

**MAKALAH SEMINAR**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**Kesejahteraan Karyawan**  
**PT Bank Central Asia Tbk**

Makalah dibuat untuk memenuhi  
Tugas Kelompok  
Mata kuliah Tata Kelola Sumber Daya Manusia



**Oleh :**

Anindya Tri Wulandari 2314290045  
Anastasya Agatha Simajuntak 2314290050  
Oktavianica Mutiara Napitupulu 2314290042

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA YAI**  
**2025**

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga makalah ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Makalah ini sebagai salah satu tugas kelompok Mata kuliah “Tata Kelola Sumber Daya Manusia” dengan judul Kesejahteraan Karyawan

Kelompok sepuluh tertarik dengan masalah kesejahteraan karyawan di PT. Bank Central Asia Tbk. Kelompok kami tertarik dengan kesejahteraan karyawan di PT. Bank Central Asia Tbk karena BCA sudah mendapatkan banyak penghargaan yang membuktikan komitmen mereka dalam memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Jadi, kasus ini menarik karena bisa menjadi contoh penerapan kesejahteraan karyawan yang berhasil.

Kelompok sepuluh berharap dalam penulisan makalah ini dapat bermanfaat khususnya bagi kelompok sepuluh sendiri dan para pembaca umumnya serta semoga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mengembangkan di masa yang akan datang.

Jakarta, September 2025

## DAFTAR ISI

### **KESEJAHTERAAN KARYAWAN**

**PT. Bank Central Asia Tbk**

**JAKARTA UTARA**

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	ii
<b>DAFTAR ISI .....</b>	iii
<b>BAB I .....</b>	1
<b>LANDASAN TEORI.....</b>	1
1.1 Pengertian Kesejahteraan Karyawan.....	1
1.2 Program Kesejahteraan Karyawan .....	1
1.3 Jenis-jenis Kesejahteraan (meliputi Tunjangan Bayaran Suplemen, Asuransi Jiwa, Jaminan Sosial, Program Pensiu, Pelayanan Penyuluhan)	4
1.4 Preferensi Pegawai terhadap berbagai bentuk kesejahteraan.....	9
1.5 Pendekatan kafetaria dalam program kesejahteraan karyawan .....	10
<b>BAB II .....</b>	12
<b>JURNAL NASIONAL DAN INTERNASIONAL.....</b>	12
2.1 Jurnal Nasional.....	12
2.2 Jurnal Internasional .....	15
<b>BAB III .....</b>	19
3.1 Kasus .....	19
<b>BAB IV .....</b>	22
4.1 Hasil Analisa Studi Kasus yang Terjadi Dikaitkan dengan Teori.....	22
<b>BAB V.....</b>	25
<b>KESIMPULAN .....</b>	25
5.1 Kesimpulan.....	25



## **BAB I**

### **LANDASAN TEORI**

#### **1.1 Pengertian Kesejahteraan Karyawan**

Terdapat beberapa istilah yang digunakan dalam program kesejahteraan, seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya:

1. Andre. F. Sikulu menyatakan bahwa: Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung.
2. Mutiara Pangabean (2004:96) adalah: "Kesejahteraan pegawai dikenal sebagai benefit mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung kepada pegawai".
3. Dalam UU No. 13 Tahun 2003 memberikan pengertian tentang kesejahteraan pekerja, yaitu suatu pemenuhan kebutuhan dan atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.

#### **1.2 Program Kesejahteraan**

Program kesejahteraan merupakan balas jasa materil dan non material atau dapat disebut juga kompensasi. Program kesejahteraan karyawan merupakan salah satu cara meningkatkan semangat kerja karyawan.

Pemberian upah sedikit berbeda dari pemberian kesejahteraan berupa gaji. Upah juga sejenis balas jasa yang di berikan perusahaan kepada para pekerja harian (pekerja tidak tetap) yang besarnya telah disepakati

sebelumnya oleh kedua belah pihak. Upah di bayar setelah pekerjaan selesai dan di terima hasilnya dengan baik oleh pekerja. Pemberian upah biasanya setiap selesai pekerjaan atau secara mingguan tergantung pada kesepakatan bersama yang telah di buat sebelumnya.

Program kesejahteraan selain berupa uang, dapat pula di berikan berupa tunjangan. Tunjangan ini dapat berupa tunjangan keluarga, tunjangan pembangunan dan sebagainya yang kesemuanya dapat di menambah penghasilan karyawan. Pembayaran tunjangan ini biasanya disatukan dalam pembayaran gaji setiap bulan yang di terima oleh setiap pegawai.

Bonus ini sering juga di sebut Insentif. Insentif ini juga di anggap sebagai dari kompensasi yang berbentuk uang. Insentif ini pada dasarnya adalah tambahan bayaran yang di berikan kepada pegawai tertentu. Pemberian insentif atau bonus biasanya di dasarkan pada keberhasilan atau prestasi yang diperlihatkan oleh seorang karyawan yang melebihi prestasi rata-rara yang telah di tentukan. Di samping uang balas jasa, perusahaan dapat pula menyediakan fasilitas ini biasanya tidak berdiri sendiri.

#### 1.2.1. Tujuan Program Kesejahteraan Karyawan

Dibawah ini terdapat tujuan pemberian kesejahteraan karyawan diantara lain:

- 1) Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan pegawai kepada perusahaan
- 2) Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan besertakeluarganya
- 3) Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan
- 4) Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan
- 5) Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman
- 6) Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan

### **1.2.2. Manfaat Program Kesejahteraan Karyawan**

Program kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan, lembaga atau organisasi pada pegawainya hendaknya bermanfaat, sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan yang efektif. Program kesejahteraan karyawan sebaiknya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan tidak melanggar peraturan pemerintah. Terdapat beberapa manfaat dari kesejahteraan karyawan diantara lain :

1. Rekrutmen karyawan lebih efektif
2. Memperbaiki semangat dan loyalitas karyawan
3. Menurunkan tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja
4. Memperbaiki hubungan masyarakat
5. Mengurangi pengaruh serikat pekerja
6. Mengurangi campur tangan pemerintah

### **1.3 Jenis-jenis Kesejahteraan**

Penyelenggaraan program kesejahteraan karyawan dewasa ini merupakan tugas yang semakin rumit dan memerlukan dana yang tidak sedikit. Program ini menuntut keahlian yang tinggi karena para karyawan menjadi lebih canggih dalam persoalan finansial dan karena peraturan pemerintah mengharuskan bahwa program-program kesejahteraan dilaksanakan sesuai dengan perundang-undangan tersebut. Sebagian karena perubahan inflasi dan program-program kesejahteraan semakin mahal untuk diselenggarakan.

Terdapat banyak program kesejahteraan dan untuk menyederhanakan pembicaraan, program-program ini dapat digolongkan ke dalam empat program diantara lain:

#### **1.3.1. Tunjangan Bayaran Suplemen (Bayaran Selama tidak Bekerja)**

#### **1.3.2. Tunjangan Asuransi**

Tunjangan Asuransi adalah program untuk peningkatan kesejahteraan karyawan (material dan non material) tidak langsung sebagai bentuk jasa dalam bentuk selain upah/gaji, seperti kompensasi karyawan, asuransi jiwa dan asuransi perawatan, pengobatan dan ketidakmampuan.

#### *Kompensasi Karyawan*

Peraturan perundang-undangan kompensasi karyawan bertujuan untuk menyediakan tunjangan penghasilan segera dan pengobatan kepada korban kecelakaan kerja atau keluarganya tanpa mempersoalkan siapa yang bersalah. Setiap negara bagian memiliki sendiri peraturan undang-undang yang mengatur ikhwat kompensasi pegawai. Peningkatan itu mencakup perluasan cakupan perawatan medis, meningkatkan tunjangan mingguan dan ketentuan mengenai rehabilitasi. Beberapa bagian memiliki program-program sendiri, tetapi pada umumnya mengharuskan perusahaan untuk meyelenggarakan kompensasi karyawan berkerja sama dengan perusahaan asuransi swasta yang disetujui oleh pemerintah.

Tunjangan kompensasi karyawan dapat berbentuk uang atau pengobatan. Dalam hal meninggal atau cacatnya pegawai, maka keluarga korban menerima tunjangan tunai yang di dasarkan atas perolehan sebelumnya. Biasanya setengah atau dua pertiga dari upah mingguan rata-rata pegawai yang bersangkutan. Apabila kecelakaan yang dialami menyebabkan hilangnya salah satu anggota tubuh (seperti tangan) maka pegawai yang bersangkutan dapat menerima tunjangan tambahan berdasarkan atas daftar kehilangan shahi, meskipun ia kembali berkerja seperti sedia kala. Disamping memperoleh tunjangan tunai biaya pengobatan, operasi dan pelayanan rumah sakit yang ditanggung oleh perusahaan.

Satu-satu nya bukti yang di perlukan untuk mendapat kompensasi pegawai adalah bahwa kecelakaan atau sakit terjadi pada saat sipegawai sedang melaksanakan pekerjaannya. Sebagai contoh, anggaplah semua pegawai diinstruksikan untuk mengenakan kaca mata pengaman saat berkerja. Salah seorang yang tidak menggunakan alat itu mengalami kecelakaan pada waktu sedang berkerja. Perusahaan tetep harus memberikan tujangan kompensasi karyawan, sekalipun hal itu terjadi karena kesalahan si pegawai perusahaan tidak dapat menolak yang diajukan pegawai tersebut.

Kompensasi karyawan biasanya diselenggarakan oleh komisi administrasi negara. Tetapi, baik negara bagian maupun pemerintah tidak menyumbang dana apapun bagi keperluan kompensasi karyawan. Perusahaan bertanggung jawab untuk mengerjakan dana itu dan untuk menngatur cakupan kompensasi itu secara tepat melalui suatu perusahan asuransi.

### *Asuransi Jiwa*

Asuransi jiwa adalah asuransi yang bertujuan menanggung hidup seseorang terhadap kerugian finansial tak terduga yang disebabkan karena meninggalnya terlalu cepat atau hidupnya terlalu lama. Di sini terlukis bahwa dalam asuransi jiwa, risiko yang dihadapi adalah resiko kematian dan hidup seseorang terlalu lama. Umpamanya jaminan untuk keturunan, seorang bapak kalau meninggal dunia sebelum waktunya atau dengan tiba-tiba, si anak tidak akan telantar dalam hidupnya. Bisa juga terjadi terhadap seseorang yang telah mencapai umur ketuaannya dan tidak mampu untuk mencari nafkah atau membiayai anak-anaknya, dalam arti kehilangan kesempatan untuk mendapat penghasilan akan ditanggung oleh perusahaan. Ternyata disini, bahwa lembaga asuransi jiwa ada faedahnya dengan tujuan utama ialah untuk menanggung atau menjamin seseorang terhadap kerugian-kerugian finansial.

Hampir semua perusahaan menyediakan program asuransi jiwa kelompok bagi para pegawai. Karena merupakan program kelompok, maka program ini memiliki beberapa manfaat yang penting bagi perusahaan dan pegawainya. Sebagai suatu kelompok, para pegawai dapat memperoleh harkat yang lebih rendah dari pada apabila mereka mengikatkan diri terhadap asuransi sedemikian itu secara pribadi. Dalam program kelompok seperti itu biasanya berisi suatu ketentuan yang mencakupkan semua pegawai termasuk pegawai baru tanpa mempersoalkan kondisi kesehatan atau fisik.

Hampir semua kasus perusahaan membayar seratus persen dari premi pokok yang biasanya menyediakan jaminan asuransi jiwa yang sama dengan sekitar dua tahun gaji. Selanjutnya jumlah jaminan asuransi jiwa tambahan dibayar oleh pegawai. Dalam beberapa hal biaya premi pokok ditanggung bersama antara perusahaan dan pegawai dengan perbandingan 50/50 atau 80/20. Pada umumnya, terdapat tiga bidang pokok kebijaksanaan personalia yang perlu diberlakukan: jadwal pembayaran tunjangan (tunjangan biasanya dikaitkan dengan penghasilan tahunan pegawai), pinjaman tambahan jaminan asuransi jiwa yang berkelanjutan setelah pensiun, ganti rugi ganda dan sebagainya dan pembelanjaan (jumlah dan persen yang dikontribusikan pegawai).

### *Asuransi Perawatan, Pengobatan, Ketidakmampuan*

Seluruh perusahaan umumnya menyediakan jenis asuransi perawatan rumah sakit, pengobatan dan ketidakmampuan, bersama sama dengan asuransi jiwa, tunjangan ini membentuk dasar bagi hampir semua program tunjangan. Asuransi perawatan rumah sakit, kesehatan dan ketidak mampuan bertujuan untuk membantu pegawai dalam menyediakan biaya dan kerugian yang timbul karena adanya kecelakaan atau sakit oleh sebab-sebab diluar pekerjaan. Sebuah program asuransi kesehatan umumnya menyediakan paling banyak, asuransi pokok perawatan rumah sakit, bedah dan pengobatan bagi semua pegawai yang berhak secara kelompok. Seperti halnya dengan asuransi jiwa, biaya kelompok biasanya lebih rendah dari biaya yang di keluarkan secara pribadi dan pada umumnya disediakan bagi seluruh pegawai termasuk pegawai baru tanpa mempersoalkan kondisi kesehatan atau fisik. Hampir seluruh program pokok disediakan bagi biaya kamar dan pemondokan rumah sakit, biaya operasi pembedahan dan biaya dokter rumah sakit.

Pilihan lain adalah jaminan yang menyebabkan kematian dan kehilangan anggota tubuh. Jaminan ini memberikan suatu tunjangan lump sum yang pasti sebagai tambahan tunjangan asuransi jiwa apabila terjadi kecelakaan yang menyebabkan kehilangan anggota tubuh atau pengelihatan. Pilihan lain yang menyediakan tunjangan untuk pemeriksaan kesehatan ketempat praktik dokter, perawatan gigi, perawatan mata, pemasangan alat bantu pendengaran, tunjangan obat resep dokter dan program perawatan gigi. Sebelum itu, banyak pegawai yang tua tidak memiliki pilihan lain kecuali program medicare itu yang sering lebih rendah mutunya.

Asuransi ketidakmampuan bertujuan untuk memberikan perlindungan penghasilan atau kompensasi bagi hapusnya gaji karena sakit atau kecelakaan. Tunjangan ketidakmampuan biasanya beranjak dari 50 hingga 75 persen dari gaji pokok pegawai.

#### **1.3.3. Tunjangan Masa Tua**

##### *Jaminan Sosial*

Jaminan sosial adalah salah satu bentuk perlindungan sosial untuk menjamin seluruh rakyat agar dapat memenuhi kebutuhan dasar hidupnya yang layak. Banyak orang berasumsi bahwa jaminan social merupakan sesuatu yang hanya dapat diterima setelah mereka berusia lanjut, padahal jaminan social menyediakan tiap jenis tunjangan. Antara lain:

1. Tunjangan masa tua: tunjangan ini memberikan penghasilan kepada seseorang yang pensiun pada umur 62 tahun atau sesudahnya dan hal ini dijamin berdasarkan undang undang jaminan sosial.
2. Tunjangan ahli waris atau kematian: hal ini memberikan tunjangan kepada ahli waris si pegawai tanpa mempersoalkan usia pegawai yang bersangkutan pada saat ia meninggal dunia, dengan asumsi bahwa pegawai tersebut dijamin berdasarkan undang undang jaminan sosial.

3. Tunjangan ketidakmampuan: hal ini memberikan tunjangan bulanan kepada pegawai yang keluarganya, apabila pegawai yang bersangkutan mengalami ketidakmampuan total untuk berkerja dan memenuhi syarat kerja khusus tertentu program madicare yang menyediakan jajaran pelayanan kesehatan yang luas kepada pegawai yang berumur 65 tahun atau lebih juga diselenggarakan melalui system jaminan sosial.

Jaminan yang secara teknis adalah asuransi usia tua dan ahli waris yang dibayar dari pajak yang dikenakan atas upah pegawai, pengusaha dari pegawainya bagi pajak itu sama. Apabila seseorang adalah pengusaha yang tidak berpegawai maka ia membayar seluruh jumlah pajak yang dikenakan.

### *Program Pensiun*

Terdapat Tiga Jenis Program Pensiun Pokok. Dalam Program pensiun kelompok perusahaan dan mungkin juga pegawai memberikan seperangkat kontribusi dana pensiun. Jenis program pensiuan yang kedua pada kenyataannya merupakan program bagi laba yang ditunda. Dalam program ini setiap pegawai memperoleh sejumlah laba tertentu yang dimasukkan ke dalam rekening mereka. Selanjutnya tunjangan ini diberikan kepada pegawai atau ahli waris pada saat pensiun atau meninggal dunia. Akhirnya berdasarkan berdasarkan program tabungan, para pegawai menyisihkan suatu prasentase tertentu dari upah minggan mereka untuk keperluan masa tua.

#### 1.3.4. Tunjangan Pelayan Pegawai

Meskipun suatu asuransi dan tunjangan pensiun perusahaan merupakan bagian utama dari biaya yang diperuntukkan bagi tunjangan, perusahaan pada umumnya juga menyediakan suatu jajaran pelayanan yang meliputi pelayanan pribadi, pelayanan yang berkaitan dengan pekerjaan dan fasilitas eksekutif.

#### *Tunjangan Pelayan Pribadi*

Banyak perusahaan yang menyediakan tunjangan pelayanan dalam bentuk pelayanan pribadi yang diperlukan karyawan pada saat tertentu yang meliputi koperasi simpan pinjam, penyuluhan, dan aktivitas sosial dan rekreasi.

#### **Koperasi Simpan Pinjam**

Koperasi simpan pinjam merupakan unit terpisah dari perusahaan yang diadakan dari bantuan perusahaan. Hal yang menarik dari koperasi simpan pinjam adalah keberhakhan pinjaman dan tingkat bunga yang lebih menarik daripada lembaga keuangan lainnya.

#### **Pelayanan Penyuluhan**

Perusahaan juga mengadakan penyuluhan terhadap karyawannya. Hal ini meliputi penyuluhan keuangan (misalnya dalam mengatasi masalah hutang), penyuluhan keluarga (meliputi masalah rumah tangga pribadi), penyuluhan karier

(dalam hubungannya dalam analisis bakat seseorang), penyuluhan penempatan pekerjaan (untuk membantu pegawai yang diberhentikan untuk mendapatkan pekerjaan baru) dan penyuluhan para pensiun (bertujuan untuk menyiapkan pegawai yang akan mengalami masa pensiun).

### **Pelayanan Pribadi Lainnya**

Perusahaan juga menyediakan berbagai aktivitas sosial dan rekreasi bagi para karyawannya seperti aktivitas olahraga, klub dansa, piknik/rekreasi tahunan, aktivitas keterampilan dan pesta. Selain hal di atas perusahaan juga memberikan tunjangan bagi karyawan wanita yang sedang hamil. Hal-hal yang telah disebutkan sebelumnya merupakan contoh program kesejahteraan pelayanan pribadi.

#### *Tunjangan Pelayanan Pekerjaan*

Pelayanan yang berkaitan dengan pekerjaan seperti bantuan dalam hal transportasi menuju ke perusahaan dan pelayanan makanan (yang bertujuan membantu pegawai melaksanakan pekerjaannya secara langsung).

#### **Subsidi Transportasi Karyawan**

Banyak perusahaan yang menyediakan jenis subsidi transportasi karyawan salah satunya adalah perusahaan membeli beberapa minibus untuk mengantar jemput karyawannya.

#### **Pelayanan Makanan**

Perusahaan mengadakan pelayanan makanan dalam beberapa bentuk, biasanya perusahaan memberikan keringanan harga makanan dan minuman bagi para pegawainya. Hampir semua fasilitas makan yang disediakan perusahaan bersifat nirlaba, nyatanya beberapa perusahaan bahkan menyediakan fasilitas makanan dibawah harga umum.

#### *Fasilitas Eksekutif*

Fasilitas ini biasanya hanya disediakan bagi eksekutif tertentu yang pada umumnya didasarkan level pada posisinya pada perusahaan. Keragaman jenis fasilitas eksekutif dapat mencakup tunjangan libur (termasuk bekerja dirumah, cuti panjang, dan uang pesangon), asisten penempatan di luar, mobil perusahaan, supir, pesawat terbang, kamar makan eksekutif, program kesegaran fisik, pelayanan bantuan hukum, bantuan pajak, keanggotaan klub, dan lain-lain.

#### **1.4 Preferensi Pegawai terhadap berbagai bentuk kesejahteraan karyawan**

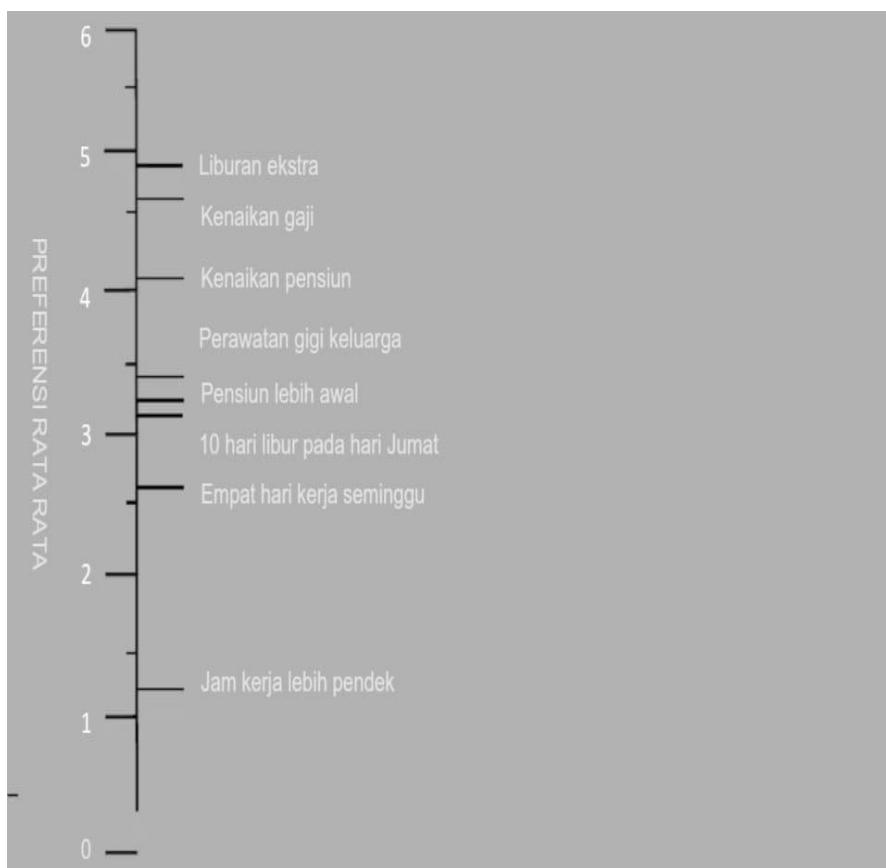
Ada dua orang peneliti yang sedang mengadakan suatu studi dengan menyajikan beberapa pandangan tentang pilihan pegawai terhadap berbagai bentuk program kesejahteraan, yaitu dengan mengirimkan kuesioner yang berisi tujuh kemungkinan pilihan kepada 400 pegawai perusahaan. Berikut adalah ketujuh pilihan itu:

1. Lima hari kerja seminggu dengan waktu kerja lebih pendek, yaitu 7 jam 35 menit perhari
2. Empat hari kerja seminggu dengan 9 jam 30 menit perhari
3. Dalam setahun memperoleh libur selama 10 Jumat dengan bayaran penuh. Hal ini mencakup 10 tiga hari libur, akhir minggu per tahun, sebagai tambahan terhadap tiga hari libur akhir minggu yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Pensiun lebih awal melalui pengakumulasian 10 hari tiap tahun hingga mencapai batas usia pensiun. Batas usia pensiun akan menjadi 65 dikurangi jumlah hari yang diakumulasi. Bayaran penuh tetap berlanjut hingga mencapai usia 65 tahun.
5. Tambahan liburan selama dua minggu setiap tahun dengan bayaran penuh. Tambahan liburan itu ditambahkan dengan ketentuan libur yang berlaku.
6. Kenaikan pensiun sebanyak \$75 per bulan.
7. Tunjangan perawatan gigi keluarga. Lerusahaan menanggung semua biaya tunjangan perawatan gigi keluarga.

Sebanyak 149 pegawai atau sekitar 38% dari responden tersebut menjawab dengan lengkap dan tepat.

Terakhir, pegawai juga diminta untuk mengemukakan pilihan relatif mereka tentang kenaikan upah sebesar 5%, sebagai tambahan dari setiap kenaikan gaji umum yang dinegosiasikan.

Hasil studi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



## 1.5 Pendekatan Kafetaria dalam program kesejahteraan karyawan

Salah contoh pendekatan yang dilakukan perusahaan adalah program tunjangan kafetaria. Pendekatan ini memungkinkan pegawai untuk mengambil dan memilih dari opsi yang tersedia dan selanjutnya menyusun program tunjangan bagi mereka sendiri. Dewasa ini program program kafetaria pada umumnya diterapkan bagi pegawai pimpinan, tetapi tampaknya tidak ada kekurangan lagi bahwa penerapannya akan meluas

tunjangannya sendiri dengan memperhatikan dua kendala. Pertama, perusahaan harus menetapkan batas biaya total secara total secara hati-hati. Batas ini adalah jumlah biaya yang akan dilakukan bagi tiap paket tunjangan secara menyeluruh). Kedua, setiap program tunjangan harus mencakup tunjangan tertentu yang tidak operasional. Sebagai contohhal ini mencakup jamianan social, kompensasi karyawan dan asuransi ketunakaryaan.

Dengan memperhatikan kedua kendala itu, para pegawai dapat mengambil dan memilih opsiyang tersedia. Dengan demikian, seorang pegawai muda yang telah berkeluarga dapat memilih program program asuransi jiwa dan asuransi perawatan gigi yang diadakan perusahaan sedangkan pegawai yang lebih tua memilih program peningkatan pensiun. Daftar pilihan yang mungkin disediakan boleh jadi cukup panjang dan kemungkinan besar mencakup banyak bentuk tunjangan yang dibicarakan dalam bab liburan, tunjangan asuransi, program pensiun, pelayanan pendidikan dan sebagainya.

Pengadaan jenis pilihan individu ke dalam program kesejahteraan pegawai jelas sekali bermanfaat, tetapi ada juga kelemahan pendekatan ini, masalah yang utama adalah bahwa penerapan program kafetaria dapat menimbulkan biaya pengurusan dan administrasi yang cukup besar. Setiap tunjangan pegawai harus ditetapkan biayanya dengan seksama dan dimuktahirkan secara berkala dan bahkan perusahaan yang berukuran sedang sekalipun tidak diragukan lagi harus menggunakan komputer untuk menyelenggarakan program seperti itu. Program tunjangan jenis kafetaria ini bersifat luwes dan berkembang luas dengan cepat, setiap tahunnya banyak perusahaan yang mencakupkan jenis ini kedalam program kesejahteraan pegawainya. Perusahaan perusahaan yang menerapkan program kafetaria ini lebih dulu antara lain TRW Corporation, the Educational Testing Service, dan American Company, kemudian diikuti oleh Morgan Stanley & Co, Northern States Power dan Simpson Industries setelahnya.

## BAB II

### JURNAL NASIONAL DAN INTERNASIONAL

#### 3.1 Jurnal Nasional

Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Bank Sulselbar Kantor Pusat Makassar

<https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jbk/article/download/124/127/150>

#### Kesimpulan

Jurnal ini ditulis oleh Megawaty, dosen STIM Nitro Makassar. Artikel berjudul “Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Bank Sulselbar Kantor Pusat Makassar”

Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana program kesejahteraan yang diberikan perusahaan mampu memengaruhi tingkat motivasi kerja para karyawan di sektor perbankan, khususnya pada Bank Sulselbar sebagai salah satu bank daerah yang bersaing dengan bank pemerintah maupun swasta lainnya.

Isi penelitian menekankan pentingnya sumber daya manusia dalam mendukung tujuan perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan memberikan program kesejahteraan yang mencakup tunjangan kesehatan, gaji yang sesuai, bonus, cuti tahunan, serta jaminan keamanan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda. Sampel yang digunakan adalah 62 responden dari total 166 karyawan tetap di Kantor Pusat Bank Sulselbar

Hasil analisis menunjukkan bahwa program kesejahteraan karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Secara parsial, variabel ekonomis, fasilitas, dan pelayanan semuanya memiliki pengaruh positif terhadap motivasi. Variabel pelayanan menjadi faktor yang paling dominan dibandingkan dua variabel lainnya, dengan pengaruh sebesar 37,1%. Secara simultan, ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 56,5% variasi motivasi kerja karyawan,

sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kesejahteraan karyawan, baik dari sisi ekonomis, fasilitas, maupun pelayanan, sangat berperan dalam meningkatkan motivasi kerja. Oleh karena itu, pihak manajemen Bank Sulselbar perlu terus meningkatkan dan memperbaiki program kesejahteraan yang ada agar karyawan merasa lebih dihargai, termotivasi, serta mampu memberikan kinerja terbaiknya. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan tidak hanya menguntungkan pekerja, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

### **3.2 Jurnal Nasional**

Pengaruh Kesejahteraan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Salah Satu Bank Konvensional di Kota Bandung

<https://wnj.westsciences.com/index.php/jbmws/article/download/333/377>

### **Kesimpulan**

Jurnal ini ditulis oleh Sunarni dari STIE Dharma Negara. Artikel berjudul "Pengaruh Kesejahteraan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Salah Satu Bank Konvensional di Kota Bandung" dipublikasikan dalam Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science, Vol. 2, No. 02, Mei 2023, hlm. 72–82

Isi jurnal membahas bagaimana kesejahteraan karyawan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan, khususnya pada salah satu bank konvensional di Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan mix methods, yakni data kuantitatif melalui survei terhadap 60 responden serta wawancara semi-terstruktur dengan 10 karyawan. Variabel yang diteliti adalah kesejahteraan karyawan, kompensasi, dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan. Data kualitatif juga memperkuat temuan ini, di mana karyawan menyatakan puas dengan tunjangan kesejahteraan seperti asuransi kesehatan, cuti berbayar, dan pensiun, meskipun beberapa merasa kompensasi belum sebanding dengan beban kerja

Kesimpulan dari jurnal ini adalah bahwa kesejahteraan dan kompensasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan kesejahteraan memberikan dampak yang lebih dominan. Oleh karena itu, perusahaan perbankan perlu lebih memperhatikan program kesejahteraan karyawan serta menyediakan sistem kompensasi yang adil dan transparan. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kinerja, tetapi juga menciptakan kepuasan dan motivasi kerja yang lebih baik di lingkungan perbankan.

### **3.3 Jurnal Nasional**

Kesejahteraan Karyawan: Dukungan Perusahaan Terhadap Kesehatan Mental Karyawan Di Tempat Kerja

<https://jurnal.untan.ac.id/index.php/MBIC/article/view/77119>

#### **Kesimpulan**

Jurnal ini ditulis oleh Sintya Purnama Sari, Arini Marlianarizky Azzahra, Freday Tabarudin, Intan Ratna Wati, dan Fuad Mas'ud dari Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Artikel berjudul "Kesejahteraan Karyawan: Dukungan Perusahaan terhadap Kesehatan Mental Karyawan di Tempat Kerja" dipublikasikan dalam Manajemen Business Innovation Conference (MBIC), Vol. 7 Tahun 2024, Universitas Tanjungpura

Isi jurnal membahas tentang pentingnya perhatian perusahaan terhadap kesehatan mental karyawan sebagai bagian dari kesejahteraan kerja. Artikel ini disusun menggunakan metode literature review dari berbagai jurnal internasional bereputasi antara tahun 2018–2023. Penulis menekankan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya diukur dari sisi material seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga dari aspek non-material, khususnya kesehatan mental. Faktor lingkungan kerja, budaya organisasi, dan dukungan manajemen memiliki pengaruh besar terhadap kondisi mental karyawan

Hasil kajian menunjukkan bahwa kesehatan mental karyawan dapat memengaruhi produktivitas, keterlibatan kerja, serta keberlangsungan organisasi.

Dukungan manajer melalui kebijakan yang sehat, pelatihan terkait isu kesehatan mental, hingga penciptaan budaya kerja yang inklusif terbukti mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang toxic, kepemimpinan buruk, serta minimnya dukungan organisasi dapat menimbulkan stres, burnout, bahkan menurunkan kinerja karyawan. Pandemi Covid-19 juga tercatat memperburuk kondisi kesehatan mental pekerja di berbagai sektor

Kesimpulan dari jurnal ini adalah bahwa perusahaan perlu menaruh perhatian besar pada kesehatan mental karyawan sebagai bagian dari strategi peningkatan kesejahteraan. Manajer berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang sehat, meminimalisir konflik, serta menghapus stigma negatif terkait isu mental health. Dukungan perusahaan terhadap kesehatan mental terbukti dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, dan loyalitas karyawan. Ke depan, penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengkaji peran dukungan organisasional secara langsung terhadap kesehatan mental karyawan.

### **3.4 Jurnal Internasional**

Kaushik, K. (2024). A study on the employee welfare schemes on organizational performance in the fast-moving consumer goods (FMCG) sector. International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM), 8(4).

<https://doi.org/10.55041/IJSREM32484>

Kesejahteraan karyawan dalam sektor FMCG terbukti memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa program kesejahteraan, seperti kesehatan, fleksibilitas kerja, insentif finansial, dan pelatihan, tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga berdampak pada produktivitas, retensi tenaga kerja, serta daya saing perusahaan. Dengan kata lain, kesejahteraan karyawan berfungsi sebagai fondasi penting untuk mencapai keberhasilan organisasi di tengah persaingan yang semakin ketat.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan yang disesuaikan sangat penting dalam merancang program kesejahteraan. Karyawan dari kelompok usia dan jenjang karier yang berbeda memiliki kebutuhan dan prioritas yang berbeda pula.

Misalnya, karyawan senior cenderung lebih menghargai program jaminan kesehatan dan tunjangan pensiun (gratuity), sementara karyawan yang lebih muda lebih mengutamakan fleksibilitas kerja dan kebijakan cuti. Penyesuaian ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan relevan bagi semua kelompok.

Investasi pada kesejahteraan karyawan juga dipandang sebagai strategi jangka panjang yang membawa manfaat berkelanjutan. Perusahaan yang berkomitmen pada kesejahteraan tenaga kerjanya bukan hanya memperoleh keuntungan berupa peningkatan produktivitas, tetapi juga memperkuat reputasi merek, menarik talenta terbaik, serta menciptakan ketahanan organisasi dalam menghadapi dinamika pasar yang kompleks. Hal ini membuktikan bahwa kesejahteraan bukanlah sekadar biaya, melainkan aset strategis bagi organisasi.

Namun, penelitian ini juga menemukan adanya tantangan dalam hal komunikasi dan kesadaran. Beberapa karyawan belum sepenuhnya mengetahui atau memahami manfaat dari program kesejahteraan yang tersedia. Akibatnya, efektivitas program bisa menurun. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan strategi komunikasi internal yang lebih transparan, interaktif, dan partisipatif, sehingga setiap karyawan merasa terlibat dan memahami nilai dari program yang ditawarkan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan harus dipandang sebagai prioritas strategis, bukan sekadar kewajiban administratif. Dengan mengembangkan program yang holistik, berkelanjutan, dan responsif terhadap kebutuhan beragam kelompok karyawan, perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang sehat, meningkatkan keterlibatan, serta memastikan keberlanjutan kinerja organisasi. Kesejahteraan karyawan, pada akhirnya, merupakan kunci untuk membangun daya saing jangka panjang di industri FMCG.

### **3.5 Jurnal Internasional**

Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). "Employee well-being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research". Future Business Journal,

Kesejahteraan karyawan menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) modern, terutama pasca pandemi COVID-19 yang meningkatkan kesadaran akan kesehatan mental di tempat kerja. Jurnal ini menegaskan bahwa kesejahteraan tidak hanya berhubungan dengan kondisi fisik, tetapi juga aspek psikologis dan sosial yang memengaruhi keterlibatan serta produktivitas pekerja. Organisasi didorong untuk memandang kesejahteraan sebagai tanggung jawab inti, bukan sekadar sarana mencapai kinerja organisasi. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa praktik SDM berorientasi kesejahteraan (Employee Well-being HR Practices/EWBHRPs) dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, keterlibatan, serta menurunkan tingkat stres dan burnout. Praktik tersebut mencakup pelatihan dan pengembangan, jaminan pekerjaan, keadilan kompensasi, fleksibilitas kerja, serta dukungan kesehatan mental. Keberhasilan penerapan program ini sangat dipengaruhi oleh konsistensi kebijakan dan persepsi karyawan terhadap perhatian perusahaan terhadap mereka.

Penelitian juga menyoroti empat kategori utama dalam kerangka EWBHRPs, yaitu: fundamental practices seperti gaji adil dan keamanan kerja; encouraging practices seperti fleksibilitas, insentif, dan partisipasi suara; workgroup interaction practices yang mendorong ikatan sosial dan kerja sama tim; serta health & safety practices yang menekankan dukungan kesehatan fisik maupun mental. Dengan kerangka ini, kesejahteraan karyawan dipandang sebagai investasi strategis yang menghasilkan timbal balik berupa kinerja positif. Penelitian juga menyoroti empat kategori utama dalam kerangka EWBHRPs, yaitu: fundamental practices seperti gaji adil dan keamanan kerja; encouraging practices seperti fleksibilitas, insentif, dan partisipasi suara; workgroup interaction practices yang mendorong ikatan sosial dan kerja sama tim; serta health & safety practices yang menekankan dukungan kesehatan fisik maupun mental. Dengan kerangka ini, kesejahteraan karyawan dipandang sebagai investasi strategis yang menghasilkan timbal balik berupa kinerja positif.

Selain itu, teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) digunakan untuk menjelaskan bahwa ketika karyawan merasakan perhatian dari organisasi melalui kebijakan kesejahteraan, mereka akan membalaunya dengan sikap dan perilaku positif. Hal ini memperkuat argumen bahwa kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi

tidak harus dilihat sebagai tujuan yang bertentangan, melainkan bisa saling melengkapi jika dikelola dengan tepat. Jurnal ini bahkan menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan harus ditempatkan sejajar dengan tujuan utama organisasi.

Secara keseluruhan, artikel ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dengan menyajikan kerangka praktik SDM yang berfokus pada kesejahteraan. Bagi praktisi, hal ini menjadi pedoman untuk merancang program yang tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga menciptakan \*lingkungan kerja yang manusiawi, sehat, dan berkelanjutan . Dengan demikian, kesejahteraan karyawan bukan hanya isu moral, tetapi juga strategi penting untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi dalam jangka panjang.

## **BAB III**

### **KASUS**

#### **3.1 Latar Belakang Perusahaan**

PT Bank Central Asia Tbk (BCA) adalah salah satu bank swasta terbesar di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1957. BCA memiliki visi menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat yang berperan sebagai pilar penting perekonomian nasional. Dalam era transformasi digital, BCA menjadi salah satu pionir layanan digital banking di Indonesia dengan menghadirkan mobile banking, internet banking, serta berbagai inovasi berbasis teknologi. Dengan jaringan cabang yang luas dan reputasi yang kuat, BCA konsisten memperoleh berbagai penghargaan.

#### **3.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana kondisi kesejahteraan karyawan di BCA KCU Kelapa Gading dilihat dari aspek kompensasi, lingkungan kerja, pengembangan karir, dan program kesejahteraan yang tersedia?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi BCA dalam menjaga kesejahteraan karyawan di era digital banking yang sarat dengan beban kerja dan transformasi IT?
3. Bagaimana relevansi penerapan program kesejahteraan karyawan BCA dengan konsep manajemen sumber daya manusia?

#### **3.3 Tujuan Studi Kasus**

Tujuan dari studi kasus ini adalah untuk:

1. Menggambarkan kondisi kesejahteraan karyawan di BCA KCU Kelapa Gading.
2. Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan berdasarkan perspektif manajemen sumber daya manusia.
3. Mengidentifikasi program yang telah dilakukan BCA dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.
4. Memberikan analisis awal terkait tantangan serta rekomendasi dalam mendukung kesejahteraan karyawan di era digital banking.

#### **3.4 Ruang Lingkup**

Studi kasus ini difokuskan pada kondisi karyawan di BCA KCU Kelapa Gading,

mencakup aspek kompensasi, lingkungan kerja, motivasi, gaya kepemimpinan, pengembangan karir, beban kerja, retensi karyawan, serta program kesejahteraan fisik, mental, dan sosial yang dilaksanakan. Analisis dibatasi pada pengaruh langsung terhadap kesejahteraan karyawan dan hubungannya dengan teori manajemen sumber daya manusia.

### **3.5 Deskripsi Kasus di BCA KCU Kelapa Gading**

Kasus yang terjadi di BCA KCU Kelapa Gading berkaitan dengan kesejahteraan karyawan yang mencakup kompensasi, lingkungan kerja, pengembangan karir, hingga kesehatan mental. Secara umum, karyawan menilai bahwa kesejahteraan mereka dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

#### **1. Kompensasi dan Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang mendukung serta kompensasi yang adil terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan merasa lebih sejahtera apabila perusahaan memberikan fasilitas kerja yang nyaman serta sistem kompensasi yang transparan. Namun, terdapat perbedaan pengalaman antara karyawan tetap dan karyawan magang (*Bakti BCA*) yang menerima kompensasi lebih rendah, sehingga memengaruhi tingkat kepuasan mereka.

#### **2. Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Perusahaan**

Karyawan yang mendapatkan motivasi kerja, dukungan dari atasan, serta berada dalam budaya perusahaan yang positif cenderung lebih produktif. Faktor psikologis ini terbukti memengaruhi kesejahteraan karyawan, bukan hanya fasilitas materi. Gaya kepemimpinan yang mendukung, serta budaya kerja kolaboratif yang dijalankan BCA, menjadi nilai tambah dalam menjaga loyalitas karyawan.

#### **3. Pengembangan Karir dan Pengawasan**

BCA menyediakan peluang karir yang jelas bagi karyawan. Adanya program pelatihan, coaching, serta jenjang karir yang terstruktur menjadi salah satu pendorong kepuasan kerja. Melalui BCA Learning Institute dan program kepemimpinan seperti Leader Acceleration Program, karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi sekaligus meniti jenjang karir yang lebih tinggi.

#### **4. Stres dan Beban Kerja**

Meskipun sudah ada dukungan fasilitas dan pelatihan, beban kerja yang tinggi berpotensi menimbulkan stres sehingga menurunkan konsistensi kinerja. Hal ini semakin terasa di era digital banking yang menuntut adaptasi cepat terhadap sistem berbasis teknologi. Oleh karena itu, kesehatan mental karyawan menjadi aspek penting yang harus diperhatikan agar tidak berdampak negatif terhadap kesejahteraan mereka.

#### 5. Retensi Karyawan

Kompensasi, peluang pengembangan karir, serta tingkat stres berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan mendapat dukungan cenderung bertahan lebih lama di perusahaan. Sebaliknya, kurangnya keseimbangan kerja dapat memicu turnover yang merugikan perusahaan.

#### 6. Program Kesejahteraan (Wellbeing BCA)

BCA memiliki program *Wellbeing BCA* yang terdiri dari empat pilar utama: *Career WellCare*, *Financial WellCare*, *Mind & Body WellCare*, dan *Social WellCare*. Program ini mencakup pelatihan, komunitas hobi, olahraga, konseling, seminar kesehatan, hingga pemberian penghargaan atas prestasi. Program ini secara nyata mendukung kesejahteraan karyawan baik dari aspek karier, finansial, fisik, maupun sosial.

Secara keseluruhan, kasus ini memperlihatkan bahwa meskipun BCA sudah memiliki program kesejahteraan yang baik, masih terdapat tantangan besar dalam pengelolaan stres kerja, pemerataan akses pelatihan, serta konsistensi implementasi program antar cabang. Hal inilah yang menjadi fokus analisis untuk memahami sejauh mana praktik manajemen sumber daya manusia dapat menjawab kebutuhan karyawan di era digital banking.

## BAB IV

### PEMBAHASAN KASUS DIKAITKAN DENGAN TEORI

#### 4.1 Kondisi Kesejahteraan Karyawan di BCA KCU Kelapa Gading

Kondisi kesejahteraan karyawan di BCA KCU Kelapa Gading dapat dilihat dari beberapa aspek utama. Dari sisi kompensasi, BCA memberikan gaji dan tunjangan yang adil dengan sistem transparan. Fasilitas transportasi, insentif, serta penghargaan prestasi turut mendukung kepuasan karyawan. Dari segi lingkungan kerja, suasana kantor yang kondusif, fasilitas memadai, serta budaya kerja positif membuat karyawan merasa nyaman. Dukungan atasan melalui gaya kepemimpinan yang partisipatif juga meningkatkan motivasi kerja.

Pada aspek pengembangan karir, BCA memiliki jalur karir jelas dengan dukungan pelatihan berkelanjutan. Program seperti Leader Acceleration Program dan BCA Learning Institute membantu meningkatkan kompetensi karyawan. Dari sisi program kesejahteraan, BCA memiliki *Wellbeing BCA* yang terdiri dari empat pilar utama: *Career WellCare, Financial WellCare, Mind & Body WellCare, dan Social WellCare*. Program ini mencakup layanan konseling, seminar kesehatan, kegiatan olahraga, hingga komunitas hobi, yang mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

#### 4.2 Tantangan Kesejahteraan Karyawan di Era Digital Banking

Meskipun memiliki program komprehensif, BCA tetap menghadapi tantangan dalam menjaga kesejahteraan karyawan, terutama akibat transformasi digital banking. Karyawan dihadapkan pada beban kerja tinggi dan stres akibat perubahan sistem IT. Mereka dituntut menguasai teknologi baru sambil tetap melayani nasabah secara langsung, sehingga menimbulkan tekanan ganda. Selain itu, terdapat perbedaan pengalaman antara karyawan tetap dan magang (Bakti BCA), di mana akses terhadap fasilitas dan kepastian karir tidak sepenuhnya setara.

Untuk mengatasi hal ini, diperlukan langkah strategis seperti monitoring stres secara rutin, diferensiasi program berdasarkan status karyawan, serta peningkatan total rewards yang transparan. Penguatan kepemimpinan, pelatihan transformasional, serta komunikasi terbuka dengan karyawan juga penting agar kesejahteraan lebih merata dan efektif di semua cabang.

## **4.3 Relevansi Penerapan Kesejahteraan Karyawan BCA dengan Konsep MSDM**

### **4.3.1 Hubungan dengan Teori MSDM**

Kasus di BCA memperlihatkan bagaimana teori MSDM mengenai kesejahteraan karyawan diterapkan secara nyata. Pangabean (2004) menjelaskan bahwa kesejahteraan meliputi berbagai manfaat non-upah yang bertujuan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. BCA menerapkan hal ini melalui program *Wellbeing BCA* yang menyediakan fasilitas kesehatan, konseling, hingga komunitas sosial. Selain itu, teori motivasi Herzberg relevan di sini, karena kesejahteraan tidak hanya ditentukan oleh gaji sebagai *hygiene factor*, melainkan juga kesempatan pengembangan karir, pengakuan atas prestasi, dan dukungan dari atasan sebagai *motivators*. Implementasi jalur karir yang jelas dan pelatihan melalui BCA Learning Institute menjadi contoh konkret penerapan teori tersebut. Teori retensi juga terbukti, di mana kompensasi yang adil dan adanya prospek karir membuat karyawan tetap bertahan, sehingga menurunkan turnover dan menjaga stabilitas organisasi.

### **4.3.2 Hubungan dengan Jurnal Penelitian**

Temuan dalam studi kasus BCA juga konsisten dengan hasil penelitian terdahulu. Jurnal Heri Nugraha & Linda Yulia (2019) menekankan pentingnya K3 dalam mendukung produktivitas, sejalan dengan *Mind & Body WellCare BCA* yang menekankan kesehatan fisik dan mental karyawan. Jurnal Wahyuni Diah Ekasari dkk yang menyoroti pentingnya K3 di masa pandemi relevan dengan langkah BCA menyediakan seminar kesehatan, layanan konseling, dan fasilitas olahraga untuk menjaga ketahanan fisik-mental karyawan. Hasil penelitian Robi Rojaya Simbolon dkk menunjukkan penerapan K3 mampu meningkatkan produktivitas kerja; hal serupa terlihat di BCA, di mana program kesejahteraan mendorong karyawan lebih termotivasi dan produktif. Bahkan, jurnal internasional I Ketut Sudiana tentang budaya keselamatan dapat dikaitkan dengan budaya kerja positif di BCA yang tercermin dalam semangat *One Goal, One Soul, One Joy*. Artinya, praktik di BCA memperkuat bukti empiris bahwa kesejahteraan dan K3 bukan hanya kewajiban normatif, melainkan instrumen strategis peningkatan kinerja.

### **4.3.3 Pentingnya Kesejahteraan di Era Digital Banking**

Era digital banking menghadirkan tantangan baru berupa tuntutan adaptasi teknologi yang cepat, beban kerja lebih tinggi, serta risiko stres dan burnout. Karyawan di cabang

seperti BCA KCU Kelapa Gading tidak hanya melayani nasabah secara langsung, tetapi juga harus membantu mereka menggunakan aplikasi digital, sehingga muncul tekanan ganda. Dalam konteks ini, kesejahteraan karyawan menjadi semakin krusial. Program *Wellbeing BCA* beserta jalur pengembangan karir melalui Leader Acceleration Program dan BCA Learning Institute berperan penting dalam membantu karyawan menghadapi perubahan. Lebih dari sekadar menjaga kesehatan, kesejahteraan karyawan juga merupakan strategi employer branding, di mana reputasi BCA sebagai “Best Companies to Work for in Asia” menjadikannya mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan di era digital banking tidak hanya fungsi HR semata, melainkan investasi strategis yang menopang motivasi, retensi, kinerja, serta keberlanjutan bisnis di tengah disrupsi teknologi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

Kesejahteraan karyawan merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia karena berpengaruh langsung terhadap motivasi, produktivitas, retensi, dan citra perusahaan. Teori MSDM seperti yang dikemukakan oleh Pangabean maupun Herzberg menegaskan bahwa kesejahteraan tidak hanya terbatas pada kompensasi finansial, melainkan juga mencakup faktor non-finansial seperti lingkungan kerja, dukungan kepemimpinan, pengakuan prestasi, serta peluang pengembangan karir. Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa penerapan kesejahteraan dan K3 terbukti meningkatkan produktivitas, mengurangi stres, serta menciptakan budaya kerja yang sehat sehingga mendukung keberlangsungan organisasi.

Pada kasus BCA KCU Kelapa Gading, kesejahteraan karyawan diwujudkan melalui kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, jalur karir yang jelas, serta program *Wellbeing BCA* yang meliputi karir, finansial, kesehatan, dan aspek sosial. Upaya ini telah memberikan manfaat nyata berupa peningkatan motivasi, retensi, serta citra positif perusahaan. Namun, tantangan tetap ada, terutama terkait tingginya beban kerja dan stres akibat transformasi digital banking, serta adanya perbedaan pengalaman antara karyawan tetap dan magang. Oleh karena itu, strategi kesejahteraan di BCA dapat dipandang sebagai investasi penting untuk mempertahankan talenta, memperkuat employer branding, dan memastikan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan era digital.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba
- Kaushik, K. (2024). *A study on the employee welfare schemes on organizational performance in the fast-moving consumer goods (FMCG) sector*. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management* (IJSREM), 8(4).
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). “*Employee well-being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research*”. Future Business Journal, 10(1), 95.
- Sintya Purnama Sari, Arini Marlinarizky Azzahra, Freday Tabarudin, Intan Ratna Wati, dan Fuad Mas’ud. (2024). *Kesejahteraan Karyawan: Dukungan Perusahaan Terhadap Kesehatan Mental Karyawan Di Tempat Kerja*
- Sunarni dari STIE Dharma Negara. (2023). *Pengaruh Kesejahteraan Karyawan dan Komensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Salah Satu Bank Konvensional di Kota Bandung*. Vol. 2, No. 02.
- Megawaty. (2017). *Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Bank Sulselbar Kantor Pusat Makassar*. Makassar.