



---

## STRATEGI ORGANISASI DALAM MEMBERDAYAKAN KARYAWAN MILENIAL UNTUK MENJADI UNIT KERJA PERCONTOHAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA CABANG TANGCITY

H. Ali Chaerudin<sup>1</sup>, Inta Hartaningtyas Rani<sup>2</sup> (\*)

<sup>1</sup>Program studi manajemen Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta

<sup>2</sup>Program studi manajemen Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta

---

### Abstract

*This study aims to analyze the HRD strategy, especially in the recruitment system, empowerment (human development) effort, performance appraisal and rewards program. The employee empowering process of BRI Tangcity as the best service excellence branch is deeply examined to formulate the HRD strategies in empowering millennial employees (80% of BRI Tangcity employees are millennials). The design of this study is using comparative descriptive research model, through in-depth interview techniques in gaining information related to HRD strategies and to the achievement of "the best service excellence" of BRI Tangcity. The service excellence elements in this study is quantified into financial indicators in accordance with the assessment guidelines applied by Bank BRI to be more scalable and comparable.*

---

**Kata Kunci:** HRD, Strategy, Millennials, Service Excellence

Informasi Artikel:

Dikirim: 05 Maret 2021

Ditelaah: 03 April 2021

Diterima: 12 Mei 2021

Publikasi daring [online]: Juni 2021

Januari – Juni 2021, Vol 10 (1): hlm 100-112

©2020 Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan.

All rights reserved.

---

(\*) Korespondensi: [alichaerudin@itb-ad.ac.id](mailto:alichaerudin@itb-ad.ac.id) (Ali Chaerudin), [intahartaningtyas@itb-ad.ac.id](mailto:intahartaningtyas@itb-ad.ac.id) (Inta H Rani)

## PENDAHULUAN

Fenomena *disruptive innovation* dimana pola *digital economy, artificial intelligence, big data, robotic*, dan lainnya semakin diunggulkan dalam dunia usaha, dan merupakan tantangan sekaligus peluang baru bagi setiap organisasi. Penyesuaian visi, misi dan sistem bagi organisasi dilakukan guna mempertahankan kelangsungan usaha dan daya saing dalam industri secara global. Fokus terhadap sumber daya manusia (SDM) dalam hal ini karyawan, sejak memasuki tahun 2000an telah mengalami paradigma revolusioner sehingga diposisikan sebagai komponen modal perusahaan dengan sebutan *Human Capital* (Buku Manajemen Sumber Daya Manusia, 2017), semakin meningkat seiring dengan perubahan atmosfer usaha. Setiap organisasi memandang fungsi karyawan sebagai kontributor utama dalam pencapaian visi, misi dan sumber keunggulan daya saing organisasi. Memiliki karyawan yang kompeten, dapat membantu organisasi dalam memperkokoh keberadaannya dalam mencipta daya saing yang prima. Keunggulan kompetitif organisasi akan diuji terlebih dahulu dengan kualitas SDM yang mumpuni.

Sementara itu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) itu sendiri merupakan pilar-pilar penting dalam membangun *Human Capital* organisasi. Melalui fungsi MSDM tersebut, organisasi dapat menerapkan strategi pengelolaan karyawan berbasis kompetensi. Dengan demikian MSDM atau HRD (*human resource development*) dapat memberdayakan karyawan dengan fokus individual dan organisasi. Dalam hal ini HRD yakin bahwa karyawan dapat memberikan kontribusi terbaik dan memiliki loyalitas terhadap keberhasilan organisasi. Tantangan HRD semakin meningkat seiring dengan berkembangnya isu mengenai generasi millennial yang semakin viral di dunia bisnis. Generasi millennial itu sendiri merupakan kelompok demografi dengan tahun kelahiran kisaran tahun 1981- 2000 (Young et.al, 2014) yang juga dikenal dengan sebutan Generasi Y, Generation me, dan echo boomers, diindikasikan menjadi angkatan kerja terbesar di Indonesia. Kartz (2013) dalam Sukandar (2017) memproyeksikan bahwa proporsi generasi millennial semakin meningkat di masa yang akan datang. Mengacu pada data BPS tahun 2016, dari total jumlah angkatan kerja di Indonesia mencapai 160 juta, hampir 40% di antaranya tergolong millennial – sebesar 62,5 juta. Selanjutnya pada tahun 2020 diperkirakan proporsi ini sudah naik menjadi di atas 46%. Generasi millennial dikenal memiliki tingkat pendidikan yang tinggi dan merupakan SDM yang sangat potensial namun memiliki karakteristik yang cukup berbeda dari generasi sebelumnya. Dalam jurnalnya, Luntungan (2014) menyimpulkan bahwa terdapat penggabungan budaya dan idealisme pada generasi muda sebagai dampak dari globalisasi di mana arus informasi masuk dan keluar secara cepat di seluruh belahan dunia, sehingga berpengaruh besar terhadap sifat, sikap dan karakteristik pada generasi Y (millennial).

Dengan keunikannya ditambah dengan fakta bahwa jumlah millennial telah mendominasi angkatan kerja di Indonesia, keberadaan millennial sebagai angkatan kerja, terutama dalam industri perbankan di Indonesia, belum banyak mendapatkan perhatian khusus. Adanya isu *generation gap* akibat kurangnya pemahaman atas keberadaan generasi ini berdampak langsung pada kontribusi millennial terhadap

lingkungan kerja. Sehingga dibutuhkan strategi yang sesuai dengan perilaku, nilai dan etika kerja generasi millennial (Luscombe *et al*, 2013). Pada kenyataannya, generasi millennial yang penuh dengan ide baru dan kreativitas banyak menyumbangkan inovasi khususnya dalam industri perbankan yang sarat dengan teknologi. Kehadiran millennial menjadi tantangan berat bagi praktisi SDM mengenai bagaimana memfasilitasi anak-anak muda agar energi mereka tersalurkan untuk memajukan perusahaan (Sukandar, 2017). Dalam pembaharuan sistem perusahaan masa kini, HRD merupakan aspek penting yang perlu diprioritaskan karena merupakan aliran proses yang dimulai dari bagaimana millennial bergabung melalui perekrutan, dilatih melalui program pengembangan karir dan dinilai kinerjanya sepanjang karier millennial oleh organisasi. Tahapan proses di dalam HRD baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi ketertarikan, motivasi dan keputusan millennial untuk memberikan manfaat kepada perusahaan.

PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk (Bank BRI), merupakan salah satu bank nasional yang menempati posisi *profit* tertinggi dalam tahun-tahun terakhir. Dalam struktur kepegawaian, komposisi millennial dalam keseluruhan jumlah karyawan sudah mencapai 80%, diikuti dengan 15% generasi X dan 5% generasi *baby boomers*. Sudah tidak terelakan bagi organisasi dengan skala yang besar dan jumlah karyawan yang besar pula seperti Bank BRI untuk menghadapi fenomena *disruptive innovation* dan isu generasi millennial agar dapat bertahan serta terus meningkatkan kinerjanya di antara para pesaing dalam industri perbankan Indonesia. Untuk itu bagaimana memilih anak muda yang inovatif, mengelola, memberdayakan, mengukur kinerja dan mempertahankannya guna dapat memberikan produktifitas optimal bagi Bank BRI merupakan tantangan besar bagi Divisi Kebijakan dan Pengembangan *Human Capital* dan pemimpin di setiap unit kerja PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk.

Salah satu indikator yang paling mudah dinilai dari keberhasilan pemberdayaan karyawan millennial adalah dengan pencapaian kinerja unit kerja yang terkecil dibandingkan dengan unit kerja yang besar. Dalam 4 (empat) tahun terakhir, jajaran HRD Bank BRI mengadakan ajang penilaian dan pemberian apresiasi terhadap karyawan dan unit kerja Bank BRI yang secara konsisten memberikan kinerja terbaiknya dalam melaksanakan pekerjaan utamanya dan di luar pekerjaan utamanya guna memberikan motivasi untuk meningkatkan produktifitas dan mendorong karyawan dan unit kerja untuk terus berprestasi melalui ajang BRI *Excellence Award*. Dalam tahun 2018, Kantor Cabang BRI Tangcity memperoleh penghargaan sebagai *the Best Kantor Cabang* (Kelas IIA) dalam kategori tingkat unit kerja. Kriteria penilaian untuk kategori ini menggunakan parameter kinerja yang mencakup aspek keuangan dan pasar serta aspek fokus pelanggan. Kedua aspek penilaian ini melibatkan *job desk* dari seluruh pekerja yang berada pada cabang tersebut. Untuk menjadi pemenang, sebagai kantor cabang percontohan, seluruh komponen karyawan yang memiliki keahlian, tugas, karakter dan motivasi yang berbeda harus berkolaborasi dalam tim untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Dari aspek keuangan dan pasar, cabang Tangcity telah berhasil melakukan peningkatan kinerja melampaui target kinerja keuangannya. Sedangkan pada aspek fokus pelanggan, cabang telah berhasil meningkatkan kinerja kualitatifnya. Secara

keseluruhan, pencapaian ini menunjukkan bagaimana suatu unit kerja dapat menerapkan *service excellence* yang mengungguli unit kerja cabang lainnya.

Peneliti tertarik untuk menganalisis lebih mendalam mengenai penerapan strategi MSDM yang dilakukan oleh HRD pada PT. Bank Rakyat Indonesia khususnya BRI cabang Tangcity (dimana 80% komposisi pekerja pada BRI cabang Tangcity merupakan generasi millennial) sebagai salah satu strategi dalam memberdayakan karyawan Millennialnya. Penelitian akan berfokus pada sistem perekrutan, pemberdayaan (pengembangan), penilaian kinerja dan penghargaan kepada karyawan BRI Tangcity untuk mewakili komponen HRDnya. Juga atas keberhasilan pencapaian kinerjanya sebagai unit kerja percontohan. Peneliti sekaligus menguraikan upaya karyawan terkait dengan peningkatan *service excellence* di cabang BRI Tangcity.

## TUJUAN PENELITIAN

Dari seluruh proses yang dilakukan di dalam penelitian ini adalah ditujukan untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis strategi HRD dalam memberdayakan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia cabang Tangcity.
2. Mendeskripsikan langkah dan tahapan proses pemberdayaan karyawan BRI Cabang Tangcity menjadi *the best service excellence*.

## METODE

Terhadap penerapan strategi HRD dalam memberdayakan karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia cabang Tangcity sebagai unit kerja percontohan, peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan melakukan analisis tentang penerapan menggunakan data realita yang ada di lapangan dan mengkaitkan beberapa fenomena temuan dengan teori dan penelitian sebelumnya sebagai kesatuan konteks yang saling berkaitan untuk selanjutnya disampaikan dalam bentuk narasi deskripsi. Narasumber dipilih berdasarkan keterkaitan dan tanggung jawab dalam proses perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja dan penghargaan karyawan.

Narasumber dalam penelitian ini antara lain:

1. Januar Arifin (Kepala Bagian Sumber Daya Manusia Kantor Wilayah III BRI)
2. Andreas Hassim (Pimpinan Cabang BRI Tangcity periode 2018)
3. Dede Juliandar (Manajer Pemasaran BRI Tangcity 2018- saat ini)

Adapun penerapan penelitian komparatif pada penelitian ini digunakan untuk mengukur upaya HRD dalam memberdayakan karyawan Bank BRI Cabang Tangcity sehingga memperoleh predikat sebagai *the best service excellence*, yaitu dengan cara:

1. Membandingkan kinerja unit kerja Bank BRI Tangcity dengan kinerja unit kerja lain yang berada pada lingkup kerja cabang yang sama.
2. Membandingkan kinerja unit kerja Bank BRI Tangcity sebelum dan setelah meraih penghargaan sebagai unit kerja percontohan (*ex post-ex ante*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

## Analisis kualitatif deskriptif

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara yang terstruktur dan mendalam dari setiap narasumber yang terkait.

Dari narasumber yang pertama, yaitu Bapak Januar Arifin yang saat ini aktif sebagai Kepala Bagian Sumber Daya Manusia Kantor Wilayah III BRI dimana BRI Tangcity dibawah, diperoleh secara menyeluruh informasi seputar standar dan prosedur MSDM BRI dan BRI Tangcity secara garis besar. Sementara dari narasumber kedua, Bapak Andreas Hassim selaku pimpinan cabang Tangcity pada periode kemenangannya (2018), diperoleh informasi yang lebih teknis mengenai langkah-langkah strategis seorang pemimpin millennials dalam mengarahkan unit kerjanya mencapai peningkatan kinerja. Dari narasumber terakhir yaitu Bapak Dede Juliandar yang merupakan manajer pemasaran BRI Tangcity hingga saat ini, diperoleh informasi mengenai bagaimana strategi pimpinan cabang dapat diterima dan diimplementasikan kembali pada level operasional sehingga *in line* dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Mengacu pada informasi yang diberikan oleh Bapak Januar Arifin, dari dimensi MSDM yang dipilih yaitu perekrutan, pelatihan & pengembangan, penilaian kinerja dan manajemen penghargaan, BRI dan BRI Tangcity telah menerapkan beberapa strategi, standar dan prosedur sebagai berikut:

### 1. Perekrutan

- Dikarenakan profil nasabah yang beragam, strategi perekrutan BRI tidak dibatasi untuk bidang pendidikan tertentu
- Dalam seleksi dokumen yang merupakan awal tahap perekrutan ditentukan untuk hanya dipilih pelamar dari 100 universitas terbaik menurut data DIKTI
- Proses awal perekrutan dipusatkan di kantor wilayah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh kantor pusat
- Proses selanjutnya sudah melalui *e-recruitment* yang baru diterapkan oleh Bapak Januar di kanwil III BRI pada tahun 2017
- Tidak ada perbedaan syarat dan prosedur antara system manual dan *e-recruitment*
- Keunggulan *e-recruitment* diantaranya, administrasi menjadi lebih rapi, pekerjaan menjadi lebih sistematis, *defect* berkurang dan yang paling penting cakupan perekrutan menjadi lebih luas dan tidak terbatas oleh permasalahan administratif
- Wewenang perekrutan yang diberikan kepada cabang hanya pada tahap wawancara pengguna yang merupakan tahap akhir rekrutmen, sehingga tidak ada perubahan system dan kewenangan untuk merubah prosedur perekrutan pada tingkat cabang,

### 2. Pelatihan & Pengembangan

- Terdapat 2 jenis besaran pelatihan karyawan di BRI, yaitu *Development (basic & hard competency)* dan *Enhancement (advance skill)*
- Setiap kali karyawan memasuki fase baru dalam kariernya, maka karyawan tersebut wajib menjalankan pelatihan *Development*

- Untuk *enhancement* diberikan kesempatan pelatihan minimal 1x dalam 1 tahun dengan persetujuan dari masing-masing atasan langsung dengan kurikulum pelatihan terstandar dari pusat atau boleh mengambil *public course*.
  - Ketika ada perubahan strategi (*BRIvolution*), karyawan diberikan kembali pelatihan sesuai dengan tingkat kebutuhannya, bisa dalam bentuk *basic course*, *Trainer of trainer*, maupun webinar
  - Untuk mengevaluasi keefektifan pelatihan, BRI menerapkan *pretest* dan *posttest* melalui aplikasi *BRIsmart* untuk setiap pelatihan yang dilakukan karyawan
  - Untuk pengembangan kariernya, BRI menetapkan metode promosi berjenjang untuk membentuk pengalaman ke jenjang karier yang lebih tinggi lagi. Khusus untuk *front liner*, ada ketetapan max usia yaitu 35 tahun, dan untuk bagian lainnya ditetapkan kriteria sesuai dengan kebutuhan posisi terkait.
3. Penilaian Kinerja
- Sistem penilaian kinerja di BRI sudah testandar dan terpusat sehingga cabang tidak dapat melakukan perubahan pada sistemnya
  - Karyawan dilibatkan dalam menentukan sasaran bisnisnya di awal periode penilaian kinerja dengan persetujuan atasannya.
  - Karyawan belum diberikan kesempatan untuk menanggapi hasil penilaian kinerjanya, namun karyawan dapat memantau penilaian kinerjanya *by system* untuk memperbaiki kinerjanya.
4. Manajemen Penghargaan
- Bentuk penghargaan di BRI ada yang tersentralisasi (diadakan oleh Kantor Pusat) ada yang terdesentralisasi (tingkat wilayah & unit kerja)
  - Untuk tingkat unit kerja, BRI Tangcity diberikan wewenang penuh untuk mengatur sendiri system penghargaan terhadap pekerjanya.
  - Salah satu bentuk penghargaan yang terlihat dari cabang Tangcity adalah pimpinan cabang senantiasa mengusahakan pengembangan karier bagi karyawan Tangcity ke tingkat kanwil dan bentuk penghargaan ini sangat diapresiasi oleh karyawan.

Bapak Andreas Hassim baru bergabung di BRI Tangcity sebagai pimpinan cabang pada Mei 2018, dan saat itu posisi BRI Tangcity dalam penilaian untuk BRI *Excellence Award* masih di posisi 32. Bapak Andreas Hassim merupakan pimpinan cabang yang masih tergolong generasi millennial. Dengan strategi offensif yang diterapkan oleh Bapak Andreas Hassim, BRI Tangcity berhasil melakukan transformasi dalam waktu 3 bulan dan pada Desember 2018 berhasil menjadi pemenang Unit Kerja Terbaik dalam BRI *Excellence Award*.

Menurut informasi yang disampaikan oleh Bapak Andreas Hassim, nilai lebih dari seorang pimpinan cabang generasi millennial dibandingkan pimpinan cabang yang lebih senior adalah kemampuan mobilitas yang tinggi dikarenakan tenaga dan semangat yang masih tinggi, sehingga pimpinan cabang millennial mampu turun langsung dalam setiap pekerjaan lapangan untuk memberikan contoh nyata kepada karyawan. Dengan demikian secara spontan karyawan akan terbawa untuk meningkatkan standar kinerjanya. Disisi lain, pimpinan millennial mampu mengoptimalkan penggalakkan penggunaan *digital office*, karena millennial lebih menyukai sesuatu yang tersistem sehingga administrasi dan pekerjaan lebih tertata.

Strategi pimpinan cabang Tangcity dalam meningkatkan rating cabang (penilaian kuantitatif) adalah dengan membenah nasabah kredit bermasalah, di rating kemudian selesaikan satu per satu. Pimpinan cabang turun langsung dalam setiap tender. Apresiasi diberikan dari level terendah (*office boy*) hingga yang memegang peranan penting dalam peningkatan angka cabang. Satu kali setiap minggu pada acara doa pagi, pimpinan cabang juga memberikan motivasi dan penguatan verbal kepada seluruh karyawan Tangcity. Selain *reward*, pimpinan cabang juga menerapkan sanksi tegas bagi pekerja yang melanggar peraturan. Hal ini membawa dampak baik dimana karyawan secara sinergis mulai meningkatkan kinerjanya karena lebih termotivasi, mengharapkan apresiasi dan menghindari konsekuensi atas apa yang dikerjakannya.

Apresiasi tidak hanya diberikan kepada internal cabang, juga diberikan kepada nasabah, mulai dari apresiasi informal (mengajak minum kopi bersama secara intens) maupun dalam konteks formal pekerjaan, bagi nasabah yang *track record*-nya baik di *maintain* dan diapresiasi sebaik mungkin sebagai bentuk membina hubungan dengan nasabah *existing* yang belum ter-*explore*. Kepada kanwil yang menaunginya pimpinan cabang juga membina hubungan baik sehingga selalu mendapatkan jalan dan arahan dalam strategi yang dijalankannya.

Menurut pendapat pimpinan cabang, dengan penerapan strategi yang sama untuk semua karyawannya yang tidak hanya berasal dari generasi milenial (20% generasi X dll), output keberhasilan yang diperoleh cenderung sama, hanya saja untuk yang non millennial membutuhkan waktu yang sedikit lebih lama untuk penyesuaian terutama dalam penerapan *digital office*.

Sebagai manajer pemasaran, Bapak Dede Juliandar berperan sebagai eksekutor strategi yang ditetapkan oleh pimpinan cabang sekaligus juga bertanggung jawab untuk menerjemahkan strategi tersebut kepada staff yang dibawahinya agar sejalan, terkendali dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Adapun penerapan dimensi MSDM (perekrutan, pelatihan & pengembangan, penilaian kinerja dan manajemen penghargaan) khususnya di BRI Tangcity mengacu pada informasi dari Bapak Dede Djuliandar adalah sebagai berikut:

#### 1. Perekrutan

- Preferensi dan kriteria mengikuti ketentuan BRI Pusat terkait kompetensi yang dibutuhkan, termasuk dalam hal metode rekrut
- Kewenangan penuh biasanya diberikan hanya untuk level pelaksana dan petugas *clerical*
- Adapun untuk yg dibawah wewenang di kanca tang city menggunakan metode manual melalui cv dan wawancara

#### 2. Pelatihan & Pengembangan

- Kebutuhan pelatihan lebih disesuaikan dengan posisi jabatan pekerja, missal marketing, operational, dan fungsi back office. Untuk mengoptimalkan organisasi kami banyak mengedepankan sesi coaching dan control dari leader di masing masing fungsi
- Diberikan kesempatan untuk memilih pelatihan (ada fasilitas *short course*) yang dapat dipilih oleh pekerja. Saat ini tidak dibedakan preferensinya, melainkan lebih kearah general yang dibutuhkan pekerja milenial atau bukan.

- Misal : *communication* atau *how to solve generation gap problem in office*
  - Setiap ada pekerja yang selesai melaksanakan pelatihan, diwajibkan sharing di doa pagi secara umum dan lebih spesifik di depan rekan yang se fungsi. Evaluasi dilakukan dengan cara melihat kondisi kinerja setelah pelatihan
  - Karyawan milenial memiliki karakteristik yang berbeda. Milenial memiliki energi dan kreatifitas yang tinggi, namun memang belum memiliki pengalaman cukup. Tugas *leader* memberikan *coaching* yang efektif dengan pendekatan yang mudah diterima mereka
3. Penilaian Kinerja
- Penilaian kinerja di BRI sudah tersistem melalui system SMK. Termasuk bobot penilaian.
  - BRI Tangcity tidak diberikan wewenang untuk modifikasi system penilaian kinerja, walaupun ada modifikasi yang dilakukan lebih pada kebutuhan penghargaan bulanan pekerja terbaik versi kanca.
  - Karyawan dilibatkan terutama dalam hal menetapkan strategi pencapaian, mulai dari potensi dan cara mencapai.
  - Setiap karyawan dapat melihat kinerjanya by system termasuk saat ini berpengaruh terhadap bonus mereka secara triwulanan.
  - Terdapat forum rutin antara *leader* dan karyawan, terutama untuk soal kepegawaian dapat disampaikan di dalam forum tersebut
4. Manajemen Penghargaan
- BRI Tangcity melakukan rutin penghargaan kepada pekerja terbaik yang mencapai kinerja di bulan berjalan, termasuk *recognition* untuk memacu prestasi rekan yang lain.
  - Penghargaan tidak dibedakan antara yang millenial dengan yang non, adapun yang disukai pekerja milenial saat ini tidak hanya finansial, melainkan tempat aktualisasinya)
  - Dengan system penghargaan ini mereka semakin terpacu dan memacu yang lainnya untuk berkontribusi lebih.
  - Evaluasi dilakukan di tataran manajemen dan juga melalui masukan di masing masing pekerja

Dari keseluruhan hasil wawancara mendalam ketiga narasumber di atas, dapat ikhtisarkan yaitu strategi MSDM dari dimensi perekrutan, pelatihan & pengembangan, penilaian kinerja dan manajemen penghargaan yang dilakukan oleh BRI Tangcity adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Ikhtisar Strategi MSDM BRI Tangcity

Dimensi MSDM	Strategi
<b>Perekrutan karyawan</b>	<p>Pemberian wewenang yang jelas dari kantor kepada kantor cabang (delegasi), cabang memiliki kapasitas untuk melakukan wawancara akhir.</p> <p>Penempatan karyawan yang tepat sesuai dengan kompetensinya (the rightman bahind thhe gun)</p>

Tabel 1. Lanjutan

---

<b>Pelatihan dan pengembangan</b>	<p>Penentuan tanggungjawab dan job description yang terpusat sehingga tercapai standar kinerja yang diinginkan.</p>
	<p>Pemanfaatan teknologi dalam bentuk e-recruitment.  Pemberian kewenangan yang jelas dari kantor wilayah kepada kantor cabang (delegasi), untuk pelatihan yang bersifat enhancement dibebaskan kepada karyawan atas persetujuan pimpinan cabang.</p>
	<p>Pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan karier berbasis peningkatan kinerja dilakukan secara rutin dan berkelanjutan.</p>
	<p>Karyawan diberikan pembekalan skill teknis (development-basic course) bagi pekerjaan mereka sekaligus diperkaya dengan pengetahuan diluar pekerjaan (enhancement-shortcourse) sehingga menjadi lebih kreatif dan inovatif.</p>
<b>Penilaian kinerja</b>	<p>Pembekalan informal terjadwal dilakukan dengan sharing knowladge dan coaching antar karyawan.</p>
	<p>Pemanfaatan teknologi dalam sosialisasi dan pelatihan baru perusahaan (e-learning BRIVolution) termasuk dalam evaluasi efektifitas pelatihan melalui online pretest dan postest.</p>
	<p>Optimalisasi digital office  Promosi dilakukan bertahap untuk memberikan pembekalan optimal kepada karyawan dalam menghadapi tanggungjawab kerja yang semakin tinggi.</p>
	<p>Pemberiaan kewenangan yang jelas dari kantor wilayah kepada kantor cabang (delegasi), bobot dan kriteria penilaian ditentukan dari pusat dan tidak dapat dimodifikasi oleh cabang.</p>
<b>Manajemen penghargaan</b>	<p>Karyawan dilibatkan dalam menentukan sasaran kinerja, potensi dan cara untuk mencapai sasaran tersebut.</p>
	<p>Pemberiaan akses monitoring hasil kinerja kepada masing-masing karyawan.</p>
	<p>Penyediaan forum dialog rutin guna membahas segala permasalahan kepegawaian termasuk hal penilaian kinerja antar pimpinan dan karyawan.</p>
<p>Pemberiaan kewenangan yang jelas dari kantor wilayah kepada kantor cabang (delegasi), kantor cabang diberikan otoritas untuk mengatur pemberian penghargaan internal cabang.</p>	
<p>Penyelenggaraan pemilihan karyawan beprestasi setiap bulan dan diberikan bonus internal cabang.</p>	
<p>Penghargaan diberikan menyeluruh disetiap level karyawan yang ada di cabang (mulai dari level terendah).</p>	

---

Cabang tidak membatasi kesempatan untuk promosi, setiap karyawan yang sudah memenuhi kriteria akan diperjuangkan untuk mendapatkan promosi.  
 Penghargaan informal (pujian, motivasi, dan pengakuan) dilakukan secara rutin berkelanjutan.  
 Penghargaan bukan hanya diberikan kepada internal cabang, melainkan juga kepada nasabah (customer) guna mendukung kinerja cabang.

Sumber: data 2020

### Analisis kuantitatif komparatif

Untuk melengkapi hasil wawancara, dilakukan juga analisis komparatif untuk mengkuantifikasi upaya-upaya dalam memberdayakan karyawan Bank BRI Cabang Tangcity.

Tabel 2. Data Penilaian Komparatif BRI *Excellence Award*

Aspek	Bobot	Nilai		
		Tangcity 2017	Tangcity 2018	Rata2 cabang lainnya 2018
Fin	83.3%	100%	112,5%	98,84%
Cust	16,7%	91%	99,7%	91,34%
Total	100%	96%	106,1%	93,09%

Sumber: data 2020

Data pada tabel di atas merupakan hasil penilaian pada BRI *Excellence Award* periode 2017 dan 2018 untuk cabang sekelas BRI Tangcity berdasarkan kriteria penilaian yang telah ditetapkan untuk kategori Best Unit Kerja. Penilaian dilakukan untuk aspek keuangan & pasar (*Financial*) dan aspek fokus pelanggan (*Customer*) sehingga cabang pemenang merupakan cabang yang mampu bersinergi dalam membangun kekuatan *financial* cabang sekaligus hubungan baik dengan nasabah. Di dalam penelitian ini rangkaian data mentah penilaian tersebut kemudian diolah dan dirangkum menjadi informasi untuk:

1. Membandingkan kinerja unit kerja Bank BRI Tangcity dengan kinerja unit kerja lain yang berada pada lingkup kerja cabang yang sama.
2. Membandingkan kinerja unit kerja Bank BRI Tangcity sebelum dan setelah meraih penghargaan sebagai unit kerja percontohan (*ex post-ex ante*).

Jika dibandingkan dengan nilai rata-rata cabang lain sekelas BRI Tangcity pada periode 2018, nilai yang diperoleh BRI Tangcity cukup jauh melampaui nilai rata-rata cabang sekelasnya. Dengan demikian kinerja BRI Tangcity dalam bidang keuangan maupun pembinaan nasabah memang mengungguli cabang lain di kelas cabang yang sama.

Usaha BRI Tangcity dalam peningkatan kinerja semakin jelas terlihat jika nilai pada tahun 2018 dibandingkan dengan hasil penilaian di tahun sebelumnya yaitu tahun 2017. Pada tahun tersebut Tangcity berada di peringkat 21 jauh dibawah BRI Pati yang merupakan cabang pemenang periode 2017.

Dalam selang satu periode BRI *Excellence Award* saja, dengan strategi yang diterapkan, BRI Tangcity berhasil membangun sinergi antara mayoritas karyawan

millennial (80%) dengan karyawan lainnya (20%) sehingga mampu meningkatkan prestasinya dari posisi 21 menjadi peraih unit kerja terbaik di kelas cabangnya.

## KESIMPULAN

Pemberdayaan generasi milenial yang jumlahnya mulai mendominasi secara keseluruhan perusahaan pada umumnya dan khususnya pada BRI cabang Tangcity merupakan tantangan tersendiri bagi PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. untuk dapat mengoptimalkan keunikan generasi ini dalam membawa peningkatan kinerja yang optimal dalam pencapaian visi & misi besar perusahaan.

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa besaran strategi HRD dalam dimensi perekrutan, pelatihan & pengembangan, penilaian kinerja karyawan dan manajemen penghargaan yang telah dilakukan untuk memberdayakan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia cabang Tangcity sehingga berhasil meraih *The Best Unit Kerja* dalam *BRI Excellence Award 2018* adalah:

1. Adanya pemberian kewenangan (*delegation*) yang jelas dari Kantor Pusat kepada Kantor Wilayah dan dari Kantor Wilayah kepada Kantor Cabang
2. Penggunaan teknologi (*useful technology*) dalam bentuk *digital office*.
3. Pengembangan kompetensi karyawan secara rutin dan berkesinambungan (*continues*).
4. Adanya kepastian (*certainty*) dalam pengembangan karier karyawan.
5. Memberi penghargaan (*reward*) kepada karyawan dan pemangku kepentingan *stakeholder's* yang berprestasi.

Penerapan manajemen strategi ini mampu menciptakan sinergi seluruh karyawan BRI baik milenial maupun non milenial, di mana komposisi jumlah karyawan milenial mendominasi. Sehingga karyawan yang non milenial dapat termotivasi dan menyesuaikan diri meningkatkan kinerja (*performance*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Anantamula, Vittal S. & Bobby Shrivastav. (2012). *Evaluation of Project Teams for Generation Y Workforce*. Vol. 5 No. 1. 2012: 9-26.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Barata, Adya Atep. (2004). *Dasar-Dasar Pelayanan Prima, Cetakan ke 2*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Chaerudin, Ali (2019), *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*, Cetakan pertama, PT. Jejak Publisher, Sukabumi - Jawa Barat.
- Deloitte. (2015). *Managing Talent in the New World of Work*, [www.global.corpgov.deloitte.com](http://www.global.corpgov.deloitte.com).
- Dimitriou, C. K, & Blum, S. C. (2015). *An exploratory study of greek millenials in the hotel industry: How do they compare to other generations?* International Journal of Global Business, Vol. 8 No.1, 62- 92

- Fred, David R, & Forest, Pride R. (2017). *Manajemen Strategik- Konsep: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing edisi ke- 15*. Jakarta: Salemba Empat
- Johnston, R., et. al. (2012). *Service Operation Management: Improve Service Delivery 4<sup>th</sup> Edition*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Kapoor, C. & Solomon, N. (2011). *Understanding and Managing Generational Differences in The Workplace*. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 3, No. 4.
- Kartz, H. (2013). *Maximizing Millennials: The Who, How and Why of Managing Gen Y*. Thesis. United States: University of North Carolina
- Lampiran Materi Sosialisasi BRI Excellence Award. (2018). *BRI Excellence Award*. Jakarta: PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.
- Luntungan, Irving., dkk. (2014). *Strategi Pengelolaan Generasi Y di Industri Perbankan*. Jurnal Manajemen Teknologi. Vol. 13 No.2
- Luscombe J., et. al. (2013). *Essential Elements for Recruitment and Retention: Generation Y*. Education and Training, 55(3): 272- 290. doi: 10.1108/00400911311309323.
- Onibala, Tifani. (2016). *Komitmen Organisasi pada Karyawan Generasi Y di Jakarta*. Universitas Bunda Mulia
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. USA: Pitman Publ. Inc
- Rangkuti, Freddy. (2013). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (15<sup>th</sup> ed)*. United States of America: Pearson Education, Inc
- Roebuck, D. B., Smith, D. N., & Haddaoui, T. E. (2013). *Cross-generational perspectives on work-life balance and its impact on women's opportunities for leadership in the workplace*. Advancing Women in Leadership, 33, 52-62.
- Sodikin, Dickdick, dkk. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Paradigma Baru*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukandar, Dadang., dkk. (2017)). *Kepuasan Kerja Generasi X dan Generasi Y terhadap Komitmen Kerja di Bank Mandiri Palembang*. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol 3 No.1
- Tjahjono, H.K (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Visi Solusi Madani MM UMY
- Wahyudi, Bambang. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita.
- Young, S. J. et. al. (2013). *Generational Differences and Job Satisfaction in Leisure Services*. Managin Leisure, Vol.18 No.2, 2013: 152- 170. doi: 10.1080/13606719.2013.752213