering digunakan dalam konteks pengembangan produk dan perubahan organisasi.