

ANALISIS PENGARUH STRATEGI MANAJEMEN SDM TERHADAP KESEJAHTERAAN KARYAWAN PADA BANK JATENG CABANG PATI.

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Disusun Oleh:

Nama	: Rosidah Firnanda
Nomor Mahasiswa	: 22311010
Program Studi	: Manajemen
Dosen Pembimbing	: Muafi, Prof ., Dr. , S. E.,M. Si.
Supervisor	: Sushi Hindarti

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

ANALISIS PENGARUH STRATEGI MANAJEMEN SDM TERHADAP KESEJAHTERAAN KARYAWAN PADA BANK JATENG CABANG PATI.

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana srata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Disusun Oleh:

Nama	: Rosidah Firnanda
Nomor Mahasiswa	: 22311010
Program Studi	: Manajemen
Dosen Pembimbing	: Muafi, Prof ., Dr. , S. E.,M. Si.
Supervisor	: Sushi Hindarti

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerimahukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku”

Yogyakarta, 28 April 2026



Rosidah Firnanda

22311010

LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN MAGANG

Pengaruh Strategi Manajemen SDM Terhadap Kesejahteraan Karyawan Di
Bank Jateng

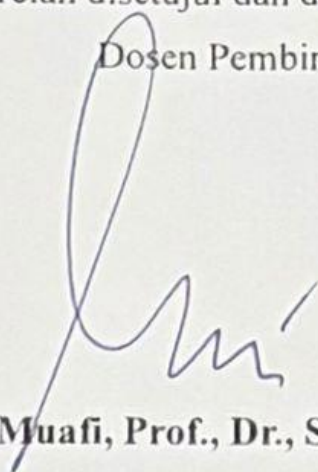
Diajukan Oleh:

Nama : Rosidah Firmanda
Nomor Mahasiswa : 22311010
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Muafi, Prof., Dr., S. E., M. Si.
Supervisor : Sushi Hindarti

Yogyakarta, 28 April 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing


Muafi, Prof., Dr., S. E., M. Si.

20/4/2026

MOTTO

حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ

"Cukuplah Allah menjadi Penolong kami, dan Dia sebaik-baik Pelindung."

QS. Ali 'Imran (3) ayat 173

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH STRATEGI MANAJEMEN SDM TERHADAP KESEJAHTERAAN KARYAWAN DI BANK JATENG

Disusun oleh : Rosidah Firmanda

Nomor Mahasiswa : 22311010

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Jumat 05 Juni 2026

Pembimbing TA : Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.
Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) terhadap tingkat kesejahteraan karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (Bank Jateng). Dengan menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif-deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi laporan tahunan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi MSDM yang integratif dan adaptif di Bank Jateng secara signifikan berpengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan dalam dimensi finansial, psikologis, dan sosial. Strategi utama yang diimplementasikan meliputi internalisasi budaya organisasi "Gemilang" (Gesit, Lincih, Berkembang), penerapan model pengembangan kompetensi 70:20:10, serta transformasi digital melalui sistem E-Nawala untuk meningkatkan efisiensi kerja. Dukungan organisasi melalui ruang diskusi terbuka serta kebijakan pembatasan lembur terbukti berkontribusi pada terciptanya keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi strategi MSDM dari fungsi administratif menjadi pengelola *human capital* yang strategis menjadi kunci utama dalam meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan guna mendukung keberlanjutan bisnis perbankan daerah.

Kata Kunci: Strategi MSDM, Kesejahteraan Karyawan, Bank Jateng, *Human Capital*, Budaya Organisasi.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of human resource management (HRM) strategies on employee well-being at PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (Bank Jateng). Using an exploratory-descriptive qualitative approach, data were collected through in-depth interviews, observations, and analysis of the company's annual reports. The results indicate that Bank Jateng's integrative and adaptive HRM strategies have a significant positive impact on employee well-being across financial, psychological, and social dimensions. Key strategies implemented include the internalization of the "Gemilang" (Agile, Flexible, Growing) organizational culture, the application of the 70:20:10 competency development model, and digital transformation through the E-Nawala system to enhance work efficiency. Organizational support through open discussion forums and policies limiting overtime have proven to contribute to the creation of work-life balance. This study concludes that the strategic transformation of HRM from an administrative function to strategic human capital management is the key to enhancing employee loyalty and productivity to support the sustainability of regional banking businesses.

Keywords: HR Strategy, Employee Welfare, Bank Jateng, Human Capital, Organizational Culture.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah Swt. Atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad saw. Besertakeluarga dan sahabat nya. Alhamdulillahirabbilalamin, dengan penuh rasa syukur penulis dapat menyelesaikan tugas akhir magang ini yang berjudul “Analisis Dampak Usia Karyawan Terhadap Produktivitas Dan Strategi Regenerasi Tenaga Kerja di PT Baja Kurnia”. Keberhasilan atas penulisan tugas akhir ini tak lepas dari dukungan dari berbagai pihak yang senantiasa membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Pada kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak dengan tulus yang telah memberikan masukan, semangat serta sarannya kepada:

1. Allah Swt., Sang Pencipta alam semesta, yang telah melimpahkan rahmat, dan kemudahan dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Berkat pertolongan dan izin-Nya, penulis mampu melewati setiap tantangan dalam proses penyelesaian karya ini.
2. Rasulullah Muhammad Saw., sosok teladan sempurna yang senantiasa menerangi jalan kehidupan umat manusia dengan ajaran dan bimbingannya yang mulia.
3. Kedua orang tua penulis. Bapak Sutamin dan Ibu Sulastri, atas doa, dukungan, serta pengorbanan yang senantiasa diberikan selama proses pendidikan penulis. Penulis berharap tugas akhir ini dapat menjadi wujud bakti serta memberikan manfaat dan kebanggaan bagi beliau berdua.
4. Bapak Muafi, Prof., Dr., S. E., M. Si., selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, mengarahkan, dan membantu penulis selama pelaksanaan magang dan penyusunan tugas akhir ini.
5. Ibu Susi Hindarti selaku Human Resource Development, Ibu Sekar selaku Purchasing yang selalu memberikan ilmunya, mengarahkan, dan mendidik penulis agar berkembang selama magang.
6. Tiga sahabat terbaik penulis sejak awal perkuliahan yaitu, andya, belva, yang telah memberikan dukungan, kebersamaan, serta motivasi yang diberikan, baik dalam proses akademik maupun dalam menghadapi berbagai tantangan perkuliahan, memberikan kontribusi yang berarti bagi penulis. Kehadiran mereka menjadi sumber semangat dan penguat bagi penulis hingga tugas akhir ini dapat diselesaikan dengan baik.
7. Teman-teman magang yang telah memberikan pengalaman yang sangat berkesan kepada penulis, memberi pembelajaran hidup yang sangat berharga, serta menemani penulis selama masa magang.

8. Seseorang yang penulis cintai ahmad farih binniamil maula yang selalu menemani penulis dalam hal apapun dan selalu memberikan dukungannya kepada penulis tanpa lelah hingga terselesaikannya tugas akhir ini.
9. Semua orang-orang yang penulis temui semasa hidup, yang memberikan kesandan pelajaran hidup yang berharga bagi penulis. Akhir kata, penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan masih banyak kekurangan, kesalahan serta belum sempurna. Penulis berharap tugas akhir ini dapat menjadi manfaat bagi penulis dan pembacanya, serta dapat menjadi tambahan wawasan bagi seluruh pihak tersebut.

DAFTAR ISI

COVER.	1
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN MAGANG	iii
BERITA ACARA TUGAS AKHIR LAPORAN MAGANG	iv
MOTTO.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Profil Perusahaan.....	1
1.1.1 Sejarah Perusahaan:	1
1.1.2 Visi dan Misi	2
1.1.3 Produk dan Layanan	3
1.1.4 Struktur Organisasi	4
1.1.5 Informasi Tambahan	5
1.2 Latar Belakang	5
1.3 Rumusan Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Implikasi/kontribusi.....	9
BAB II KAJIAN LITERATUR	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.1.2 Teori Keadilan (<i>Equity Theory</i>).....	12

2.1.3 Teori Modal Manusia (<i>Human Capital Theory</i>).....	12
2.1.4 Teori <i>Triple Bottom Line</i> dalam Manajemen SDM	13
2.1.5 Model Pembelajaran 70:20:10 dalam Pengembangan SDM	13
2.1.6 Teori Ekuitas Adams (<i>Adams' Equity Theory</i>)	14
2.1.7 E-HRM dan Kesejahteraan Digital (<i>Digital Well-being</i>)	15
2.1.8 Manajemen Talenta dan Komitmen Organisasi.....	15
2.1.9 Dukungan Organisasi yang Dirasakan (<i>Perceived Organizational Support</i> - POS)	16
2.2 Keterkaitan Teori dengan Instrumen Penelitian	17
2.3 Penelitian Terdahulu	18
2.4 Kerangka Kerja	19
BAB III METODOLOGI	22
3.1 Pendekatan Penelitian.....	22
3.2 Unit Analisis.....	22
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan.....	22
3.4 Kredibilitas Data (Triangulasi).....	23
3.5 Teknik Analisis Data.....	23
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	25
4.1 Deskripsi Data	25
4.1.1 Profil Kuantitatif dan Kondisi Ketenagakerjaan Bank Jateng	25
4.1.2 Strategi MSDM dan Fasilitas Kesejahteraan	25
4.1.3 Temuan Persepsi dan Aspirasi Karyawan	25
4.2 Analisis Data	26
4.2.1 Analisis Integrasi Budaya “Gemilang” dan Kinerja Organisasi.....	26
4.2.2 Analisa Strategi Pengembangan Kompetensi Model 70:20:10	27
4.2.3 Analisis Transformasi Digital (E-HRM) dan Efisiensi Kerja.....	27
4.2.4 Analisis Kesejahteraan Finansial dan Strategi Retensi	28

4.2.5 Analisis <i>Work-Life Balance</i> sebagai Ekosistem Keberlanjutan.....	28
4.2.6 Proses Triangulasi Data dan Hasil Observasi.....	29
4.3 Pembahasan Hasil.....	30
4.3.1 Sinergi Budaya Organisasi “Gemilang” dalam Mendorong Performa Individu	31
4.3.2 Dekonstruksi Model 70:20:10	31
4.3.3 Implementasi E-HRM (E-Nawala) dan Paradoks Efisiensi-Kesejahteraan.....	32
4.3.4 Kaitan Fasilitas Kredit Bunga Rendah dengan Kepuasan Kerja	32
4.3.5 Rekonstruksi Hubungan Karyawan dengan Perusahaan di Bank Jateng.....	33
4.3.6 <i>Work-Life Balance</i> dalam Industri <i>High Pressure</i>	34
4.3.7 Menyeimbangkan Kontribusi PAD dengan Keberlanjutan SDM.....	34
4.3.8 Dampak Strategis Manajemen Talenta terhadap Loyalitas Karyawan Milenial	35
4.3.9 Olahraga sebagai Instrumen Pengurangan Stres Kerja	35
BAB V PENUTUP.....	37
5.1 Kesimpulan	37
5.2 Saran	37
5.2.1 Rekomendasi Praktis.....	37
5.2.2 Implikasi Manajerial	38
5.2.3 Keterbatasan Penelitian.....	38
5.2.4 Saran untuk Peneliti Selanjutnya	38
DAFTAR PUSTAKA	39
LAMPIRAN	42

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Daftar Produk dan Layanan Bank Jateng	3
Tabel 4.1 Komparasi Dimensi Kesejahteraan Bank Jateng dengan Teori Pendukung	28
Tabel 4.2 Perbandingan Temuan Lapangan Bank Jateng dengan Validasi Literatur Terbaru .	36

DAFTAR GAMBAR

Gambart 1.1 Struktur Organisasi Bank Jateng, 2023	5
Gambar 2.1 Kerangka Kerja Laporan	21

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.....	40
Lampiran 2.....	42

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

1.1.1 Sejarah Perusahaan:

Berdiri sejak tahun 1963, Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah atau yang lebih dikenal sebagai Bank Jateng memegang peran sentral dalam memacu roda ekonomi dan kesejahteraan masyarakat di wilayah Jawa Tengah. Sebagai institusi keuangan milik daerah, fokus utamanya adalah menyediakan akses perbankan yang inklusif, mulai dari tabungan hingga penyaluran kredit untuk pembangunan lokal. Evolusi panjang selama puluhan tahun telah mengukuhkan posisi Bank Jateng sebagai salah satu pilar keuangan paling berpengaruh di provinsi tersebut.

Transformasi kelembagaan bank ini pun melewati berbagai fase hukum yang dinamis. Pada tahun 1969, melalui Peraturan Daerah (Perda) No. 3 Tahun 1969, statusnya secara resmi diakui sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Struktur ini kemudian beralih menjadi Perusahaan Daerah (Perusda) pada 1993, sebelum akhirnya berganti rupa menjadi Perseroan Terbatas (PT) pada tahun 1999 seiring dengan keluarnya payung hukum Perda No. 6 Tahun 1998 serta pengesahan dari Menteri Kehakiman RI.

Momen krusial lainnya terjadi saat Bank Jateng terlibat dalam Program Rekapitalisasi Perbankan di akhir era 90-an. Proses ini tuntas pada Mei 2005, yang ditandai dengan aksi beli balik (*buyback*) saham dari Pemerintah Pusat. Dampaknya, kepemilikan penuh bank kembali ke tangan Pemerintah Provinsi serta Pemerintah Kabupaten/Kota di Jawa Tengah. Guna memperbarui citra institusi pasca-rekapitalisasi, manajemen melakukan penyegaran identitas, termasuk mengganti logo dan nama sapaan perusahaan.

Berdasarkan legalitas Akta Perubahan Anggaran Dasar tertanggal 7 Mei 2005, nama panggilan operasional yang semula "Bank BPD Jateng" disederhanakan menjadi "Bank Jateng". Prestasi perusahaan terus menanjak, terbukti dengan raihan gelar *Regional Champion* pada medio 2010 hingga 2014, yang kemudian dilanjutkan dengan program transformasi strategis hingga tahun 2024. Pencapaian ini diperkuat dengan ketetapan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui surat No. S-6/KR/.03/2018, yang secara resmi menempatkan Bank Jateng dalam jajaran bank kategori Buku III.

Langkah strategis Bank Jateng dalam mengakselerasi perekonomian di Jawa Tengah difokuskan pada penguatan taraf hidup masyarakat melalui layanan finansial yang unggul. Sebagai pilar utama pendanaan pembangunan di berbagai sektor, bank ini berupaya memastikan bahwa kemajuan daerah berjalan secara berkesinambungan. Tidak hanya menyasar sektor makro, institusi ini juga memperluas akses perbankan hingga ke area pelosok serta memberikan dukungan penuh bagi pelaku UMKM. Inovasi produk menjadi kunci utama Bank Jateng untuk tetap relevan dengan kebutuhan zaman sekaligus menjadi solusi keuangan yang andal bagi para nasabahnya.

1.1.2 Visi dan Misi

1. Visi Perusahaan

Bank Jateng memiliki cita-cita utama untuk bertransformasi menjadi "Bank Terpercaya", yang tidak hanya menjadi identitas kebanggaan masyarakat, tetapi juga menjadi akselerator pembangunan daerah. Cita-cita ini diwujudkan melalui tiga orientasi utama:

- a. Kredibilitas dan Integritas: Membangun reputasi sebagai lembaga keuangan yang paling aman, solid, dan memberikan keuntungan optimal bagi seluruh pemangku kepentingan melalui pengelolaan yang transparan.
- b. Kedekatan Emosional Publik: Menciptakan rasa memiliki di tengah masyarakat sehingga Bank Jateng menjadi pilihan pertama dalam setiap kebutuhan transaksi perbankan.
- c. Keberlanjutan Wilayah: Berperan sebagai motor penggerak ekonomi di berbagai sektor pembangunan regional untuk menjamin kemandirian daerah baik di masa sekarang maupun masa depan.

2. Misi dan Implementasi Lapangan

Dalam upaya merealisasikan visi tersebut, Bank Jateng menjalankan empat pilar misi utama yang penulis amati implementasinya selama masa magang:

- a. Penyediaan Layanan Prima Berbasis Teknologi: Menyelenggarakan pelayanan yang melampaui ekspektasi nasabah dengan dukungan sumber daya manusia yang kompeten, jujur, dan loyal, serta infrastruktur teknologi informasi yang andal.
- b. Internalisasi Budaya Organisasi yang Sehat: Membangun etika kerja dan kebiasaan profesional yang berintegritas guna menjaga stabilitas dan kesehatan bank.

- c. Akselerasi Ekonomi Melalui Retail Banking: Mendorong pertumbuhan ekonomi daerah dengan memprioritaskan penyaluran modal pada sektor usaha kecil dan menengah (UMKM).
- d. Sinergi Pemangku Kepentingan: Memperkuat struktur permodalan dan kebijakan bank melalui komitmen yang kuat dari para pemilik saham.

1.1.3 Produk dan Layanan

Bank Jateng memiliki berbagai produk dan layanan yang terbagi menjadi empat kategori yang disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 1 Daftar Produk dan Layanan Bank Jateng

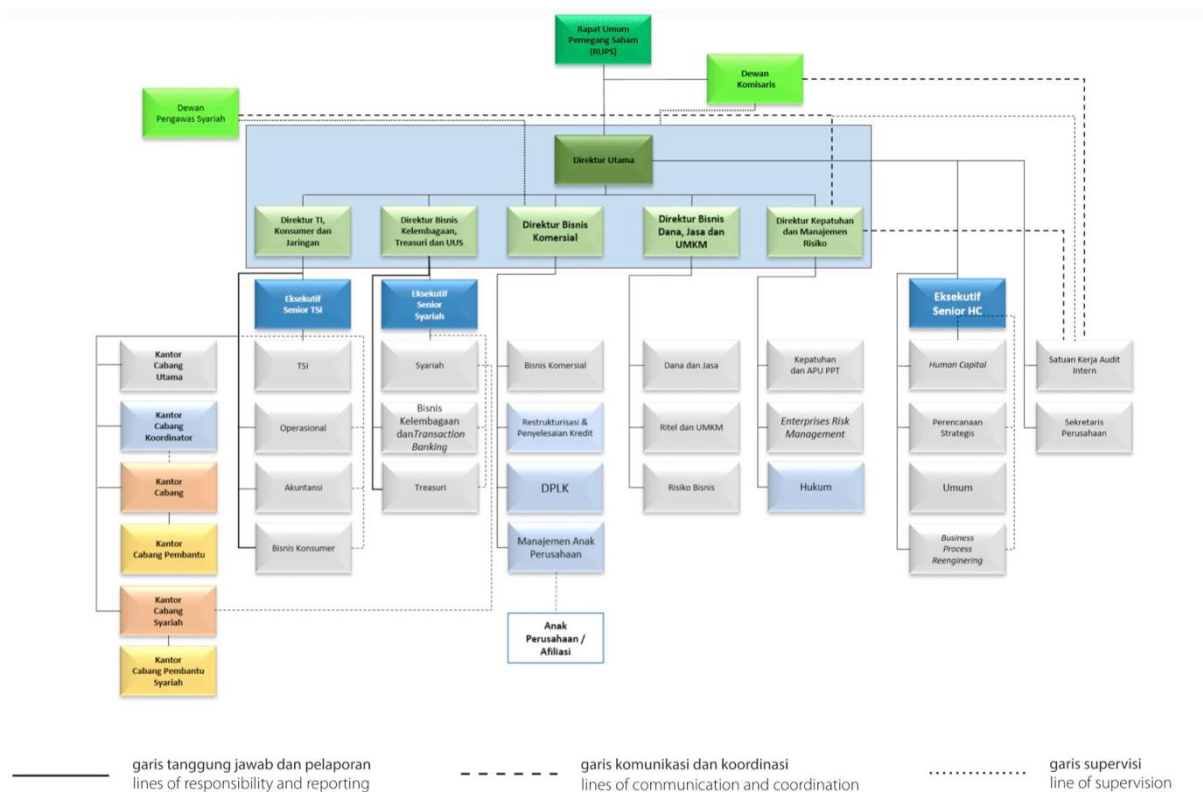
Kategori	Nama Produk / Layanan	Deskripsi Singkat
Simpanan Personal	Tabungan Bima	Instrumen investasi jangka panjang untuk kenyamanan finansial nasabah.
	Tabungan Bima Platinum	Produk simpanan eksklusif yang menyasar segmen pasar tertentu.
	Tabungan Simpeda	Produk tabungan bersama BPD seluruh Indonesia untuk mendukung pembangunan daerah.
	Tabungan Bima Rencana	Simpanan persiapan masa tua yang dikelola melalui sinergi dengan Taspen.
	DPLK Setia	Dana Pensiun Lembaga Keuangan yang dikelola secara transparan untuk berbagai instansi.
	Giro Perorangan	Layanan rekening koran untuk kemudahan transaksi bagi nasabah individu.
	Deposito Berjangka	Investasi aman dengan bunga kompetitif dan fleksibilitas penarikan tanpa denda.
	Tabungan Sempel	Tabungan khusus pelajar (Simpanan Pelajar) untuk mengedukasi budaya menabung sejak dini.
	TabunganKu	Produk simpanan inklusif bagi masyarakat luas dengan syarat yang sangat ringan.
Layanan Pinjaman	Personal Loan	Kredit konsumtif untuk berbagai kebutuhan pribadi seperti edukasi dan kesehatan.
	KPR Bank Jateng	Fasilitas pembiayaan untuk kepemilikan, perbaikan, atau pembangunan hunian.
	KPR Sejahtera FLPP	Kredit kepemilikan rumah bersubsidi bagi masyarakat berpenghasilan rendah (MBR).
	Kredit Kendaraan (KKB)	Pembiayaan kepemilikan motor atau mobil dengan skema cicilan yang adaptif.

Layanan Personal	Internet Banking	Akses transaksi perbankan secara daring melalui peramban web.
	Bima Mobile	Aplikasi <i>mobile banking</i> untuk layanan keuangan dalam genggaman.
	Cardless Withdrawal	Fitur pengambilan uang tunai di ATM tanpa memerlukan kartu fisik.
	e-Samsat	Layanan pembayaran pajak kendaraan bermotor secara elektronik.
	E-Personal Loan	Pengajuan pinjaman pribadi yang diproses secara digital/elektronik.
	SMS Notification	Layanan informasi transaksi melalui pesan singkat secara <i>real-time</i> .
	Layanan ATM	Jaringan mesin transaksi mandiri yang tersebar luas.
	Western Union	Layanan pengiriman dan penerimaan uang antarnegara (remitansi).
	Safe Deposit Box (SDB)	Layanan penyewaan kotak pengamanan untuk barang berharga atau dokumen.
	Valuta Asing & Rupiah	Fasilitas transaksi dalam berbagai mata uang asing dan mata uang rupiah.
	BPD Net Online	Layanan konektivitas transaksi antar Bank Pembangunan Daerah.
Layanan Kartu	e-Bima	Kartu transaksi digital untuk berbagai kemudahan pembayaran.
	BPD Card	Kartu debit resmi Bank Jateng untuk transaksi di mesin ATM dan EDC.

1.1.4 Struktur Organisasi

Perusahaan yang menjalankan berbagai kegiatan perlu memiliki suatu kerangka organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pembagian tugas di antara masing-masing bagian. Kerangka organisasi ini adalah sebuah sistem yang mencakup hierarki di dalam sebuah perusahaan. Salah satu manfaat besar bagi perusahaan yang memiliki kerangka organisasi yang efektif adalah peningkatan efisiensi pada pekerjaan pegawai serta kelancaran dalam pelaksanaan aktivitas.

Efisiensi operasional di Bank Jateng didukung oleh penerapan struktur organisasi berbasis fungsi. Model ini menitikberatkan pada pengelompokan sumber daya manusia sesuai dengan kemahiran dan spesialisasi masing-masing individu. Strategi ini diterapkan agar setiap lini pekerjaan dikelola oleh tenaga ahli yang tepat, sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian target perusahaan.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Bank Jateng, 2023

1.1.5 Informasi Tambahan

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah memiliki karyawan sejumlah 120 orang mencakup berbagai posisi.

Lokasi kantor Koordinator : Pati, Jawa Tengah

Cabang : 38 kantor cabang & 125 kantor capem (cabang pembantu)

1.2 Latar Belakang

Sebagai pilar ekonomi regional, Bank Jateng mengukuhkan eksistensinya sebagai lembaga perbankan utama yang melayani wilayah Jawa Tengah sejak resmi berdiri pada tahun 1963. Misi awal pembentukannya adalah menjadi motor pendanaan bagi proyek pembangunan daerah sekaligus penyedia akses finansial bagi masyarakat lokal guna meningkatkan taraf kesejahteraan penduduk (Profil Perusahaan Bank Jateng, 2023). Dalam perjalanannya, bank ini terus bertransformasi hingga menempati posisi sebagai salah satu institusi keuangan paling berpengaruh di provinsi tersebut.

Aspek legalitas perusahaan pun mengalami evolusi penting. Pada 1969, landasan hukumnya diperkuat melalui Perda No. 3 Tahun 1969 yang meresmikan status bank sebagai

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Menghadapi dinamika ekonomi nasional, Bank Jateng juga terlibat aktif dalam Program Rekapitalisasi Perbankan yang dimulai pada Mei 1999.

Memasuki bulan Mei 2005, fase rekapitalisasi tersebut dinyatakan tuntas. Momentum ini diikuti dengan langkah strategis berupa pembelian kembali (buyback) saham yang sebelumnya berada di tangan Pemerintah Pusat. Alhasil, kepemilikan penuh Bank Jateng kini beralih kepada Pemerintah Provinsi serta jajaran Pemerintah Kabupaten/Kota di wilayah Jawa Tengah. Pencapaian signifikan kembali dicatat pada 9 Februari 2018, di mana Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara resmi mengategorikan Bank Jateng sebagai Bank Buku III (Profil Perusahaan Bank Jateng, 2023).

Dalam upaya mewujudkan visinya, Bank Jateng senantiasa berfokus pada pengembangan instrumen perbankan yang kreatif dan adaptif terhadap dinamika pasar masa kini. Selain menyediakan solusi finansial yang efisien bagi nasabah, bank ini juga rutin merilis laporan keuangan publik sebagai bentuk pertanggungjawaban operasional secara periodik. Dari kacamata manajemen, dokumen tersebut berfungsi sebagai media interaksi untuk memaparkan capaian finansial kepada para pemangku kepentingan (FESS et al., 1996). Keterbukaan informasi ini tidak hanya memperkuat kredibilitas Bank Jateng di mata publik, tetapi juga menjadi manifestasi nyata dari penerapan prinsip transparansi dalam ekosistem keuangan modern.

Dalam upaya memperkuat posisi kompetitif dan menjaga reputasi positif di mata publik, Bank Jateng menyadari bahwa adopsi teknologi finansial mutakhir saja tidaklah cukup. Keberhasilan perusahaan dalam memberikan layanan prima sangat bergantung pada kualitas talenta internal atau sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Oleh karena itu, kemampuan manajemen dalam merumuskan strategi pengembangan karyawan yang tepat sasaran—baik dari segi kompetensi maupun motivasi—menjadi faktor krusial agar bank mampu beradaptasi di tengah volatilitas sektor keuangan saat ini.

Urgensi untuk mendalami optimalisasi strategi pengembangan aset manusia ini menjadi kunci utama dalam memacu performa bank agar tetap unggul di tengah ketatnya rivalitas industri perbankan nasional (Harahap et al., 2023).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sejatinya merupakan instrumen strategis yang menyelaraskan aspirasi individu dengan target organisasi, melampaui sekadar konsep dasar (Ismunandar, 2022). Implementasi kebijakan yang tepat mampu menciptakan ekosistem

kerja yang mendukung akselerasi karier tanpa mengorbankan kualitas kehidupan personal pegawai (Purnama, 2023). Lebih jauh lagi, tata kelola SDM yang efisien meletakkan fondasi bagi eksistensi perusahaan dalam jangka panjang dengan menjadikan kesejahteraan pekerja sebagai inti dari keberlanjutan bisnis (Iswanto et al., 2023).

Saat ini, pemaknaan terhadap keseimbangan antara dunia kerja dan kehidupan pribadi telah berkembang lebih luas daripada sekadar pembagian durasi waktu (Ismunandar & Kurnia, 2023). Berbagai temuan ilmiah mengonfirmasi bahwa personel yang mampu mencapai titik keseimbangan tersebut memiliki level kesejahteraan yang lebih tinggi, yang secara linear berdampak positif pada loyalitas serta produktivitas kerja (Iswanto et al., 2023). Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini difokuskan untuk membedah peran strategis praktik MSDM dalam mewujudkan taraf kesejahteraan pegawai yang ideal.

Di tingkat global, banyak korporasi terkemuka mulai memandang kesejahteraan karyawan bukan sekadar biaya, melainkan investasi strategis. Langkah ini diyakini mampu memupuk loyalitas, mengasah kreativitas, serta mendongkrak motivasi kerja yang secara linear berdampak pada pencapaian target-target organisasi (Febrian & Solihin, 2023). Berangkat dari fenomena tersebut, penelaahan mengenai pengaruh kebijakan manajemen SDM terhadap kualitas hidup pegawai di Bank Jateng menjadi sangat krusial. Hal ini penting untuk menjamin keberlanjutan serta pertumbuhan institusi agar tetap memiliki daya saing yang unggul di tengah rivalitas pasar perbankan yang kian ketat. Melalui studi ini, diharapkan tersedia landasan empiris bagi penyusunan regulasi internal yang lebih adaptif dalam mewujudkan keseimbangan kehidupan profesional (*work-life balance*) sekaligus meningkatkan taraf kesejahteraan seluruh insan perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini menyoroti pentingnya tata kelola SDM strategis dalam menopang kesejahteraan tenaga kerja di tengah tantangan industri perbankan yang kompetitif. Terdapat celah informasi mengenai efektivitas serta persepsi langsung karyawan terhadap keberhasilan strategi yang telah diterapkan oleh Bank Jateng. Atas dasar tersebut, fokus penelitian ini dirumuskan ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh Bank Jateng?

2. Bagaimana persepsi karyawan terhadap kesejahteraan mereka di lingkungan kerja Bank Jateng?
3. Sejauh mana strategi manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan di Bank Jateng?

Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keterkaitan antara strategi pengelolaan SDM dengan kesejahteraan karyawan, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan bagi pengembangan kebijakan SDM yang lebih baik ke depannya.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini diharapkan untuk mengeksplorasi secara mendetail bagaimana strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang diterapkan oleh Bank Jateng berpengaruh pada tingkat kesejahteraan karyawannya. Dalam dunia perbankan yang selalu berubah dan penuh persaingan, strategi SDM memegang posisi kunci dalam membangun suasana kerja yang mendukung, memotivasi karyawan, serta menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan keperluan pribadi dari karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi elemen-elemen penting dalam strategi SDM yang memberikan dampak signifikan terhadap kesejahteraan karyawan.

1. Secara spesifik, studi ini ditujukan untuk menganalisis kebijakan serta praktik pengelolaan SDM yang berkaitan dengan proses perekrutan, pelatihan dan pengembangan, sistem imbalan, serta manajemen kinerja di Bank Jateng.
2. Penelitian ini juga berupaya untuk menilai bagaimana penerapan kebijakan-kebijakan tersebut dirasakan oleh karyawan dalam keseharian mereka, baik dari segi kesejahteraan finansial, psikologis, maupun sosial.
3. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur efektivitas strategi pengelolaan SDM dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung perkembangan karyawan secara berkelanjutan.

Harapan dari hasil penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan yang menyeluruh mengenai keterkaitan antara strategi SDM yang dilaksanakan perusahaan dengan pandangan karyawan tentang kesejahteraan mereka, serta memberikan masukan bagi Bank Jateng dalam meningkatkan kualitas pengelolaan SDM di masa mendatang.

1.5 Implikasi/kontribusi

Hasil studi ini diproyeksikan mampu memberikan kontribusi signifikan, baik pada tataran teoretis maupun aplikatif, terutama dalam lingkup manajemen talenta di industri perbankan. Secara lebih mendalam, manfaat penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

Secara akademis, penelitian ini memperluas cakrawala literatur mengenai korelasi antara strategi manajemen SDM dan tingkat kesejahteraan pekerja di lingkungan perbankan daerah (BUMD). Dengan mengangkat Bank Jateng sebagai studi kasus, riset ini diharapkan menjadi referensi ilmiah yang valid bagi kalangan akademisi maupun praktisi untuk memahami keterkaitan fungsional antara kebijakan internal perusahaan dengan kualitas hidup para pegawainya.

2. Implikasi Praktis

Dari sisi profesional, laporan ini menjadi bahan evaluasi strategis bagi manajemen Bank Jateng dalam membenahi atau memperkuat kebijakan pengelolaan SDM yang sudah ada. Berbekal pemahaman atas perspektif karyawan, perusahaan dapat memformulasikan program yang lebih relevan dan tepat sasaran, seperti inisiatif harmonisasi karier dan kehidupan (*work-life balance*), akselerasi kompetensi, hingga struktur remunerasi yang transparan. Langkah ini bertujuan untuk memacu produktivitas serta memperkuat loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan instrumen strategis yang melibatkan pengelolaan dan pengaturan personel di dalam sebuah organisasi demi menjamin tercapainya efisiensi serta efektivitas tujuan lembaga. Secara komprehensif, MSDM mencakup berbagai fungsi vital seperti proses seleksi, pelatihan intensif, penilaian kinerja, hingga upaya pengembangan karyawan guna menciptakan atmosfer kerja yang produktif (Samsudin et al., 2024). Pada intinya, disiplin ini berfokus pada perancangan dan implementasi kebijakan tenaga kerja yang berkelanjutan untuk menghasilkan *output* yang kompetitif dan menguntungkan bagi organisasi.

Strategi manajemen SDM (*Strategic Human Resource Management*, SHRM) adalah pendekatan menyeluruh yang mengintegrasikan kebijakan dan praktik SDM dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing. Pendekatan ini berupaya menyelaraskan SDM dengan visi bisnis sehingga setiap kebijakan SDM mendukung sasaran perusahaan (Astutiningsih et al., 2024). Sebagai contoh, Molnár et al. (2024) mengemukakan bahwa peningkatan kondisi fisik, mental, dan sosial karyawan berdampak positif terhadap kinerja ekonomi dan daya saing organisasi. Eshete & Birbirssa, (2024) menyatakan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan praktik SHRM untuk manajemen keragaman cenderung menghasilkan tenaga kerja inklusif, yang selanjutnya berdampak positif pada keterlibatan, produktivitas, dan kinerja karyawan. Dengan demikian, strategi manajemen SDM yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang mendukung kesejahteraan pegawai.

Kesejahteraan karyawan didefinisikan sebagai kondisi positif yang mencakup kesehatan fisik, psikologis, dan sosial pekerja di tempat kerja. Definisi ini menekankan bahwa kesejahteraan tidak hanya soal kompensasi finansial, tetapi juga faktor non-materi seperti keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, keamanan kerja, dan lingkungan sosial yang suportif (Bhoir & Sinha, 2024). Misalnya, Asotie et al. (2025) menemukan bahwa keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) secara signifikan memprediksi kesejahteraan psikologis karyawan, dengan pengaruh sebesar 25% terhadap varians kesejahteraan.

Berdasarkan sebuah studi, kesejahteraan subjektif (SWB) pekerja kantor dipengaruhi oleh tiga faktor utama: "kualitas pekerjaan", "kualitas kehidupan pribadi", dan "kualitas komunitas". Peningkatan "kualitas pekerjaan" ditemukan sebagai faktor terpenting untuk mempromosikan SWB. Faktor "kualitas pekerjaan" ini sendiri terdiri dari beberapa sub-faktor, dengan urutan pengaruh dari yang terkuat adalah "kepuasan kerja", "pemenuhan lingkungan kantor", "keterikatan kerja", "kemudahan penyesuaian lingkungan", dan "kualitas dasar lingkungan kantor". "Kualitas pekerjaan" tidak hanya berdampak langsung pada SWB, tetapi juga secara tidak langsung melalui "kualitas kehidupan pribadi". Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa pentingnya faktor-faktor ini bervariasi tergantung pada atribut pribadi dan spasial, seperti gender, sifat kepribadian, dan fleksibilitas kerja. Sebagai contoh, pria cenderung lebih menekankan "pemenuhan lingkungan kantor", sementara wanita lebih memprioritaskan "kualitas dasar lingkungan kantor". Selain itu, bagi pekerja yang sensitif terhadap lingkungan, menyediakan kantor dengan "kualitas dasar" dan "kemudahan penyesuaian" yang baik sangatlah penting untuk meningkatkan SWB mereka. (Fukawa et al., 2024)

Hubungan antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan kesejahteraan karyawan bersifat kompleks dan seringkali menunjukkan hasil yang kontradiktif. Secara teoretis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), di mana praktik SDM yang efektif dipandang sebagai investasi organisasi terhadap karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung melalui praktik-praktik ini, mereka cenderung membalas dengan sikap positif, termasuk peningkatan kepuasan dan kesejahteraan. Beberapa praktik SDM, seperti pelatihan dan pengembangan, dapat secara langsung meningkatkan kesejahteraan dengan memperbaiki pengetahuan dan keterampilan karyawan. Secara spesifik, pelatihan hijau (*green training*) terbukti secara positif memengaruhi kepuasan kerja karena membuat karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam inisiatif yang bermakna. Namun, hubungan ini tidak selalu bersifat langsung. Sebuah studi menunjukkan bahwa praktik SDM tidak secara langsung memengaruhi kesejahteraan, melainkan melalui mediasi *job crafting*, di mana praktik SDM yang mendukung otonomi memberdayakan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan. Di sisi lain, beberapa praktik SDM seperti perekrutan hijau dan imbalan hijau ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa faktor inti seperti kompensasi dan kondisi kerja tetap menjadi penentu utama. Bahkan, keterikatan kerja (*work engagement*) dalam lingkungan yang sangat menuntut mungkin tidak menjadi mediator yang signifikan bagi kesejahteraan. Pada akhirnya, peningkatan "kualitas pekerjaan" secara

keseluruhan, yang mencakup kepuasan kerja, pemenuhan lingkungan kantor, dan keterikatan kerja, merupakan faktor penting dalam mendorong kesejahteraan subjektif karyawan. (Saragih et al., 2024)

2.1.2 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori Keadilan (*Equity Theory*) merupakan kerangka motivasi yang menjelaskan bagaimana persepsi keadilan distributif memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Dikembangkan oleh Adams, teori ini berargumen bahwa individu secara konstan membandingkan rasio antara *input* (usaha, keterampilan, loyalitas) dan *outcome* (gaji, tunjangan, pengakuan) yang mereka terima dengan rasio *input-outcome* rekan kerja yang dijadikan acuan. Ketika karyawan memersepsikan adanya ketidakseimbangan (*inequity*), mereka akan mengalami ketegangan psikologis yang mendorong mereka untuk menyesuaikan *input* atau bahkan meninggalkan organisasi. Sebaliknya, persepsi keadilan—khususnya keadilan distributif—akan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan (Sahni & Sinha, 2020). Dalam konteks perbankan, keadilan organisasional ditemukan memediasi hubungan antara praktik SDM dan kepuasan kerja karyawan, terutama pada dimensi keadilan interaksional di bank-bank swasta (Sahni & Sinha, 2020). Lebih lanjut, studi di sektor perbankan Indonesia menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasional—yang mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional—secara positif dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja, yang kemudian berkontribusi pada menurunnya keinginan untuk keluar dari perusahaan (Kuswandini et al., 2026).

2.1.3 Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*)

Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*) menjelaskan bahwa manusia dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi mereka melalui fokus yang lebih besar pada pendidikan dan pelatihan. Teori ini memandang atribut manusia, baik bawaan maupun yang diperoleh, sebagai modal yang dapat ditambah nilainya melalui investasi yang tepat. Pelopor utama teori ini adalah ekonom Gary Becker dan Theodore Schultz pada tahun 1960-an, yang menunjukkan bahwa investasi pada manusia, seperti pendidikan dan kesehatan, akan meningkatkan hasil ekonomi serta potensi penghasilan karyawan. Meskipun pertama kali diusulkan oleh Adam Smith pada abad ke-18 sebagai "kemampuan yang berguna dari anggota masyarakat", teori modern menekankan bahwa pengetahuan dan keterampilan seseorang tidak berbeda dengan bentuk modal fisik lainnya (Hasan et al., 2023).

Dalam konteks organisasi, modal manusia mewakili faktor manusia yang mampu belajar, berinovasi, dan memberikan dorongan kreatif untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Modal ini mencakup berbagai kualitas nyata seperti pendidikan, kemampuan berkomunikasi, manajemen orang, pelatihan, serta kesejahteraan fisik dan emosional. Perusahaan memiliki insentif untuk mencari dan mengembangkan modal manusia karena hal ini menjadi pendorong utama kinerja keuangan dan kesuksesan organisasi. Namun, salah satu karakteristik unik dari modal manusia adalah sifatnya yang portabel; aset ini dimiliki oleh karyawan dan tidak pernah sepenuhnya dimiliki oleh pemberi kerja, sehingga organisasi harus mengambil langkah-langkah strategis untuk mempertahankan talenta terbaik mereka. (Hasan et al., 2023)

2.1.4 Teori *Triple Bottom Line* dalam Manajemen SDM

Triple Bottom Line merupakan kerangka kerja berkelanjutan yang memperluas fokus bisnis di luar kinerja keuangan dengan memasukkan dimensi sosial dan lingkungan (Setiawati & Wisnujati, 2025). Prinsip ini menegaskan bahwa keberlanjutan bisnis tidak bisa dipisahkan dari tanggung jawab etis terhadap kesejahteraan sosial dan kelestarian alam. Dalam konteks MSDM, TBL melibatkan integrasi faktor ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam setiap pengambilan keputusan bisnis (Sial et al., 2025). Dimensi ekonomi (Profit) berfokus pada aktivitas yang meningkatkan ketahanan organisasi sambil memberikan imbalan ekonomi yang adil (Sial et al., 2025). Dimensi sosial (People) menekankan pada praktik inklusif yang mempromosikan keadilan sosial, keragaman, dan kesejahteraan mental karyawan (Setiawati & Wisnujati, 2025). Hal ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk tidak hanya mengejar profitabilitas, tetapi juga menciptakan ekosistem kerja yang memanusiakan manusia. Sementara itu, dimensi lingkungan (Planet) melibatkan integrasi tujuan ekologis di seluruh sistem manajemen perusahaan (Sial et al., 2025).

2.1.5 Model Pembelajaran 70:20:10 dalam Pengembangan SDM

Model pembelajaran 70:20:10 merupakan sebuah pendekatan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang menekankan kombinasi pembelajaran efektif melalui tiga porsi utama: 70% melalui pengalaman praktis, 20% melalui pembelajaran sosial, dan 10% melalui pembelajaran formal. Porsi terbesar, yaitu 70%, dilakukan melalui pemberian tugas yang menantang di tempat kerja, praktik nyata, simulasi, serta pengalaman langsung dalam situasi kerja sesungguhnya. Komponen 20% menitikberatkan pada interaksi sosial dan kolaborasi, seperti kegiatan *brainstorming*, diskusi, *coaching*, mentoring, maupun belajar dari orang lain

untuk memperoleh pengetahuan baru. Sementara itu, 10% sisanya diperoleh melalui jalur formal seperti pelatihan di kelas, seminar, membaca modul, atau kursus guna memperkuat pemahaman teoritis (Rahman & Kamaliah, 2023).

Dalam konteks pengembangan CPNS di BRIN, adaptasi model ini bervariasi tergantung pada karakteristik SDM. SDM Iptek (peneliti berpendidikan S3) cenderung lebih meminati pola 70:10:20 yang sangat mengutamakan pengalaman praktis (*experiential learning*). Di sisi lain, SDM Manajemen Iptek lebih menyukai pola 20:70:10 yang mengedepankan interaksi sosial dan kolaborasi sebelum menuangkannya dalam penugasan. Implementasi model ini terbukti efektif dalam memperkuat pemahaman peserta pelatihan, terutama saat dikombinasikan dengan metode *e-learning* pada agenda-agenda pelatihan tertentu. Dengan demikian, model 70:20:10 menawarkan fleksibilitas dalam membentuk kompetensi dan karakter SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan dan latar belakang fungsional masing-masing pegawai (Rahman & Kamaliah, 2023).

2.1.6 Teori Ekuitas Adams (*Adams' Equity Theory*)

Teori Ekuitas Adams, yang diperkenalkan oleh John Stacy Adams pada tahun 1963, menyatakan bahwa motivasi karyawan sangat bergantung pada persepsi keadilan. Keadilan didefinisikan sebagai keseimbangan antara input yang diberikan karyawan, seperti kerja keras, keterampilan, pengalaman, dan loyalitas, dengan output atau penghargaan yang diterima, seperti gaji, tunjangan, promosi, serta pujian. Dalam teori ini, karyawan cenderung mengevaluasi hubungan kerja mereka dengan membandingkan rasio output/input diri sendiri terhadap rasio serupa milik orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Jika terjadi ketidakseimbangan, seperti saat output dirasakan lebih rendah dari input, karyawan akan merasa marah dan mengalami demotivasi. Sebaliknya, jika output melebihi input, individu mungkin akan merasa bersalah (Prayoga et al., 2016).

Dalam penerapan manajemen penghargaan, manajer harus melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap input dan output di organisasi karena ketidakadilan yang dirasakan dapat menyebabkan stres, kelelahan kerja (*burnout*), hingga tingginya angka perputaran karyawan (*turnover*). Untuk memulihkan titik keadilan, karyawan mungkin akan mengubah input mereka, seperti mengurangi usaha kerja, atau menuntut perubahan output berupa kenaikan upah dan penghargaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem kompensasi dan penghargaan diberikan secara adil sesuai dengan kontribusi nyata karyawan untuk mempertahankan motivasi dan produktivitas. Pemahaman mengenai perbedaan toleransi

individu terhadap ketidakadilan juga menjadi faktor krusial bagi manajer dalam mengambil keputusan moral yang etis terkait kesejahteraan bawahannya.(Prayoga et al., 2016).

2.1.7 E-HRM dan Kesejahteraan Digital (*Digital Well-being*)

Strohmeier (2007) mendefinisikan *Electronic Human Resource Management* (e-HRM) sebagai perencanaan, implementasi, dan penerapan teknologi informasi untuk jaringan dan dukungan bagi setidaknya dua aktor individu atau kolektif dalam pelaksanaan kegiatan SDM secara bersama. Penerapan e-HRM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional organisasi melalui otomatisasi tugas administratif seperti penggajian dan pengelolaan data, yang memungkinkan staf HR beralih ke peran yang lebih strategis. Dalam konteks kesejahteraan digital (*digital well-being*), sistem ini memfasilitasi kebijakan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) serta kesehatan dan keselamatan karyawan. Kemajuan teknologi dalam e-HRM memungkinkan fleksibilitas kerja di mana karyawan dapat bekerja secara jarak jauh, yang pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dan meningkatkan kepuasan kerja melalui akses informasi yang lebih mudah (Poisat et al., n.d.).

Selain itu, e-HRM mendukung pengembangan modal manusia melalui portal HR yang menyediakan informasi berkualitas tinggi dan peluang pembelajaran mandiri. Namun, keberhasilan sistem ini sangat bergantung pada penerimaan pengguna, di mana desain yang intuitif dan mudah digunakan sangat krusial untuk mencegah peningkatan beban administratif yang justru dapat mengganggu kesejahteraan mental karyawan. Jurnal ini menekankan bahwa meskipun e-HRM dianggap mampu meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan, bukti empiris yang menghubungkan keduanya secara langsung masih terbatas dan memerlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami pengaruhnya secara menyeluruh bagi berbagai kelompok pengguna. Dengan demikian, e-HRM bukan sekadar alat teknologi, melainkan elemen strategis yang harus dikelola dengan fokus pada nilai bagi manusia di dalam organisasi (Poisat et al., n.d.).

2.1.8 Manajemen Talenta dan Komitmen Organisasi

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang fokus pada identifikasi, pengembangan, dan retensi individu-individu berkualitas di dalam perusahaan. Menurut Armstrong, n.d. dalam bukunya *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, manajemen talenta didefinisikan sebagai pendekatan sistematis untuk memastikan organisasi mampu mengembangkan dan mempertahankan talenta penting yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis. Hal ini

diperkuat oleh pandangan Collings & Mellahi (2009) yang menyatakan bahwa manajemen talenta bukan sekadar memilih individu berpotensi tinggi, melainkan menciptakan sistem pengembangan berkelanjutan agar karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan strategis perusahaan melalui pelatihan, promosi, dan evaluasi kinerja (Sondakh et al., n.d.).

Di sisi lain, efektivitas manajemen talenta sangat berkaitan erat dengan komitmen organisasional. Saks (2019) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat keterikatan emosional dan kognitif individu terhadap organisasi yang memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan dan terlibat aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen talenta yang efektif, seperti rekrutmen dan pelatihan yang baik, dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa potensi mereka dihargai dan dikembangkan oleh perusahaan, hal tersebut akan membangun modal sosial berupa komitmen yang kuat, yang pada akhirnya dapat membantu organisasi dalam menghadapi tantangan sumber daya manusia seperti *turnover intention*. Dengan demikian, integrasi antara manajemen talenta yang sistematis dan pengembangan komitmen organisasional menjadi kunci bagi keberlangsungan serta produktivitas perusahaan di tengah persaingan bisnis yang kompetitif (Sondakh et al., n.d.).

2.1.9 Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support* - POS)

Dukungan Organisasi yang Dirasakan atau *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan keyakinan umum yang dimiliki karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini berakar pada *Organizational Support Theory* (OST) yang menggunakan teori pertukaran sosial sebagai landasan utamanya. Dalam teori ini, hubungan antara karyawan dan organisasi dipandang sebagai relasi resiprosikal positif; karyawan cenderung membalas perlakuan baik organisasi dengan meningkatkan upaya mereka untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Mekanisme kerja POS sangat bergantung pada norma resiprositas atau timbal balik, di mana dukungan yang diberikan oleh organisasi akan memunculkan perasaan kewajiban (*felt obligation*) pada diri karyawan untuk peduli terhadap organisasi (Kurniawan et al., 2021).

Secara teoretis, pembentukan POS dipicu oleh tindakan sukarela organisasi (*discretionary treatment*) yang menunjukkan ketulusan, bukan sekadar pemenuhan kewajiban hukum atau tekanan eksternal. Karyawan sering kali mempersonifikasikan organisasi melalui agen-agenya, seperti supervisor, di mana dukungan dari supervisor akan berdampak langsung

pada peningkatan POS secara keseluruhan. Selain aspek pertukaran sosial, POS juga berperan dalam memenuhi kebutuhan sosioemosional karyawan, seperti harga diri, afiliasi, dan dukungan emosional, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan emosional atau komitmen afektif terhadap organisasi. Sebaliknya, jika organisasi memberikan perlakuan tidak adil, norma resiprositas negatif dapat memicu perilaku retribusi atau balas dendam dari karyawan. Implementasi POS yang tinggi terbukti memberikan hasil positif bagi kedua belah pihak, termasuk peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan kesejahteraan individu, serta pengurangan perilaku penarikan diri seperti keinginan untuk keluar (*turnover intention*) (Kurniawan et al., 2021).

2.2 Keterkaitan Teori dengan Instrumen Penelitian

Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini bukan sekedar landasan akademis, melainkan menjadi dasar dalam penyusunan instrumen wawancara (Lampiran 1) untuk menggali data lapangan secara terstruktur:

1. Teori Keadian (*Equity Theory*) dan Ekuitas Adams

Digunakan untuk menyusun pertanyaan mengenai strategi remunerasi dan persepsi kepuasan kompensasi. Teori ini membantu peneliti mengevaluasi apakah karyawan merasa imbalan (*output*) yang mereka terima sebanding dengan usaha (*input*) yang diberikan. Hal ini tertuang dalam pertanyaan wawancara nomor 2 (HR) dan nomor 1 (Staf).

2. Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*)

Menjadi landasan untuk menggali strategi pengembangan kompetensi dan pelatihan. Teori ini memandang investasi pada pendidikan dan keterampilan sebagai modal untuk meningkatkan produktivitas. Keterkaitannya muncul pada pertanyaan wawancara nomor 5 (HR) dan nomor 5 (Staf) terkait kepastian jenjang karier.

3. Triple Bottom Line (TBL)

Digunakan untuk membedah bagaimana Bank Jateng menyeimbangkan aspek ekonomi (Profit), sosial (People), dan lingkungan (Planet). Fokus pada dimensi *People* mendukung pertanyaan mengenai fasilitas fisik, mental, dan dukungan sosial di lingkungan kerja.

4. E-HRM dan Digital Well-being

Melandasi pertanyaan mengenai efisiensi operasional melalui sistem digital (seperti E-Nawala) dan dampaknya terhadap beban kerja. Hal ini bertujuan untuk melihat apakah teknologi membantu atau justru menambah stres kerja (*technostress*).

5. Manajemen Talenta dan Komitmen Organisasi

Teori ini digunakan untuk memahami bagaimana sistem retensi dan pengembangan karyawan membangun loyalitas jangka panjang. Keterkaitannya terlihat pada pertanyaan mengenai jaminan hari tua dan rencana karier jangka panjang.

6. Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support* -POS)

Menjadi dasar untuk pertanyaan mengenai relasi atasan-bawahan dan ruang diskusi terbuka. Teori ini membantu menganalisis apakah karyawan merasa dihargai dan dipedulikan kesejahteraannya oleh organisasi.

2.3 Penelitian Terdahulu

Peneliti & Tahun	Judul & Jurnal	Variabel & Objek	Hasil Utama & Relevansi
Harefa (2026)	<i>Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan Sebagai Strategi dalam Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan dan Kinerja Organisasi</i> (Jurnal Ekonomi LIKUID)	X: MSDM Berkelanjutan Y1: Kesejahteraan Karyawan Y2: Kinerja Organisasi	Menunjukkan bahwa strategi MSDM yang adaptif dan berorientasi jangka panjang secara signifikan meningkatkan kesejahteraan fisik & psikologis karyawan. Relevan untuk memetakan indikator variabel strategi SDM.
Lukmansyah (2026)	<i>Praktik Kesejahteraan Terintegrasi dalam Manajemen SDM: A Systematic Literature Review</i> (Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum)	X: Praktik Kesejahteraan Terintegrasi Y: Kesejahteraan Karyawan & Kinerja	Pendekatan MSDM yang holistik sangat krusial untuk menjaga stabilitas mental dan kepuasan kerja di Indonesia. Bisa menjadi acuan teori untuk menyusun kuesioner dimensi kesejahteraan.
Simangunsong (2025)	<i>Keseimbangan Kerja dan Kehidupan dalam MSDM: Analisis</i>	X: Kebijakan Work-Life Balance (WLB)	Penerapan WLB yang efektif dalam strategi MSDM menurunkan stres

	<i>Literatur terhadap Pengaruhnya pada Kesejahteraan Karyawan (Sibatik Journal)</i>	Y: Kesejahteraan Karyawan	kerja dan meningkatkan retensi. Sangat cocok untuk mengukur indikator kesejahteraan non-finansial di sektor perbankan.
Ompusunggu (2023)	<i>Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi (Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis)</i>	X1: Pengembangan Karir X2: Kompetensi Y: Kinerja Z: Kepuasan Kerja Objek: Bank Jateng	Investasi perusahaan pada manajemen karir terbukti meningkatkan kepuasan karyawan Bank Jateng secara nyata. Sangat relevan karena meneliti objek institusi yang sama (Bank Jateng) , membantu Anda memahami karakteristik SDM perbankan daerah.
Pratama & Waskito (2025)	<i>Pengaruh Praktik Manajemen SDM terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi (Jurnal Lentera Bisnis)</i>	X: Praktik MSDM Y: Kinerja Z: Kepuasan Kerja & Keterlibatan	Fokus pada kompensasi adil, peluang karir, dan lingkungan kondusif efektif membentuk sikap positif karyawan. Membantu Anda menyusun sintesis hubungan pengaruh antar-variabel.

2.4 Kerangka Kerja

Kerangka kerja dalam penelitian ini disusun untuk memberikan gambaran konseptual mengenai hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) sebagai variabel independen, dan kesejahteraan karyawan sebagai

variabel dependen. Strategi manajemen SDM dalam penelitian ini mencakup empat dimensi utama, yaitu:

1. Rekrutmen dan Seleksi

Proses pencarian dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Upaya perusahaan dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan agar lebih produktif dan adaptif.

3. Kompensasi

Bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial.

4. Manajemen Kinerja

Proses evaluasi dan pengukuran kinerja karyawan yang dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan.

Keempat elemen tersebut dipandang sebagai bentuk strategi perusahaan dalam mengelola dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia agar selaras dengan tujuan organisasi.

Kesejahteraan karyawan didefinisikan sebagai kondisi di mana karyawan merasa sejahtera secara:

1. Finansial

Memiliki penghasilan yang mencukupi kebutuhan hidup dan aman secara ekonomi.

2. Psikologis

Merasa puas, termotivasi, dan tidak mengalami tekanan mental yang berlebihan.

3. Sosial

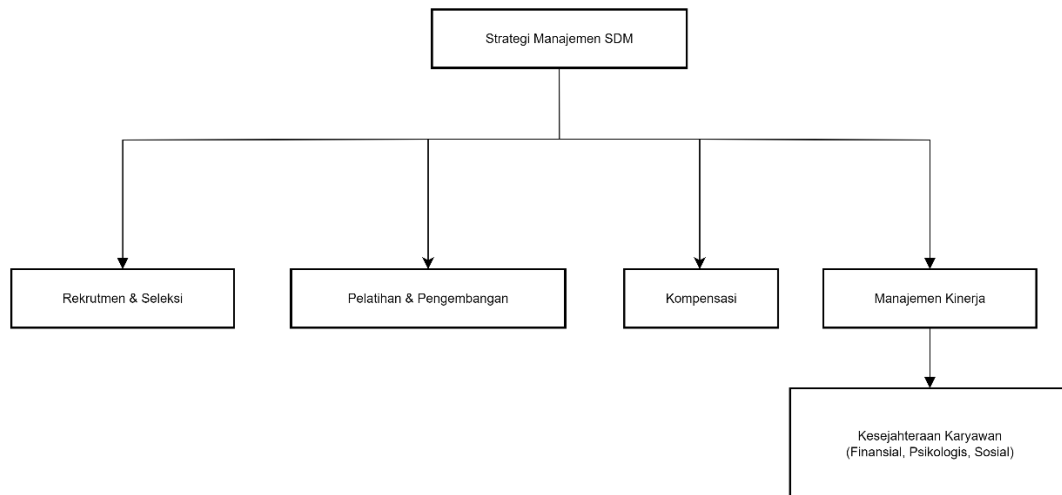
Merasa dihargai, memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, dan mendapatkan dukungan dari lingkungan kerja.

Ketiga aspek ini menjadi indikator untuk menilai sejauh mana karyawan merasa sejahtera dalam organisasi.

Berdasarkan literatur yang telah dikaji, strategi manajemen SDM yang diterapkan secara efektif dan konsisten dapat berdampak langsung terhadap kesejahteraan karyawan. Misalnya, sistem kompensasi yang adil akan berdampak pada kesejahteraan finansial, pelatihan

yang sesuai akan meningkatkan rasa percaya diri dan kesejahteraan psikologis, serta lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan kesejahteraan sosial.

Dengan demikian, strategi manajemen SDM yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang sehat dan harmonis, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk merasa lebih sejahtera dan produktif.



Gambar 2.1
Kerangka Kerja Laporan

BAB III METODOLOGI

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif-deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam fenomena pengaruh strategi manajemen SDM terhadap kesejahteraan karyawan melalui perspektif subjektif informan. Fokus penelitian diarahkan pada penggalian makna di balik pengalaman langsung karyawan mengenai kebijakan perusahaan.

3.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu. Informan penelitian ditentukan secara bertujuan (*purposive*) yaitu:

1. Karyawan Bank Jateng Kantor Koordinator Pati
Terdiri dari staf operasional dan manajerial yang memiliki pengalaman langsung terhadap penerapan strategi manajemen SDM di tempat mereka bekerja.
2. Kriteria Informan
Memiliki masa kerja yang cukup untuk merasakan dampak kebijakan SDM dan bersedia memberikan informasi secara terbuka mengenai kondisi kesejahteraan mereka (finansial, psikologis, dan sosial).

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan

Data penelitian ini bersumber dari:

1. Data Primer
Diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) secara semi-terstruktur dengan staf dan pihak manajemen SDM. Instrumen wawancara disusun berdasarkan integrasi teori keadilan, modal manusia, *triple bottom line*, ekuitas Adams, *e-HRM*, dan *well-being*.
2. Data Sekunder
Menggunakan dokumen profil perusahaan, struktur organisasi, dan Laporan Keuangan Tahunan Bank Jateng 2025.

3. Observasi

Pengamatan langsung dilakukan terhadap lingkungan kerja, fasilitas fisik, dan interaksi sosial karyawan di kantor.

3.4 Kredibilitas Data (Triangulasi)

Untuk menjamin keabsahan data kualitatif, peneliti menggunakan teknik:

1. Triangulasi Sumber

Membandingkan data hasil wawancara antara staf operasional dengan pihak manajemen SDM untuk melihat konsistensi informasi.

2. Triangulasi Teknik

Melakukan verifikasi silang antara hasil wawancara, hasil observasi lingkungan kerja, dan dokumen laporan tahunan perusahaan.

3. Member Checking

Melakukan konfirmasi ulang hasil interpretasi data kepada informan untuk memastikan kesesuaian narasi dengan maksud narasumber.

.

3.5 Teknik Analisis Data

Proses pengolahan informasi dalam studi ini menerapkan metode analisis tematik (thematic analysis). Pendekatan tersebut dipilih untuk menggali, membedah, serta mendokumentasikan berbagai kecenderungan pola atau tema sentral yang ditemukan dalam transkrip wawancara. Adapun rangkaian prosedur analisis data yang dijalankan adalah sebagai berikut:

1. Transkripsi Data

Semua hasil wawancara direkam (dengan izin informan), lalu ditranskrip secara lengkap dalam bentuk teks.

2. Koding Data (*Coding*)

Data transkrip dianalisis untuk mengidentifikasi kata kunci, frasa penting, dan potongan data yang relevan, yang kemudian dikategorikan ke dalam *kode-kode*.

3. Identifikasi Tema

Kode-kode yang memiliki kesamaan kemudian dikelompokkan menjadi tema, seperti “kesejahteraan finansial,” “dukungan manajemen,” atau “ketidakpuasan terhadap kompensasi.”

4. Interpretasi

Peneliti menyusun narasi dari tema-tema yang muncul dan mengaitkannya dengan teori serta tujuan penelitian untuk menghasilkan kesimpulan yang bermakna.

Analisis dilakukan secara induktif, di mana peneliti membangun pemahaman berdasarkan data lapangan, bukan berdasarkan asumsi awal.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Bagian ini menyajikan paparan komprehensif mengenai data yang dihimpun selama proses penelitian di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (Bank Jateng). Data ini mencakup informasi sekunder yang berasal dari laporan resmi perusahaan tahun 2025 serta data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan survei persepsi kepada manajemen sumber daya manusia (SDM) dan staf operasional.

4.1.1 Profil Kuantitatif dan Kondisi Ketenagakerjaan Bank Jateng

Data kuantitatif mengenai jumlah tenaga kerja dan alokasi biaya operasional SDM sebesar Rp 1,75 triliun pada tahun 2025 disajikan untuk memberikan konteks mengenai skala pengelolaan manajerial di Bank Jateng. Relevansi data ini terhadap tema kesejahteraan adalah sebagai indikator kapasitas finansial perusahaan dalam mendukung sistem remunerasi (gaji dan tunjangan) serta program kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

4.1.2 Strategi MSDM dan Fasilitas Kesejahteraan

Data primer yang digali melalui wawancara dengan departemen SDM mengungkapkan bahwa Bank Jateng mengadopsi visi manajemen yang menempatkan karyawan sebagai aset utama (*Human Capital*). Strategi ini dikonstruksi melalui budaya organisasi "Gemilang" yang merupakan akronim dari Gesit, Lincah, dan Berkembang. Dalam implementasinya, bank menerapkan model pembelajaran 70:20:10, di mana porsi terbesar (70%) diberikan pada aspek *experiential learning* atau belajar melalui praktik penugasan harian.

Untuk mendukung kesejahteraan finansial jangka panjang, bank menyediakan fasilitas kredit pegawai yang sangat menguntungkan. Karyawan memiliki akses terhadap Kredit Multiguna (KMG), Kredit Pemilikan Rumah (KPR), dan Kredit Kendaraan Bermotor (KKB) dengan suku bunga khusus yang sangat rendah, berkisar antara 3,76% hingga 5,50% per tahun.

4.1.3 Temuan Persepsi dan Aspirasi Karyawan

Data primer dalam bagian ini diperoleh melalui instrumen wawancara mendalam yang mencakup aspek kompensasi, fasilitas fisik, beban kerja, dukungan manajemen, hingga jaminan masa tua.

1. Identitas Informan: Penelitian ini melibatkan dua narasumber utama sebagai representasi unit analisis individu, yaitu:
 - a. Pihak Manajemen (HR): Memberikan perspektif kebijakan strategis dan visi kesejahteraan perusahaan.
 - b. Staf Operasional: Memberikan perspektif pengalaman langsung dan persepsi subjektif terhadap implementasi kebijakan tersebut.
2. Data Temuan: Staf menyatakan kepuasan tinggi terhadap kompensasi yang "sangat mencukupi ekspektasi" dan merasa nyaman dengan adanya "ruang diskusi terbuka" yang disediakan atasan.

4.2 Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan mensinergikan temuan primer dari hasil wawancara dan data sekunder dari laporan keuangan 2025 guna memahami efektivitas strategi MSDM terhadap ekosistem kesejahteraan karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (Bank Jateng).

4.2.1 Analisis Integrasi Budaya “Gemilang” dan Kinerja Organisasi

Strategi MSDM Bank Jateng bertumpu pada internalisasi nilai "Gemilang" (Gesit, Lincih, Berkembang). Berdasarkan data primer, nilai-nilai ini bukan sekadar slogan, melainkan pedoman perilaku adaptif terhadap transformasi digital. Analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dan inklusif di Bank Jateng memiliki korelasi kuat dengan motivasi kerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian Muh Irsan et al. (2022) yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang inklusif mampu menumbuhkan keterlibatan (*engagement*) yang lebih tinggi, yang pada akhirnya memicu peningkatan performa individu secara signifikan.

Penerapan prinsip *Triple Bottom Line* (sosial, ekonomi, lingkungan) dalam budaya kerja, termasuk kebijakan inklusif bagi disabilitas, menunjukkan bahwa bank tidak hanya mengejar profitabilitas tetapi juga keadilan sosial. Secara teoritis, lingkungan kerja yang manusiawi ini menurunkan tingkat stres kerja. Validasi empiris dari penelitian Maslina et al. (2025) menunjukkan bahwa iklim kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan menghargai keberagaman secara psikologis membuat karyawan merasa lebih aman dan berdaya dalam menjalankan tugas-tugas yang kompleks di sektor perbankan.

4.2.2 Analisa Strategi Pengembangan Kompetensi Model 70:20:10

Bank Jateng mengadopsi model pembelajaran 70:20:10 dengan investasi sebesar Rp 38,7 miliar pada tahun 2025. Analisis terhadap alokasi anggaran ini menunjukkan pergeseran fokus dari pelatihan formal konvensional menuju pengembangan berbasis pengalaman (*experiential learning*). Proporsi 70% pada penugasan harian memastikan bahwa kompetensi teknis karyawan tetap relevan dengan dinamika regulasi perbankan terbaru. Penelitian oleh Rahman & Kamaliah (2023) mendukung efektivitas model ini, menyatakan bahwa pembelajaran di tempat kerja jauh lebih berdampak pada kualitas pribadi dibandingkan instruksi teoritis semata.

Lebih lanjut, porsi 20% melalui *social learning* (*coaching dan mentoring*) menciptakan jalur transfer pengetahuan yang efektif antar generasi. Mengingat sektor perbankan sangat dipengaruhi oleh manajemen risiko, interaksi sosial ini berfungsi sebagai mitigasi terhadap kesalahan operasional. Analisis menunjukkan bahwa dukungan manajerial dalam bentuk ruang diskusi terbuka memungkinkan karyawan menghadapi tantangan target bisnis tanpa merasa terisolasi secara profesional. Temuan ini didukung oleh Niraula et al. (2025) yang menemukan bahwa dukungan manajer melalui mentoring secara signifikan meningkatkan keterikatan kerja dan produktivitas di institusi keuangan.

4.2.3 Analisis Transformasi Digital (E-HRM) dan Efisiensi Kerja

Implementasi sistem E-Nawala dan integrasi email korporat merupakan pilar penting dalam strategi efisiensi Bank Jateng. Analisis data primer mengungkap bahwa digitalisasi ini bertujuan mengurangi beban administratif manual yang seringkali menjadi pemicu lembur kronis. Dengan menyederhanakan alur kerja, durasi kerja staf menjadi lebih terkendali dalam rentang jam operasional 07.30 - 16.30 WIB. Hal ini memperkuat temuan Sumaryono (2023) bahwa transformasi E-HRM meningkatkan efektivitas organisasi dengan memberikan transparansi proses dan respons yang lebih cepat terhadap kebutuhan administrasi karyawan.

Namun, analisis juga menemukan tantangan berupa potensi *technostress*. Strategi manajemen yang menyeimbangkan efisiensi digital dengan fasilitas fisik (seperti klub olahraga futsal, voli, dan basket) merupakan bentuk respons cerdas terhadap kelelahan digital. Berdasarkan perspektif Pradhan et al. (2024), menjaga keseimbangan antara monitoring kinerja digital dan kesejahteraan psikologis (*digital well-being*) adalah kunci agar investasi teknologi tidak berbalik menurunkan moral kerja. Bank Jateng berhasil memitigasi risiko ini

dengan tetap menyediakan ruang rekreasi sosial yang intensif melalui *family gathering* dan *outing*.

4.2.4 Analisis Kesejahteraan Finansial dan Strategi Retensi

Dengan beban tenaga kerja sebesar Rp 1,75 triliun, struktur kompensasi Bank Jateng mencakup gaji, tunjangan, dan jasa produksi yang kompetitif. Analisis mendalam terhadap komponen "Jasa Produksi" sebesar Rp 274,5 miliar menunjukkan penggunaan sistem penghargaan berbasis performa untuk memotivasi pencapaian laba. Hal ini sesuai dengan *Equity Theory* dari Adams, di mana karyawan akan memberikan kontribusi maksimal jika mereka merasa imbalan yang diterima adil dibandingkan dengan beban kerja yang dipikul. Ingsih et al. (2022) mengonfirmasi bahwa kompensasi yang memadai berfungsi sebagai motivator utama bagi generasi milenial di sektor perbankan untuk bekerja lebih giat dan loyal.

Salah satu temuan paling menonjol adalah pemberian fasilitas kredit pegawai (KMG, KPR, KKB) dengan suku bunga sangat rendah, yakni 3,76% hingga 5,50% per tahun. Analisis menunjukkan bahwa fasilitas ini bertindak sebagai "jangkar" dalam strategi retensi karyawan. Suku bunga di bawah pasar meningkatkan daya beli riil dan memberikan rasa aman finansial jangka panjang bagi staf dan keluarganya. Bhoir & Sinha (2024) berargumen bahwa kebijakan kesejahteraan komprehensif yang mencakup kesehatan finansial secara langsung menurunkan tingkat pergantian karyawan (*turnover*), yang tercermin pada data operasional bank yang tetap stabil meski menghadapi persaingan dari perbankan digital.

4.2.5 Analisis *Work-Life Balance* sebagai Ekosistem Keberlanjutan

Manajemen Bank Jateng mendefinisikan kesejahteraan sebagai ekosistem keberlanjutan. Analisis terhadap kebijakan jam kerja yang membatasi lembur maksimal hingga pukul 21.00 WIB menunjukkan upaya perlindungan terhadap kesehatan mental karyawan. Meskipun ritme kerja perbankan sangat tinggi, kepastian waktu untuk kehidupan pribadi terbukti meningkatkan kualitas hidup pegawai. Hasil survei persepsi staf yang menyatakan "sangat mencukupi ekspektasi" menunjukkan bahwa program *work-life balance* telah mencapai sasaran psikologisnya.

Tabel 4.1 Komparasi Dimensi Kesejahteraan Bank Jateng dengan Teori Pendukung

Dimensi Kesejahteraan	Temuan Lapangan/Data Bank Jateng	Analisis Teoritis dan Validasi Jurnal
-----------------------	----------------------------------	---------------------------------------

Finansial	Biaya tenaga kerja Rp 1,75 T; Kredit bunga 3,76%-5,50%.	Imbalan adil mendorong loyalitas & keamanan ekonomi (Bhoir & Sinha, 2024).
Pengembangan	Model 70:20:10; Budget diklat Rp 38,7 M.	Peningkatan "nilai diri" dan kepastian karier jangka panjang (Urme, 2023)
Digital	Sistem E-Nawala & monitoring real-time.	E-HRM memprediksi kepuasan melalui efisiensi administratif (Rawat & KC, 2024).
Sosial	Fasilitas olahraga & <i>family gathering</i> .	Dukungan sosial menurunkan stres kerja & meningkatkan kohesi tim (Ingsih et al., 2022).
Psikologis	Ruang diskusi terbuka & jaminan masa tua.	<i>Perceived Organizational Support</i> meningkatkan komitmen afektif (Meyer & Allen, 2021).

Secara akumulatif, analisis data menunjukkan bahwa strategi MSDM di Bank Jateng telah bergeser dari sekadar administrasi personalia menjadi pengelola modal manusia yang strategis. Sinergi antara dukungan materi, teknis, dan sosial menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk produktivitas berkelanjutan.

4.2.6 Proses Triangulasi Data dan Hasil Observasi

Untuk memastikan kredibilitas temuan, dilakukan proses triangulasi yang mengintegrasikan berbagai sumber data:

1. Triangulasi Sumber: Terdapat konsistensi antara klaim pihak manajemen mengenai penyediaan "fasilitas olahraga" dengan aspirasi staf yang mengonfirmasi pentingnya fasilitas tersebut untuk menjaga kebugaran.
2. Triangulasi Teknik (Wawancara & Dokumentasi): Data biaya tenaga kerja dalam Laporan Tahunan (Data Sekunder) sebesar Rp 1,75 triliun memvalidasi pernyataan narasumber mengenai sistem remunerasi yang kompetitif (Data Primer).
3. Hasil Observasi Lapangan: Peneliti mengamati langsung penggunaan sistem E-Nawala di lingkungan kerja. Observasi menunjukkan bahwa digitalisasi ini efektif menyederhanakan alur administratif surat-menyurat dan pengelolaan data kredit, sehingga mendukung temuan wawancara bahwa teknologi membantu mengendalikan durasi kerja karyawan agar tetap dalam jam operasional normal (07.30 - 16.30 WIB).

4.3 Pembahasan Hasil

Pembahasan hasil ini bertujuan untuk mengintegrasikan temuan lapangan dengan teori dan literatur jurnal terkini guna menjawab rumusan masalah mengenai pengaruh strategi MSDM terhadap kesejahteraan karyawan di Bank Jateng.

Pelaksanaan kegiatan magang di Bank Jateng menunjukkan korelasi yang signifikan dengan berbagai instrumen strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Berdasarkan model pembelajaran 70:20:10, mayoritas pengembangan kompetensi selama program ini dicapai melalui porsi 70% pengalaman praktis dan penugasan langsung dalam situasi kerja sesungguhnya. Tugas-tugas seperti melakukan kroscek pemotongan gaji PNS/P3K serta pembuatan laporan hasil pemrosesan remun (jasa pelayanan) dan TPP merupakan aplikasi nyata dari Teori Keadilan (Equity Theory), yang menekankan pentingnya akurasi rasio antara *input* kerja dengan *outcome* berupa imbalan guna menjaga kepuasan kerja.

Sementara itu, aktivitas rutin dalam penginputan surat masuk dan keluar, pengelolaan berkas tagihan BBM, serta pemrosesan data kredit nasabah merepresentasikan implementasi *Electronic Human Resource Management* (e-HRM) untuk meningkatkan efisiensi operasional organisasi melalui otomatisasi tugas administratif. Dari perspektif Teori Modal Manusia, kegiatan pengarsipan dan pemisahan ribuan data nasabah aktif maupun tidak aktif berfungsi sebagai investasi untuk meningkatkan produktivitas serta keterampilan teknis sebagai modal individu yang bernilai.

Aktif berkontribusi pada dimensi lingkungan dalam kerangka *Triple Bottom Line* melalui partisipasi dalam program digitalisasi dokumen untuk mengurangi penggunaan kertas (*paperless office*) serta memberikan edukasi kepada nasabah mengenai keunggulan layanan perbankan digital yang lebih ramah lingkungan. Terakhir, keterlibatan dalam interaksi sosial seperti pembagian hadiah kepada nasabah serta bimbingan teknis dari tim legal dan operasional membangun Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support*), yang secara efektif meningkatkan komitmen organisasional mahasiswa terhadap lembaga. Keseluruhan aktivitas ini membuktikan bahwa praktik lapangan di perbankan merupakan ekosistem yang kompleks dalam menyelaraskan teori MSDM dengan realitas operasional.

4.3.1 Sinergi Budaya Organisasi “Gemilang” dalam Mendorong Performa Individu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi nilai "Gemilang" (Gesit, Lincih, Berkembang) di Bank Jateng berperan sebagai perekat sosial yang menyatukan identitas individu dengan visi institusi. Budaya organisasi ini bukan sekadar kumpulan jargon, melainkan mekanisme kontrol normatif yang memandu perilaku karyawan dalam menghadapi disrupsi digital. Temuan lapangan yang menyebutkan atmosfer kerja sangat nyaman menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut telah menciptakan lingkungan kerja konstruktif.

Pembahasan ini didukung oleh temuan Muh Irsan et al. (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan positif secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan performa organisasi di sektor perbankan. Di Bank Jateng, nilai "Gesit" dan "Lincih" diterjemahkan sebagai kemampuan adaptasi teknologi, yang menurut Rawat & KC (2024) merupakan faktor penentu kepuasan kerja di era modern. Budaya yang menghargai perkembangan individu ("Berkembang") selaras dengan konsep *Human Capital*, di mana investasi pada manusia dianggap sebagai pendorong laba jangka panjang, bukan sekadar biaya operasional.

Lebih jauh, kebijakan inklusif Bank Jateng terhadap penyandang disabilitas mencerminkan penerapan budaya kerja yang berorientasi pada keadilan sosial. Secara teoritis, organisasi yang mempraktikkan manajemen keragaman cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi karena karyawan merasa bekerja di tempat yang memiliki komitmen moral yang kuat. Hal ini memperkuat proposisi bahwa budaya organisasi adalah landasan utama dalam membangun ekosistem kesejahteraan yang berkelanjutan.

4.3.2 Dekonstruksi Model 70:20:10

Implementasi model pembelajaran 70:20:10 di Bank Jateng menandai pergeseran radikal dari paradigma pelatihan kelas konvensional. Dengan porsi 70% pada *experiential learning*, bank memastikan bahwa pengembangan kompetensi terjadi secara *real-time* melalui penugasan harian. Mekanisme ini sangat relevan bagi industri perbankan yang memiliki tingkat kompleksitas operasional dan risiko yang tinggi.

Berdasarkan literatur dari Rahman & Kamaliah (2023), model 70:20:10 diakui sebagai standar emas karena mengakui bahwa pengetahuan paling berharga didapatkan melalui praktik langsung dan penyelesaian masalah di lapangan. Di Bank Jateng, porsi 20% yang dialokasikan untuk *social learning* (*coaching dan mentoring*) terbukti efektif dalam memitigasi isolasi

profesional yang sering dirasakan karyawan saat menghadapi target ketat. Penelitian Niraula et al. (2025) mengonfirmasi bahwa dukungan manajerial melalui interaksi sosial ini secara signifikan menurunkan tingkat stres kerja dan meningkatkan produktivitas.

Anggaran diklat sebesar Rp 38,7 miliar pada tahun 2025 menunjukkan bahwa aspek 10% (*formal learning*) tetap dijaga sebagai fondasi teoretis, terutama untuk pemahaman regulasi perbankan dan keamanan siber. Pembahasan hasil ini menegaskan bahwa strategi pengembangan SDM Bank Jateng telah mencapai tingkat kematangan strategis, di mana pembelajaran diintegrasikan ke dalam alur kerja harian untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan kompeten secara berkelanjutan.

4.3.3 Implementasi E-HRM (E-Nawala) dan Paradoks Efisiensi-Kesejahteraan

Transformasi digital melalui sistem E-Nawala di Bank Jateng bertujuan untuk menyederhanakan proses administratif dan meningkatkan transparansi manajemen SDM. Dari perspektif efisiensi, penggunaan teknologi ini berhasil mengurangi beban kerja manual yang selama ini menjadi pemicu utama lembur berlebihan. Karyawan melaporkan bahwa jam kerja operasional (07.30 - 16.30 WIB) dapat dioptimalkan berkat dukungan teknologi informasi ini.

Temuan ini selaras dengan studi Muchsinati et al. (2024) yang membuktikan bahwa implementasi E-HRM berdampak positif terhadap kepuasan kerja melalui proses yang lebih responsif dan transparan. Digitalisasi di Bank Jateng tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu kerja, tetapi juga sebagai alat monitoring kesehatan organisasi secara real-time. HR dapat mendeteksi indikator kelelahan melalui data absensi dan interaksi digital staf.

Namun, pembahasan juga menyoroti adanya risiko *technostress* atau kelelahan akibat paparan teknologi yang intens. Untuk memitigasi hal ini, manajemen Bank Jateng secara cerdas menyeimbangkan efisiensi digital dengan fasilitas fisik non-materi seperti klub olahraga dan *family gathering*. Strategi penyeimbang ini merupakan bentuk implementasi dari *Digital Well-being*, di mana teknologi digunakan untuk meningkatkan kualitas hidup, bukan mengintrusinya. Hasilnya, teknologi dirasakan sebagai katalisator kesejahteraan, bukan ancaman terhadap keamanan kerja.

4.3.4 Kaitan Fasilitas Kredit Bunga Rendah dengan Kepuasan Kerja

Salah satu temuan paling unik dan strategis di Bank Jateng adalah penyediaan fasilitas kredit khusus pegawai (KMG, KPR, KKB) dengan suku bunga yang sangat kompetitif (3,76% -

5,50%). Secara ekonomi, selisih suku bunga ini merupakan bentuk peningkatan daya beli riil bagi karyawan yang tidak terukur dalam slip gaji nominal. Fasilitas ini memberikan rasa aman finansial jangka panjang, terutama bagi karyawan muda yang sedang membangun aset rumah tangga.

Berdasarkan *Equity Theory* dari Adams, persepsi keadilan muncul ketika karyawan merasa imbalan yang mereka terima (*outcome*) sepadan dengan dedikasi mereka (*input*). Di Bank Jateng, pemberian fasilitas pembiayaan ini dipandang sebagai bentuk penghargaan nyata atas pengabdian staf. Bhoir & Sinha (2024) menyatakan bahwa kebijakan yang menyentuh aspek kesehatan finansial secara langsung menurunkan tingkat turnover karena biaya peluang bagi karyawan untuk pindah kerja menjadi sangat tinggi.

Selain itu, biaya tenaga kerja sebesar Rp 1,75 triliun yang mencakup jasa produksi menunjukkan bahwa bank memiliki sistem bagi hasil yang adil atas keberhasilan organisasi. Pembahasan hasil ini menyimpulkan bahwa strategi kompensasi Bank Jateng telah melampaui standar kebutuhan dasar (gaji) dan telah menyentuh aspek keamanan ekonomi masa depan, yang merupakan pilar krusial dari ekosistem kesejahteraan modern.

4.3.5 Rekonstruksi Hubungan Karyawan dengan Perusahaan di Bank Jateng

Hubungan industrial di Bank Jateng dapat dijelaskan secara mendalam melalui kacamata Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*). Inti dari teori ini adalah adanya hubungan timbal balik: ketika organisasi memberikan dukungan yang kuat (*Perceived Organizational Support*), karyawan akan membalasnya dengan komitmen organisasi yang tinggi.

Data primer menunjukkan adanya "ruang diskusi terbuka" antara atasan dan bawahan, yang mencerminkan tingkat kepercayaan (*trust*) yang tinggi. Karyawan merasa didengarkan dan didukung saat menghadapi kendala operasional. Dukungan psikologis ini, digabung dengan investasi besar pada pelatihan dan kesejahteraan, menciptakan siklus pertukaran positif. Penelitian Ingsih et al. (2022) pada industri perbankan di Semarang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan keseimbangan hidup merupakan prediktor terkuat bagi kinerja karyawan milenial.

Di Bank Jateng, perasaan bahwa manajemen selalu mendukung tekanan target perbankan membuat karyawan merasa "aman secara psikologis". Kepastian jenjang karier

melalui manajemen talenta juga memberikan harapan akan pertumbuhan pribadi di masa depan. Pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan strategi MSDM Bank Jateng terletak pada kemampuannya membangun hubungan industrial yang berbasis pada kemanusiaan dan keadilan, bukan sekadar transaksional.

4.3.6 *Work-Life Balance* dalam Industri *High Pressure*

Industri perbankan dikenal dengan ritme kerja cepat dan target yang sangat ketat. Namun, Bank Jateng berhasil menciptakan model *work-life balance* yang efektif. Pengaturan jam kerja operasional yang ketat dan pembatasan lembur hingga pukul 21.00 WIB menunjukkan upaya sistematis manajemen untuk melindungi waktu pribadi karyawan.

Pembahasan ini didukung oleh temuan Allen et al. (2023) yang menyatakan bahwa karyawan dengan keseimbangan kehidupan kerja yang baik memiliki tingkat energi dan fokus kognitif yang 28% lebih tinggi dibandingkan mereka yang mengalami konflik peran. Di Bank Jateng, pemanfaatan waktu libur secara maksimal oleh staf menunjukkan bahwa kebijakan perusahaan telah terinternalisasi dengan baik dalam perilaku karyawan.

Program non-materi seperti klub olahraga futsal, voli, dan basket bukan sekadar fasilitas hiburan, melainkan sarana pelepasan stres (*stress release*) yang krusial. Aspirasi karyawan yang menginginkan peningkatan fasilitas olahraga menunjukkan bahwa mereka menyadari pentingnya kebugaran fisik untuk menunjang performa mental mereka. Asotie et al. (2025) menegaskan bahwa dukungan sosial dan fasilitas kesehatan di tempat kerja secara signifikan memprediksi kesejahteraan subjektif karyawan. Strategi integratif ini membuktikan bahwa produktivitas tinggi tidak harus dicapai dengan mengorbankan kualitas hidup pegawai.

4.3.7 Menyeimbangkan Kontribusi PAD dengan Keberlanjutan SDM

Sebagai Badan Usaha Milik Daerah, Bank Jateng memikul tanggung jawab ganda yang berat: mencapai target laba ambisius untuk kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Jawa Tengah dan menjalankan fungsi sebagai agen pembangunan yang harus menjadi contoh pemberi kerja yang adil. Pembahasan hasil menemukan bahwa bank berhasil menavigasi tantangan ini dengan menempatkan kesejahteraan sebagai motor penggerak, bukan penghambat laba.

Manajemen menyadari bahwa pencapaian target bisnis yang ketat hanya mungkin dilakukan oleh SDM yang memiliki tingkat keterikatan (*engagement*) yang tinggi. Oleh karena

itu, investasi pada modal manusia sebesar Rp 1,75 triliun dipandang sebagai pengeluaran strategis untuk menjamin keberlanjutan bisnis. Evaluasi rutin terhadap beban kerja di cabang-cabang yang menunjukkan indikator stres tinggi merupakan bentuk mitigasi risiko agar tidak terjadi penurunan moral yang dapat berdampak pada kualitas layanan nasabah.

Korelasi antara kepuasan karyawan dan kinerja bank didukung oleh penelitian Nurjaman (2022) yang menyatakan bahwa pemberian kesejahteraan yang baik meningkatkan kinerja melalui komitmen organisasi. Di Bank Jateng, keberhasilan menyelaraskan kepentingan pemilik (Pemda) dengan hak-hak karyawan merupakan kunci stabilitas organisasi sebagai Bank Buku III yang terpercaya di wilayahnya.

4.3.8 Dampak Strategis Manajemen Talenta terhadap Loyalitas Karyawan Milenial

Dengan komposisi tenaga kerja yang semakin didominasi generasi milenial dan Gen Z, strategi manajemen talenta Bank Jateng menjadi faktor kunci dalam retensi karyawan. Model pengembangan karier yang transparan dan peluang pembelajaran yang setara melalui model 70:20:10 menjawab kebutuhan generasi muda akan aktualisasi diri dan pertumbuhan profesional.

Penelitian Febrian & Solihin (2023) menunjukkan bahwa peningkatan manajemen talenta berkontribusi langsung pada loyalitas dan motivasi karyawan di era modern. Di Bank Jateng, rasa aman secara psikologis yang timbul dari kepastian jenjang karier dan jaminan masa tua (dana pensiun) membuat karyawan merasa memiliki masa depan yang cerah di perusahaan tersebut. Loyalitas yang tinggi ini pada gilirannya membangun citra positif perusahaan di mata publik, yang merupakan aset tak berwujud (*intangible asset*) sangat berharga bagi lembaga keuangan.

4.3.9 Olahraga sebagai Instrumen Pengurangan Stres Kerja

Pembahasan hasil terakhir menyoroti pentingnya inovasi dalam fasilitas non-materi. Keinginan kuat karyawan Bank Jateng terhadap peningkatan fasilitas olahraga mencerminkan kebutuhan akan ruang ekspresi sosial di luar tugas formal. Secara psikologis, aktivitas fisik berkelompok terbukti menurunkan level kortisol (hormon stres) dan meningkatkan kohesi tim.

Integrasi fasilitas olahraga ke dalam strategi kesejahteraan menunjukkan bahwa Bank Jateng memahami konsep *Holistic Health*. Organisasi tidak hanya bertanggung jawab atas kompetensi teknis karyawan, tetapi juga atas integritas fisik dan mental mereka. Temuan ini

memberikan saran praktis bagi manajemen untuk terus mengeksplorasi program-program kesejahteraan yang berbasis komunitas internal, guna memperkuat budaya "Lincah" dan "Berkembang" yang telah dicanangkan.

Tabel 4.2 Perbandingan Temuan Lapangan Bank Jateng dengan Validasi Literatur Terbaru

Tema Pembahasan	Temuan Empiris di Bank Jateng	Validasi Teoritis dan Jurnal Terbaru
Budaya dan Performa	Budaya "Gemilang" & atmosfer nyaman.	Budaya inklusif memicu performa & keterikatan (Muh Irsan et al., 2022).
Transformasi Belajar	Model 70:20:10 & budget diklat Rp 38,7 M.	Belajar di tempat kerja lebih berdampak daripada teori (Syarifuddin, 2023).
Paradoks Digital	E-Nawala kurangi beban manual & lembur.	E-HRM prediktor kuat kepuasan melalui efisiensi (Rawat & KC, 2024).
Keadilan Finansial	Kredit pegawai bunga 3,76% - 5,50%.	Imbalan adil tingkatkan daya beli & retensi (Adams; Bhoir, 2024).
Hubungan Industrial	Ruang diskusi terbuka & manajemen talenta.	<i>Social Exchange</i> ciptakan komitmen afektif tinggi (Ingsih, 2022).
Resiliensi BUMD	Penyelarasan target laba & monitoring stres.	Kesejahteraan sebagai motor penggerak bisnis (Nurjaman, 2022).

Sinergi antara dukungan finansial yang kompetitif, transformasi digital yang mempermudah kerja, budaya organisasi yang inklusif, serta komitmen pada pengembangan manusia telah memposisikan Bank Jateng sebagai institusi yang tidak hanya sehat secara finansial, tetapi juga unggul dalam pengelolaan modal manusianya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya, penelitian ini merumuskan kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi Manajemen SDM: Bank Jateng menerapkan strategi MSDM yang integratif dengan menempatkan karyawan sebagai *human capital* melalui budaya organisasi "Gemilang" dan model pengembangan kompetensi 70:20:10 yang didukung anggaran sebesar Rp 38,7 miliar.
2. Persepsi Kesejahteraan: Karyawan mempersepsikan tingkat kesejahteraan yang sangat positif, didorong oleh sistem remunerasi yang kompetitif (biaya tenaga kerja Rp 1,75 triliun) serta fasilitas kredit pegawai dengan suku bunga khusus rendah antara 3,76% hingga 5,50%.
3. Pengaruh Strategi terhadap Kesejahteraan: Strategi MSDM terbukti berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, di mana implementasi sistem digital E-Nawala membantu efisiensi administratif sehingga jam kerja staf lebih terkendali dan mendukung tercapainya *work-life balance*.
4. Kesejahteraan Psikologis: Gaya kepemimpinan yang menyediakan ruang diskusi terbuka dan jaminan hari tua yang jelas memberikan rasa aman secara psikologis bagi karyawan untuk berkomitmen dalam jangka panjang.

5.2 Saran

5.2.1 Rekomendasi Praktis

1. Revitalisasi Fasilitas Olahraga: Manajemen disarankan memprioritaskan penambahan fasilitas dan frekuensi kegiatan olahraga fisik (futsal, voli, basket) sesuai aspirasi staf sebagai sarana pelepasan stres kerja.
2. Kebijakan Right to Disconnect: Perusahaan perlu merumuskan regulasi mengenai hak karyawan untuk tidak terhubung dengan urusan pekerjaan di luar jam operasional formal guna menjamin efektivitas waktu pemulihan.
3. Program Mentorship: Mengoptimalkan porsi 20% social learning melalui program mentorship lintas generasi yang lebih terstruktur untuk mempercepat transfer pengetahuan antara karyawan senior dan milenial.

5.2.2 Implikasi Manajerial

1. Pemanfaatan People Analytics: Divisi HR perlu memanfaatkan data dari sistem E-Nawala secara lebih proaktif untuk mendeteksi indikator awal kelelahan kerja (burnout) pada unit kerja dengan volume transaksi tinggi.
2. Pemeliharaan Dukungan Organisasi: Konsistensi pemberian dukungan melalui ruang diskusi terbuka harus terus dipelihara karena terbukti menjadi prediktor kuat bagi komitmen afektif karyawan.

5.2.3 Keterbatasan Penelitian

1. Ruang Lingkup: Penelitian ini terbatas pada Bank Jateng Kantor Koordinator Pati, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh sektor perbankan atau bank swasta lainnya.
2. Metode: Pendekatan kualitatif memberikan pemahaman mendalam namun memiliki keterbatasan dalam mengukur kekuatan pengaruh antar variabel secara statistik.

5.2.4 Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan studi longitudinal guna mengamati dampak jangka panjang dari transformasi digital MSDM terhadap retensi karyawan di industri perbankan. Selain itu, penggunaan metode kuantitatif melalui model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling* / SEM) sangat direkomendasikan untuk mengukur secara statistik kekuatan pengaruh variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau keterikatan karyawan terhadap hubungan antara E-HRM dan kinerja operasional bank. Penelitian mendatang juga dapat melakukan studi komparatif antara berbagai Bank Pembangunan Daerah (BPD) di Indonesia untuk mengidentifikasi praktik terbaik (*best practices*) dalam pengelolaan kesejahteraan karyawan berdasarkan karakteristik wilayah masing-masing. Terakhir, eksplorasi lebih mendalam mengenai perbedaan motivasi intrinsik antara generasi milenial dan Gen Z dalam memandang kebijakan kesejahteraan non-materi akan menjadi kontribusi berharga bagi literatur MSDM masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, S. (n.d.). *Handbook of Human Resource Management*.
- Asotie, P. O., Ehigie, B. O., Aderibigbe, S. Y., Ehigie, R. I., & Oriade, O. M. (2025). Work-life balance and employee well-being: The moderating effect of employee engagement among millennials in front-line service companies. *Human Resources Management and Services*, 7(1), 1–22. <https://doi.org/10.18282/hrms3581>
- Astutiningsih, Maliki, B. I., & Ambarsari, Y. (2024). Strategic Human Resource Management: Linking Human Resource Practice to Organizational Strategy for Enhanced Performance. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 17(2), 259–271. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v17i2.873>
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. https://www.researchgate.net/publication/228672156_Strategic_Talent_Management_A_review_and_research_agenda/link/5a8137e14585154d57d914a2/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. *SAGE Open*, 14(4), 1–19. <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
- Febrian, W. D., & Solihin, A. (2023). Peningkatan Talent Manajemen, Performance Manajemen dan Motivasi Ekowisata di Kabupaten Kepulauan Seribu Provinsi DKI Jakarta. *Journal Human Resources* 24/7. *Abdimas ...*, 1(2), 3026–3054. <http://jhr247.org/index.php/JHR247AMAS/article/download/66/59>
- FESS, P. E., Niswonger, C. R., Warren, C., Ruswanto, H., Wibowo, H., & Saat, S. (1996). *Prinsip-prinsip akuntansi* (1st ed.). Erlangga. <https://balaiyanpus.jogjapro.go.id/opac/detail-opac?id=67779>
- Fukawa, Y., Ohba, M., Akamatsu, N., Onoda, R., Ikeuchi, K., Minami, K., Takahashi, N., Watanabe, F., Iida, T., Kaneko, Y., & Tanabe, S. ichi. (2024). Influence analysis of environmental factors on the subjective well-being of office workers in Japan: A structural equation modeling approach. *Building and Environment*, 262(March), 111827. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2024.111827>
- Harahap, A., Vania Hutagalung, D., Safitri, F., Fitriyani, R., & Riofita, H. (2023). Dampak Manajemen Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Kinerja Organisasi: Kemajuan Dan Prospek. *Jurnal Kajian Ilmiah Interdisiplinier*, 7(12), 2118–7303. <https://sejurnal.com/pub/index.php/jkii/article/download/43/56/143>
- Harefa, M. (2026). Manajemen sumber daya manusia berkelanjutan sebagai strategi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. *Jurnal Ekonomi LIKUID*, 6(1), 15–28. <https://doi.org/10.70404/likuid.v2i01.537>
- Hasan, M., Sudirman, A., Priyana, I., Ramadonna, Y., Setiowati, R., Nurhidayati, Badrianto, Y., Putra, M. F., Rokhimah, Nuriasari, S., Firdaus, M., & Walenta, A. S. (2023). *Human Capital Management* (H. F. Ningrum (ed.)). Media Sains Indonesia. [https://repository.metrouniv.ac.id/eprint/7479/1/Buku_Digital_-_Human_Capital_Management_\(Teori_dan_Aplikasi\)_2_.pdf#page=12](https://repository.metrouniv.ac.id/eprint/7479/1/Buku_Digital_-_Human_Capital_Management_(Teori_dan_Aplikasi)_2_.pdf#page=12)
- Ingsih, K., Budiantoro, R. A., & Hasanatina, F. H. (2022). Work-life Balance and

- Compensation on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable for Millennial Generation Banking Employees. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(2), 1961–1979. <https://doi.org/10.18196/mb.v13i2.13947>
- Ismunandar, A. (2022). Paradigma Pengembangan Perguruan Tinggi Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pengembangan Dan Pembelajaran Islam*, 1(1), 47–56. <https://journal.nabest.id/index.php/annajah/article/download/7/7>
- Ismunandar, A., & Kurnia, A. (2023). 18234-Article Text-57457-1-10-20230828. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(2), 388–397. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/download/18234/13322/57457>
- Iswanto, J., Tohawi, A., Hendratri, B. G., & ... (2023). Elaborasi Khiyar: Dinamika Transaksi Jual Beli Pakaian di Pasar Tradisional Bagor Nganjuk. *Jurnal Kolaboratif ...*, 6(11), 1601–1606. <https://doi.org/10.56338/jks.v6i11.4652>
- Kurniawan, I. S., Tamansiswa, U. S., Harsono, M., & Maret, U. S. (2021). *Dukungan Organisasi yang Dirasakan: Anteseden, Proses, dan Hasil Perceived Organizational Support: Antecedents, Processes, Outcomes*. 12(1), 67–80.
- Kuswandini, A., Deranti, R., Nirmala, A., & Simanjuntak, E. R. (2026). GLOBAL BUSINESS & FINANCE REVIEW The Role of Organizational Justice in Predicting Job Satisfaction and Turnover Intention : Evidence from Indonesian Banks. *Global Business and Finance Review*, 1(January), 185–200. <https://doi.org/DOI : 10.17549/gbfr.2026.31.1.185>
- Lukmansyah, R. (2026). Praktik kesejahteraan terintegrasi dalam manajemen SDM: A systematic literature review. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(2), 89–102. <https://doi.org/10.61104/alz.v4i2.5449>
- Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management and Marketing*, 19(2), 336–361. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2024-0015>
- Muh Irsan, S., I Ketut R, S., & Saparuddin, M. (2022). The Influence Of Organizational Culture On Bankemployees' Performance With Organizational commitment as an Intervening Variabel. *Oblik i Finans*, 1(95), 122–127. [https://doi.org/https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-1\(95\)-122-127](https://doi.org/https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-1(95)-122-127)
- Niraula, G. P., Kharel, S., & Mainali, B. P. (2025). The role of perceived organizational support between training and development practices and employee engagement in Nepalese commercial banks. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 45(5–6), 471–488. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-12-2024-0642>
- Ompusunggu, V. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemedian. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(4), 312–325.
- Poisat, P., Mey, M. R., Metropolitan, M., Africa, S., Mandela, N., Africa, S., & Mey, M. (n.d.). *Electronic human resource management : Enhancing or entrancing ?* 1–9.
- Pradhan, S., Singh, N., Garg, A., Chakraborty, M., Jhamb, M. A., & Kamble, M. P. (2024). Impact of E-HRM Practices in the Working Environment of Banking. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3 SE-Articles), 3434–3445. <https://jier.org/index.php/journal/article/view/1929>
- Prayoga, A., Hayat, D. S., Ginting, L. A., & Herdt, R. (2016). *Studi Literatur tentang Teori Motivasi Kontemporer : Adam ' s Equity Theory Literature Review on Contemporary Motivation Theory : Adams ' Equity Theory*. 2008, 1–11.
- Pratama, A., & Waskito, H. (2025). Pengaruh praktik manajemen SDM terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja sebagai pemedian. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(1), 45–59. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1322>
- PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah. (2023). *Company Profile 2023*.

- Purnama, I. S. R. S. W. F. R. H. H. S. A. (2023). SANTRI DIGITAL BERINOVASI DALAM BERWIRAUSAHA di DESA BENJOT CUGENANG CIANJUR JAWA BARAT (Rumah Tahfidz Baitul Qur'an Al-Karim Benjot). *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, Vol. 1 No. 1 (2023): July-JPM, 18–24.
<https://jurnal.pdpi.or.id/index.php/jpm/article/view/18/15>
- Rahman, A. F. J., & Kamaliah, N. (2023). Adaptasi Model Pembelajaran 70 20 10 Pada Agenda 1, 2, dan 3 Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 7(3), 496–504.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35446/diklatreview.v7i3.1548>
- Sahni, S., & Sinha, C. (2020). The Mediating Role of Organizational Justice in Linking Human Resource Practices to Employee Outcomes : Evidence from Indian Banks. *Ramanujan International Journal of Business and Research*, V, 87–104.
<https://doi.org/https://doi.org/10.51245/rijbr.v5i1.2020.218>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Samsudin, A., Brian, J. B., Amanda, R., Putri, V. E., & Dec'caprio, Y. (2024). Konsep, Fungsi, Dan Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Secara Efektif Dan Efisien Untuk Mencapai Tujuan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 28–39.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.13848195>
- Saragih, S., Margaretha, M., & Suhada, N. (2024). Rethinking the Mediating Mechanism: HRM Practices and Employee Well-being. *Bisnis & Birokrasi*, 31(3), 142–152.
<https://doi.org/10.20476/jbb.v31i3.1513>
- Setiawati, A. P., & Wisnujati, N. S. (2025). Triple Bottom Line in Sustainable Human Resource Management : A Bibliometric Analysis. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(4).
<https://doi.org/doi.org/10.56943/jmr.v4i4.909>
- Sial, H. S., Khan, B. A., Khoso, R. A., & Ashfaq, M. (2025). Tripple Bottom Line in HRM: Aligning Workforce Strategies With Economic, Social, and Environmental Sustainability. *Journal of Management Science Research Review*, 4(2), 355–383.
- Simangunsong, J. (2025). Keseimbangan kerja dan kehidupan dalam MSDM: Analisis literatur terhadap pengaruhnya pada kesejahteraan karyawan. *Sibatik Journal*, 4(3), 201–214.
<https://doi.org/10.54443/sibatik.v4i6.2838>
- Sondakh, C. S., Rogahang, J. J., & Rumawas, W. (n.d.). Pengaruh Talent Management Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Pada PT . Permodalan Nasional Madani (PNM) Cab . Kawangkoan Minahasa Sulawesi Utara. *Jurnal Administasi Bisnis*, 1–10.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Sumaryono. (2023). Transformasi e-HRM (Electronic Human Resource Management) dalam Pengembangan Kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) Berbasis Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(1), 50–63.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi>
- Urme, U. (2023). The Impact of Talent Management Strategies on Employee Retention. *International Journal of Science and Business*, 28. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2209>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Pertanyaan Wawancara

Daftar pertanyaan untuk HR

1. Bagaimana Bank Jateng mendefinisikan konsep "Kesejahteraan Karyawan" dalam visi manajemen SDM-nya?
2. Apa saja pilar utama dalam strategi remunerasi (gaji, bonus, insentif) yang diterapkan untuk memotivasi karyawan saat ini?
3. Selain materi, program apa saja yang disediakan perusahaan untuk menunjang kesejahteraan fisik dan mental (misal: asuransi, fasilitas olahraga, konseling, atau gathering)
4. Mengingat industri perbankan memiliki ritme kerja yang tinggi, bagaimana strategi HR dalam mengatur jam kerja dan beban kerja agar karyawan tetap memiliki keseimbangan hidup
5. Bagaimana strategi manajemen dalam memberikan kepastian jenjang karier dan pelatihan bagi karyawan? Apakah ini dianggap sebagai bagian dari kesejahteraan jangka panjang?
6. Bagaimana cara HR mengukur efektivitas strategi SDM yang telah dijalankan terhadap kepuasan atau kebahagiaan karyawan?
7. Apa tantangan terbesar dalam menyelaraskan target bisnis bank yang ketat dengan upaya menjaga kesejahteraan karyawan?

Daftar pertanyaan untuk Staff/Karyawan

1. Sejauh mana Anda merasa kompensasi dan tunjangan yang diberikan Bank Jateng sudah mencukupi kebutuhan dan ekspektasi Anda?
2. Apakah fasilitas fisik di kantor serta atmosfer kerja yang ada saat ini membuat Anda merasa nyaman dan mendukung produktivitas?
3. Bagaimana Anda memandang beban kerja harian Anda? Apakah Anda merasa dukungan dari manajemen sudah cukup untuk mengelola tekanan target perbankan?
4. Apakah Anda merasa atasan memberikan ruang untuk berdiskusi mengenai kendala kerja atau masalah kesejahteraan pribadi?
5. Apakah kebijakan jenjang karier dan jaminan hari tua di Bank Jateng membuat Anda merasa aman dan sejahtera secara psikologis untuk bekerja dalam jangka panjang?

6. Apakah Anda masih memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi/keluarga setelah menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan di bank?
7. Menurut Anda, strategi atau fasilitas apa yang paling perlu ditingkatkan oleh manajemen agar karyawan merasa lebih sejahtera di tempat kerja?

Lampiran 2 Hasil Transkrip Wawancara dengan Narasumber

1. Jabatan Narasumber (Nama Narasumber)

Penulis : Bagaimana Bank Jateng mendefinisikan konsep "Kesejahteraan Karyawan" dalam visi manajemen SDM-nya?

Narasumber : Di Bank Jateng, kami tidak lagi melihat kesejahteraan hanya sebagai bentuk kompensasi finansial semata. Dalam visi manajemen SDM kami, kesejahteraan didefinisikan sebagai sebuah ekosistem keberlanjutan yang berupaya menyelaraskan antara pertumbuhan profesional individu dengan pencapaian target organisasi. Kami menempatkan karyawan sebagai *Human Capital* atau aset utama perusahaan. Oleh karena itu, kesejahteraan mereka menjadi motor penggerak utama bagi bank dalam menjalankan misinya untuk mendukung pembangunan daerah secara optimal.

Penulis : Apa saja pilar utama dalam strategi remunerasi (gaji, bonus, insentif) yang diterapkan untuk memotivasi karyawan saat ini?

Narasumber : Strategi kami berlandaskan pada beberapa pilar utama yang saling terintegrasi. Pertama, kami melakukan penyelarasan dengan nilai "Gemilang", di mana kesejahteraan berarti menciptakan kondisi agar karyawan mampu bekerja secara Gesit, Lincah, dan terus Berkembang. Kami juga menekankan pada aspek kompetensi dan mentalitas adaptif terhadap transformasi digital. Selain itu, terdapat pilar keseimbangan hidup (*work-life balance*) melalui fasilitas olahraga dan sosial, keamanan masa depan melalui pengembangan karier dengan model pembelajaran 10:20:70, serta penciptaan lingkungan kerja inklusif yang manusiawi. Terakhir, kami menerapkan sistem *reward* berbasis performa yang transparan untuk memastikan setiap prestasi mendapatkan apresiasi yang layak.

Penulis : Selain materi, program apa saja yang disediakan perusahaan untuk menunjang kesejahteraan fisik dan mental karyawan?

Narasumber : Kami menyediakan berbagai program non-materi yang cukup komprehensif. Untuk kesehatan fisik dan penyaluran minat, kami menyediakan fasilitas olahraga seperti lapangan futsal, voli, dan basket. Dari sisi jaminan kesehatan, seluruh karyawan terdaftar dalam program

BPJS Kesehatan dan JKN. Kami juga rutin mengadakan *family gathering* dan *outing* untuk menjaga kekompakan dan kesehatan mental. Selain itu, tersedia fasilitas kredit khusus karyawan serta jaminan masa tua untuk memberikan rasa tenang secara finansial dalam jangka panjang.

Penulis : Mengingat industri perbankan memiliki ritme kerja yang tinggi, bagaimana strategi HR dalam mengatur jam kerja dan beban kerja agar karyawan tetap memiliki keseimbangan hidup?

Narasumber : Kami menyadari tantangan ritme kerja di perbankan, sehingga HR menerapkan beberapa strategi khusus. Kami melakukan optimalisasi jam operasional di kantor cabang agar pelayanan tetap efektif namun tetap memberikan ruang istirahat yang cukup bagi staf. Strategi lainnya adalah percepatan transformasi digital menggunakan sistem seperti E-Nawala untuk mengurangi beban administratif manual yang berpotensi memicu lembur. Kami juga memperkuat budaya kerja melalui Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang melindungi hak-hak tenaga kerja, memberikan jaminan kesehatan yang mencakup keluarga, serta menyediakan pelatihan pra-pensiun agar karyawan merasa aman mengenai masa depan mereka.

Penulis : Bagaimana strategi manajemen dalam memberikan kepastian jenjang karier dan pelatihan bagi karyawan? Apakah ini dianggap sebagai bagian dari kesejahteraan?

Narasumber : Tentu saja, pengembangan karier adalah bagian krusial dari kesejahteraan jangka panjang. Strategi kami berfokus pada Manajemen Talenta untuk memberikan kepastian jenjang karier yang jelas. Secara rutin, kami mengadakan program pengembangan seperti *capacity building* guna memperkuat pemahaman teknis karyawan terhadap regulasi dan sistem perbankan terbaru. Dengan meningkatkan "nilai diri" dan kompetensi karyawan, perusahaan menjamin relevansi mereka di industri ini sekaligus memberikan kepastian karier yang stabil.

Penulis : Bagaimana cara HR mengukur efektivitas strategi SDM yang telah dijalankan terhadap kepuasan atau kebahagiaan karyawan?

Narasumber : Kami menggunakan metode pengukuran yang sistematis. Pertama, kami melakukan Survei Kepuasan dan *Engagement* secara berkala untuk

mendengar suara karyawan secara internal. Kedua, kami melakukan Evaluasi Human Resource untuk melihat korelasi antara strategi SDM dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, kami memantau indikator operasional seperti tingkat pengunduran diri (*turnover*) dan absensi. Jika ditemukan indikator stres kerja yang tinggi di unit atau cabang tertentu, HR akan melakukan evaluasi mendalam terhadap beban kerja dan kesesuaian gaji untuk mencegah ketimpangan moral.

Penulis : Apa tantangan terbesar dalam menyelaraskan target bisnis bank yang ketat dengan upaya menjaga kesejahteraan karyawan?

Narasumber : Tantangan terbesarnya adalah menjaga performa tinggi dan pencapaian target yang ambisius tanpa mengorbankan kesehatan fisik maupun mental pegawai. Sebagai BUMD, Bank Jateng memikul ekspektasi ganda: kami harus mencapai target laba yang besar untuk berkontribusi pada Pendapatan Asli Daerah (PAD), namun di sisi lain, kami juga harus tetap menjadi pilar ekonomi daerah yang sehat dan mencerminkan lingkungan kerja yang baik bagi masyarakat.

2. Jabatan Narasumber (Nama Narasumber)

- Penulis : Sejauh mana Anda merasa kompensasi dan tunjangan yang diberikan Bank Jateng sudah mencukupi kebutuhan dan ekspektasi Anda?
- Narasumber : Menurut pandangan saya, kompensasi dan tunjangan yang saya terima saat ini sudah sangat mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari. Semuanya berjalan sesuai dengan ekspektasi saya ketika memutuskan berkarier di sini, sehingga saya merasa dihargai secara profesional.
- Penulis : Apakah fasilitas fisik di kantor serta atmosfer kerja yang ada saat ini membuat Anda merasa nyaman dan mendukung produktivitas?
- Narasumber : Ya, saya merasa sangat nyaman dengan lingkungan kerja di sini. Fasilitas fisik yang disediakan sudah memadai, dan atmosfer kerja yang terbangun antar rekan sejawat sangat mendukung saya untuk tetap produktif dalam menyelesaikan tanggung jawab harian.
- Penulis : Bagaimana Anda memandang beban kerja harian Anda? Apakah Anda merasa dukungan dari manajemen sudah cukup untuk mengelola tekanan target perbankan?
- Narasumber : Meski tekanan target di industri perbankan cukup besar, saya merasa manajemen selalu memberikan dukungan yang diperlukan. Dukungan tersebut membantu saya dalam mengelola tekanan kerja sehingga beban harian tidak terasa berlebihan dan tetap terkendali.
- Penulis : Apakah Anda merasa atasan memberikan ruang untuk berdiskusi mengenai kendala kerja atau masalah kesejahteraan pribadi?
- Narasumber : Benar, saya merasa atasan saya sangat terbuka. Saya selalu diberikan ruang dan kesempatan untuk bertukar pendapat, baik itu mengenai kendala teknis dalam pekerjaan maupun hal-hal yang berkaitan dengan kesejahteraan pribadi saya sebagai karyawan.
- Penulis : Apakah kebijakan jenjang karier dan jaminan hari tua di Bank Jateng membuat Anda merasa aman dan sejahtera secara psikologis untuk bekerja dalam jangka panjang?
- Narasumber : Ya, adanya kepastian mengenai jenjang karier dan jaminan hari tua yang jelas sangat memengaruhi kondisi psikologis saya. Hal ini memberikan rasa aman bagi saya untuk berkomitmen dan bekerja di Bank Jateng dalam jangka waktu yang panjang.

- Penulis : Apakah Anda masih memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi/keluarga setelah menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan di bank?
- Narasumber : Sampai saat ini, saya masih bisa membagi waktu dengan baik. Saya selalu berusaha memanfaatkan waktu libur akhir pekan atau hari libur nasional dengan maksimal bersama keluarga untuk melepaskan penat setelah bekerja.
- Penulis : Menurut Anda, strategi atau fasilitas apa yang paling perlu ditingkatkan oleh manajemen agar karyawan merasa lebih sejahtera di tempat kerja?
- Narasumber : Jika boleh memberikan masukan, saya rasa aspek kegiatan olahraga perlu lebih ditingkatkan lagi. Penambahan frekuensi kegiatan atau fasilitas olahraga akan sangat baik untuk menjaga kebugaran fisik kami sekaligus menjadi sarana *refreshing* yang efektif di tengah kesibukan kerja.