

**STRATEGI *MILLENIAL HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT*
DALAM MENINGKATKAN KINERJA BISNIS**

DISERTASI

**diajukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar
Doktor Manajemen pada Program Studi Doktor Manajemen**



**Tedi Setiawan
NIM. 1914341**

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN
FAKULTAS PENDIDIKAN EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2023**

**STRATEGI *MILLENIAL HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT*
DALAM MENINGKATKAN KINERJA BISNIS**

Oleh

Tedi Setiawan

NIM. 1914341

**Sebuah Disertasi yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar Doktor Pendidikan (Dr.) pada Program Studi Doktor
Manajemen**

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Disertasi ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,
dengan dicetak ulang, difoto kopi, atau cara lainnya tanpa izin dari penulis.

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN
FAKULTAS PENDIDIKAN EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2023**

**STRATEGI *MILLENIAL HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT*
DALAM MENINGKATKAN KINERJA BISNIS**

Promotor

1. Prof. Dr. H. Agus Rahayu, M.P.
2. Prof. Dr. Hj. Ratih Hurriyati, M.P.
3. Dr. Lili Adi Wibowo, S.Pd., S.Sos., M.M.



Tedi Setiawan
NIM. 1914341

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN
FAKULTAS PENDIDIKAN EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

Lembar Pengesahan

STRATEGI MILLENNIAL HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT
DALAM MENINGKATKAN KINERJA BISNIS

Disertai ini disetujui dan disahkan oleh:

Promotor



Prof. Dr. H. Agus Rahayu, M.P.
NIP : 196206071987031002

Ko-Promotor



Prof. Dr. Hj. Ratih Hurriyati, M.P.
NIP : 196802251993012001

Anggota



Dr. Lili Adi Wibowo, S.Pd., S.Sos., M.M.
NIP : 196904041999031001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Maya Sari, S.E., M.M.
NIP 19710705200122007

ABSTRAK

Kajian mengenai kinerja perbankan mengundang berbagai isu penting terutama pada era generasi milenial. Kinerja industri perbankan khususnya bank bjb pada tahun 2023 ini mengalami penurunan, walaupun terdapat pertumbuhan yang baik dari sisi penghimpunan dana, penyaluran kredit, dan pendapatan berbasis *fee*. Penelitian ini menerapkan pendekatan “manajemen strategis” khususnya dalam mengkaji pengaruh “*millenial human capital development*” terhadap “*business performance*”. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis gambaran “kinerja bisnis” yang meliputi “*external environment*”, “*internal environment*”, “*millenial human capital development*”, “*digital transformation implementation*” dan “*work engagement program*” yang saling mempengaruhi satu sama lain. Metode penelitian adalah kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif. Populasi penelitian yang menjadi unit analisis berjumlah 65 kantor cabang bank bjb, dengan responden sebanyak 65 pemimpin cabang yang dipilih melalui teknik *sampling* jenuh. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *partial least square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa “*business performance*” dipengaruhi secara signifikan oleh “*digital transformation implementation*” dan “*work engagement program*”. Selanjutnya “*digital transformation implementation*” dan “*work engagement program*” dipengaruhi secara signifikan oleh “*millenial human capital development*” yang dipengaruhi oleh “*internal environment*” dan “*external environment*”. Model pada penelitian ini menunjukkan bahwa “kinerja bank, baik finansial maupun non-finansial dapat dioptimalkan dengan “komitmen organisasi”, “*value proposition*” dan “integrasi internal” melalui “*millenial human capital*” yang berintegritas, kompeten, profesional dan berdaya saing. Adapun rekomendasi praktis yang implementatif dan dapat dilakukan adalah dengan mengintegrasikan pemetaan strategi bisnis dan perumusan strategi operasional dengan keenam variabel yang diteliti sesuai dengan “*corporate plan*” bank bjb dan Arahan Strategis Direksi Tahunan (ASDT).

Kata Kunci : *business performance, digital transformation implementation, external environment, internal environment, millenial human capital development, work engagement program*

ABSTRACT

The study of banking performance raises various important issues, especially in the Millennial generation era. The performance of the banking industry, especially bank bjb, in 2023 will experience a decline, although there is good growth in terms of raising funds, lending and fee-based income. The research carried out applies a Strategic Management approach, especially in examining the influence of “millennial human capital development on business performance”. The aim of the research carried out is to analyze the picture of “business performance” which includes the “external environment”, “internal environment”, “millennial human capital development”, digital transformation implementation” and “work engagement programs” that influence each other. The research method uses quantitative methods with descriptive and verification research types. The research population that became the unit of analysis was 65 bank bjb branch offices, while the respondents were 65 branch managers using a saturated sampling technique. The research instrument used a questionnaire and data analysis techniques used “partial least square”. Through research results, it is known that “business performance” is significantly influenced by “digital transformation implementation” and the “work engagement program”. Furthermore, the “digital transformation implementation” and “work engagement program” are significantly influenced by “millennial human capital development” which is influenced by the “internal environment and external environment”. Through the model in this research, it shows that “bank performance”, both financial and non-financial, can be optimized with “organizational commitment”, “value proposition” and “internal integration” through “millennial human capital” with integrity, competence, professionalism and competitiveness. The practical, implementable recommendations that can be carried out are integrating business strategy mapping and operational strategy formulation with the six variables studied in accordance with the bank bjb corporate plan and the Annual Directors' Strategic Direction (ADSD).

Keywords : *business performance, digital transformation implementation, external environment, internal environment, millennial human capital development, work engagement program*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat, rahmat dan inayah-NYA, saya dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan disertasi ini yang berjudul “Strategi *Millenial Human Capital Development* dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis”. Disertasi ini diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).

Penelitian disertasi ini menerapkan pendekatan manajemen strategis khususnya dalam mengkaji pengaruh *millenial human capital development* terhadap Kinerja Bisnis dengan menggunakan objek penelitian yang komprehensif, yaitu : “*external environment*”, “*internal environment*”, “*millenial human capital development*”, “*digital transformation implementation*”, “*work engagement program*” dan “*business performance*”. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa “*business performance*” dipengaruhi secara signifikan oleh “*digital transformation implementation*” dan “*work engagement program*”. Selanjutnya “*digital transformation implementation*” dan “*work engagement program*” dipengaruhi secara signifikan oleh “*millenial human capital development*” yang dipengaruhi oleh “*internal environment*” dan “*external environment*”. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja bank baik finansial maupun non-finansial dapat dioptimalkan dengan komitmen organisasi, “*value proposition*” dan “*internal integration*” melalui “*millenial human capital*” yang berintegritas, kompeten, profesional dan berdaya saing.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyelesaian disertasi ini. Besar harapan penulis, disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta dapat diimplementasikan sebagai pertimbangan dalam memformulasikan dan mengimplementasikan “strategi *millenial human capital development*” untuk meningkatkan kinerja bisnis. Penulis juga berharap semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

Akhir kata, mudah-mudahan semua pihak yang telah memberikan Do’a, dorongan, bantuan, dan semangat baik langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian disertasi ini, mendapatkan rahmat, berkat dan keridhoan Allah SWT. *Aamiin yaa Rabbal’alamiin.*

Bandung, 10 November 2023

Tedi Setiawan

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat, rahmat dan inayah-NYA, saya dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan disertasi ini. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan, serta dorongan dari berbagai pihak, sejak masa perkuliahan sampai dengan penyusunan disertasi, sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikan disertasi ini di tengah kesibukan dan keterbatasan saya. Pada kesempatan ini, saya ingin menghaturkan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. M. Solehuddin, M.Pd., M.A., Rektor UPI periode 2020-2025 beserta seluruh jajaran yang telah memberikan dukungan sehingga proses perkuliahan berjalan dengan baik dan lancar;
2. Bapak Prof. Dr. H. Eeng Ahman, M.S., Dekan Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (FPEB) UPI, yang telah membantu perkuliahan dan membimbing disertasi hingga selesai;
3. Ibu Dr. Maya Sari, S.E., M.M., Ketua Program Studi S2 & S3 Manajemen, yang telah memberikan dorongan sepenuhnya selama penulis melaksanakan perkuliahan dan proses penyusunan disertasi ini;
4. Bapak Prof. Dr. H. Agus Rahayu, M.P., Wakil Rektor Bidang Inovasi, Kebudayaan dan Sistem Informasi sekaligus sebagai Promotor, yang dengan ketulusan dan kesabaran serta keluasan ilmunya memberikan bimbingan dengan sangat kritis sehingga membangun dan memotivasi penulis untuk maju;
5. Ibu Prof. Dr. Hj. Ratih Hurriyati, M.P., Wakil Direktur Bidang Sumber Daya, Keuangan dan Umum SPs, sekaligus sebagai Ko-Promotor yang telah memberikan banyak pemahaman kepada penulis, baik dalam hal metodologi penelitian, maupun dalam menyikapi segala proses yang dijalani, serta pencapaian hasil yang didapat dari hasil penelitian;
6. Bapak Dr. Lili Adi Wibowo, S.Pd., S.Sos., M.M., Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (FPEB) sekaligus sebagai Anggota Promotor yang sangat mendukung serta telaten memberikan arahan, kritik, koreksi, dan bimbingannya dalam menyelesaikan tugas selama perkuliahan maupun dalam penyusunan disertasi ini;
7. Bapak Prof. Dr. H. Disman, M.S., Guru Besar Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (FPEB) UPI sekaligus sebagai Penguji Ahli 1 yang telah memberikan masukan, kritik, saran dan rekomendasi atas penyusunan disertasi ini;
8. Ibu Prof. Dr. Umi Narimawati, Dra., S.E., M.Si., M.Pd., Wakil Rektor Bidang 1 Akademik dan Kemahasiswaan, Universitas Komputer Indonesia sekaligus Penguji Ahli 2 yang telah memberikan masukan, kritik, saran, dan rekomendasi atas penyusunan disertasi ini;
9. Bapak (Alm.) Dr. Moch. Dudih Sugiharto, M.Si., selaku Dosen Pengajar di Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (FPEB) UPI yang telah banyak membantu menjadi koordinator tim kerja sama antara dengan bank bjb dengan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) karena berkat jasanya, kami

selalu termotivasi untuk dapat menyelesaikan perkuliahan dan penelitian secara berkualitas dan tepat waktu;

10. seluruh Tim Dosen Program Studi Doktor Manajemen selama penulis menempuh perkuliahan dan kegiatan belajar mengajar;
11. seluruh keluarga besar mahasiswa Program Studi Doktor Manajemen FPEB UPI Angkatan 2019, yang sama-sama menempuh program studi Doktor Manajemen, sebagai teman diskusi, berbagi pengalaman, dan saling memberikan dorongan semangat agar semuanya dapat menyelesaikan pendidikan ini dengan baik;
12. seluruh Dewan Komisaris, Direksi, SEVP, CEO Regional, Pemimpin Divisi, Pemimpin Cabang dan semua pegawai bank bjb yang telah membantu melakukan pengisian data kuesioner dan memberikan sumbangsih dalam memberikan data pendukung terkait dengan “strategi *millenial human capital development*” dalam meningkatkan kinerja bisnis;
13. orang tuaku tersayang, Ibu Henny Anggraeni dan Bapak Dedi Budiman, istriku tercinta, Dewi Komara, yang telah memberikan dukungan, do’a dan motivasi yang terus menerus serta anak-anakku, Muhammad Rafli Satria dan Arlinda Azzhara sebagai harapan keluarga yang selalu memberikan semangat tak terhingga;
14. seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, nasehat, dan dorongan kepada penulis sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.

Akhir kata, mudah-mudahan semua pihak yang telah memberikan Do’a, dorongan, bantuan, dan semangat baik langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian disertasi ini, mendapatkan rahmat, berkat dan keridhoan Allah SWT. *Aamiin yaa Rabbal’alamiin.*

Bandung, 10 November 2023

Tedi Setiawan

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	13
1.3. Tujuan Penelitian.....	13
1.4. Kegunaan Penelitian.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS..	15
2.1. Kajian Pustaka.....	15
2.1.1. Kerangka Konseptual Manajemen Strategis dan Posisi Strategis “ <i>Millenial Human Capital</i> ”.....	15
2.1.2. Konsep “ <i>Business Performance/Kinerja Bisnis</i> ”.....	19
2.1.3. Konsep “ <i>Work Engagement Program</i> ”.....	20
2.1.4. Konsep “ <i>Digital Transformation Implementation</i> ”.....	22
2.1.5. Konsep “ <i>Millenial Human Capital Development</i> ”.....	23
2.1.6. Konsep “ <i>Internal Environment/Lingkungan Internal</i> ” ...	24
2.1.7. Konsep “ <i>External Environment/Lingkungan Eksternal</i> ”.....	25
2.2. Kerangka Pemikiran.....	27
2.3. Hipotesis.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1. Objek dan Subjek Penelitian.....	32
3.2. Metode Penelitian.....	32
3.2.1. Desain Penelitian.....	32
3.2.2. Jenis Penelitian & Metode Yang Digunakan.....	33
3.2.3. Operasionalisasi Variabel.....	33
3.2.4. Jenis & Sumber Data.....	36
3.2.5. Populasi & Sampel Penelitian.....	37
3.2.6. Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.2.7. Pengujian Validitas & Reliabilitas.....	37
3.2.7.1. Hasil Pengujian Validitas.....	38
3.2.7.2. Hasil Pengujian Reliabilitas.....	38
3.3. Teknik Analisis Data.....	39
3.3.1. Analisis Deskriptif.....	39
3.3.2. Analisis Verifikatif.....	40
3.4. Rancangan Pengujian Hipotesis.....	42

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	43
4.1. Temuan Hasil Penelitian.....	43
4.1.1. Profil Industri Perbankan di Indonesia.....	43
4.1.2. Temuan Hasil Penelitian Deskriptif.....	45
4.1.2.1. Karakteristik Responden bank bjb	45
4.1.2.2. Hasil Pengujian Statistik Deskriptif Data Penelitian	49
4.1.3. Temuan Hasil Penelitian Verifikatif.....	56
4.1.3.1. Evaluasi Model Penelitian	56
4.1.3.2. Hasil Pengujian Hipotesis.....	57
4.2. Kebaruan (<i>Novelty</i>) Penelitian	61
 BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	 63
5.1. Kesimpulan	63
5.2. Implikasi	64
5.3. Rekomendasi.....	67

DAFTAR PUSTAKA
CURRICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
3.1.	Operasionalisasi Variabel	33
4.1.	Rangkuman Analisis Deskriptif Variabel “ <i>External Environment</i> ” (X ₁)	50
4.2.	Rangkuman Analisis Deskriptif Variabel “ <i>Internal Environment</i> ” (X ₂)	51
4.3.	Rangkuman Analisis Deskriptif Variabel “ <i>Millenial Human Capital Development</i> ” (X ₃).....	52
4.4.	Rangkuman Analisis Deskriptif Variabel “ <i>Digital Transformation Implementation</i> ” (Y ₁).....	53
4.5.	Rangkuman Analisis Deskriptif Variabel “ <i>Work Engagement Program</i> ” (Y ₂)	54
4.6.	Rangkuman Analisis Deskriptif Variabel “ <i>Business Performance</i> ” (Y ₃)	55
4.7.	Uji Hipotesis	58
4.8.	Nilai Hasil Estimasi Lamda (<i>Loading Factors</i>) Pada Masing-Masing Dimensi Variabel Eksogen Dan Endogen Dalam Model Penelitian....	58

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1.1.	Kinerja Bank Umum Di Indonesia Posisi Triwulan IV Tahun 2022	3
1.2.	Tren Perkembangan Kredit & NPL Bank Umum Periode 2019 – 2022	4
1.3.	Tren Perkembangan Dana Pihak Ketiga Bank Umum Periode Maret 2022 - Maret 2023	4
1.4.	Gap Perkembangan Suku Bunga DPK & Kredit Periode Maret 2022 – Maret 2023	5
1.5.	Kinerja & Rasio Keuangan Bank Umum Periode Desember 2021 – Desember 2022.....	5
1.6.	Lama Target Bekerja Generasi <i>Millenial</i> Di Perusahaan	7
2.1.	Model Manajemen Strategis.....	16
2.2.	Struktur Landasan Teori Sebagai Dasar Penelitian	29
2.3.	Kerangka Pemikiran & Paradigma Penelitian Strategi <i>Millenial Human Capital Development</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis.....	30
3.2.	Desain Penelitian	32
3.3.	Kerangka Alur Hubungan Antar Variabel Yang Diteliti	41
4.9.	Kinerja Kinerja Profil Industri Perbankan Di Indonesia Tahun 2022	44
4.10.	Profil Responden bank bjb Berdasarkan Jenis Kelamin	46
4.11.	Profil Responden bank bjb Berdasarkan Rentang Usia	46
4.12.	Profil Responden bank bjb Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	47
4.13.	Profil Responden bank bjb Berdasarkan Lama Menjabat	48
4.14.	Profil Responden bank bjb Berdasarkan Lama Masa Bekerja	48
4.15.	Profil Responden bank bjb Berdasarkan Pemda/Non Pemda.....	49
4.16.	<i>Loding Factor</i> dan <i>Path Coefficient</i>	57
4.17.	Diagram Jalur Nilai T-Statistik (<i>Bootstrapping</i>).....	57
4.18.	Model Penelitian Strategi “ <i>Millenial Human Capital Development</i> ” Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis.....	215

DAFTAR PUSTAKA

I. Buku, Artikel, Paper, Prosiding, Disertasi dan Jurnal :

- Aaker, D.A., dkk. (2004). *Marketing Research*, 8th Edition, New York : John Willey & Sons, Inc
- ACT Consulting. (2023). Laporan Hasil Pelaksanaan Survei *Organization Culture Health Index (OCHI) & Employee Engagement Survei (EES)* Tahun 2022-2023.
- Adryanto, M. (2016). *Tips & Tricks Enganging Talent, Meningkatkan Kontribusi Produktif Karyawan Secara Strategis, Etis & Bertanggung Jawab*. Jakarta : Prasetya Mulya Publishing.
- Aktar, A., dkk. (2018). Mediating Role Of Organizational Commitment In The Relationship Between Human Resource Management Practices And Employee Engagement. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 38, No. 3, 606-636.
- Al-Matari, E. M. (2014). The Measurements of Firm Performance' s Dimensions. *Asian Journal of Finance and Accounting*, Vol. 6, No. 1, 25-49.
- Ambrosini, V&Bowman, C. (2009). What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management*, Vol. 11, No. 1.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Assare, S. K., dkk. (2017). Challenges facing auditors in detecting financial statement fraud: Insights from fraud investigations. *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, Vol. 7, No. 2, 63-111.
- Aviliani. (2021, 1 April). Ekonom Sebut Milenial Tak Lagi Tertarik pada Produk Perbankan. <https://kumparan.com/kumparanbisnis/ekonom-sebut-milenial-tak-lagi-tertarik-pada-produk-perbankan-1vT9ld1qyql> .
- Bakker, A. B. & Evangelia, D. (2007). The Job-Demands-Resources Model : State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 3, 309-328.
- Bakker, A. B. & Evangelia, D.(2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, Vol. 13, No. 3, 209-223.
- Bakker, A. B., dkk. (2012). Proactive Personality & Performance : The Role of Job Crafting & Work Engagement. *Human Relations*, Vol. 65, No. 10, 1359-1378.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work Engagement : Current Trends. *Career Development International*, Vol. 23 No. 1, 4-11.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity & Charisma Among Female Leaders: The Role Of Resources & Work Engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 14, 2760-2779.
- bank bjb.(2023). Laporan *Balanced Score Card*, Divisi *Change Management Office*.
- bank bjb.(2023). *Annual Report* bank bjb Tahun 2022, Divisi *Corporate Secretary*.

- bank bjb. (2022). *Company Profile bank bjb – Tandamata Untuk Negeri, Divisi Corporate Secretary*.
- bank bjb. (2022). *Executive Summary Corporate Plan bank bjb Tahun 2021-2025, Divisi Perencanaan Strategis*.
- bank bjb. (2022). *Arahan Strategis Direksi Tahunan (ASDT) Tahun 2023, Divisi Perencanaan Strategis*.
- Batt, R., (2016), *Managing Customer Services : Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth*.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S., (2015). *Strategic Management & Competitive Advantage*, Person/Prentice Hall.
- Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of management, Vol. 17, No. 1*, 99-120.
- Becker, B. E., dkk. (2009). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance*, Boston, Massachusett : Harvard Business School Press.
- Berkup, S. B. (2014)). Working With Generations X & Y In Generation Z Period : Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, No. 19*.
- Best, R.J. (2009). *Market-Based Management Strategies for Growing Customer Value and Profitability Fifth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Beukes, C. &Wyk, G. V. (2016). An Investigation of the Marketing Performance Measurement Practices in Hatfield Volkswagen Group, *African Journal of Business Management*, <https://doi.org/10.5897/AJBM2015.7772>
- Bisnis Indonesia.(2023, 19 Juni). Meredupnya Laba Bank Daerah, Bagian Opini, <https://bisnisindonesia.id/article/opini-meredupnya-laba-bank-daerah>
- Bornemann, M., & Leitner, K.H. (2002). Measuring and Reporting Intellectual Capital : the Case of a Research Technology Organisation. *Singapore Management Review, Vol. 24, No. 3*, 7-19.
- Borst, R. T., dkk. (2020). The Attitudinal, Behavioral, And Performance Outcomes Of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across The Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration, Vol. 4, No. 4*, 613-640.
- Brigham., H. (2010). *Fundamental of Financial Management : Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* (Edisi Sepuluh Jilid I). Jakarta : Salemba Empat.
- Buallay, A., dkk. (2017). Corporate Governance & Firm Performance : Evidence of Saudi Arabia. *Australian Accounting, Business & Finance Journal, Vol. 11*.
- Buchory, H. dkk. (2010). *Manajemen Strategik*. Bandung : Linda Karya.
- Byars, L. I., & Rue, L. , W., (2008). *Human Resource Management, 8th Edition*. McGraw-Hill
- Child, J., (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology, Vol. 6 (1)*, 1-22.
- Chillakuri, B., & Mogili, R. (2018). Managing millennials in the digital era : building a sustainable culture. *Human Resource Management International Digest, Vol. 26, No. 3*.
- Chin, W.W., (2000). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Dalam G.A. Marcoulides [ed.] *Modern Methods for Business Research*, NJ: Lawrence Erlbaum AssociatesPublisher.

- Christiana, I. (2019). Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Nilai Pasar. *Ensiklopedia of Journal, Vol.1, No. 4, 50–55*
- Choirunnisak, N. (2012). Analisis Pemilihan Supplier Menggunakan Analytical Hierarchy Process dengan Kriteria “*Capital Expenditure, Operating Expenditure, Technical, Operational, Vendor (Cotov)*” & Metode *Five-Point Rating Scale* pada Industri Percetakan: Studi Kasus Ud. Dani Abadi (Disertasi doktor Universitas Airlangga).
- Civelek, M. E., dkk. (2015). *Key Factors of Sustainable Firm Performance : A Strategic Approach*. Lincoln, Nebraska : Zea Books.
- Cooper., S.. (2014). *Bussiners Research Method*, NewYork : McGrawHill.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2019), *Organization Development and Change* (11th edition). Cengage Learning.
- Daft, R.L. & Marcic, D. (2014). *Understanding Management*, Cengage Learning.
- Danuri, M.. (2019), Perkembangan & Transformasi Teknologi Digital. *Jurnal Ilmiah Infokam, Vol. 15, No. 2, 116-123*.
- Darya, I. G. P.. (2012). Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Karakteristik Kewirausahaan terhadap Kompetensi Usaha dan Kinerja Usaha Mikro Kecil di Kota Balikpapan. *Jurnal Inovasi dan Kewirausahaan, Vol. 1 No. 01*.
- David, F. R. (2013). *Strategic Management : Concept With My Management*, New Jersey : Pearson Education Limited.
- De Meuse, K. P. (2019). A Meta-Analysis of the Relationship Between Learning Agility & Leader Success. *Journal of Organizational Psychology, Vol. 19, No. 1, 25-34*.
- DeSarbo, W. dkk. (2005). Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance. *Strategic Management Journal, Vol. 26, 47-74*.
- Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan. (2018). POJK Nomor 13/POJK.02/2018 tanggal 15 Agustus 2018 tentang Inovasi Keuangan Digital di Sektor Jasa Keuangan. Jakarta.
- Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan.. (2018). POJK Nomor 12/POJK.03/2018 tanggal 06 Agustus 2018 tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital Oleh Bank Umum. Jakarta.
- Dougherty, J.E. & Pfaltzgraff, R. L. (1990). *Contending Theories Of International Relations, A Comprehensive Survey* (5th Edition). California: Harper & Row.
- Farid, T., dkk. (2019). Employees’ Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 16, No. 10, 1-16*.
- Febriyanti, N. & Ihsani, A.F.A. (2019) Development Strategy of Human Resource Management For Millennial Generation. *AFEBI Management and Business Review (AMBR), Vol. 4, No. 2, 91-102*.
- Ferenhof, H. A., dkk. (2015). Intellectual Capital Dimensions : State of the Art in 2014. *Journal of Intellectual Capital, Vol. 16 No. 1, 58-100*.
- Firdausi, I.(2016). Analisis Pengaruh Kinerja Perbankan Terhadap Dana Pihak Ketiga Bank Persero. *Jurnal Keuangan dan Perbankan, Vol. 20, No. 3, 487–495*.

- Fuchs, P. H., dkk. (2000). Strategic integration: Competing in the Age of Capabilities. *California Management Review*, Vol. 42, 118-147.
- Gaol, CHR., & Jimmy, L. (2014). *A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori, & Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik & Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana.
- Gavrila, S. G., dkk. (2021). Entrepreneurship, Innovation, Digitization And Digital Transformation Toward A Sustainable Growth Within The Pandemic Environment. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Emerald Publishing Limited.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling*(Edisi II). Semarang : Universitas Diponegoro.
- Gimpel, H., (2015). Interview with Thomas W. Malone on Collective Intelligence, Climate Change, and the Future of Work. *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 57, No. 4, 275-278.
- Gluck, F.W., dkk. (1982). The Four Phases of Strategic Management. *Journal of Business Strategy*, Vol. 2 (3), 9-21..
- Goswami, B., dkk. (2019). An Empirical Study on Digital Transformation and Its impact on Employee Engagement. *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*, 23 Januari 2019.
- Gozman, D.dkk. (2018). The Innovation Mechanisms of Fintech Start-Ups : Insights from SWIFT's Innotribe Competition. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 35, No. 1, 145–179.
- Grant, A. M., dkk. (2010). Work Matters : Job Design in Classic & Contemporary Perspectives. In S. Zedeck (Ed.). *APA Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 417–453. Washington, DC : American Psychological Association.
- Griffin, R. W.& Ebert, R. J. (2006). *Strategi Bisnis, Alih Bahasa Rd. Soemarnagara*. Jakarta : Erlangga.
- Gunday, G., dkk. (2011). Effects of Innovation Types On Firm Performance. *Intertional JOurnal of Production Economics*, Vol. 133 (2), 662–676.
- Haarhaus, T. & Liening, A. (2020). Building Dynamic Capabilities To Cope With Environmental Uncertainty: The Role Of Strategic Foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 155, Issue C.
- Hair, J. F., dkk. (2012). An Assessment of The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *J. of the Acad. Mark. Sci*, Vol. 40, 414-433.
- Hair, J. F., dkk. (2014). *A Primer on Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, California : SAGE Publication, Inc.
- Hajer, C.& Jarboui, A. (2016). *Analysis of the Impact of Governance on Bank Performance: Case of Commercial Tunisian Banks*. Springer.
- Hamel, G. & Prahalad, CK. (2000). *Kompetisi Masa Depan : Strategi-Strategi Terobosan Untuk Merebut Kendali Atas Industri Anda dan Menciptakan Pasar Masa Depan*. Jakarta : Binarupa.
- Hamid, .R. S.& Anwar, S.M.(2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. Jakarta : PT Inkubator Penulis Indonesia.

- Hanfan, A., & Setiawan, A. I. (2018). Exploiting Regio-Centric Product Advantage to Increase Small and Medium Enterprises (SMEs) Marketing Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 6 (2), 3–26.
- Harahap, S. S. (2013). *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Hayati, N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Manajemen Talenta, Keterikatan Pegawai & Motivasi Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Seluruh Divisi Kantor Pusat bank bjb. (Ringkasan Disertasi Doktor Ilmu Manajemen, Bandung : Program Pascasarjana Universitas Pasundan).
- Hill, C. W. L., dkk. (2019). *Strategic Management an Integrated Approach* (Edisi ke-11). Cengage Learning.
- Hitt, M., dkk. (2017). *Manajemen Strategis, Konsep Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hitt, M. A. (2013). *Strategic Management: Concepts & Cases Competitiveness and Globalization 8th Edition*. Nelson Education.
- Horngren, C. T. (2009). *Cost accounting: A managerial emphasis*. (13/e). Pearson Education India.
- Hossain, Md. U. & Roy, I. (2016). Human Capital Management, The New Competitive Approach. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. IV, No. 5, 1020-1034.
- Huhtala, J. P., (2014). Market Orientation, Innovation Capability and Business Insights from the Global Financial Crisis. *Journal of Management*, Vol. 9, No. 2, 134–152.
- Huygens, M., dkk. (2001). Co-Evolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry. *Organization Studies*, Vol. 22, 971-1011.
- IDNMedia (2019). *Indonesia Millennial Report 2019 – Memahami Perilaku Millennial Indonesia*. IDN Research Institute.
- IFAC. (2020). Understanding Value Creation, International Federation of Accountants. *Association of International Certified Professional Accountants*, US.
- Indrajit, E. (2020). Transformasi Digital dalam Dunia Keuangan & Perbankan.
- Indriyani, A. (2020). Manajemen SDM Dalam Upaya Meningkatkan Mutu dan Kualitas Pelayanan di Ridwan Institute Cirebon, *Sintax Idea*, Vol. 2, No. 8, 346-362.
- InfoBank. (2019). *Financial Technology & Millennial Effect for Salary & Human Capital Management in Banking Industry*. Biro Riset Infobank.
- Irfan, A.. (2017). Model Strategi Bersaing : Studi Empiris Pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) di Indonesia. (Ringkasan Disertasi Universitas Padjadjaran, Bandung)
- Ismawarni, D. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Implementasi Manajemen Talenta dan Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Seluruh Kantor Cabang bank bjb. (Disertasi Doktor Ilmu Manajemen, Bandung : Program Pascasarjana Universitas Pasundan).

- Iswara. (2021). Bank Kembangkan Super App untuk Pasar Milenial dan Gen Z. KataData.
- Jasmin. (2020). Seeking The Opportunity to Pass The Perfect Storm. Bank BTN.
- Kafetzopoulos, D., dkk. (2015). Quality Systems and Competitive Performance Food Companies. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20, No. 4, 463–483
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1991). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance The Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*,
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, Vol. 86, No. 1, 62.
- Kasmawati, Y. (2017). Human Capital & Kinerja Karyawan, *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 3, No. 4, 265-280.
- Killa, M. F., (2017). A Study on Product Innovation Portfolio and Customer Value Creation: Bridging Entrepreneurial Risk-Taking Orientation and Marketing Performance. *Asean Marketing Journal*, Vol. 2 (2), 80–89.
- Koch, T. W. & Macdonald, S. S. (2015), *Bank Management*. Cengage Learning.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012) *Principles of Marketing* (Edisi ke-14). Essex : Pearson Education Limited.
- Kumar, V., dkk. (2021). *Digital Transformation in Industry, Trends, Management. Strategies*. Russia : Springer.
- Kurniawan., A. (2022). Implementasi *Digital Banking System* dalam Meningkatkan Kinerja Bank (Disertasi Universitas Pendidikan Indonesia).
- Li, D. Y. & Liu, J. (2014). Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence From China. *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 1, 2793-2799.
- Lin, C.-Y. & Kuo, T.-H. (2007). The Mediate Effect Of Learning And Knowledge on Organizational Performance. *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 107 (7), 1066-1083.
- Machmud, S. & Sidharta, I. (2014). Business Models for SMEs in Bandung. *SWOT Analysis*, Vol. 8, No. 1, 51–61.
- Mahmoud, M. A., dkk. (2016). Market Orientation, Learning Orientation and Business Performance : The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Bank*, Vol. 34, No. 5, 623–648.
- Maholtra, K. N. (2010). *Marketing Research : An Applied Orientation Sixth Ed Pearson Education* (Sixth edit). Pearson Education.
- Marques, C. S. & Ferreira, J. (2009). SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in A “Traditional” Industrial Region of Portugal, *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 4, No. 4.
- Martinez-Simarro, D., dkk. (2015). How Information Systems Strategy Moderates the Relationship Between Business Strategy and Performance. *Journal of Business Research*, Vol. 68, No. 7, 1592–1594.
- Mello, A. J. (2015). *Strategic Human Resource Management (4th Edition)*. Stanford : Cengage Learning.
- Mithas, S. dkk. (2013). How a Firm’s Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, 511-536.

- Mohsin, M. (2013). The Effect of Information Technology (IT) Support on Innovations Concepts : A study of Textile Sector in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 3, 105–113.
- Morgan, J. (2014). *The Future of Work : Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. Wiley : Chess Media Group
- Mulyati, R. dkk. (2019). Model Work Engagement Angkatan Kerja Generasi Millennial dengan *Meaningful Work* Sebagai Mediator. *Gadjah Mada Journal Of Psychology (GAMAJOP)*, Vol. 5, No. 1, 34-49.
- Munizu, M. (2010). Pengaruh Penerapan Praktik *Total Quality of Management* (TQM) terhadap Kinerja Kualitas (Studi Persepsi Karyawan pada PT. Sermani Steel Makassar). Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Moeljadi. (2006). *Manajemen Keuangan, Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif* (Edisi Pertama). Malang : Bayu Media Publishing.
- MRI. (2023). Kinerja Layanan Perbankan, Market Research Indonesia.
- Mubarak, M. F. (2019) The Impact of Digital Transformation on Business Performance. *Engineering, Technology and Applied Science Research*, Vol. 9, No. 6, 5056-5061.
- Mulyana, A. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Pemasaran *Fintech* di Indonesia.(Disertasi Doktor Ilmu Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung)
- Nayak, P., dkk. (2018). Intent Of Technology, Innovation And Value Creation For Start-Up. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, Vol. 9 (2). 629-636.
- Nyagadza, B., dkk. (2022). Digital Technologies, Fourth Industrial Revolution (4IR) & Global Value Chains (Gvcs) Nexus With Emerging Economies' Future Industrial Innovation Dynamics. *Cogent Economics & Finance*, Vol. 10, No. 1.
- OJK. (2023). Laporan Profil Industri Perbankan (LPIP) Triwulan IV Tahun 2022, Departemen Perizinan & Manajemen Krisis Perbankan.
- Oktariani, D, dkk. (2017). Kepuasan Kerja Generasi X & Generasi Y terhadap Komitmen Kerja di Bank Mandiri Palembang. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No. 1, 12-22.
- Onibala, T. (2016). Karakteristik Karyawan Generasi Langgas Menurut Pandangan para Pemimpin. *Conference on Management and Behavioral Studies*, Jakarta : Universitas Tarumanegara.
- Patro, C. S., dkk. (2021) *Digital Transformation : Influence on Business Performance in Competitive Milieu. Managerial Issues in Digital Transformation of Global Modern Corporations*, DOI: 10.4018/978-1-7998-2402-2.ch002
- Pella, D. .A. & Inayati, A. (2011). *Talent Management Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan & Kinerja Prima*. Jakarta : PT. Gramedia
- Permana, B. A. (2012). Analisis Tingkat Kesehatan Bank Berdasarkan Metode CAMELS dan Metode RGEC. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 1, No. 1, 1-16
- Perumal, P.V. M. & Umarani, P. (2021). Models Of Employee Engagement. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, Vol. 9, No. 8, 666-674.

- Pierce, J. A., dkk. (2014). *Manajemen Strategi*. Jakarta : Salemba.
- Pirouz, D. M. (2006). *An Overview Partial Least Square*. University of Western Ontario-The Richard Ivey School of Business.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy*. NewYork : Free Press.
- Prasojo, L. D., dkk. (2017). *Manajemen Strategi Human Capital dalam Pendidikan*. Yogyakarta : UNY Press.
- Prihanto, J. J. N., & Siahaan, D. (2018). Transformasi Digital Industri Perhotelan: Studi pada Industri Perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Manajemen Bisnis Kompetensi, Vol 13 (2)*, 185-200.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Sidoarjo : Zifatama Publisher.
- Pucciarelli, F. & Kaplan, A. (2016). *Competition and Strategy in Higher Education: Managing Complexity and Uncertainty*. Business Horizons.
- Putera, A. P.. (2020). Prinsip Kepercayaan sebagai Fondasi Utama Kegiatan Perbankan. *Bonum Commune, Vol. 3, No. 1*.
- Putra, Y. S. (2016). *Theoretical Review : Teori Perbedaan Generasi. Among Makarti, Vol. 9, No.18*, 123-134.
- Rajnoha, R. & Lesníková, P. (2016). *Strategic Performance Management System & Corporate Sustainability Concept-Specific Parametres in Slovak Enterprises. Journal of Competitiveness, Vol. 8, No. 3*, 107–154.
- Rashidi, F. A. & Ahmad, A.M. (2020). *The Importance of Human Capital Management In Developing Quality Human Capital. International Journal of Business and Economy, Vol. 2, No. 1*, 43-47.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2014). *Management*. London : Pearson.
- Rothaermel, F.T. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases*. NewYork: McGraw-Hill.
- Santosa, P. I. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Pengembangan Hipotesis dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS*. Yogyakarta : Andi.
- Satata, D. B. M. (2021) Employee Engagement as An Effort to Improve Work Performance: Literature Review. *Ilomata International Journal of Social Science (IJSS), Vol. 2, No. 1*, 41-49.
- Saunders, A. & Cornett, M. M. (2014). *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach*. McGraw-Hill Education.
- Sebahattin, Y., Ba. F. & Ta, I. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Social and Behavioral Sciences Vol. 150*, 785–793.
- Shehu, A. M. (2014). *The Relationship between Market Orientation and Business Performance of Nigerian SMEs: The Role of Organizational Culture. International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 9 (1)*, 159–168
- Sinambela, P. L. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Suparman, S. (2018). Model Nilai-Nilai Budaya Untuk Pertumbuhan IKM Kreatif di Jawa Barat (Disertasi Doktor Teknik & Manajemen Industri, Institut Teknologi Bandung).
- Supriyanto, E. (2019). *New Landscapes*. New Bankers InfoBank.
- Syaifuddin, D. T. (2009). *Efisiensi & Kinerja Bank*. Kendari : Universitas Haluleo Press.

- Syaifuddin, D. T. (2009). *Manajemen Perbankan-pendekatan Praktis*. Kendari : Universitas Haluleo Press.
- Syariati, A. & Abdullah, W. A. (2016). Apakah *Intellectual Capital* Meningkatkan Kinerja Keuangan Dan Nilai Perusahaan? *Seminar Nasional Manajemen dan Bisnis ke-3 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember*, 252–266
- Stam, W., dkk. (2013). Social Capital of Entrepreneurs and Small Firm Performance : A Meta-Analysis of Contextual and Methodological Moderators. *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, No. 2, 1–22.
- Soleman, M. & Perry, H. (2016). Transformational Leadership And Employee Engagement In The Banking Sector In Bangladesh. *Journal of Developing Areas, Tennessee State University, College of Business*, Vol. 50, No. 6, 43-55.
- Suddaby, R., dkk. (2020). History And The Micro- Foundations Of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 41, No. 3, 530-556.
- Sukoco, I. , dkk. (2020), Work Engagement Karyawan Generasi Milenial. *Jurnal Pemikiran & Penelitian Administrasi Bisnis & Kewirausahaan*, Vol 5, No 3.
- Talenta. (2021). Karakter Karyawan Milenial yang Harus Dipahami Perusahaan. *Insight Talenta*.
- Teece, D. J, dkk. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Micro Foundations Of Sustainable Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, 1319-1350.
- Thompson, A. J., dkk. (2019). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. New York : McGraw-Hill.
- Tsenzharik, M. K., dkk. (2020). Digital Transformation in Companies : Strategic Analysis, Drivers & Models. *Journal of Economic Studies*, Vol. 36, No. 3.
- Tucker, E. (2018). Secrets To Success: Human Capital Management Strategy. *Strategic HR Review*, Vol. 17, No. 4, 170-175 <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2018-0034>.
- Türkmen, E. & Soyer, A. (2019). The Effects of Digital Transformation on Organizations. *Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems*, 259-288.
- Umar, H. (2003). *Riset Pemasaran & Perilaku Konsumen*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Utoyo, I. (2020). Banks & the New Normal : Surfing the Wave of Crisis to Win the Future. Bank BRI.
- Vaddhano, N. (2022). Analisis strategi kompetitif PT. Bank Central Asia, Fair Value. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 5, No. 4, 1901-1908.
- Van Zyl, L. E., dkk. (2021) Work Engagement And Task Performance Within A Global Dutch ICT-Consulting Firm: The Mediating Role Of Innovative Work Behaviors. *Current Psychology*, Vol. 40, 4012-4023.
- Wahyudi, B. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Sulita
- Wernerfelt, (1984). *A Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*.

- Wispondono, R. M. (2010). Analisis Permintaan Sumber Daya Manusia pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Lampung. *Neo-Bis, Vol. 4, No. 1*, 115-125.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management & Business Policy*. New Jersey : Pearson International Edition.
- Winasis, S. dkk. (2020). *Impact of Digital Transformation on Employee Engagement Influenced by Work Stress on Indonesian Private Banking Sector. Proceedings of the 5th NA International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
- World Economic Forum.(2017). *Realizing Human Potential in the Fourth Industrial Rrevolution : An Agenda For Leaders To Shape the Future of Education, Gender & Work. In World Economic Forum White Paper : Geneva*.
- WTW. (2021). *Pathways to Digital Enablement Survey*. Willis Towers Watson.
- WTW. (2021). *Laporan Grand Strategy & Roadmap Human Capital Strategic Plan*. Willis Towers Watson.
- Yamin, S. & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modelling*. Jakarta : Salemba Infotek.
- Yudiaris, I G. (2015). Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Pada CV. Puri Lautan Mutiara. *Vol. 5, No. 1*
- Yulyanti, T, dkk. (2016). Persepsi Kondisi Kerja & Kinerja Karyawan Generasi Y. *Manajemen IKM, Vol. 11, No. 2*, 111-122.
- Zakaria, G. dkk. (2017). Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Perusahaan Industri Barang Konsumsi). Universitas Diponegoro.

II. Internet dan Sumber Lain :

- AsiaQuest.(2020). Apa Definisi Transformasi Digital?, <https://aqi.co.id/blog/definisi-transformasi-digital>, Diakses pada tanggal 25 Agustus 2021
- ITTelkom. (2018). Tipe Pemimpin Era Disrupsi Digital, <https://si.itelkom-pwt.ac.id/2018/07/23/tipe-pemimpin-era-disrupsi-digital/>, Diakses pada tanggal 22 Juni 2023
- Nisaputra, R..(2019). Sudah 40.000 Karyawan Bank Dirumahkan, InfoBank, <https://infobanknews.com/topnews/sudah-40-000-karyawan-bank-dirumahkan/>, Diakses pada tanggal 11 Oktober 2022.
- OJK. (2023). Laporan Publikasi Bank Umum Konvensional, <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/laporan-keuangan-perbankan/default.aspx>, Diakses pada tanggal 29 Januari 2023.
- OJK. (2023). Infografis Statistik Perbankan Indonesia Maret 2023 Bank Umum, https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/statistik-perbankan-indonesia/Documents/Pages/Statistik-Perbankan-Indonesia---Maret-2023/INFOGRAFIS%20SPI%20Maret%202023_page-0001.jpg, Diakses pada tanggal 22 Juni 2023.
- Republika. (2021). Apa Itu Transformasi Digital ?, <https://www.republika.co.id/berita/qq28tn3717000/apa-itu-transformasi-digital>, Diakses pada tanggal 31 Agustus 2021.

- SAS(2020) Transformasi Digital - Apa Itu dan Mengapa Hal itu Penting, https://www.sas.com/id_id/insights/data-management/digital-transformation.html, Diakses pada tanggal 25 Agustus 2021.
- Sedarmayanti. (2011). Jenis dan faktor lingkungan kerja menurut para ahli. <http://www.universitapsikologi.com/2019/05/pengertian-lingkungan-kerja-jenis-dan-faktornya-menurut-ahli.htm?m=1>. Diakses pada tanggal 25 Agustus 2021.
- UII.(2021). Dampak Pandemi Covid 19 terhadap Penggunaan *Internet Banking*, <https://fecon.uui.ac.id/2021/01/dampak-pandemi-covid-19-terhadap-penggunaan-internet-banking/>, Diakses pada tanggal 22 Juni 2023.
- Yuginsah, A. (2021). Dorong Transformasi Digital Nasional, Kominfo Buka Program DTS 2021, JurnalJabar, <https://www.jurnaljabar.id/bewara/dorong-transformasi-digital-nasional-kominfo-buka-program-dts-2021-b2c4J9c8M>, Diakses pada tanggal 22 Juni 2023.