

Identifikasi dan Pemetaan Aspek Internal Berdampak Sistemik Terhadap Kinerja Pegawai Industri Perbankan di Indonesia Menggunakan Fuzzy Delphi dan Fuzzy Dematel

Sigit Kristiyanto¹, Jovi Sulistiawan²

^{1,2}Magister Manajemen, Universitas Airlangga Surabaya

kristiyantosigit@yahoo.co.id¹, jovisulistiawan@feb.unair.ac.id²

ABSTRACT.

Employee performance is a fundamental pillar of sustainability and competitiveness in the banking industry. However, empirical studies are still largely dominated by partial and linear approaches that view performance as the outcome of isolated individual variables. In fact, within the complex and highly regulated banking organizational context, employee performance represents a systemic output shaped by dynamic interactions among internal organizational aspects. This study aims to identify and map internal aspects that systemically influence employee performance in the Indonesian banking industry, as well as to determine strategic aspects that function as key driving, linkage, and dependent factors within the causal structure of performance. This research adopts an exploratory approach by integrating the Fuzzy Delphi Method and Fuzzy DEMATEL. The Fuzzy Delphi Method is employed to validate performance aspects and criteria based on expert consensus involving banking practitioners, regulators, and academics. Subsequently, Fuzzy DEMATEL is applied to map causal relationships and influence structures among the relevant aspects and criteria. The Fuzzy Delphi results indicate that, out of six initial internal aspects and 31 criteria, only four aspects and ten criteria demonstrate structural relevance to the employee performance system, namely internal economic aspects, work culture, managerial aspects, and socio-psychological aspects. Meanwhile, individual and work environment aspects are eliminated due to the lack of expert consensus. The Fuzzy DEMATEL analysis reveals that economic and managerial aspects act as the main driving factors, while socio-psychological aspects function as linkage factors that mediate structural influences on employee performance. Work culture is positioned as a dependent factor, indicating that it is the most affected aspect within the system. These findings emphasize that improving employee performance in the banking sector is ineffective when pursued through purely individual-level interventions. Instead, performance enhancement should focus on strengthening internal aspects with high systemic leverage. This study contributes conceptually by modeling employee performance as a systemic phenomenon and practically by providing a basis for prioritizing managerial policies and interventions grounded in the identified causal structure.

Keywords: *Employee Performance; Banking Industry; Internal Organizational Aspects; Fuzzy Delphi; Fuzzy DEMATEL*

ABSTRAK.

Kinerja pegawai merupakan fondasi utama keberlangsungan dan daya saing industri perbankan, namun kajian empiris masih didominasi oleh pendekatan parsial dan linier yang memandang kinerja sebagai hasil dari variabel individual yang berdiri sendiri. Padahal, dalam praktik organisasi perbankan yang kompleks dan teregulasi, kinerja pegawai merupakan keluaran sistemik yang dibentuk oleh interaksi dinamis antar aspek internal organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memetakan aspek-aspek internal yang berdampak secara sistemik terhadap kinerja pegawai industri perbankan di Indonesia, serta

menentukan aspek strategis yang berperan sebagai pendorong utama, penghubung, dan berdampak dalam struktur kausal kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratori dengan kombinasi *Fuzzy Delphi Method* dan Fuzzy DEMATEL. Fuzzy Delphi digunakan untuk memvalidasi aspek dan kriteria kinerja berbasis konsensus panel ahli yang terdiri dari praktisi perbankan, regulator, dan akademisi. Selanjutnya, Fuzzy DEMATEL diterapkan untuk memetakan hubungan sebab-akibat dan struktur pengaruh antar aspek dan kriteria yang dinyatakan relevan. Hasil Fuzzy Delphi menunjukkan bahwa dari enam aspek internal dan 31 kriteria awal, hanya empat aspek dan sepuluh kriteria yang memiliki relevansi struktural terhadap sistem kinerja pegawai, yaitu aspek ekonomi internal, budaya kerja, manajerial, dan sosial-psikologis. Sementara itu, aspek individu dan lingkungan kerja dieliminasi karena tidak memenuhi konsensus ahli. Hasil analisis Fuzzy DEMATEL mengungkapkan bahwa aspek ekonomi dan aspek manajerial berperan sebagai driving factors utama, sedangkan aspek sosial-psikologis berfungsi sebagai linkage factors yang memediasi pengaruh struktural terhadap kinerja. Aspek budaya kerja berposisi sebagai dependent factors atau yg paling terdampak. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai perbankan tidak efektif jika dilakukan melalui intervensi individual semata, melainkan harus difokuskan pada penguatan aspek-aspek internal yang memiliki daya ungkit sistemik. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual melalui pemodelan kinerja pegawai sebagai fenomena sistemik, serta kontribusi praktis berupa dasar penetapan prioritas kebijakan dan intervensi manajerial berbasis struktur kausal yang teridentifikasi.

Kata kunci: Kinerja Pegawai; Industri Perbankan; Aspek Internal Organisasi; Fuzzy Delphi; Fuzzy DEMATEL

PENDAHULUAN

Industri perbankan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia sebagai fondasi utama keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis. SDM menjadi kunci krusial dalam menjalankan fungsi intermediasi, memberikan layanan optimal kepada nasabah, serta mengelola risiko yang inheren dalam setiap aktivitas perbankan. Kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan pencapaian individu semata, melainkan juga turut menentukan efektivitas operasional bank, mutu layanan yang diberikan, hingga daya saing institusi di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Oleh karena itu, sangat wajar apabila manajemen menaruh perhatian besar pada berbagai aspek yang membentuk dan memengaruhi kinerja pegawai, karena keberhasilan institusi tidak terlepas dari kualitas dan sinergi SDM di dalamnya. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan, didefinisikan pegawai bank adalah pejabat bank yang diberi wewenang, dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas operasional bank, dan karyawan yang mempunyai akses terhadap informasi mengenai keadaan bank.

Di tataran industri perbankan Indonesia sendiri, isu mengenai kinerja pegawai sering kali bersinggungan erat dengan tantangan efisiensi operasional. Salah satu indikator utama yang digunakan untuk menilai efisiensi adalah rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Sebagai gambaran yang lebih luas, industri perbankan di Asia Tenggara menghadapi tantangan yang kompleks

dalam meningkatkan efisiensi dan kinerja. Pada sektor perbankan di 5 (lima) negara ASEAN (Singapura, Malaysia, Thailand, Filipina, dan Vietnam) menunjukkan tingkat efisiensi operasional yang tinggi dengan rasio BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional) berada di kisaran 40–60% (Maudy *et al.*, 2024). Sementara itu, tingkat efisiensi industri perbankan di Indonesia berdasarkan data yang ditunjukkan pada gambar 1. Tren BOPO Perbankan Indonesia Periode 2022-2024 menunjukkan rasio BOPO berada di sekitar 78–80% (OJK, 2024; Statistik Perbankan Indonesia). Dalam penelitian ini, rasio BOPO diposisikan sebagai indikator umum untuk menggambarkan problematika efisiensi di industri, bukan sebagai variabel utama, melainkan sebagai konteks untuk memahami kompleksitas isu kinerja pegawai.

Kinerja pegawai dalam industri perbankan merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara aspek struktural, perilaku, dan dinamika organisasi. Namun, literatur manajemen sumber daya manusia menunjukkan kecenderungan berulang dalam memandang kinerja pegawai secara parsial, terutama melalui pendekatan individualistik seperti motivasi, kompetensi, atau kepuasan kerja, tanpa menempatkan struktur internal organisasi sebagai determinan sistemik yang membentuk perilaku dan performa (Herachwati *et al.*, 2023). Paradigma ini menimbulkan *blind spot konseptual*, yaitu anggapan bahwa masalah kinerja dapat diselesaikan melalui intervensi individual, padahal banyak penelitian berbasis sistem justru mengonfirmasi bahwa variabel internal seperti komitmen manajemen, budaya organisasi, dan kapasitas adaptif SDM merupakan sumber penyebab utama yang memengaruhi stabilitas dan efektivitas kinerja jangka panjang.

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa kinerja pegawai dibangun oleh konfigurasi aspek-aspek internal yang meliputi kualitas manajerial, budaya organisasi, karakteristik individu, serta kondisi sosial-psikologis dan lingkungan kerja yang mendukung (Ferine *et al.*, 2021; Rahadi *et al.*, 2024; Badri, 2024). Penelitian lain menunjukkan bahwa hambatan internal seperti lemahnya dukungan pimpinan, rendahnya kepercayaan terhadap manfaat perubahan, dan kurangnya kesiapan organisasi untuk beradaptasi dengan praktik baru merupakan hambatan kausal yang mengganggu fungsi sistemik institusi keuangan (Sulistiawan *et al.*, 2025). Dengan demikian, permasalahan kinerja pegawai tidak dapat dipahami sebagai isu perilaku semata, melainkan harus dipandang sebagai manifestasi dari konfigurasi aspek internal yang saling terkait dan saling menguatkan dalam memproduksi efek sistemik.

Kritik lain dalam literatur terletak pada kecenderungan penggunaan pendekatan analitik konvensional yang mengasumsikan hubungan linear antar variabel. Padahal, hubungan antar aspek internal organisasi seperti komitmen manajemen, struktur SDM, budaya kerja, dan kesiapan adaptif bersifat interdependen, tidak linier, dan sering kali membentuk pola sebab-akibat yang tidak dapat ditangkap oleh metode statistik tradisional (Herachwati *et al.*, 2023). Pada penelitian sebelumnya di bidang SDM dan kinerja pegawai, sebagian besar masih

mengandalkan pendekatan kausal linier ataupun regresi. Dalam pendekatan ini, kinerja pegawai biasanya diposisikan sebagai variabel dependen, lalu diuji pengaruh beberapa variabel independen secara terpisah. Walaupun pendekatan seperti ini bermanfaat untuk kebutuhan uji statistik dan mampu mengidentifikasi hubungan langsung antar variabel, namun kelemahannya terletak pada ketidakmampuannya menjelaskan bagaimana struktur interaksi sebab-akibat secara menyeluruh antar aspek yang sering kali bersifat kualitatif, saling terkait, dan bahkan subjektif. Sementara dalam praktik manajerial sehari-hari, para pengambil keputusan memerlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai aspek-aspek mana yang berperan sebagai pendorong utama (*drivers*), penghubung (*linkage*), maupun yang bergantung (*dependent*) dalam sistem kinerja pegawai.

Dengan mempertimbangkan celah tersebut, penelitian ini tidak bertujuan untuk mengukur kinerja pegawai secara kuantitatif ataupun sekadar menguji pengaruh satu aspek terhadap aspek lainnya secara statistik. Fokus utama penelitian ini adalah memandang kinerja pegawai sebagai sebuah konsep sistemik, bukan sekadar angka hasil pengukuran, dan berusaha memetakan struktur aspek-aspek internal yang dianggap relevan dan saling mempengaruhi dalam membentuk kinerja pegawai perbankan di Indonesia. Pendekatan sistemik ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih utuh, komprehensif, dan aplikatif mengenai permasalahan yang dihadapi.

Penelitian ini mengadopsi metode *Fuzzy Delphi Method* (FDM) dan Fuzzy DEMATEL. Fuzzy Delphi dimanfaatkan untuk menyaring dan memvalidasi aspek-aspek yang dianggap relevan melalui konsensus para pakar di bidang perbankan dan SDM. Setelah aspek-aspek kunci teridentifikasi, Fuzzy DEMATEL digunakan untuk memetakan hubungan sebab-akibat antar aspek tersebut, sekaligus mengidentifikasi aspek strategis yang berperan sebagai pendorong utama dalam sistem. Kombinasi kedua metode ini memungkinkan penelitian untuk menangkap dimensi ketidakpastian, subjektivitas, serta kerumitan hubungan antar aspek internal yang sering kali sulit diidentifikasi dengan pendekatan kuantitatif konvensional.

Berdasarkan uraian dari latar belakang tersebut, maka penelitian ini mengambil judul "Identifikasi dan Pemetaan Aspek Internal Berdampak Sistemik terhadap Kinerja Pegawai Industri Perbankan di Indonesia Menggunakan Fuzzy Delphi dan Fuzzy DEMATEL". Sehingga ruang lingkup penelitian difokuskan pada aspek internal karena penelitian ini bertujuan memberikan rekomendasi yang dapat langsung diimplementasikan oleh manajemen internal bank. Aspek eksternal seperti regulasi makro dan kondisi pasar diakui juga berpengaruh, namun berada di luar kontrol langsung manajemen dan dapat menjadi objek penelitian lanjutan. Penentuan aspek dan kriteria dalam penelitian ini dilakukan melalui telaah pustaka komprehensif yang diuraikan pada tinjauan pustaka di bab selanjutnya yang meliputi aspek ekonomi, budaya organisasi, manajerial, individu, sosial-psikologis, dan lingkungan kerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan baik secara konseptual maupun praktis. Dari sisi

konseptual, pemetaan struktural aspek-aspek internal pembentuk sistem kinerja pegawai perbankan dapat memperkaya literatur dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya. Sementara dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan landasan oleh manajemen bank untuk menetapkan prioritas kebijakan, merumuskan strategi peningkatan kinerja, serta mendesain intervensi yang lebih efektif dan tepat sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia di industri perbankan Indonesia.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratori dengan menerapkan dua metode utama. Metode pertama adalah *Fuzzy Delphi Method* (FDM) yang digunakan untuk mengumpulkan dan menyatukan penilaian para ahli (*expert judgement*). Kedua adalah Fuzzy DEMATEL untuk merangkum opini para ahli dalam menyelesaikan isu-isu kompleks.

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari penilaian panel ahli terhadap tingkat relevansi dan kekuatan hubungan antar aspek dan kriteria menggunakan media kuesioner yang disebarkan kepada 10 hingga 20 praktisi dan ahli terpilih dari bidang yang relevan. Data sekunder diperoleh dari literatur ilmiah terkait manajemen kinerja, perilaku organisasi, psikologi kerja, efisiensi perbankan, serta penelitian terdahulu yang relevan.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner secara daring untuk memastikan fleksibilitas responden dan menjaga independensi penilaian. Pada tahap Fuzzy Delphi, ahli diminta menilai relevansi 6 aspek dan 31 kriteria berdasarkan skala linguistik yang dikonversi ke dalam *Triangular Fuzzy Numbers* (TFN). Pada tahap Fuzzy DEMATEL, ahli diminta mengisi matriks hubungan kausalitas langsung antar aspek menggunakan skala linguistik melalui media kuesioner secara *online* yang mencerminkan tingkat kekuatan hubungan seperti *Very Low Influence, Low Influence, Moderate Influence, High Influence, & Very High Influence*. Selanjutnya hasil penilaian akan dikonversi menjadi bilangan *Triangular Fuzzy Numbers* (TFN).

Prosedur Analisis

Proses analisis dalam penelitian ini dibagi ke dalam dua tahap utama:

1. *Fuzzy Delphi Method* (FDM) digunakan untuk menyaring atribut-atribut yang dianggap kurang relevan serta untuk memverifikasi atribut-atribut yang telah diidentifikasi melalui kajian literatur.
2. Fuzzy DEMATEL digunakan untuk mengeksplorasi hubungan sebab-akibat di antara atribut-atribut tersebut dan untuk mengidentifikasi atribut kunci yang berpotensi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Fuzzy Delphi Method (FDM)

Hasil Seleksi pada Aspek

Tabel 1. Hasil Konsensus Ahli untuk Aspek

Aspek	Label Baru	S	Keterangan
A1 Ekonomi	A1	1,200790	<i>Accepted</i>
A2 Budaya	A2	1,745850	<i>Accepted</i>
A3 Manajerial	A3	1,200790	<i>Accepted</i>
A5 Sosial-Psikologis	A4	1,025593	<i>Accepted</i>
<i>Threshold</i>		0,876454	

Berdasarkan hasil FDM pada Tabel 1, dari enam aspek internal awal yang diidentifikasi melalui kajian literatur, empat aspek dinyatakan memenuhi nilai ambang (*threshold* $S \geq 0,876454$) sesuai hasil konsensus ahli. Hal ini menunjukkan bahwa menurut para ahli perbankan dan SDM, aspek internal yang paling menentukan dinamika kinerja pegawai adalah budaya kerja, proses manajerial, serta aspek ekonomi dan psikologis yang bersifat struktural. Dua aspek lainnya, yaitu Aspek Individu dan Aspek Lingkungan Kerja, dieliminasi karena nilai konsensus ahli berada di bawah *threshold* yang ditetapkan.

Hasil ini penting karena menegaskan bahwa tidak semua aspek yang di ajukan relevan secara kausal, meskipun sering muncul dalam literatur normatif. Dalam industri perbankan Indonesia yang memiliki regulasi yang ketat, kompetensi individu dan kondisi fisik kerja dipandang sebagai *baseline condition* yang relatif homogen antar institusi. Oleh karena itu, variasi kinerja lebih ditentukan oleh bagaimana organisasi mengelola sistem ekonomi, praktik manajerial, pengalaman psikologis, dan pembentukan budaya kerja. Implikasinya, penelitian ini secara metodologis hanya meneruskan aspek yang benar-benar berfungsi sebagai bagian dari struktur sistem. Dengan demikian, hasil FDM membatasi analisis DEMATEL pada aspek yang memiliki daya jelaskan kausal, sehingga meningkatkan ketajaman interpretasi dan validitas rekomendasi kebijakan.

Hasil Seleksi pada Kriteria

Tabel 2. Hasil Konsensus Ahli untuk Criteria

Kriteria	Label Baru	S	Keterangan
C1: <i>Adequate Monetary Rewards</i>	C1	1,43439	<i>Accepted</i>
C2: <i>Welfare Facilities</i>	C2	1,43439	<i>Accepted</i>
C6: <i>Adherence to Ethical Principles</i>	C3	1,74585	<i>Accepted</i>
C7: <i>Work Ethic</i>	C4	2,16113	<i>Accepted</i>
C9: <i>Teamwork Spirit</i>	C5	1,74585	<i>Accepted</i>
C13: <i>Leadership Style</i>	C6	1,43439	<i>Accepted</i>
C15: <i>Employee Participation in Dec.-Making</i>	C7	2,71484	<i>Accepted</i>

Kriteria	Label Baru	S	Keterangan
C22: <i>Sense of Job Security</i>	C8	1,43439	<i>Accepted</i>
C23: <i>Job Satisfaction</i>	C9	1,43439	<i>Accepted</i>
C25: <i>Quality of Work Life</i>	C10	1,43439	<i>Accepted</i>

Tabel 2 memperlihatkan bahwa dari 31 kriteria awal, hanya 10 kriteria yang dinilai memiliki relevansi struktural dan layak dianalisis lebih lanjut pada tahap DEMATEL. Kriteria yang lolos didominasi oleh elemen ekonomi, budaya, manajerial, dan psikologis, sementara sebagian besar kriteria individual dan teknis dieliminasi. Hal ini menunjukkan bahwa para ahli memandang sistem kinerja pegawai perbankan tidak digerakkan oleh faktor mikro individual, melainkan oleh mekanisme kelembagaan yang membentuk perilaku kolektif. Konsentrasi kriteria pada domain tertentu juga mengindikasikan bahwa intervensi peningkatan kinerja perlu difokuskan pada level sistem, bukan pada atribut personal yang sulit dikendalikan secara manajerial. Implikasinya, analisis DEMATEL yang dilakukan pada tahap selanjutnya memiliki fokus strategis yang jelas, karena hanya mencakup kriteria yang berpotensi menjadi titik unkit kebijakan (*leverage points*). Hal ini sekaligus memperkuat argumen bahwa rekomendasi penelitian ini bersifat actionable dan relevan bagi pengambil keputusan perbankan.

Dengan demikian berdasarkan analisis Fuzzy Delphi untuk Aspek dan Kriteria yang dinilai lolos sesuai hasil konsensus ahli dan bisa diuji ke fase DEMATEL adalah sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3. Aspek dan Kriteria hasil konsensus ahli selanjutnya diberikan label baru berdasarkan data pada Tabel 1 dan Tabel 2. Pelabelan terhadap Aspek dan Kriteria yang akan diuji pada fase DEMATEL menjadi seperti pada Tabel 3.

Tabel 3. Aspek dan Kriteria Hasil Konsensus Ahli (Label Baru)

Aspek	Kriteria
<i>Economic (A1)</i>	<i>C1: Adequate Monetary Rewards</i>
	<i>C2: Welfare Facilities</i>
	<i>C3: Adherence to Ethical Principles</i>
<i>Culture (A2)</i>	<i>C4: Work Ethic</i>
	<i>C5: Teamwork Spirit</i>
	<i>C6: Leadership Style</i>
<i>Managerial (A3)</i>	<i>C7: Employee Participation in Decision-Making</i>
	<i>C8: Sense of Job Security</i>
<i>Psychological (A4)</i>	<i>C9: Job Satisfaction</i>
	<i>C10: Quality of Work Life</i>

Pembahasan Hasil FDM

Secara konseptual, hasil seleksi aspek internal pada Tabel 1 menunjukkan bahwa para ahli tidak memandang aspek individu (A5) dan aspek lingkungan kerja

(A6) sebagai sumber penggerak utama dalam sistem kinerja pegawai perbankan. Temuan ini selaras dengan literatur yang menegaskan bahwa faktor individu dan lingkungan kerja cenderung bersifat *necessary but not sufficient*, yakni penting secara normatif tetapi lemah secara sistemik apabila berdiri sendiri (Badri, 2024; Ferine *et al.*, 2021). Seleksi aspek internal melalui Fuzzy Delphi mencerminkan karakteristik kelembagaan dan operasional industri perbankan Indonesia yang berbeda dengan sektor jasa lainnya. Industri perbankan nasional beroperasi dalam lingkungan yang sangat teregulasi, dengan standar prosedur operasional, manajemen risiko, serta sistem pengawasan internal yang ketat. Dalam konteks tersebut, kinerja pegawai tidak dipersepsikan sebagai hasil dari kapasitas individual semata, melainkan sebagai cerminan dari efektivitas sistem manajerial (A3) dan budaya organisasi (A2) yang mengatur perilaku kerja secara kolektif.

Lolosnya aspek manajerial (A3) menunjukkan bahwa para ahli memandang struktur kepemimpinan, kualitas pengambilan keputusan, dan mekanisme pengendalian sebagai faktor penggerak utama sistem kinerja. Dalam organisasi perbankan yang bercirikan hirarki kuat dan sentralisasi kewenangan, arah kebijakan dan praktik manajerial menentukan bagaimana aturan diterjemahkan menjadi tindakan operasional. Oleh karena itu, kelemahan pada aspek manajerial (A3) berpotensi menghasilkan ketidaksejajaran antara kebijakan dan praktik lapangan, yang berdampak langsung pada kinerja sistem secara keseluruhan. Aspek budaya kerja (A2) juga memperoleh konsensus tinggi karena perbankan Indonesia merupakan organisasi berbasis kepercayaan (*trust-based organization*). Kepatuhan etis, etos kerja, dan norma kolektif yang pada level kriteria tercermin melalui C3 (*Adherence to Ethical Principles*) dan C4 (*Work Ethic*) tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian informal yang melengkapi sistem pengawasan formal. Dalam konteks ini, budaya kerja yang konsisten memperkuat stabilitas perilaku pegawai, sementara budaya yang lemah berpotensi meningkatkan risiko operasional dan risiko reputasi.

Kebertahanan aspek sosial-psikologis (A4) sebagai aspek relevan mencerminkan pentingnya stabilitas psikologis pegawai dalam industri yang berhadapan dengan tekanan kepatuhan, target kinerja, serta dinamika restrukturisasi organisasi. Pada level kriteria, aspek ini tercermin melalui C8 (*Job Security*), C9 (*Job Satisfaction*), dan C10 (*Quality of Work Life*). Ketiga kriteria tersebut menjadi indikator apakah sistem manajerial (A3) dan budaya kerja (A2) berjalan secara efektif. Dengan kata lain, aspek sosial-psikologis (A4) dipersepsikan bukan sebagai penyebab awal kinerja, melainkan sebagai refleksi dari kesehatan sistem internal perbankan. Sementara itu, lolosnya aspek ekonomi internal (A1) dengan peran yang relatif lebih terbatas menunjukkan bahwa kompensasi dan kesejahteraan pegawai dipandang sebagai kondisi pendukung yang diperlukan untuk menjaga stabilitas sistem, namun bukan sebagai satu-satunya pemicu peningkatan kinerja. Pada level kriteria, aspek ini direpresentasikan oleh C1 (*Monetary Rewards*) dan C2 (*Welfare Facilities*). Dalam perbankan Indonesia, struktur remunerasi umumnya telah distandardisasi dan diatur secara ketat, sehingga variasi kinerja pegawai jarang

ditentukan oleh faktor ekonomi semata, melainkan oleh bagaimana faktor tersebut dikelola dan diintegrasikan dengan praktik manajerial.

Sebaliknya, gugurnya aspek individu (A5) dan aspek lingkungan kerja (A6) mengindikasikan bahwa para ahli tidak memandang kedua aspek tersebut sebagai sumber penggerak sistemik dalam konteks perbankan Indonesia. Karakteristik individu seperti tingkat pendidikan atau pengalaman kerja umumnya telah dipenuhi melalui proses rekrutmen dan sertifikasi yang ketat, sehingga tidak lagi menjadi faktor pembeda utama kinerja. Demikian pula, kondisi lingkungan kerja fisik pada umumnya telah memenuhi standar minimum industri, sehingga variasinya tidak cukup signifikan untuk memengaruhi dinamika kinerja secara sistemik. Dengan demikian, seleksi aspek internal ini menggambarkan realitas perbankan Indonesia sebagai organisasi yang kinerjanya sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola manajerial (A3), kekuatan budaya kerja (A2), dan stabilitas psikologis pegawai (A4), sementara aspek individu (A5) dan lingkungan kerja (A6) dipahami sebagai prasyarat dasar yang keberadaannya diasumsikan.

Pada level kriteria, Fuzzy Delphi menyaring tiga puluh satu kriteria awal menjadi sepuluh kriteria inti sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3. Kriteria yang lolos seleksi didominasi oleh dimensi partisipasi, etika, etos kerja, kepuasan, keamanan kerja, dan kualitas kehidupan kerja, yaitu C1 (*Monetary Rewards*), C2 (*Welfare Facilities*), C3 (*Adherence to Ethical Principles*), C4 (*Work Ethic*), C7 (*Employee Participation in Decision-Making*), C8 (*Job Security*), C9 (*Job Satisfaction*), dan C10 (*Quality of Work Life*). Sebaliknya, kriteria yang bersifat teknis-operasional atau individual murni cenderung gugur. Hasil ini mengindikasikan bahwa sistem kinerja pegawai perbankan dipersepsikan bertumpu pada mekanisme perilaku dan relasional, bukan pada atribut teknis semata.

Literatur mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi jasa keuangan lebih banyak ditentukan oleh kualitas interaksi, kepercayaan, dan keterlibatan pegawai dibandingkan oleh aspek mekanistik pekerjaan (Allen & Meyer, 1996; Judge & Piccolo, 2004). Dengan demikian, hasil Fuzzy Delphi berfungsi sebagai penyempitan konseptual yang penting, di mana hanya aspek dan kriteria yang benar-benar memiliki makna sistemik yang diteruskan ke tahap Fuzzy DEMATEL. Hal ini memastikan bahwa analisis kausal berikutnya difokuskan pada inti permasalahan kinerja pegawai perbankan, bukan pada variabel perifer yang bersifat administratif atau teknis semata.

Fuzzy DEMATEL

Fuzzy DEMATEL Aspek

Tabel 4. *Driving power* (α) dan *Dependence power* (β) Aspek

Aspek	α	β	$\alpha + \beta$	$\alpha - \beta$	C/E
A1	23,6706	23,2974	46,9681	0,37320	Cause
A2	23,4688	24,1125	47,5813	-0,64368	Effect
A3	24,0969	23,8930	47,9899	0,20384	Cause
A4	24,7418	24,6752	49,4170	0,06663	Cause

Berdasarkan hasil analisis DEMATEL pada Tabel 4, aspek A1 (*Economic*) dan A3 (*Managerial*) memiliki nilai $(\alpha - \beta)$ positif dan berada pada kelompok *cause*, sedangkan aspek A2 (*Culture*) memiliki nilai $(\alpha - \beta)$ negatif sehingga dikategorikan sebagai *effect*. Aspek A4 (*Psychological*) memiliki nilai $(\alpha - \beta)$ positif yang mendekati nol, sehingga diposisikan sebagai aspek *linkage* yang sensitif terhadap perubahan pada aspek penggerak. Dengan demikian, arah hubungan kausal utama dalam sistem mengalir dari aspek ekonomi dan manajerial sebagai penggerak, dimediasi oleh aspek psikologis, dan bermuara pada aspek budaya kerja sebagai keluaran sistem.

Aspek A1 - *Economic* merupakan *driver strongest* dengan nilai $(\alpha - \beta)$ positif terbesar (+0,37320), yang menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi dan kesejahteraan memiliki pengaruh dominan terhadap dinamika sistem. Namun, pengaruh A1 tidak bekerja secara langsung terhadap seluruh aspek lain, melainkan terutama melalui relasinya dengan aspek A3 (*Managerial*) dan A4 (*Psychological*). Hal ini menegaskan bahwa kebijakan ekonomi memengaruhi desain dan efektivitas praktik manajerial serta kondisi psikologis pegawai, yang selanjutnya berdampak pada sistem secara keseluruhan. Aspek A3 - *Managerial* merupakan *driver significant* dengan nilai $(\alpha - \beta)$ positif (+0,20384), yang berfungsi sebagai pengarah implementasi kebijakan organisasi. Pada gambar 1 terlihat relasi kuat dari A3 → A2 (*Culture*) yang menunjukkan bahwa budaya kerja dibentuk oleh praktik kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan mekanisme pengendalian manajerial. Selain itu, hubungan kuat dari A3 → A4 (*Psychological*) menegaskan bahwa praktik manajerial secara langsung memengaruhi kondisi psikologis pegawai.

Aspek A4 - *Psychological* memiliki nilai $(\alpha - \beta)$ mendekati nol (+0,06663) dan nilai prominence tertinggi ($\alpha + \beta = 49,417$), yang menunjukkan bahwa aspek ini memiliki keterlibatan sistemik paling tinggi, namun tidak berfungsi sebagai penggerak utama. Posisi ini menandakan bahwa aspek psikologis berperan sebagai mediator utama yang merespons perubahan pada aspek ekonomi dan manajerial, sekaligus menjadi saluran transmisi pengaruh menuju aspek budaya kerja. Oleh karena itu, meskipun A4 sangat dominan dalam keterlibatan sistem, aspek ini tidak diperlakukan sebagai sumber kausal utama dalam penarikan implikasi kebijakan. Sebaliknya, aspek A2 - *Culture* memiliki nilai $(\alpha - \beta)$ negatif terbesar (-0,64368), yang menandakan bahwa budaya kerja merupakan hasil dari dinamika sistem, bukan penyebab awal. Budaya kerja terbentuk sebagai konsekuensi dari kebijakan ekonomi dan praktik manajerial yang memengaruhi kondisi psikologis pegawai. Dengan demikian, intervensi terhadap budaya kerja tidak dapat dilakukan secara langsung, melainkan harus ditempuh melalui pembenahan aspek ekonomi dan manajerial.

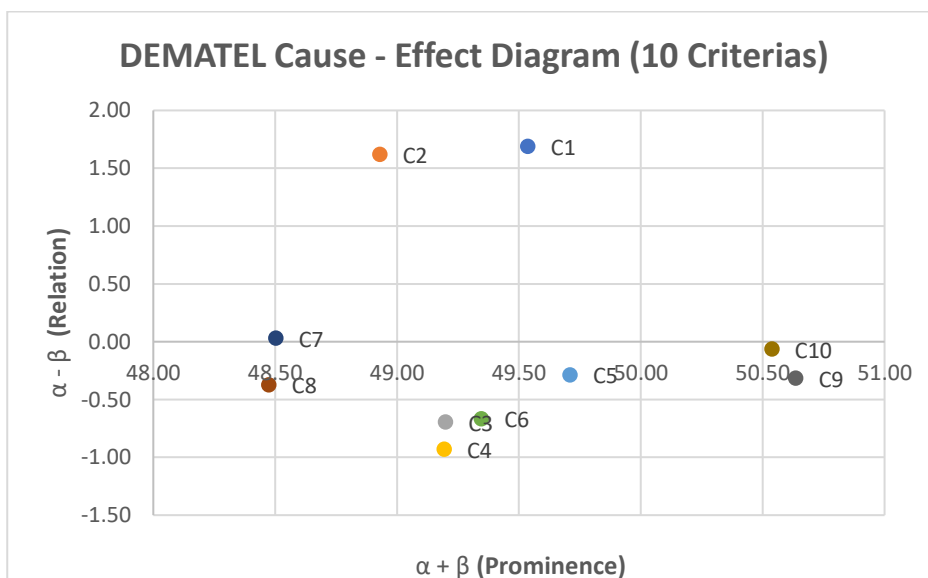
Dalam kekuatan relasi antar aspek, digunakan perhitungan kuantil distribusi Hyndman, R. J., & Fan, Y. (1996) sesuai nilai P dari Tabel 4.16. Dengan hasil rentang nilai P = 5.57 - 6.28. Sehingga nilai rentang keterkaitan lemah/weak adalah $P < 5.85$, sedang/medium adalah $5.85 \leq P < 6.10$, dan kuat/strong adalah ≥ 6.10 . Kemudian akan dibuat garis relasi antar aspek sesuai Gambar 1.

mediator dengan keterlibatan sistemik tertinggi, dan aspek budaya kerja (A2) merupakan keluaran sistem. Struktur ini memiliki implikasi penting bagi perumusan kebijakan manajerial, karena menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dan pembentukan budaya kerja tidak dapat dilakukan melalui intervensi yang bersifat parsial atau langsung pada aspek terdampak. Oleh karena itu, implikasi manajerial dalam penelitian ini diturunkan secara langsung dari kriteria-kriteria kunci hasil DEMATEL yang berada pada posisi penggerak dan penghubung dalam sistem, sehingga rekomendasi kebijakan yang disusun mencerminkan urutan kausal empiris dan berorientasi pada titik intervensi yang memiliki dampak sistemik terbesar.

Fuzzy Dematel Kriteria

Tabel 5. Driving power (α) dan Dependence power (β) kriteria

Aspek	α	β	$\alpha + \beta$	$\alpha - \beta$	C/E
C1	25,6130	23,9241	49,5371	1,6889	Cause
C2	25,2745	23,6551	48,9296	1,6193	Cause
C3	24,2513	24,9474	49,1987	-0,6961	Effect
C4	24,1319	25,0617	49,1936	-0,9298	Effect
C5	24,7115	24,9990	49,7106	-0,2875	Effect
C6	24,3392	25,0077	49,3469	-0,6684	Effect
C7	24,2662	24,2370	48,5032	0,0293	Cause
C8	24,0506	24,4243	48,4749	-0,3737	Effect
C9	25,1598	25,4762	50,6360	-0,3165	Effect
C10	25,2364	25,3019	50,5383	-0,0655	Effect



Gambar 2 Diagram Kausal antar Kriteria

Berdasarkan hasil analisis Fuzzy DEMATEL pada Tabel 5 dan Gambar 2, kriteria yang berada pada kelompok driver adalah C1 (*Monetary Rewards*) dengan nilai $(\alpha - \beta) = +1,6889$, C2 (*Welfare Facilities*) dengan nilai $(\alpha - \beta) = +1,6193$, dan C7

(*Employee Participation in Decision-Making*) dengan nilai $(\alpha - \beta) = +0,0293$. Nilai $(\alpha - \beta)$ yang positif menunjukkan bahwa ketiga kriteria tersebut berperan sebagai sumber penggerak dalam sistem kinerja pegawai perbankan. Di antara ketiganya, C1 (*Monetary Rewards*) memiliki nilai $(\alpha - \beta)$ tertinggi, yang menandakan bahwa sistem kompensasi merupakan fondasi struktural utama yang membentuk dinamika sistem kriteria secara keseluruhan. Namun demikian, peran C1 tidak dipahami sebagai pengaruh langsung terhadap seluruh kriteria lain, melainkan sebagai pemicu awal yang bekerja melalui mekanisme manajerial dan psikologis dalam sistem.

C2 (*Welfare Facilities*) juga memiliki nilai $(\alpha - \beta)$ positif yang besar (+1,6193), yang menunjukkan bahwa fasilitas kesejahteraan berfungsi sebagai penggerak stabilitas sistem. Kriteria ini mendukung keberlanjutan kinerja pegawai dengan menjaga kondisi fisik dan psikologis, sehingga kebijakan manajerial dan sistem kompensasi dapat dijalankan secara konsisten dalam jangka panjang. Dengan demikian, C2 tidak berperan sebagai faktor pelengkap, melainkan sebagai penopang utama stabilitas sistem kinerja. Sementara itu, C7 (*Employee Participation in Decision-Making*) memiliki nilai $(\alpha - \beta)$ positif yang sangat kecil (+0,0293) dan dikategorikan sebagai driver ringan. Posisi ini menunjukkan bahwa partisipasi pegawai tidak berfungsi sebagai penggerak utama sistem, tetapi sebagai penguat efektivitas implementasi kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen. Secara bersama-sama, kombinasi C1, C2, dan C7 membentuk root causes sistem kriteria, yaitu titik awal perubahan yang memengaruhi dinamika kriteria lainnya.

Kelompok kriteria yang dikategorikan sebagai linkage terdiri dari C10 (*Quality of Work Life*) dengan nilai $(\alpha - \beta) = -0,0655$, C8 (*Job Security*) dengan nilai $(\alpha - \beta) = -0,3737$, dan C9 (*Job Satisfaction*) dengan nilai $(\alpha - \beta) = -0,3165$. Nilai $(\alpha - \beta)$ yang mendekati nol hingga negatif moderat menunjukkan bahwa kriteria-kriteria ini sangat sensitif terhadap perubahan pada kriteria penggerak dan berfungsi sebagai indikator perantara dalam sistem. Perubahan kecil pada kebijakan kompensasi, fasilitas kesejahteraan, dan praktik manajerial berpotensi menghasilkan perubahan yang relatif besar pada kualitas kehidupan kerja, rasa aman kerja, dan tingkat kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, kriteria *linkage* diposisikan sebagai variabel pemantauan berkelanjutan, bukan sebagai titik awal intervensi kebijakan.

Selanjutnya, kriteria yang berada pada kelompok dependent adalah C3 (*Adherence to Ethical Principles*) dengan nilai $(\alpha - \beta) = -0,6961$, C4 (*Work Ethic*) dengan nilai $(\alpha - \beta) = -0,9298$, dan C6 (*Leadership Style*) dengan nilai $(\alpha - \beta) = -0,6684$. Nilai $(\alpha - \beta)$ yang negatif besar menunjukkan bahwa ketiga kriteria tersebut merupakan keluaran akhir sistem, yang terbentuk sebagai konsekuensi dari efektivitas kriteria penggerak serta kondisi psikologis pegawai. Dalam konteks industri perbankan yang berbasis kepercayaan, tingkat kepatuhan etis, etos kerja, dan kualitas kepemimpinan tidak muncul secara independen, melainkan mengikuti konsistensi kebijakan kompensasi, fasilitas kesejahteraan, partisipasi pegawai, serta stabilitas psikologis yang dibentuk oleh sistem tersebut.

Pembahasan Hasil DEMATEL

Hasil analisis pada level aspek menunjukkan bahwa A1 (*Economic*) dan A3 (*Manajerial*) berperan sebagai penggerak utama sistem (*drivers*), sementara A4 (*Psychological*) berada pada posisi *linkage* dan A2 (*Culture*) merupakan aspek *dependent*. Struktur ini menunjukkan bahwa dinamika kinerja dan perilaku pegawai perbankan terutama ditentukan oleh kebijakan ekonomi dan praktik manajerial, bukan oleh budaya kerja secara langsung. Budaya kerja muncul sebagai konsekuensi dari bagaimana sistem kompensasi dirancang dan bagaimana praktik kepemimpinan dijalankan secara konsisten. Temuan ini sejalan dengan studi empiris yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan etika kerja terbentuk sebagai hasil dari praktik manajerial dan sistem organisasi, bukan sebagai faktor kausal awal kinerja (Ferine *et al.*, 2021; Praveena & Fonseca, 2023).

Dalam konteks praktik manajerial perbankan, hasil ini memiliki implikasi penting. Kebijakan kompensasi dan fasilitas kesejahteraan pada aspek A1 (*Economic*), yang dioperasionalkan melalui kriteria C1 (*Monetary Rewards*) dan C2 (*Welfare Facilities*), tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi, tetapi sebagai fondasi stabilitas sistem SDM. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompensasi dan fasilitas kesejahteraan yang adil dan transparan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, rasa aman pegawai, dan stabilitas perilaku kerja (Lazear, 2000; Hamzah & Matkhairuddin, 2023; Odeku & Odeku, 2015). Temuan DEMATEL yang menempatkan aspek ekonomi sebagai driver utama memperkuat argumen bahwa dalam industri perbankan Indonesia, kebijakan kompensasi tidak dapat diperlakukan sebagai isu administratif semata, melainkan sebagai instrumen strategis pengendalian kinerja dan risiko organisasi.

Aspek A3 (*Manajerial*), yang tercermin melalui kriteria C7 (*Employee Participation in Decision-Making*), menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan memiliki peran kausal dalam memastikan kebijakan ekonomi diterjemahkan secara efektif di tingkat operasional. Hal ini konsisten dengan temuan penelitian yang menegaskan bahwa partisipasi pegawai dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas implementasi kebijakan serta kinerja organisasi, khususnya dalam sektor perbankan dan organisasi dengan struktur hierarki yang kuat (Judge & Piccolo, 2004; Nwosu *et al.*, 2020; Khan *et al.*, 2023). Dalam organisasi perbankan yang *highly regulated*, rendahnya partisipasi pegawai berpotensi memperlebar kesenjangan antara kebijakan formal dan praktik lapangan, sementara partisipasi yang terstruktur dapat meningkatkan kepatuhan prosedural dan efektivitas operasional.

Posisi A4 (*Psychological*) sebagai aspek *linkage*, yang dioperasionalkan melalui kriteria C8 (*Job Security*), C9 (*Job Satisfaction*), dan C10 (*Quality of Work Life*), menunjukkan bahwa kondisi psikologis pegawai sangat sensitif terhadap perubahan kebijakan ekonomi dan manajerial. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi yang menunjukkan bahwa rasa aman kerja, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja berfungsi sebagai variabel antara yang menghubungkan kebijakan organisasi dengan perilaku dan kinerja pegawai (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Bhende *et al.*, 2020; Ni

et al., 2022). Dalam praktik perbankan, perubahan pada sistem insentif, target kinerja, atau gaya kepemimpinan akan terlebih dahulu tercermin pada aspek psikologis sebelum berdampak pada budaya dan perilaku kerja. Oleh karena itu, aspek psikologis berfungsi sebagai indikator dini efektivitas kebijakan SDM dan perlu dipantau secara berkelanjutan.

Sebaliknya, A2 (*Culture*) yang tercermin melalui kriteria C3 (*Adherence to Ethical Principles*) dan C4 (*Work Ethic*) memiliki nilai ($\alpha - \beta$) negatif terbesar, yang menegaskan posisinya sebagai aspek *dependent*. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa etika kerja dan budaya organisasi merupakan produk dari konsistensi praktik manajerial, sistem penghargaan, dan pengalaman psikologis pegawai, bukan faktor penyebab langsung kinerja (Ferine *et al.*, 2021; Praveena & Fonseca, 2023). Dalam konteks perbankan berbasis kepercayaan dan kepatuhan, pembentukan budaya kerja yang kuat memerlukan fondasi kebijakan ekonomi yang adil serta praktik kepemimpinan yang konsisten. Intervensi langsung pada budaya melalui slogan atau kode etik tanpa perbaikan sistem penggerak berisiko menghasilkan kepatuhan simbolik yang tidak berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil DEMATEL memperkuat temuan literatur dengan menunjukkan bahwa praktik manajerial perbankan yang efektif harus mengikuti urutan kausal yang jelas, yaitu penguatan kebijakan ekonomi dan praktik manajerial sebagai *drivers*, pengelolaan kondisi psikologis pegawai sebagai *linkage* dan indikator efektivitas kebijakan, yang pada akhirnya membentuk budaya kerja dan perilaku etis sebagai keluaran sistem. Pemahaman terhadap struktur kausal ini memungkinkan manajemen bank mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat sasaran dan menghindari pendekatan parsial yang hanya menangani gejala, bukan akar permasalahan sistem kinerja SDM di perbankan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal kinerja pegawai perbankan Indonesia serta memetakan struktur hubungan sebab-akibat (*driver*, *linkage*, dan *dependent*) dengan mengintegrasikan *Fuzzy Delphi Method* (FDM) dan Fuzzy DEMATEL. Hasil FDM menunjukkan bahwa tidak seluruh aspek internal memiliki makna struktural dalam sistem kinerja pegawai perbankan. Aspek individu dan lingkungan kerja fisik tidak lolos seleksi karena dipersepsikan sebagai prasyarat yang telah terstandarisasi dan tidak berperan sebagai penggerak variasi kinerja. Sebaliknya, aspek ekonomi (A1), manajerial (A3), psikologis (A4), dan budaya kerja (A2) dinilai relevan karena mencerminkan karakter kelembagaan industri perbankan Indonesia yang teregulasi, hirarkis, dan berbasis kepercayaan.

Mengenai struktur hubungan kausal antar aspek dan kriteria, hasil Fuzzy DEMATEL menunjukkan bahwa sistem kinerja pegawai memiliki struktur kausal yang asimetris dan bertingkat. Pada level aspek, A1 (ekonomi) dan A3 (manajerial) memiliki nilai ($\alpha - \beta$) positif dan berperan sebagai driver utama, A4 (psikologis) memiliki nilai ($\alpha - \beta$) mendekati nol dan berfungsi sebagai linkage, sedangkan A2

(budaya kerja) memiliki nilai ($\alpha - \beta$) negatif dan berada pada posisi dependent. Struktur ini menegaskan bahwa arah pengaruh utama mengalir dari kebijakan ekonomi dan praktik manajerial, dimediasi oleh kondisi psikologis pegawai, dan bermuara pada budaya kerja sebagai keluaran sistem. Pada level kriteria, hasil DEMATEL memperjelas sumber penggerak dan keluaran sistem kinerja. C1 (*Monetary Rewards*) dan C2 (*Welfare Facilities*) muncul sebagai driver terkuat dengan nilai ($\alpha - \beta$) positif tertinggi, sementara C7 (*Employee Participation in Decision-Making*) berperan sebagai driver ringan. Kriteria C8 (*Job Security*), C9 (*Job Satisfaction*), dan C10 (*Quality of Work Life*) berada pada kelompok *linkage*, yang sensitif terhadap perubahan pada kriteria penggerak. Adapun C3 (*Adherence to Ethical Principles*), C4 (*Work Ethic*), dan C6 (*Leadership Style*) berada pada kelompok *dependent*, yang mencerminkan hasil akhir dari efektivitas sistem kinerja.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa FDM dan DEMATEL saling melengkapi secara konseptual dan metodologis. FDM berfungsi mempersempit ruang analisis dengan mengeliminasi faktor-faktor perifer, sedangkan DEMATEL memetakan hubungan sebab-akibat antar faktor yang telah tersaring. Integrasi kedua metode ini menghasilkan pemahaman bahwa sistem kinerja pegawai perbankan bukan kumpulan faktor yang berdiri sendiri, melainkan sistem terstruktur dengan titik penggerak, mediator, dan keluaran yang berbeda perannya. Secara keseluruhan, simpulan utama penelitian ini adalah bahwa peningkatan kinerja dan pembentukan budaya kerja dalam perbankan Indonesia tidak dapat dicapai melalui intervensi langsung pada perilaku, etika, atau kepemimpinan, melainkan harus dimulai dari membenahan aspek ekonomi dan manajerial yang memiliki daya ungkit sistemik paling besar. Struktur sistem kinerja pegawai perbankan dapat diringkas sebagai *driver-linkage-dependent system*, di mana kebijakan ekonomi dan praktik manajerial berperan sebagai penggerak utama, kondisi psikologis sebagai mekanisme transmisi, dan budaya kerja sebagai keluaran sistem.

Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian, terdapat beberapa saran manajerial yang dapat diterapkan oleh industri perbankan, sebagai berikut:

1. Sebagai prioritas utama, manajemen bank disarankan untuk memfokuskan kebijakan pada kriteria *driver*, khususnya C1 (*Monetary Rewards*) dan C2 (*Welfare Facilities*). Sistem kompensasi dan kesejahteraan perlu diposisikan sebagai instrumen strategis pengendalian kinerja dan risiko, bukan sekadar fungsi administratif SDM. Penyesuaian struktur remunerasi, insentif, dan fasilitas kesejahteraan perlu diselaraskan dengan tingkat tanggung jawab, beban risiko, dan tuntutan kepatuhan regulasi perbankan, guna menjaga stabilitas psikologis pegawai serta mencegah distorsi perilaku dan kinerja.
2. Sebagai prioritas kedua, kebijakan diarahkan pada C7 (*Employee Participation in Decision-Making*) sebagai driver sekunder yang memperkuat efektivitas implementasi kebijakan ekonomi. Dalam organisasi perbankan yang bercirikan hierarki kuat dan *highly regulated*, partisipasi pegawai perlu dirancang secara

formal, terstruktur, dan terkontrol, terutama pada level operasional. Mekanisme partisipasi ini berfungsi untuk memastikan bahwa kebijakan manajerial dapat diterjemahkan secara konsisten ke dalam praktik kerja sehari-hari tanpa melemahkan kendali manajerial.

3. Sebagai prioritas ketiga, manajemen bank disarankan untuk memanfaatkan kriteria linkage, yaitu C8 (*Job Security*), C9 (*Job Satisfaction*), dan C10 (*Quality of Work Life*), sebagai indikator pemantauan sistemik. Perubahan pada kriteria ini mencerminkan respons awal pegawai terhadap kebijakan ekonomi dan manajerial, sehingga dapat digunakan sebagai *early warning system* bagi efektivitas kebijakan SDM. Penurunan pada aspek psikologis ini mengindikasikan perlunya evaluasi pada kebijakan penggerak sebelum berdampak pada penurunan kinerja dan meningkatnya risiko organisasi.
4. Sebaliknya, kriteria *dependent* C3 (*Adherence to Ethical Principles*) dan C4 (*Work Ethic*) tidak disarankan sebagai titik awal intervensi kebijakan. Etika dan etos kerja sebaiknya dipahami sebagai hasil akhir sistem, yang mencerminkan keberhasilan atau kegagalan pengelolaan pada level *driver* dan *linkage*. Intervensi langsung pada aspek budaya tanpa pembenahan kebijakan ekonomi dan manajerial berisiko menghasilkan kepatuhan simbolik yang tidak berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(7), e07698. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279673>
- Hamzah, N. M., & Matkhairuddin, S. (2023). Impact of non-financial rewards on employees' job satisfaction. *E-Academia Journal*, 12(2), 119–132. <https://doi.org/10.24191/e-aj.v12i2.23628>
- Herachwati, N., Hilyan, Y., Lin, P.-K., Khansa, E. J. R., & Sulistiawan, J. (2023). Drivers to green human resources management (GHRM) implementation: A context of cement industry in Indonesia. *Advances in Decision Sciences*, 27(2).
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

- Khan, M., Shah, N., & Chachar, A. A. (2023). Impact of leadership style on job performance of employees: Comparative analysis of banking sector. *Journal of Social Research Development*, 4(1), 229–240. <https://doi.org/10.53664/jsrd/04-01-2023-20-229-240>
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346–1361. <https://doi.org/10.1257/aer.90.5.1346>
- Maudy, M., Andriana, I., Mu'izzuddin, M., & Widiyanti, M. (2024). Effect of efficiency and inflation rate on the financial stability of banks in ASEAN-5 countries. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 11(4), 110–117. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v11n4.2447>
- Ni, G., Li, H., Jin, T., Hu, H., & Zhang, Z. (2022). Analysis of factors influencing the job satisfaction of new generation of construction workers in China: A study based on DEMATEL and ISM. *Buildings*, 12(5). <https://doi.org/10.3390/buildings12050609>
- Nwosu, H. E., Okoh, M., & Goodluck, A. (2020). Employees' participation in decision making and employees' productivity. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 6(3), 63–76. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v6n3p6>
- Odeku, O. F., & Odeku, K. O. (2015). Importance of the welfare facilities in the workplace: Issues in perspectives. *Socioeconomica*, 4(7), 23–34. <https://doi.org/10.12803/sjseco.4712315>
- Praveena, A. A., & Fonseca, C. M. (2023). Organizational culture and its influence on employee behavior. *International Journal of Recent Scientific Research*, 14(4A), 2945–2949.
- Rahadi, D. R., Prastiani, E. D., Fajri, F. M., & Alfinandita, I. M. Z. (2024). The effect of compensation and rewards on job satisfaction through punishment as an intervening variable. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v5i01.1070>
- Sulistiawan, J., Herachwati, N., & Khansa, E. J. R. (2025). Barriers in adopting green human resource management under uncertainty: The case of Indonesia. *Journal of Work-Applied Management*, 17(2), 200–219. <https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2024-0064>