

**IMPLEMENTATION OF GENDER EQUALITY STRATEGIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL CLIMATE AND COMPANY PERFORMANCE AT BANK MANDIRI, VETERAN BRANCH, DENPASAR**

**IMPLEMENTASI STRATEGI KESETARAAN GENDER DALAM PRAKTIK MANAJEMEN SDM TERHADAP IKLIM ORGANISASI DAN KINERJA PERUSAHAAN BANK MANDIRI CABANG VETERAN DENPASAR**

**Adi Kurniawan<sup>1</sup>, Meutia<sup>2</sup>, Arthur Sitaniapessy<sup>3</sup>**

Universitas Terbuka<sup>1,2,3</sup>

[adikrnwn11@gmail.com](mailto:adikrnwn11@gmail.com)<sup>1</sup>, [tiauntirta@gmail.com](mailto:tiauntirta@gmail.com)<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This research explores the implementation of gender equality strategies at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Veteran Branch Denpasar, aiming to assess how corporate policies support an equitable work environment for men and women. The study is grounded in the urgency of applying gender equality principles in the banking sector, which continues to face challenges such as role stereotypes, unequal access to promotions, and disparities in career development opportunities. Employees were selected purposively as research subjects based on their direct involvement with gender-related policies. Using a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation, supported by a semi-structured interview guide. Data analysis followed the stages of reduction, display, and conclusion drawing, with source triangulation to strengthen validity. Findings reveal that the implementation of gender equality strategies has been relatively effective, as reflected in competency-based recruitment, equal career advancement opportunities, and gender awareness training. Nevertheless, challenges persist, including biased perceptions among some senior employees and limited female representation in managerial positions. The study concludes that gender equality strategies positively influence organizational climate, employee performance, and job satisfaction, yet require reinforcement through continuous socialization, monitoring, and affirmative actions in strategic roles.*

**Keywords:** Gender Equality, Banking, Bank Mandiri, Strategy Implementation, Qualitative Study

**ABSTRACT**

Penelitian ini mengkaji implementasi strategi kesetaraan gender di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Veteran Denpasar dengan tujuan menilai sejauh mana kebijakan perusahaan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang setara bagi laki-laki dan perempuan. Latar belakang penelitian ini berangkat dari urgensi penerapan prinsip kesetaraan gender di sektor perbankan, yang masih menghadapi tantangan berupa stereotip peran, ketidakmerataan akses promosi jabatan, serta perbedaan kesempatan dalam pengembangan karier. Subjek penelitian adalah karyawan yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung mereka dengan kebijakan terkait gender. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, di mana data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan bantuan pedoman wawancara semi-terstruktur. Analisis data dilakukan melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, serta diverifikasi dengan triangulasi sumber untuk meningkatkan validitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi kesetaraan gender telah berjalan cukup efektif, tercermin dari rekrutmen berbasis kompetensi, kesempatan pengembangan karier yang setara, dan pelatihan kesadaran gender. Meski demikian, masih terdapat hambatan berupa persepsi bias sebagian karyawan senior dan keterbatasan representasi perempuan pada posisi manajerial. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi kesetaraan gender berpengaruh positif terhadap iklim organisasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan, meskipun masih memerlukan penguatan melalui sosialisasi, monitoring, dan afirmasi pada posisi strategis.

**Kata Kunci:** Kesetaraan Gender, Perbankan, Bank Mandiri, Implementasi Strategi, Studi Kualitatif

**PENDAHULUAN**

Kesetaraan gender merupakan isu global yang krusial sesuai dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

(SDGs) poin ke-5. Dalam konteks bisnis dan manajemen sumber daya manusia (SDM), kesetaraan gender tidak hanya menjadi isu normatif, tetapi juga

memiliki implikasi langsung terhadap efektivitas organisasi dan kinerja perusahaan. Meskipun berbagai inisiatif telah dilakukan, kesenjangan gender (gender gap) masih terlihat nyata, baik dalam akses terhadap promosi jabatan, pengembangan karier, maupun representasi perempuan di posisi kepemimpinan (Grant Thornton, 2023; UNESCO, 2022). Fenomena “glass ceiling” dan kesenjangan upah gender juga masih menjadi tantangan di banyak sektor, termasuk perbankan (UN Women, 2023; BPS, 2023). Kesenjangan juga terlihat dalam hal representasi perempuan di posisi kepemimpinan. Laporan Grant Thornton (2023) menyatakan bahwa hanya 32% dari posisi manajemen senior di seluruh dunia yang diisi oleh perempuan. Di Indonesia, angka ini sedikit lebih baik, yakni 34%, namun masih menunjukkan adanya dominasi laki-laki dalam pengambilan keputusan strategis. Di sektor teknologi dan STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics), representasi perempuan bahkan lebih rendah lagi, dengan hanya sekitar 28% tenaga kerja yang berasal dari kelompok perempuan (UNESCO, 2022). Selain itu, perempuan juga lebih rentan terhadap dampak krisis, sebagaimana terlihat selama pandemi COVID-19, di mana tingkat kehilangan pekerjaan pada perempuan lebih tinggi, terutama di sektor informal dan jasa (ILO, 2021). Perempuan juga cenderung menanggung beban kerja domestik dan pengasuhan yang tidak dibayar, yang menurut laporan UN Women (2022), mencapai tiga kali lebih banyak dibandingkan pria

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan dengan keragaman gender di jajaran manajemen memiliki peluang lebih besar untuk mencapai profitabilitas di atas rata-rata industri (McKinsey & Company, 2020). Namun,

sebagian besar penelitian masih menekankan hubungan korelasional dan belum mengungkap mekanisme internal bagaimana strategi kesetaraan gender memengaruhi iklim organisasi dan kinerja. Nishii (2013) menyoroti pentingnya iklim inklusif, sementara Shen et al. (2015) mengusulkan kerangka kerja konseptual manajemen keragaman melalui praktik SDM. Namun, masih terdapat research gap dalam menjelaskan peran mediasi iklim organisasi dan komitmen organisasi pada hubungan tersebut.

Penelitian ini berfokus pada implementasi strategi kesetaraan gender dalam praktik manajemen SDM di Bank Mandiri Cabang Veteran Denpasar. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansinya sebagai institusi keuangan nasional dengan struktur organisasi formal serta penerapan kebijakan SDM modern. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi kesetaraan gender terhadap iklim organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja perusahaan, serta menelaah peran mediasi dari iklim dan komitmen organisasi dalam hubungan tersebut.

Dalam penelitian ini, iklim organisasi dan komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara implementasi strategi kesetaraan gender dalam manajemen sumber daya manusia dengan kinerja perusahaan. Iklim organisasi dipahami sebagai persepsi bersama para anggota organisasi mengenai suasana kerja, nilai, norma, serta praktik-praktik manajerial yang berlaku. Penerapan strategi kesetaraan gender yang baik, seperti kebijakan rekrutmen inklusif, perlakuan yang adil terhadap semua gender, serta penyediaan kesempatan yang setara untuk promosi dan pengembangan karier, berkontribusi pada terciptanya iklim kerja yang positif dan inklusif.

Iklim seperti ini berdampak pada meningkatnya rasa aman, kepercayaan, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Penelitian Nishii (2013) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang inklusif terhadap perbedaan gender mampu menurunkan konflik dan meningkatkan kolaborasi, yang berujung pada kinerja organisasi yang lebih baik.

Selain itu, komitmen organisasi juga menjadi aspek mediasi penting dalam model penelitian ini. Komitmen organisasi merujuk pada tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ketika strategi kesetaraan gender diterapkan secara konsisten dan adil, karyawan akan merasa dihargai dan diperlakukan setara, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen afektif mereka terhadap organisasi. Komitmen ini kemudian mendorong mereka untuk berkontribusi secara maksimal, menjaga stabilitas organisasi, serta berperan aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Teori Meyer dan Allen (1991) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu afektif (berdasarkan keterikatan emosional), normatif (berdasarkan tanggung jawab moral), dan kontinuan (berdasarkan pertimbangan keuntungan bertahan).

Dalam konteks ini, strategi kesetaraan gender dapat memengaruhi ketiga dimensi tersebut secara bersamaan, sehingga menghasilkan efek positif terhadap kinerja perusahaan secara tidak langsung. Dengan demikian, baik iklim organisasi maupun komitmen organisasi memegang peran penting sebagai jembatan antara kebijakan strategis kesetaraan gender dan pencapaian kinerja perusahaan yang

optimal. Sesuai dengan uraian tersebut maka:

1. Implementasi Strategi Kesetaraan Gender diharapkan mempengaruhi Iklim Organisasi (H1).
2. Implementasi Strategi Kesetaraan Gender diharapkan mempengaruhi Komitmen Organisasi (H2).
3. Implementasi Strategi Kesetaraan Gender diharapkan mempengaruhi Kinerja Perusahaan (H3).
4. Iklim organisasi memediasi pengaruh implementasi strategi kesetaraan gender terhadap kinerja perusahaan (H4).
5. Komitmen organisasi memediasi pengaruh implementasi strategi kesetaraan gender terhadap kinerja perusahaan (H5).

Dalam penelitian ini, iklim organisasi dan komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara implementasi strategi kesetaraan gender dalam manajemen sumber daya manusia dengan kinerja perusahaan. Iklim organisasi dipahami sebagai persepsi bersama para anggota organisasi mengenai suasana kerja, nilai, norma, serta praktik-praktik manajerial yang berlaku. Penerapan strategi kesetaraan gender yang baik, seperti kebijakan rekrutmen inklusif, perlakuan yang adil terhadap semua gender, serta penyediaan kesempatan yang setara untuk promosi dan pengembangan karier, berkontribusi pada terciptanya iklim kerja yang positif dan inklusif. Iklim seperti ini berdampak pada meningkatnya rasa aman, kepercayaan, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Penelitian Nishii (2013) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang inklusif terhadap perbedaan gender mampu menurunkan konflik dan meningkatkan kolaborasi, yang

berujung pada kinerja organisasi yang lebih baik.

Selain itu, komitmen organisasi juga menjadi aspek mediasi penting dalam model penelitian ini. Komitmen organisasi merujuk pada tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ketika strategi kesetaraan gender diterapkan secara konsisten dan adil, karyawan akan merasa dihargai dan diperlakukan setara, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen afektif mereka terhadap organisasi. Komitmen ini kemudian mendorong mereka untuk berkontribusi secara maksimal, menjaga stabilitas organisasi, serta berperan aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Teori Meyer dan Allen (1991) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu afektif (berdasarkan keterikatan emosional), normatif (berdasarkan tanggung jawab moral), dan kontinuan (berdasarkan pertimbangan keuntungan bertahan).

Dalam konteks ini, strategi kesetaraan gender dapat memengaruhi ketiga dimensi tersebut secara bersamaan, sehingga menghasilkan efek positif terhadap kinerja perusahaan secara tidak langsung. Dengan demikian, baik iklim organisasi maupun komitmen organisasi memegang peran penting sebagai jembatan antara kebijakan strategis kesetaraan gender dan pencapaian kinerja perusahaan yang optimal.

### **Teori Keadilan Organisasi**

Teori Keadilan Organisasi, yang diperkenalkan oleh Greenberg (1987), adalah kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana persepsi keadilan memengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Teori ini memiliki relevansi tinggi

dalam manajemen SDM, terutama dalam konteks kesetaraan gender, karena mencakup tiga dimensi utama. Pertama, keadilan distributif berkaitan dengan persepsi keadilan dalam pembagian sumber daya seperti upah atau penghargaan. Mengatasi kesenjangan upah gender, misalnya, dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Kedua, keadilan prosedural menekankan pentingnya proses pengambilan keputusan yang adil dan transparan, seperti dalam rekrutmen atau promosi. Prosedur yang tidak bias akan membangun kepercayaan dan keterlibatan karyawan. Terakhir, keadilan interaksional berfokus pada kualitas interaksi antar individu, termasuk perlakuan yang sopan dan menghormati. Dalam kaitannya dengan kesetaraan gender, dimensi ini tercermin dalam budaya kerja yang inklusif di mana setiap individu merasa dihargai. Secara keseluruhan, Teori Keadilan Organisasi menjadi panduan penting untuk merancang kebijakan SDM yang mendukung inklusi dan kesetaraan, karena menciptakan iklim organisasi yang adil akan berdampak positif pada kepuasan, komitmen, dan kinerja karyawan.

### **Implementasi Strategi Kesetaraan Gender**

Implementasi strategi kesetaraan gender bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang adil bagi semua gender melalui kebijakan rekrutmen yang setara, pelatihan anti-diskriminasi, kesetaraan upah, dan peluang promosi yang adil. Penelitian menunjukkan bahwa keberagaman gender dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, inovasi, dan kinerja organisasi. Faktor penting keberhasilannya meliputi dukungan manajemen puncak, budaya organisasi yang inklusif, dan sistem SDM berbasis

merit. Dengan penerapan yang konsisten, strategi ini tidak hanya berfungsi sebagai wujud keadilan sosial tetapi juga sebagai strategi bisnis yang meningkatkan daya saing.

### **Iklim Organisasi**

Iklim organisasi adalah persepsi kolektif karyawan tentang lingkungan kerja, nilai, norma, dan praktik manajerial yang berlaku. Iklim yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, inovasi, dan produktivitas. Dalam konteks kesetaraan gender, iklim inklusif memungkinkan setiap individu merasa diterima dan bebas dari diskriminasi. Komponen penting yang membentuk iklim organisasi antara lain penerimaan keberagaman, komunikasi terbuka, serta rasa aman dalam berekspresi. Iklim inklusif berperan sebagai katalis yang memaksimalkan manfaat keberagaman.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Meyer dan Allen (1991) membaginya menjadi tiga dimensi, yaitu afektif (keterikatan emosional), berkelanjutan (pertimbangan biaya jika keluar), dan normatif (rasa kewajiban moral untuk bertahan). Komitmen yang tinggi mendorong keterlibatan kerja, menurunkan turnover, serta meningkatkan kinerja perusahaan. Kebijakan kesetaraan gender dapat memperkuat komitmen karena karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan yang sama untuk berkembang.

### **Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan mencerminkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan, diukur melalui indikator profitabilitas,

retensi karyawan, efisiensi operasional, dan inovasi. Teori seperti Job Characteristics Model (Hackman & Oldham) dan Equity Theory (Adams) menjelaskan bahwa keadilan, otonomi, dan umpan balik yang baik mendorong motivasi serta kinerja. Implementasi strategi kesetaraan gender berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui terciptanya lingkungan kerja inklusif yang mendorong keterlibatan dan produktivitas.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori untuk menjelaskan pengaruh implementasi strategi kesetaraan gender dalam praktik manajemen sumber daya manusia terhadap iklim organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja perusahaan. Analisis dilakukan menggunakan teknik Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) karena sesuai untuk menguji hubungan kompleks antar variabel secara simultan, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung dengan jumlah sampel terbatas. Sumber data penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada karyawan Bank Mandiri Cabang Veteran Denpasar sebagai responden yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan mereka dalam kebijakan manajemen SDM, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari dokumen perusahaan, laporan tahunan, dan literatur terkait. Instrumen penelitian berupa kuesioner berbasis skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan akurasi pengukuran. Variabel penelitian mencakup implementasi strategi kesetaraan gender, iklim organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja perusahaan, yang masing-

masing dioperasionalkan melalui indikator terukur seperti kebijakan rekrutmen berbasis gender, pelatihan anti-diskriminasi, kesetaraan kompensasi, keterbukaan komunikasi, kepuasan kerja, loyalitas, produktivitas, efisiensi, dan inovasi. Prosedur penelitian dimulai dari penyusunan dan uji coba kuesioner, distribusi kepada responden, pengumpulan data, hingga pengolahan data menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Analisis data dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator, dilanjutkan dengan evaluasi model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antar variabel menggunakan teknik bootstrapping untuk menguji signifikansi pengaruh yang terjadi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998, sebagaimana dikukuhkan dengan akta No. 10 tanggal 2 Oktober 1998, yang dibuat di hadapan Notaris Sutjipto, S.H. Secara legal formal, pendirian Bank Mandiri telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C2-16561.HT.01.01 TH 98 tanggal 2 Oktober 1998, dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 97 tanggal 4 Desember 1998, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 6859. Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, Bank Mandiri mengedepankan kepercayaan nasabah sambil terus bertumbuh dan mengembangkan kapabilitasnya, termasuk dalam bidang keberlanjutan dan kepedulian terhadap perubahan iklim. Komitmen ini diwujudkan dengan menjadi bagian dari "Indonesian first movers on sustainable banking," yaitu penggerak dalam perbankan berkelanjutan di Indonesia. Usaha bisnis

Bank Mandiri didukung oleh serangkaian proses bisnis di dalamnya yang mendukung kelancaran operasionalnya. Proses bisnis ini dilakukan oleh mitra Bank Mandiri yang menyediakan barang dan jasa seperti pemasok tenaga kebersihan, tenaga keamanan, penyedia layanan ATM, percetakan, pengadaan kartu (pre-paid, debit dan kredit) dan lain-lain.

Sejak tahun 2020, setiap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) wajib menerapkan nilai-nilai utama yang disebut AKHLAK, sesuai dengan Surat Edaran Menteri BUMN Nomor: SE 7/mb/07/2020 tanggal 1 Juli 2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. Bank Mandiri menjadikan Nilai-nilai Utama (Core Values) AKHLAK sebagai aspek fundamental dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia yang dituangkan melalui strategi dan inisiatif Human Capital untuk memastikan pembentukan karakter Mandirian sebagai Strategic Business Leader yang Ber-AKHLAK dan berdaya saing global, sehingga menjadikan Bank Mandiri sebagai pencipta talenta (talent factory), sebagai bagian dari upaya Bank Mandiri mendukung peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi dan akselerator kesejahteraan sosial (social welfare). Sebagai bagian dari BUMN, Bank Mandiri telah mengimplementasikan Nilai-nilai Utama (Core Values) AKHLAK melalui program-program budaya yang diselenggarakan untuk membentuk mindset dan perilaku setiap pegawai berdasarkan penerapan Nilai-nilai Utama (Core Values) AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, & Kolaboratif) dalam memberikan kontribusi melalui perilaku kerja sehari-hari. Hal ini dilakukan untuk menciptakan karakter Mandirian

yang Tangguh dalam mewujudkan Employee Value Proposition (EVP) Bank Mandiri yaitu Belajar, Bersinergi, Bertumbuh, dan Berkontribusi untuk Indonesia.

Bank Mandiri tersebar di dalam negeri maupun di luar negeri. Lokasi kantor pusat Bank Mandiri berada di Jakarta dan Lokasi operasionalnya tersebar di seluruh provinsi di Indonesia. Objek penelitian ini adalah Bank Mandiri Cabang Veteran Denpasar, yang merupakan kantor pusat Bank Mandiri untuk wilayah Kota Denpasar yang merupakan Region XI/Bali dan Nusa Tenggara. Lokasi ini dipilih karena memiliki jumlah karyawan yang banyak, nasabah yang besar serta tingkat transaksi yang tinggi, sehingga relevan untuk menilai implementasi strategi kesetaraan gender dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dan hubungannya dengan iklim organisasi dan kinerja perusahaan. Untuk Region XI/Bali dan Nusa Tenggara memiliki jumlah pegawai tetap sebanyak 1060 orang dan pegawai kontrak sebanyak 98 orang.

Bank Mandiri turut berpartisipasi secara aktif sebagai narasumber dalam forum nasional maupun internasional, seperti even global G20 di Nusa Dua Bali dengan topik “Banks commitment & strategy to improve Green Financing in Indonesia”, “Accelerating MSME Growth Through Digitalization”, dan “Digital Economy to Support SDGs” serta menjadi pembicara di ECADIN, CNBC Green Economic Forum, dan lain-lain. Bank Mandiri terus berkomitmen dalam mewujudkan keuangan berkelanjutan yang memberikan dampak positif bagi ekonomi, lingkungan dan sosial. Isu lingkungan, sosial, dan tata Kelola semakin hangat diperbincangkan khususnya pasca pelaksanaan event G20 di Bali. Bahkan pada 29 November

2022, Bank Mandiri meraih Penganugrahan CSR Award di Provinsi Bali 2022 CSR Award in Bali Province 2022 dari OJK. Bank Mandiri juga menjadi anggota di sejumlah asosiasi industri yang relevan dengan bisnis yang memiliki nilai strategis bagi perusahaan, yaitu agar dapat mengikuti perkembangan terkini di bidang perbankan dan berkontribusi pada pengetahuan dan keahlian industri. Meski demikian, Bank Mandiri tidak berkontribusi finansial kecuali untuk biaya keanggotaan reguler.

Menurut penelitian I Gede Yogi Pramana dan Ni Made Rastini (2016) dalam E-Jurnal Manajemen Unud, Bank Mandiri Cabang Veteran Denpasar dikenal sebagai salah satu cabang dengan basis nasabah yang luas, serta menjadi pusat layanan utama di Kota Denpasar. Studi tersebut menemukan bahwa kualitas pelayanan di cabang ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan serta loyalitas nasabah. Faktor-faktor kualitas pelayanan yang dinilai penting meliputi bukti fisik (fasilitas dan kenyamanan ruang tunggu), keandalan layanan, ketanggungan staf, jaminan keamanan transaksi, serta empati karyawan terhadap kebutuhan nasabah.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa cabang ini tidak hanya unggul dalam menyediakan produk perbankan, tetapi juga memiliki sistem pelayanan yang profesional dan berorientasi pada nasabah. Karakteristik tersebut mendukung penelitian ini, karena keberhasilan implementasi strategi kesetaraan gender dalam SDM akan lebih mudah diamati pada organisasi dengan tata kelola pelayanan yang baik dan budaya kerja yang mendukung inklusi.

Dengan demikian, Bank Mandiri Cabang Veteran Denpasar menjadi lokasi yang tepat untuk mengeksplorasi

bagaimana strategi kesetaraan gender diterapkan dalam manajemen SDM, serta bagaimana penerapan tersebut berdampak pada iklim organisasi, komitmen karyawan, dan kinerja perusahaan.

Karakteristik responden terdiri atas jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jabatan. Mayoritas responden berada pada rentang usia produktif, berpendidikan S1, serta memiliki pengalaman kerja lebih dari 3 tahun sehingga dianggap memahami kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia di Bank Mandiri Cabang Veteran Denpasar. Komposisi responden mencerminkan keberagaman gender yang cukup seimbang sehingga relevan untuk mengukur persepsi terkait kesetaraan gender, iklim organisasi, komitmen, dan kinerja perusahaan.

Analisis konfirmatif dilakukan untuk memastikan bahwa model pengukuran yang digunakan layak dan valid. Pengujian outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel memiliki nilai loading factor di atas 0,5 sehingga memenuhi syarat convergent validity. Hasil uji discriminant validity menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan cross-loading juga menunjukkan pemisahan konstruk yang baik. Nilai composite reliability dan cronbach alpha masing-masing di atas 0,7 yang mengindikasikan reliabilitas instrumen memadai. Pengujian inner model memperlihatkan nilai R-Square untuk variabel endogen pada kategori moderat hingga kuat, yang berarti model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik. Hasil uji path coefficient menggunakan bootstrapping menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Responden menilai implementasi strategi kesetaraan gender di Bank Mandiri telah dijalankan dengan baik melalui kebijakan rekrutmen setara, kesempatan promosi yang adil, dan pelatihan berbasis kesetaraan. Persepsi terhadap iklim organisasi juga cenderung positif, dengan komunikasi terbuka dan rasa aman dalam bekerja. Komitmen organisasi karyawan tergolong tinggi yang tercermin dari loyalitas, kepuasan kerja, dan niat untuk tetap bekerja. Penilaian terhadap kinerja perusahaan juga positif, terutama dalam aspek produktivitas, pelayanan, dan inovasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa implementasi strategi kesetaraan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi yang baik meningkatkan komitmen karyawan dan berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan. Selain itu, pengaruh kesetaraan gender terhadap kinerja perusahaan juga dimediasi oleh iklim organisasi dan komitmen, yang berarti bahwa dampak paling optimal tercapai ketika organisasi membangun lingkungan yang inklusif dan mendorong keterlibatan karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keberagaman gender dan budaya inklusif dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi perusahaan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi strategi kesetaraan gender pada Bank Mandiri Cabang Veteran Denpasar berjalan dengan baik dan berpengaruh positif serta signifikan terhadap iklim organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja perusahaan. Iklim organisasi terbukti menjadi mediator penting yang memperkuat

hubungan antara kesetaraan gender dan kinerja perusahaan. Komitmen organisasi juga memiliki peran mediasi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja. Dengan demikian, penerapan kebijakan kesetaraan gender tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif tetapi juga mendukung pencapaian target kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen perusahaan disarankan untuk terus memperkuat kebijakan kesetaraan gender melalui peningkatan transparansi dalam rekrutmen, promosi, dan sistem kompensasi. Perusahaan perlu memperluas program pelatihan berbasis gender dan membangun budaya kerja inklusif yang mendorong keterlibatan seluruh karyawan. Selain itu, pengelolaan iklim organisasi perlu diprioritaskan agar tetap kondusif, karena terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan komitmen dan kinerja. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek dan variabel penelitian agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif dan generalisasi yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Grant Thornton. (2023). *Women in Business 2023: The Push for Parity*. Grant Thornton International. London.
- [2] UNESCO. (2022). *Cracking the Code: Girls' and Women's Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM)*. UNESCO Publishing. Paris.
- [3] UN Women. (2023). *Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2023*. UN Women. New York.
- [4] Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik Gender Tematik: Profil Perempuan Indonesia 2023*. BPS RI. Jakarta.
- [5] International Labour Organization. (2021). *Building Forward Fairer: Women's Rights to Work and at Work at the Core of the COVID-19 Recovery*. ILO. Geneva.
- [6] McKinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. McKinsey & Company.
- [7] Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- [8] Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2015). Managing Diversity through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251.
- [9] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- [10] Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- [11] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.