

Analisis Beban Kerja dan Lingkungan Kerja dalam Pencapaian Target pada Kinerja Karyawan Bank Jateng: Studi Kasus pada Bank Jateng Cabang Metro

Ratih Amalia Widhi Hapsari, Sari Listyorini, Hari Susanta Nugraha

Universitas Diponegoro

ratihamalia19@gmail.com, sarilistyorini@lecturer.undip.ac.id,

harisusantanugraha@lecturer.undip.ac.id

ABSTRACT

Employee performance is a key pillar in determining operational success and the quality of banking services. However, an unbalanced workload and a less-than-conducive work environment often trigger stress and reduce productivity. Therefore, this study aims to analyze the role of workload and the work environment in achieving employee performance targets at Bank Jateng Metro Branch. This study used a descriptive qualitative method, collecting data through observation, interviews, and documentation studies. The results show that proportional workload management—adjusted to the capacity and availability of human resources—has been proven to increase the effectiveness of optimal task completion. Furthermore, a conducive work environment, both physical and non-physical, significantly increases employee comfort and motivation. This study also identified variations in performance achievement between divisions influenced by job characteristics, task complexity, and the availability of supporting facilities. In conclusion, sustainable improvement in employee performance achievement depends heavily on balanced workload distribution, the creation of a supportive work environment, and the establishment of clear and measurable performance targets.

Keywords: Workload, Work Environment, Employee Performance, Target Achievement, Human Resource Management

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan pilar utama dalam menentukan keberhasilan operasional dan kualitas pelayanan perbankan. Namun, fenomena beban kerja yang tidak seimbang serta lingkungan kerja yang kurang kondusif kerap memicu stres dan menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran beban kerja dan lingkungan kerja terhadap pencapaian target kinerja karyawan di Bank Jateng Cabang Metro. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang proporsional—d disesuaikan dengan kapasitas dan ketersediaan sumber daya manusia—terbukti mampu meningkatkan efektivitas penyelesaian tugas secara optimal. Lebih lanjut, lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun nonfisik, secara signifikan mendorong kenyamanan dan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini juga mengidentifikasi adanya variasi capaian kinerja antardivisi yang dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, tingkat kompleksitas tugas, serta ketersediaan fasilitas pendukung. Sebagai kesimpulan, peningkatan pencapaian kinerja karyawan secara berkelanjutan sangat

bergantung pada distribusi beban kerja yang seimbang, penciptaan lingkungan kerja yang suportif, serta penetapan target kinerja yang jelas dan terukur.

Kata kunci: *Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Pencapaian Target, Manajemen Sumber Daya*

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan dengan beban kerja saling berkaitan satu sama lain, dikarenakan dalam sebuah organisasi untuk melakukan pemberian posisi yang tepat pada karyawannya bisa melihat beban kerja terlebih dahulu. Karyawan dan beban kerja keduanya sangat berpengaruh terhadap perusahaan. Perusahaan harus taat pada peraturan yang dibuat oleh Pemerintah serta harus sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan, namun perusahaan juga dapat lebih memerhatikan keadaan karyawan serta kinerja yang dimilikinya sehingga tujuan perusahaan yang seharusnya dicapai dapat dengan mudah terlaksanakan.

Beban kerja adalah proses dalam menetapkan jumlah jam kerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja, digunakan, dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu. Secara umum beban kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal beban kerja adalah faktor beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja, adapun faktor internal beban kerja antara lain yaitu kondisi fisik pekerja, kondisi psikologis pekerja, dan kemampuan intelektual pada pekerja itu sendiri.

Suatu pekerjaan dapat memberikan resiko terhadap dampak yang dirasakan oleh pekerja, baik dalam jangka pendek atau jangka panjang. Hal tersebut sering disebut dengan beban kerja, yaitu dampak yang dirasakan karena aktivitas kerja yang dilakukan sehari – hari. Beban kerja yang diterima oleh pekerja harus sesuai dan seimbang dengan kemampuan fisik dan kognitif, maupun keterbatasan masing – masing pekerja dalam menerima beban tersebut. Maka jika pekerja yang merasakan beban kerja melebihi batas normal akan mengalami stress kerja pada fisik dan psikis. Seperti contohnya reaksi emosional, sakit kepala, dan gangguan pencernaan. Saat beban kerja yang dirasakan sedikit atau tidak terlalu berat akan mengakibatkan kebosanan melakukan pekerjaan. Hal tersebut akan berdampak pada kurangnya motivasi untuk melakukan pekerjaan.

Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan menurunnya moral motivasi karyawan sehingga hal ini menjadi salah satu penyebab kelelahan kerja. Dengan beban kerja yang berlebihan serta kemampuan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang telah dibebankan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi kerja para karyawan. Namun pada kenyataannya apabila karyawan memandang semua pekerjaan yang dibebankan adalah tanggung jawab dalam bekerja, maka beban tersebut tidaklah dirasakan karyawan ketika menyelesaikan tugasnya.

Bank Jateng Cabang Metro merupakan salah satu cabang dari Bank Jateng di Semarang yang menjadi Lembaga keuangan terdepan dalam industri perbankan di wilayah Semarang Jawa Tengah. Bank Jateng Cabang Metro hadir untuk memberikan solusi dan layanan perbankan terbaik bagi masyarakat dan nasabah di Cabang Metro

dan sekitarnya. Sebagai cabang dari bank daerah yang terpercaya, Bank Jateng Cabang Metro memiliki karyawan – karyawan terlatih dan professional yang selalu siap memberikan pelayanan prima dalam berbagai transaksi perbankan, mulai dari simpan pinjam, deposito, kredit hingga layanan keuangan lainnya bagi para nasabah.

Bank Jateng Cabang Metro selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi nasabah. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu cara yang harus ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan melihat beban kerja yang ada di perusahaan tersebut.

Fenomena riset terkait dengan kinerja karyawan dapat ditemukan pada yakni frontliner yang bertugas memberikan pelayanan transaksi kepada nasabah, sedangkan bagian marketing bertugas untuk mempromosikan, memperkenalkan dan memasarkan produk dari bank untuk memperluas relasi perbankan itu sendiri, produk tersebut seperti tabungan, giro, dan deposito. Setiap karyawan di Bank Jateng Kantor Cabang Metro diberikan beban kinerja berupa target setiap tahunnya. Seperti target teller yaitu kecepatan dalam pelayanan dan akurasi dalam menghitung uang dan target customer service yaitu target penjualan produk, crosseling dan kecepatan pelayanan. Apabila tidak tercapainya target tersebut maka karyawan akan diberikan surat sanksi dan punishment yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan karyawan yang mencapai atau melampaui target akan diberikan penghargaan atau reward sesuai peraturan perusahaan.

Hal tersebut juga dapat disebabkan karena beban kerja tidak seimbang antara penghimpun dana dan penyaluran kredit. Teralalu banyak focus pada salah satu aspek dapat mengakibatkan kinerja yang tidak optimal pada aspek lainnya, dan jika beban kerja tidak terdistribusi secara merata di antara petugas, sehingga Sebagian petugas kelebihan beban sementara yang lain kekurangan beban. Hal ini dapat menyebabkan kinerja yang tidak optimal secara keseluruhan. Disisi lain, beban kerja tambahan seperti administrasi atau tugas lain yang tidak terkait langsung dengan pencapaian target mungkin mengganggu focus petugas dalam mencapai target.

Bank Jateng Cabang Metro memiliki tanggung jawab untuk mencapai target – target yang telah ditetapkan oleh manajemen pusat. Target – target ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti pencapaian penyaluran kredit, penghimpunan dana, peningkatan nasabah, dan sebagainya. Namun, berdasarkan data yang tersedia, dapat diindikasikan bahwa banyak target yang tidak tercapai secara optimal. Salah satu faktor yang dapat menyebabkan tidak tercapainya target secara optimal adalah keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang dimiliki oleh Bank Jateng Cabang Metro. Dengan hanya 15 orang pegawai, beban kerja yang harus ditanggung oleh setiap individu menjadi cukup beraat. Seperti contoh, posisi – posisi inti seperti analis kredit konsumtif, analis kredit produktif, pemasar dana dan jasa, SRO kredit konsumtif, SRO kredit produktif, back office umum dan akuntansi, serta teller, hanya diemban oleh satu atau dua orang pegawai saja. Hal ini dapat menyebabkan beban

kerja yang sangat tinggi, mengingat tanggung jawab dan tugas – tugas yang harus mereka laksanakan sangat banyak dan kompleks.

Beban kerja yang tinggi ini dapat berdampak pada kinerja pegawai, terutama dalam mencapai target – target yang telah ditetapkan. Pegawai yang mengalami beban kerja berlebihan cenderung lebih rentan mengalami stress, kelelahan, dan kesulitan dalam mempertahankan konsentrasi serta produktivitas. Akibatnya, kemampuan mereka untuk mencapai target menjadi terganggu. Disisi lain, terdapat posisi – posisi seperti pengemudi, satpam dan pesuruh yang memiliki tugas dan tanggung jawab lebih spesifik dan terbatas. Posisi – posisi ini cenderung memiliki beban kerja lebih ringan dibandingkan dengan posisi – posisi inti dalam operasional bank. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan jumlah pegawai terbatas dan beban kerja yang tinggi pada posisi – posisi inti, Bank Jateng Cabang Metro menghadapi tantangan dalam mencapai target – target yang sudah ditetapkan. Penyeimbangan beban kerja dan evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk dilakukan agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan dan target – target dapat dicapai secara optimal.

Metode

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif merupakan suatu metode penelitian induktif untuk menyusun pengetahuan yang menekankan subjektivitas serta makna pengalaman bagi individu. Melalui metode ini, penelitian difokuskan untuk menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang, serta perilaku yang dapat diamati langsung dari fenomena yang terjadi. Fokus utama dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan proses pencapaian kinerja karyawan melalui analisis faktor beban kerja dan lingkungan kerja di Bank Jateng Cabang Metro.

Analisis ini penting dilakukan mengingat beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan kelelahan pada karyawan, yang pada akhirnya akan menurunkan produktivitas dan kinerja mereka. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak kondusif—seperti suasana yang bising atau hubungan antar-rekan kerja yang tidak harmonis—juga dapat mengganggu konsentrasi karyawan dan berdampak pada penurunan kinerja. Penurunan kinerja karyawan akibat tingginya beban kerja dan kurang baiknya lingkungan kerja ini, pada gilirannya, berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan kepada nasabah serta menghambat pencapaian target di Bank Jateng Cabang Metro.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persepsi Karyawan Bank Jateng Cabang Metro Terhadap Beban Kerja Yang Dihadapi, Baik Dari Segi Kuantitas Maupun Kompleksitas Pekerjaan, Dan Bagaimana Dampaknya Terhadap Pencapaian Target

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan Bank Jateng Cabang Metro, diperoleh gambaran mengenai persepsi karyawan

terhadap beban kerja yang dihadapi, baik dari segi kuantitas maupun kompleksitas pekerjaan. Salah satu aspek yang menjadi perhatian adalah terkait pendokumentasian beban kerja melalui Surat Keputusan (SK) yang berisi uraian tugas pada setiap posisi pegawai. Sebagian karyawan menyampaikan bahwa pada saat awal bekerja, mereka tidak secara langsung menerima SK yang menjelaskan secara rinci mengenai tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan harus beradaptasi secara mandiri untuk memahami pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu karyawan bahwa *"Saat pertama kali ditempatkan saya tidak langsung menerima SK yang secara rinci menjelaskan tugas dan tanggung jawab saya, sehingga ada beberapa hal yang harus saya cari tahu sendiri."* (Narasumber 1).

Lebih lanjut, beberapa karyawan juga mengungkapkan bahwa ketiadaan penjelasan yang jelas sejak awal dapat menimbulkan kesulitan dalam memahami alur kerja serta prosedur operasional yang berlaku di lingkungan kerja. Hal tersebut membuat karyawan harus banyak bertanya kepada rekan kerja maupun atasan agar dapat menjalankan pekerjaan dengan benar. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *"Tanpa penjelasan yang jelas sejak awal, saya merasa sedikit kesulitan memahami alur kerja dan harus banyak bertanya agar tidak salah prosedur."* (Narasumber 2). Meskipun demikian, sebagian besar karyawan mengakui bahwa secara umum isi SK yang ada masih relevan dengan pekerjaan yang dijalankan saat ini, meskipun terdapat beberapa penyesuaian sesuai dengan kebutuhan operasional kantor.

Selain itu, dalam proses penyusunan SK mengenai pembagian tugas kerja, sebagian karyawan menilai bahwa keterlibatan pegawai yang tidak memiliki jabatan struktural masih sangat terbatas. Rapat penyusunan SK selama ini umumnya hanya diikuti oleh jajaran pimpinan, sehingga pegawai pelaksana belum memiliki kesempatan yang cukup untuk memberikan masukan terkait pembagian tugas kerja. Salah satu karyawan menyampaikan bahwa *"Menurut saya akan lebih baik jika pegawai juga dilibatkan, minimal dapat memberikan masukan karena kami yang menjalankan tugas di lapangan dan mungkin bisa memberikan pandangan yang lebih praktis."* (Narasumber 3). Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam penyusunan kebijakan kerja dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas pembagian beban kerja di lingkungan organisasi.

Dari sisi pengukuran dan pemantauan waktu penyelesaian tugas, beberapa karyawan menyampaikan bahwa standar waktu kerja melalui Service Level Agreement (SLA) belum sepenuhnya diterapkan secara jelas pada setiap bagian kerja. Kondisi tersebut menyebabkan beberapa pekerjaan masih dikerjakan tanpa acuan waktu yang pasti. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber bahwa *"Di bagian kami belum ada standar waktu yang benar-benar jelas melalui SLA, sehingga beberapa tugas masih dikerjakan tanpa acuan waktu yang pasti."* (Narasumber 4). Selain itu, beberapa karyawan juga menilai bahwa target waktu kerja yang ditetapkan terkadang tidak selalu sesuai dengan kondisi pelayanan yang dihadapi di lapangan.

Sebagai contoh, pada unit pelayanan frontliner seperti teller dan customer service, terdapat target waktu pelayanan yang harus dipenuhi, yaitu sekitar dua menit per nasabah untuk teller dan lima belas menit untuk customer service. Namun dalam praktiknya, kondisi nasabah yang beragam sering kali membuat target waktu tersebut sulit untuk dipenuhi secara konsisten. Salah satu karyawan menyampaikan bahwa *"Target waktu kadang terasa tidak realistis karena kondisi nasabah berbeda-beda, sehingga dalam praktiknya kami harus menyesuaikan dengan situasi pelayanan yang ada."* (Narasumber 5). Sementara itu, pada bagian kredit terdapat target pencapaian pembiayaan sebesar 1,5 miliar rupiah setiap bulan yang dinilai cukup menantang, meskipun masih dianggap realistis apabila didukung oleh kerja sama tim yang baik.

Selain itu, dalam aspek evaluasi beban kerja secara berkala, Bank Jateng Cabang Metro sebenarnya telah memiliki agenda rapat evaluasi yang membahas mengenai pembagian dan penyesuaian beban kerja pegawai. Namun berdasarkan hasil wawancara, pelaksanaan rapat evaluasi tersebut tidak selalu dilakukan secara konsisten sesuai dengan jadwal yang direncanakan. Salah satu narasumber menyampaikan bahwa *"Rapat evaluasi tidak selalu rutin dua minggu sekali, kadang tertunda sehingga pembahasan mengenai beban kerja tidak konsisten dilakukan."* (Narasumber 6). Kondisi ini menunjukkan bahwa evaluasi beban kerja masih perlu ditingkatkan agar dapat memberikan dampak yang lebih nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Di sisi lain, beberapa karyawan juga menilai bahwa hasil rapat evaluasi belum sepenuhnya diikuti dengan tindak lanjut yang jelas dalam bentuk kebijakan atau dokumen pembaruan beban kerja. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber bahwa *"Rekomendasi penyesuaian beban kerja tidak selalu ditindaklanjuti, sehingga hasil rapat tidak selalu berdampak langsung terhadap perubahan pekerjaan kami."* (Narasumber 7). Meskipun demikian, karyawan tetap berharap bahwa evaluasi yang dilakukan secara berkala dapat menghasilkan kebijakan yang lebih efektif dalam mengatur beban kerja agar lebih seimbang dan mendukung peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Kondisi Lingkungan Kerja, Baik Lingkungan Fisik Seperti Tata Ruang, Fasilitas Dan Lingkungan Non-Fisik Seperti Hubungan Antar Rekan Kerja Dan Kebijakan Bank, Dirasakan Oleh Karyawan Bank Jateng Cabang Metro Dan Bagaimana Pengaruhnya Terhadap Upaya Pencapaian Target

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan Bank Jateng Cabang Metro, kondisi lingkungan kerja dirasakan melalui berbagai aspek baik yang bersifat fisik maupun non-fisik. Lingkungan kerja non-fisik salah satunya tercermin dari adanya mekanisme evaluasi beban kerja yang dilakukan melalui rapat evaluasi secara berkala. Namun demikian, beberapa karyawan menyampaikan bahwa pelaksanaan rapat evaluasi tersebut tidak selalu berjalan secara konsisten sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu karyawan bahwa *"rapat evaluasi memang dijadwalkan rutin, tetapi dalam praktiknya*

tidak selalu dilaksanakan tepat waktu sehingga pembahasan mengenai beban kerja terkadang tertunda" (Narasumber 1). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun organisasi telah memiliki mekanisme evaluasi kerja, implementasinya masih perlu ditingkatkan agar dapat berjalan lebih konsisten.

Meskipun demikian, suasana rapat evaluasi yang dilaksanakan di lingkungan Bank Jateng Cabang Metro dinilai cukup terbuka oleh sebagian karyawan. Karyawan menyampaikan bahwa mereka tetap memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, meskipun kehadiran dalam rapat umumnya didominasi oleh jajaran pimpinan. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber bahwa *"biasanya suasana rapat cukup terbuka, walaupun sebagian besar yang hadir adalah atasan, staf tetap dapat menyampaikan pendapat melalui perwakilan"* (Narasumber 2). Namun demikian, beberapa karyawan juga menilai bahwa hasil rapat evaluasi tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap perubahan pembagian pekerjaan. Hal ini disampaikan oleh narasumber lain yang menyatakan bahwa *"rekomendasi penyesuaian beban kerja yang dibahas dalam rapat tidak selalu segera ditindaklanjuti sehingga dampaknya tidak selalu terasa dalam pekerjaan sehari-hari"* (Narasumber 3).

Dalam proses evaluasi tersebut, pencatatan masukan dan usulan dari staf biasanya dituangkan dalam bentuk notulen rapat. Akan tetapi, berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa tidak semua masukan karyawan dicatat secara rinci. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa sebagian masukan hanya dirangkum secara umum sehingga detail usulan yang diberikan tidak seluruhnya terdokumentasi. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu narasumber bahwa *"tidak semua masukan staf dicatat secara rinci dalam notulen, beberapa hanya dirangkum secara umum sehingga detailnya tidak selalu terdokumentasi"* (Narasumber 4). Selain itu, proses tindak lanjut terhadap notulen rapat juga dinilai belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari adanya masukan yang tidak selalu dibahas kembali secara mendalam dalam rapat berikutnya.

Selanjutnya, dalam hal pembaruan dokumen beban kerja, beberapa karyawan menyampaikan bahwa tidak setiap rapat evaluasi menghasilkan dokumen resmi yang memperbarui pembagian beban kerja pegawai. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu narasumber bahwa *"tidak setiap evaluasi menghasilkan dokumen resmi yang benar-benar memperbarui beban kerja, sehingga terkadang perubahan hanya bersifat lisan atau sementara"* (Narasumber 5). Selain itu, proses sosialisasi terhadap dokumen atau kebijakan terbaru juga dinilai belum sepenuhnya merata kepada seluruh pegawai. Beberapa karyawan mengetahui perubahan lebih cepat dibandingkan dengan pegawai lainnya, sehingga terdapat perbedaan tingkat pemahaman terhadap kebijakan yang berlaku.

Selain evaluasi beban kerja, kondisi lingkungan kerja juga tercermin dari proses peninjauan ulang terhadap prosedur kerja dan penerapan sistem teknologi yang digunakan dalam operasional bank. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Bank Jateng Cabang Metro telah menerapkan sistem aplikasi baru dalam pengolahan data melalui penggunaan sistem KIP. Penerapan sistem ini dinilai cukup

membantu dalam meningkatkan efisiensi pekerjaan, meskipun pada tahap awal penggunaannya sebagian karyawan mengalami kesulitan dalam beradaptasi. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu karyawan bahwa *“penerapan sistem KIP cukup membantu, tetapi pada awalnya kami mengalami kesulitan menyesuaikan, meskipun sekarang sudah lebih terbiasa walaupun masih ada kendala teknis sesekali”* (Narasumber 6). Sistem tersebut dinilai memberikan manfaat dalam mempercepat proses pengolahan data serta meningkatkan kerapian dokumentasi kerja.

Dalam mendukung penerapan teknologi baru, pihak bank juga menyelenggarakan pelatihan dan sosialisasi kepada para pegawai. Namun demikian, beberapa karyawan menilai bahwa pelaksanaan pelatihan tersebut belum sepenuhnya merata kepada seluruh pegawai. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu narasumber bahwa *“sebagian besar pegawai memang mendapatkan pelatihan sebelum sistem baru digunakan, tetapi ada juga yang merasa pelatihannya belum merata”* (Narasumber 7). Selain itu, beberapa karyawan juga menyampaikan bahwa metode pelatihan masih perlu ditingkatkan dengan memberikan lebih banyak praktik langsung agar materi yang disampaikan dapat dipahami secara lebih optimal oleh peserta pelatihan.

Kondisi lingkungan kerja juga dipengaruhi oleh adanya program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang diselenggarakan oleh Bank Jateng. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa program pendidikan dan pelatihan (diklat) memang dilaksanakan, namun frekuensinya tidak selalu berjalan secara rutin setiap enam bulan sekali. Salah satu karyawan menyampaikan bahwa *“pelaksanaan diklat biasanya disesuaikan dengan kebutuhan, sehingga tidak selalu dilakukan secara tetap setiap enam bulan sekali”* (Narasumber 8). Meskipun demikian, sebagian besar karyawan menilai bahwa pelatihan yang diberikan cukup membantu dalam meningkatkan kemampuan kerja, meskipun pelaksanaan pelatihan tersebut perlu disesuaikan agar tidak mengganggu aktivitas pekerjaan sehari-hari.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja di Bank Jateng Cabang Metro telah memiliki berbagai mekanisme pendukung seperti evaluasi kerja, penerapan sistem teknologi, serta program pelatihan pegawai. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti konsistensi pelaksanaan evaluasi kerja, pemerataan sosialisasi kebijakan, serta optimalisasi pelatihan teknologi bagi karyawan. Dengan perbaikan pada aspek-aspek tersebut, diharapkan lingkungan kerja yang tercipta dapat semakin mendukung peningkatan kinerja karyawan serta pencapaian target organisasi secara lebih optimal.

Apakah terdapat perbedaan antara kinerja karyawan di berbagai divisi dalam mencapai target yang telah ditetapkan

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan Bank Jateng Cabang Metro, perbedaan kinerja antar divisi dalam mencapai target kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain ketersediaan sumber daya manusia, kelengkapan fasilitas kerja, serta dukungan peralatan operasional yang tersedia pada

masing-masing unit kerja. Setiap divisi memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda, sehingga kebutuhan sumber daya dan fasilitas yang mendukung pencapaian target juga tidak selalu sama. Dalam praktiknya, keberadaan data terkait jumlah pegawai serta deskripsi beban kerja pada setiap unit kerja menjadi salah satu dasar penting dalam pengelolaan kinerja karyawan.

Sebagian karyawan menyampaikan bahwa Bank Jateng pada dasarnya telah memiliki data mengenai jumlah pegawai pada setiap unit kerja. Namun demikian, data tersebut dinilai belum sepenuhnya lengkap atau diperbarui secara berkala. Hal ini diungkapkan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *"secara umum Bank Jateng memiliki data jumlah pegawai per unit, tetapi menurut saya data tersebut belum sepenuhnya lengkap atau diperbarui secara rutin"* (Narasumber 1). Selain itu, deskripsi mengenai beban kerja di setiap unit juga belum sepenuhnya terdokumentasi secara detail. Sebagaimana disampaikan oleh narasumber lain bahwa *"deskripsi beban kerja memang ada, tetapi tidak semua unit memiliki dokumen yang benar-benar rinci, sehingga pengukurannya belum sepenuhnya merata"* (Narasumber 2). Kondisi ini menyebabkan perbedaan dalam pengelolaan pekerjaan antar divisi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap capaian kinerja masing-masing unit kerja.

Lebih lanjut, ketersediaan peralatan kerja juga menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas kinerja karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa setiap unit kerja umumnya memiliki data inventaris peralatan kantor seperti komputer, printer, maupun alat penghitung uang. Namun demikian, tingkat akurasi pengelolaan data inventaris tersebut dinilai berbeda-beda pada setiap unit kerja. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu narasumber bahwa *"setiap unit memang memiliki data inventaris peralatan kantor, tetapi akurasinya kadang berbeda tergantung siapa yang mengelola pencatatannya"* (Narasumber 3). Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan inventaris yang belum sepenuhnya konsisten dapat memengaruhi kelancaran operasional kerja di beberapa divisi.

Selain itu, proses pengadaan dan pembaruan peralatan serta teknologi juga dinilai belum sepenuhnya dilakukan secara rutin. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa pengadaan peralatan biasanya dilakukan ketika terdapat kebutuhan mendesak atau ketika anggaran memungkinkan. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber bahwa *"pengadaan peralatan dan teknologi biasanya dilakukan, tetapi tidak selalu rutin karena sering menyesuaikan dengan kebutuhan dan ketersediaan anggaran"* (Narasumber 4). Meskipun demikian, Bank Jateng telah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur penggunaan dan pemeliharaan peralatan kerja. Akan tetapi, sebagian karyawan menilai bahwa pemahaman terhadap SOP tersebut belum sepenuhnya merata di antara seluruh pegawai. Hal ini diungkapkan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *"SOP penggunaan dan pemeliharaan peralatan memang ada, tetapi belum semua pegawai benar-benar memahami atau menerapkannya secara konsisten"* (Narasumber 5).

Perbedaan kinerja antar divisi juga dipengaruhi oleh kondisi fasilitas kerja yang tersedia di lingkungan kantor. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Bank Jateng memiliki denah tata ruang kerja yang digunakan sebagai acuan dalam pengaturan posisi meja dan pembagian ruang kerja pegawai. Namun demikian, beberapa karyawan menyampaikan bahwa denah tersebut tidak selalu menampilkan rincian luas area per pegawai secara detail. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber bahwa *“denah ruang kerja sebenarnya ada, tetapi tidak selalu menampilkan rincian luas area untuk setiap pegawai sehingga menurut saya belum sepenuhnya lengkap”* (Narasumber 6). Selain itu, pembaruan terhadap denah ruang kerja juga dinilai belum dilakukan secara berkala, sehingga pengaturan ruang kerja tidak selalu menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan operasional.

Kenyamanan ruang kerja juga dinilai memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun tidak selalu menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan pencapaian target. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *“luas ruang kerja memang berpengaruh terhadap kenyamanan, tetapi untuk kinerja menurut saya tidak selalu menjadi faktor utama karena pekerjaan tetap bisa berjalan meskipun ruangnya terbatas”* (Narasumber 7). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa faktor kenyamanan ruang kerja lebih banyak memengaruhi aspek psikologis pegawai dalam bekerja, sementara pencapaian target kerja juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti sistem kerja, koordinasi tim, dan dukungan teknologi.

Selanjutnya, kelengkapan peralatan kerja juga dipantau melalui penggunaan checklist untuk memastikan bahwa setiap unit kerja memiliki fasilitas yang memadai. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa penggunaan checklist tersebut belum diterapkan secara merata di seluruh unit kerja. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu narasumber bahwa *“checklist kelengkapan peralatan biasanya ada di beberapa unit, tetapi tidak semua bagian menggunakan secara rutin sehingga penerapannya masih belum merata”* (Narasumber 8). Proses pengecekan biasanya dilakukan oleh staf administrasi, namun pelaksanaannya terkadang tidak konsisten karena dipengaruhi oleh jadwal kerja serta beban pekerjaan yang harus diselesaikan.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa perbedaan kinerja karyawan antar divisi di Bank Jateng Cabang Metro dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, antara lain kelengkapan data sumber daya manusia, ketersediaan dan pengelolaan peralatan kerja, serta kondisi fasilitas ruang kerja yang tersedia. Meskipun berbagai sistem dan prosedur telah diterapkan untuk mendukung kinerja pegawai, implementasi yang belum sepenuhnya merata di setiap unit kerja menyebabkan adanya perbedaan dalam efektivitas kerja antar divisi. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan sumber daya dan fasilitas kerja yang lebih terintegrasi agar setiap divisi dapat bekerja secara optimal dalam mencapai target organisasi yang telah ditetapkan.

Pengaruh Penetapan Target Kinerja Terhadap Pencapaian Kinerja Aktual Karyawan Bank Jateng Cabang Metro, Dan Apakah Terdapat Perbedaan Signifikan Antara Kinerja Karyawan Di Berbagai Divisi Dalam Mencapai Target Yang Telah Ditetapkan

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan Bank Jateng Cabang Metro, penetapan target kinerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi pencapaian kinerja aktual karyawan pada setiap divisi. Target kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen menjadi acuan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari. Dalam pelaksanaannya, upaya pengawasan dan evaluasi terhadap pencapaian target tersebut dilakukan melalui berbagai mekanisme, salah satunya melalui kegiatan apel pagi serta evaluasi kinerja individu yang dilakukan secara berkala. Melalui kegiatan tersebut, manajemen dapat memantau perkembangan pekerjaan pegawai serta mengidentifikasi berbagai kendala yang dihadapi dalam penyelesaian tugas.

Sebagian karyawan menyampaikan bahwa kegiatan apel pagi pada dasarnya telah menjadi agenda rutin di lingkungan kerja Bank Jateng Cabang Metro. Namun demikian, pelaksanaannya tidak selalu berjalan secara konsisten sesuai jadwal yang telah ditentukan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *“apel pagi biasanya ada, tetapi tidak selalu tepat pukul 07.30, sehingga secara formal memang ada namun dalam praktiknya kadang molor atau tidak semua pegawai hadir tepat waktu”* (Narasumber 1). Meskipun demikian, kegiatan tersebut tetap menjadi sarana bagi pimpinan untuk menyampaikan arahan serta melakukan evaluasi singkat terhadap perkembangan kinerja pegawai.

Selain melalui apel pagi, evaluasi kinerja karyawan juga dilakukan melalui mekanisme pelaporan pekerjaan yang disampaikan oleh masing-masing individu. Laporan tersebut umumnya disusun dalam bentuk laporan harian maupun laporan mingguan yang berisi informasi mengenai kemajuan pekerjaan serta permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas. Namun demikian, beberapa karyawan menilai bahwa mekanisme evaluasi tersebut belum sepenuhnya berjalan secara konsisten. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu narasumber bahwa *“mekanisme evaluasi kinerja memang ada melalui laporan harian atau mingguan, tetapi menurut saya belum sepenuhnya konsisten dan kadang beberapa masalah beban kerja tidak langsung tersampaikan”* (Narasumber 2). Kondisi ini menunjukkan bahwa proses evaluasi kinerja masih memerlukan penguatan agar dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap pencapaian target kerja.

Dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan, komunikasi antara pegawai dengan atasan juga menjadi salah satu aspek penting dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Berdasarkan hasil wawancara, komunikasi kerja di Bank Jateng Cabang Metro umumnya dilakukan secara langsung melalui pertemuan tatap muka, rapat kerja, maupun melalui media komunikasi internal seperti pesan singkat atau aplikasi kerja. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *“komunikasi antara pegawai dan atasan biasanya dilakukan secara langsung, baik melalui rapat maupun melalui chat internal”* (Narasumber 3).

Meskipun demikian, efektivitas komunikasi tersebut terkadang dipengaruhi oleh tingkat kesibukan pimpinan sehingga respon terhadap laporan pekerjaan tidak selalu dapat diberikan secara cepat.

Beberapa karyawan juga menyampaikan bahwa komunikasi langsung antara pegawai dengan atasan pada dasarnya cukup membantu dalam mendukung kinerja tim. Namun demikian, dalam praktiknya masih terdapat beberapa kendala dalam penyampaian informasi yang dapat memengaruhi efektivitas koordinasi kerja. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *"komunikasi langsung memang cukup membantu kinerja tim, tetapi tidak selalu efektif karena ada beberapa informasi yang terkadang terlewat atau tidak tersampaikan secara detail"* (Narasumber 4). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa mekanisme komunikasi kerja yang lebih sistematis masih diperlukan untuk mendukung pencapaian target organisasi secara lebih optimal.

Selain mekanisme evaluasi dan komunikasi kerja, Bank Jateng Cabang Metro juga menerapkan sistem pengukuran kinerja melalui survei kepuasan lingkungan kerja yang dilakukan secara berkala melalui sistem web Key Performance Indicator (KPI). Survei ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai terhadap kondisi lingkungan kerja serta mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu diperbaiki dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Namun demikian, beberapa karyawan menyampaikan bahwa pelaksanaan survei tersebut belum sepenuhnya berjalan secara konsisten. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *"dokumen survei kepuasan lingkungan kerja memang ada melalui web KPI, tetapi pelaksanaannya tidak selalu rutin pada setiap periode"* (Narasumber 5).

Meskipun demikian, sebagian besar pegawai memberikan respon positif terhadap pelaksanaan survei kepuasan lingkungan kerja tersebut karena dianggap sebagai sarana untuk menyampaikan aspirasi kepada manajemen. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber bahwa *"respon pegawai terhadap survei cukup positif karena mereka merasa suaranya didengar, meskipun ada juga yang merasa hasil survei tidak selalu langsung berdampak pada perubahan kebijakan"* (Narasumber 6). Setelah survei dilakukan, biasanya manajemen akan menyusun laporan yang berisi berbagai area yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja serta kinerja pegawai.

Namun demikian, beberapa karyawan menilai bahwa laporan hasil survei tersebut tidak selalu diterbitkan secara rinci maupun tepat waktu. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *"setelah survei biasanya ada laporan mengenai area yang perlu diperbaiki, tetapi kadang laporan tersebut tidak terlalu detail atau terlambat diterbitkan"* (Narasumber 7). Selain itu, implementasi dari rekomendasi perbaikan yang dihasilkan dari survei tersebut juga belum sepenuhnya merata di seluruh unit kerja. Sebagaimana disampaikan oleh narasumber lain bahwa *"Bank Jateng biasanya menindaklanjuti laporan dengan rekomendasi perbaikan, tetapi implementasinya tidak selalu merata di semua unit sehingga dampaknya tidak selalu langsung terasa"* (Narasumber 8).

Dalam mendukung pengelolaan kinerja karyawan, Bank Jateng Cabang Metro juga telah menerapkan sistem absensi digital melalui web Abimanyu yang digunakan untuk mencatat kehadiran pegawai pada saat datang dan pulang kerja. Sistem ini membantu manajemen dalam memantau tingkat kedisiplinan serta kehadiran pegawai sebagai salah satu indikator kinerja. Namun demikian, beberapa karyawan menyampaikan bahwa dalam praktiknya masih terdapat kendala teknis yang dapat memengaruhi keakuratan pencatatan absensi. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *“sistem absensi sudah digital dan mencatat waktu datang serta pulang kerja, tetapi kadang terdapat kendala teknis sehingga pencatatannya tidak selalu sempurna”* (Narasumber 9).

Selain itu, sebagian karyawan juga berpendapat bahwa sistem absensi tidak selalu dapat mencerminkan produktivitas kerja secara keseluruhan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *“absensi memang membantu memantau kehadiran pegawai, tetapi menurut saya tidak sepenuhnya mencerminkan produktivitas karena beberapa pekerjaan tetap dapat diselesaikan meskipun absensi terlambat atau bersifat fleksibel”* (Narasumber 10). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja karyawan tidak hanya dapat dilihat dari aspek kehadiran, tetapi juga dari hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai.

Selain aspek evaluasi kinerja dan sistem pengukuran kerja, pengembangan kompetensi pegawai juga menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian target kinerja. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Bank Jateng Cabang Metro memiliki program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang direncanakan untuk dilaksanakan secara rutin setiap enam bulan sekali. Namun demikian, beberapa karyawan menyampaikan bahwa pelaksanaan program tersebut tidak selalu berjalan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *“secara formal program diklat memang dijadwalkan setiap enam bulan, tetapi dalam praktiknya tidak selalu tepat waktu karena sering menyesuaikan dengan kebutuhan operasional”* (Narasumber 11).

Meskipun demikian, secara umum pegawai memberikan respon yang cukup positif terhadap program pendidikan dan pelatihan tersebut karena dianggap dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu narasumber bahwa *“respon pegawai terhadap program diklat cukup positif karena memberikan tambahan pengetahuan, meskipun ada juga yang merasa materi pelatihan belum sepenuhnya relevan dengan pekerjaan sehari-hari”* (Narasumber 12). Selain program diklat, Bank Jateng juga menyediakan program pelatihan bagi pegawai baru sebagai bagian dari proses adaptasi dalam lingkungan kerja.

Program pelatihan bagi pegawai baru dinilai penting untuk membantu mereka memahami sistem kerja serta prosedur operasional yang berlaku di lingkungan Bank Jateng. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa *“Bank Jateng menyediakan program training untuk pegawai baru, tetapi tidak semua materi disampaikan secara menyeluruh sehingga sebagian pegawai masih harus belajar sambil bekerja”* (Narasumber 13).

Selain itu, keberhasilan proses adaptasi pegawai baru juga dipengaruhi oleh dukungan dari rekan kerja serta pengalaman kerja sebelumnya. Sebagaimana diungkapkan oleh narasumber lain bahwa *“training memang penting untuk membantu adaptasi pegawai baru, tetapi keberhasilannya juga sangat tergantung pada dukungan tim dan pengalaman kerja sebelumnya”* (Narasumber 14).

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa penetapan target kinerja di Bank Jateng Cabang Metro memiliki pengaruh terhadap pencapaian kinerja aktual karyawan, namun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti konsistensi pelaksanaan evaluasi kerja, efektivitas komunikasi antara pegawai dan atasan, sistem pengukuran kinerja, serta program pengembangan kompetensi pegawai. Selain itu, terdapat indikasi adanya perbedaan kinerja antar divisi yang dipengaruhi oleh kondisi operasional serta dukungan sumber daya yang tersedia pada masing-masing unit kerja. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan sistem kinerja yang lebih terintegrasi agar pencapaian target organisasi dapat dilakukan secara lebih optimal dan merata di seluruh divisi kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan di Bank Jateng Cabang Metro, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Peran Analisis Beban Kerja: Analisis beban kerja berperan penting dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan. Beban kerja yang proporsional—sesuai dengan kapasitas, kemampuan, dan ketersediaan sumber daya manusia—terbukti mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Pengelolaan beban kerja yang seimbang ini memungkinkan karyawan bekerja lebih terarah dan efisien, sehingga target organisasi dapat tercapai secara optimal.
- b. Pengaruh Lingkungan Kerja: Lingkungan kerja merupakan faktor esensial yang memengaruhi pencapaian kinerja. Lingkungan yang kondusif, baik secara fisik (ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai) maupun nonfisik (hubungan kerja yang harmonis antarpegawai), mampu menciptakan kenyamanan dan meningkatkan motivasi kerja. Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi.
- c. Variasi Kinerja Antardivisi: Terdapat perbedaan tingkat pencapaian kinerja antar-unit kerja yang dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, kompleksitas tugas, jumlah pegawai, serta dukungan fasilitas operasional di masing-masing unit. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang proporsional dan distribusi beban kerja yang merata untuk meningkatkan pencapaian kinerja secara menyeluruh di setiap divisi.
- d. Pentingnya Target dan Evaluasi Terukur: Penetapan target kinerja yang jelas dan terukur memiliki pengaruh positif terhadap pencapaian kinerja aktual karyawan. Target yang diiringi dengan sistem evaluasi terstruktur, komunikasi yang efektif, serta pemantauan (*monitoring*) berkelanjutan akan mendorong karyawan bekerja lebih terarah dan bertanggung jawab. Sistem penilaian kinerja yang baik

ini memungkinkan organisasi untuk melakukan pengendalian dan peningkatan mutu secara berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afianty, S., & Rosdiana, Y. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Bandung Conference Series: Accountancy*, 3(2), 742–748. <https://doi.org/10.29313/bcsa.v3i2.7534>
- Aguinis, H., Byrene, Z. . (2023). *Contemporary Perspectives on Performance Appraisal : Challenges, Trends, adn Future Directions*.
- Aldi Wahyu Pradana, & Perkasa, D. H. (2024). Manajemen Sdm Internasional: Mengelola Kekuatan Tenaga Kerja Global Dengan Knowledge Management. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 97–105. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.253>
- Alex Nitisemoto. (2000). *Manajemen Personalial (Manajemen Sumber Daya Karyawan)*. Ghalia Indonesia.
- Boonbumroongsuk, B., & Rungruang, P. (2022). Employee perception of talent management practices and turnover intentions: a multiple mediator model. *Employee Relations*, 44(2), 461–476. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0163>
- Colquitt, J. . (2022). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*.
- Dessler, G. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi keli)*. Salemba Empat.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th Editi)*. Pearson Education.
- Dirisu, J. I., Iyiola, O., & Ibidunni, O. S. (2013). Product Differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (A study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal*, 9(34), 258–281.
- Fahmi, I. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Fajriyah, A. (2024). Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. *AGILITY: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(01), 35–42. <https://doi.org/10.59422/lmsdm.v2i01.282>
- Fauzyah, I., & Sirait, D. A. (2023). Pengaruh Model Kepemimpinan Servant Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Anggota Polisi di Polres Metro Jaya Jakarta Selatan. *Jurnal Psikologi Insight*, 7(2), 117–124. <https://doi.org/10.17509/insight.v7i2.64756>
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Harts,S.G.,&Staveland, L. E. (1988). *Development of a multidimensional workload rating scale : Results of empirical and theoretical research (Hancock ad)*. North-Holland.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kaswan. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi (Edisi Kedu)*. Andi.
- Kim, S.,Park,Y. (2023). The Dynamic Interplay of Individual, Situational, adn

- Contextual Factors on Employee Performance in the Digital Age. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 451–473.
- Kossek, E.E., Ruderman, M. . (2021). Work-Life Integration and Employee Resilience : The Role of Organizational and Individual Resource. *Journal of Applied Psychology*, 687–711.
- Mangkunegara. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (cetakan ke). Remaja Rosdakarya.
- Muafi. (2017). Human capital in Islamic Bank and its effect on the improvement of healthy organization and employee performance. *International Journal for Quality Research*, 11, 849–868.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18421/IJQR11.04-08>
- Muhamad Ilham, & Nurul Azizah. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur. *Journal Central Publisher*, 1(11), 1283–1291.
<https://doi.org/10.60145/jcp.v1i11.241>
- Naidu, W. (2022). International Journal of Human Resource Management. *Human Resource Management*.
- Nurchahyo, S. A., Ali, A., & Widagdo, T. H. (2024). Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Karir Dengan Praktek Capacity Building Pada Lingkup Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang. *Jurnal Value Added UNIMUS*, 20(2), 13–27.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C. (2023). *Perspectives on Employee Performance: New Dimensions, Emerging Trends, and Future Challenges*.
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(03), 810–817.
<https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Payne. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 07, 128–150.
- Peng, A.C., Shaubroeck, J. . (2020). The Interplay of Individual and Situational Factors on Job Performance : A Contextualized Model. *Journal of Management*.
- Pulakos, E.D., Hanson, R. . (2020). *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing, and Evaluating Performance Management Systems*.
- Reza Nurul Ichsan. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). *Universitas Darma Agung*, 28(2), 187.
- Risqina, R., Helpiastuti, S. B., & Sasongko, S. (2020). Transformational Leadership and Organizational Culture at The Institute for Islam Studies Jember. *The International Seminar Series on Regional Dynamics Proceeding*, 2(1), 31.
<https://doi.org/10.19184/issrd.v2i1.17470>
- Rivai, et al. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Edisi 3). Rajawali Pers.
- Robert L. Mathis dan John H. Jackson. (2019). *Human Resource Management* (Edisi ke 1). Cengage Learning.

- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Cetakan ke). Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2009a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018a). *Metode Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. (2018b). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018c). *Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2009b). *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Sutoro, M., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, 3(4), 411–420. <https://doi.org/10.37481/sjr.v3i4.267>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedu). Prenada Media Group.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Zheng,C.,Moaz, M. (2021). *Holistic Wellbeing and Employee Performance : A Multilevel Integration of Resources, Demands, adn Contexts*.