

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia saat ini sangat berkembang pesat ditandai dengan berkembangnya teknologi yang semakin canggih yang berhasil diciptakan hal ini bertujuan untuk memudahkan pekerjaan manusia. Perkembangan tersebut dapat dikatakan sebagai era revolusi 4.0 yang telah berkontribusi dalam hal perubahan dan kemajuan yang terjadi didunia, khususnya di dunia bisnis yang ditandai dengan munculnya berbagai kemajuan pada bidang teknologi yang dapat membantu manusia dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Tetapi secanggih apapun peralatan seperti elektronik dan mesin-mesin modern tidak akan mampu beroperasi secara baik apabila tidak ada campur tangan manusia. Maka dari itu, suatu perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Menurut Nur Ash Shidiq & Azizah (2019) Sumber daya manusia berperan penting dalam berkontribusi dengan baik di suatu perbankan. Perbankan dapat dikatakan berhasil apabila tingkat motivasi yang dimiliki setiap karyawannya meningkat. Hal tersebut dapat berdampak terhadap tingkat kinerja yang dimiliki setiap karyawan dalam jasa. Persaingan di dunia perbankan semakin ketat dan sangat kompetitif dengan daya saing yang tinggi. Semua bank berlomba-lomba untuk meningkatkan aset untuk menang dalam persaingan. Jasa perbankan sangat

penting dalam pembangunan ekonomi suatu Negara. Pada saat ini jasa perbankan merupakan sektor ekonomi yang sangat besar dan tumbuh pesat. Sehingga masyarakat sekarang sudah mulai terbuka dengan dunia perbankan, karena dapat melakukan transaksi dan kemudahan yang disediakan oleh Bank seperti (ATM, SMS Banking, Internet Banking, dan lain-lain) walaupun regulator perbankan dan Lembaga Keuangan lainnya dalam hal ini Bank Indonesia (BI) dengan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mempererat peraturan mengenai hal tersebut.

Bank merupakan salah satu lembaga keuangan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa yang dapat memberikan pelayanan terbaik untuk dapat memenangkan persaingan yang semakin hari semakin kompetitif. Menurut peraturan UU No.10 Tahun 1998 tentang perbankan disebutkan bahwa bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya. Dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Jadi, dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok bank sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya kegiatan pendukung. Kegiatan menghimpun dana, berupa mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk balas jasa yang menarik seperti, bunga dan hadiah sebagai rangsangan bagi masyarakat. Kegiatan menghimpun dana berupa pemberian pinjaman kepada masyarakat. Sedangkan jasa-jasa lainnya diberikan mendukung kelancaran kegiatan utama tersebut.

Industri perbankan juga telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Industri ini menjadi lebih kompetitif karena diregulasi peraturan.

Saat ini, bank memiliki fleksibilitas sehubungan dengan layanan yang mereka tawarkan, lokasi tempat mereka beroperasi, dan tarif yang mereka bayarkan untuk simpanan deposan. Dengan seiringnya perkembangan jaman, bank semakin banyak mulai dari yang berstatus kepemilikannya milik Negara (BUMN), milik Daerah (BUMD), maupun Swasta. Selain memiliki produk yang beragam, untuk mendapatkan sebuah nasabah, bank harus mempunyai jasa layanan yang baik dan bisa bersaing dengan bank-bank lainnya. Karena, untuk produk yang dimiliki setiap bank sama, namun yang membedakan yaitu manfaat yang diberikan, program-program yang dimiliki, keunggulan dalam jaringan.

Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Barat (Jabar) dan Banten merupakan bank milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Pemerintah Provinsi Banten bersama-sama dengan pemerintah kota/kabupaten se-Jawa Barat dan Banten. Dasar pendiriannya adalah Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia (RI) Nomor 33 Tahun 1960 tentang Penentuan Perusahaan di Indonesia Milik Belanda yang Dinasionalisasi. Salah satu perusahaan milik Belanda yang berkedudukan di Bandung yang dinasionalisasi adalah NV Denis (*De Erste Nederlansche Indische Shareholding*). Sebagai tindak lanjut dari PP Nomor 33 Tahun 1960, Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan Akta Notaris Noezar Nomor 152 Tanggal 21 Maret 1961 dan Nomor 184 Tanggal 13 Mei 1961 serta dikukuhkan dengan Surat Keputusan (SK) Gubernur Provinsi Jawa Barat Nomor 7/GKDH/BPD/61 Tanggal 20 Mei 1961 mendirikan PT Bank Karja Pembangunan Daerah Jawa Barat. Sebagai upaya untuk menyempurnakan kedudukan hukum Bank Karya Pembangunan Daerah Jabar, dikeluarkan Peraturan Daerah (Perda)

Provinsi Jawa Barat Nomor 11/PDDPRD/72 Tanggal 27 Juni 1972 tentang Kedudukan Hukum Bank Karya Pembangunan Daerah Jawa Barat sebagai perusahaan daerah (PD) yang berusaha di bidang perbankan.

Selanjutnya, melalui Perda Provinsi Jawa Barat Nomor 1/DP-040/PD/1978 Tanggal 27 Juni 1978, nama PD Bank Karya Pembangunan Daerah Jabar diubah menjadi BPD Jabar. Seiring kebutuhan nasabah maka pada tahun 1992 aktivitas BPD Jabar ditingkatkan menjadi bank umum devisa berdasarkan Surat keputusan Direksi Bank Indonesia (BI) Nomor 25/84/KEP/DIR Tanggal 2 November 1992 serta berdasarkan Perda Nomor 11 Tahun 1995, bank ini mempunyai sebutan Bank Jabar.

Mengikuti perkembangan perekonomian dan perbankan, berdasarkan Perda Nomor 22 Tahun 1998 dan Akta Pendirian Nomor 4 Tanggal 8 April 1999 berikut Akta Perbaikan Nomor 8 Tanggal 15 April 1999 yang telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia pada tanggal 16 April 1999, bentuk hukum Bank Jabar diubah dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi perseroan terbatas (PT). Untuk memenuhi permintaan masyarakat akan jasa layanan perbankan yang berlandaskan syariah, sesuai dengan izin BI Nomor 2/18/ DpG/DPIP Tanggal 12 April 2000, sejak tanggal 15 April 2000, Bank Jabar menjadi BPD pertama di Indonesia yang menjalankan *dual banking system*, yaitu memberikan layanan perbankan dengan sistem konvensional dan sistem syariah Bank Jabar.

Selanjutnya, berdasarkan hasil keputusan RUPS yang diselenggarakan pada tanggal 14 April 2004 dengan Akta Nomor 10 Tanggal 14 April 2004, modal dasar

Bank Jabar dinaikkan dari Rp1 triliun menjadi Rp2 triliun. Melihat perkembangan yang terus meningkat dan prospek usaha yang terus membaik, pada RUPS tanggal 5 April 2006 ditetapkan bahwa modal dasar Bank Jabar naik dari Rp2 triliun menjadi Rp4 triliun. Pada bulan November 2007, menyusul dikeluarkannya SK. Gubernur BI Nomor 9/63/kep.gbi/2007 tentang Perubahan Izin Usaha Atas Nama PT BPD Jabar Menjadi Izin Usaha Atas Nama PT BPD Jabar dan Banten, dilaksanakan penggantian *call name* dari Bank Jabar menjadi Bank Jabar Banten.

Seiring dengan perkembangan jaringan kantor yang lebih luas maka berdasarkan Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa PT. Bank Pembangunan Jawa Barat dan Banten Nomor 26 tanggal 21 April 2010, pada tanggal 8 Agustus 2010 nama “Bank Jabar Banten” resmi berubah menjadi “Bank BJB”.

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (Tbk) yang lebih dikenal dengan Bank bjb merupakan salah satu Bank Daerah terbesar yang bergerak di bidang jasa perbankan yang ada di Indonesia. Bank bjb awalnya merupakan Bank Daerah yang berkembang menjadi Bank Nasional sehingga membutuhkan kualitas kinerja yang baik untuk perusahaan menjadi lebih baik lagi. Bank BJB atau Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten adalah Bank BUMD milik Provinsi Jawa Barat dan Banten yang berkantor pusat di Bandung. Bank BJB merupakan bank yang sahamnya dimiliki oleh Pemda Provinsi Jawa Barat (38,26%), Pemda Provinsi Banten (5,3%), Pemda Kota-Kabupaten Se Jawa Barat (23,61%), Pemuda Kota Kabupaten Se Banten (7,76%) dan publik (25%). Dan mempunyai visi yaitu menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia.

Salah satu alat ukur yang digunakan untuk mengukur kualitas dan kinerja perbankan adalah total aset yang dimiliki oleh bank tersebut. Apabila semakin besar aset yang dimilikinya, maka semakin besar pula kualitas dan kinerja bank tersebut. Survey yang dilakukan oleh suatu lembaga swasta, dilakukan ranking berdasarkan total aset yang mereka miliki. Rangkaian perbankan di Indonesia pada tahun 2021 dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1. 1
Ranking Kinerja Perbankan di Indonesia Tahun 2021

Peringkat	Bank	Total Asset
1.	PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), TBK (BRI)	1,572,761,035
2.	PT. Bank Mandiri (PERSERO), TBK (MANDIRI)	1,355,555,571
3.	PT. Bank Central ASIA, TBK (BCA)	1,205,491,799
4.	PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO), TBK (BNI)	941,211,128
5.	PT. Tabungan Negara (PERSERO), TBK (BTN)	371,868,311
6.	PT. Bank CIMB NIAGA	307,243,611
7.	PT. Bank Permata, TBK (PERMATA)	234,379,042
8.	PT. Bank OCBC NISP, TBK (OCBC NISP)	214,436,988
9.	PT. PAN Indonesia Bank, TBK (PANIN)	190,667,695
10.	PT. Bank Danamon Indonesia, TBK (DANAMON)	178,695,480
11.	PT. Bank Tabungan Pensiun Nasional, TBK (BTPN)	174,601,315
12.	PT. Bank Maybank Indonesia, TBK (MAYBANK)	157,962,140
13.	PT. BPD Jawa Barat dan Banten, TBK (BPD BJB)	149,420,474

Sumber: www.kinerjabank.com

Berdasarkan Tabel 1.1 bahwa total aset yang dimiliki masing-masing bank memiliki selisih yang cukup signifikan dengan tahun sebelumnya. Berdasarkan lembaga survey tersebut, peringkat perbankan pada setiap quartal selalu mengalami perubahan, dan bank yang memiliki peringkat yang bagus dapat mengalami penurunan peringkat pada quartal berikutnya karena adanya perubahan aset yang signifikan. Pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja Bank BJB masih belum optimal, ditunjukkan dengan perbandingan ranking kinerja perbankan di Indonesia dimana Bank BJB masih rendah dibandingkan dengan Bank Nasional, seperti Bank

BRI, Bank Mandiri, dan Bank BNI. Hal tersebut ditunjukkan kurangnya tingkat kerja karyawan Bank BJB yang diakibatkan dari kurangnya tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Hal tersebut dapat dibuktikan dari penelitian yang peneliti lakukan di kota Bandung.

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan yang ada di kota Bandung memiliki tingkat yang sangat rendah di bandingkan dengan Bank lain yang ada di Bandung. Peneliti melakukan perbandingan Bank BJB dengan Bank lainnya yang ada di Bandung, hal tersebut meyakinkan bahwa adanya permasalahan yang terjadi di Bank BJB di Kota Bandung. Berikut adalah data perbandingan hasil kinerja bank BNI, Bank BJB, dan Bank BRI.

Tabel 1. 2
Target Dan Realisasi Kinerja Bank Di Kota Bandung Periode 2021-2022

No	Nama Bank	Tahun	Target Kinerja (%)	Realisasi (%)
1	BNI	2021	100%	93,50 %
		2022		93,50 %
2	BRI	2021	100%	91,50 %
		2022		92,00 %
3	BJB	2021	100%	77,50 %
		2022		77,00 %

Sumber: 123dok.com

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan bahwa perbandingan realisasi target Bank yang ada di Bandung data tersebut menunjukkan bahwa realisasi target Bank BJB belum mencapai target 100% dengan realisasi paling rendah di 2021 sebesar 77,50% dan angka tersebut mengalami penurunan di tahun 2022 sebesar 77,00%,

kemudian Bank BRI pada tahun 2021 mengalami penurunan dengan realisasi 91,50% dan pada tahun 2022 mengalami kenaikan menjadi sebesar 92,00%, kemudian Bank BNI berada di posisi yang pertama dengan nilai yang cukup signifikan pada tahun 2021 dan 2022 mencapai realisasi yang sama yaitu 93,50%. Setelah melihat data perbandingan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa peneliti meyakini bahwa Bank BJB yang ada di kota Bandung memiliki Permasalahan terkait kinerja karyawan yang masih belum optimal dikarenakan pencapaian target Bank BJB belum mencapai target 100%. Maka dari itu peneliti akan menyajikan tabel 1.3 mengenai hasil kinerja Bank BJB Kantor Cabang di Bandung tahun 2022.

Tabel 1. 3
Target Dan Realisasi Kinerja Bank BJB Kantor Cabang di Bandung Tahun 2022

No	Cabang Bank BJB	Target Kinerja (%)	Realisasi (%)
1.	Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung	100%	80,81%
2.	Bank BJB Kantor Cabang Setiabudi	100%	80,40%
3.	Bank BJB Kantor Cabang Tamansari	100%	80,10%

Sumber: Data Sekunder 2022

Berdasarkan tabel 1.3 data diatas menunjukkan bahwa Bank BJB Kantor Cabang Tamansari memiliki nilai target kinerja 100% dan realisasi yang terjadi memiliki nilai dibawah target yaitu sebesar 80,10% yang berarti target tidak sesuai dengan realisasi yang dicapainya. Hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan ada di perusahaan tersebut sehingga memicu kinerja yang kurang optimal karena Bank BJB Kantor Cabang Tamansari memperoleh hasil kerjanya belum mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Maka dari itu peneliti memilih lokasi penelitian di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.

Menurut Tohardi (2018:44) Kinerja karyawan memiliki arti penting bagi setiap perusahaan ataupun organisasi karena dengan kinerja karyawan berkualitas tinggi tidak bekerja seandainya, dengan kinerja yang tinggi mampu bekerja didalam tuntutan perusahaan yang tinggi, dengan kinerja yang tinggi pula mampu membantu perusahaan dalam menacapi target dan profit. Maka dari itu setiap perusahaan harus mampu merekrut, melatih serta menempatkan karyawan sesuai dengan kualifikasi agar tercipta standar kinerja karyawan didalam perusahaan yang baik.

Undang-undang No 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan menyebutkan bahwa setiap perusahaan harus memberikan pelatihan kerja dan menempatkan tenaga kerja sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan pemberian pelatihan dan penempatan karyawan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan akan membentuk suatu pola kinerja yang nantinya membantu dan memudahkan perusahaan dalam perencanaan tujuan organisasi serta mencapai tujuan tersebut.

Menurut Robbins and Coutler (2018:18) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai suatu pekerjaan yang dilihat dari berbagai aspek yaitu kuantitas, kualitas, tanggung jawab, kerja sama dan inisiatif dalam menjalankan tugas. Perusahaan akan selalu berusaha untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya, untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan memerlukan perencanaan strategis yang sangat matang. Kinerja dalam perusahaan sangatlah penting. Jika kualitas kinerja karyawan yang dimiliki oleh suatu perusahaan tidak begitu bagus, maka kemungkinan perusahaan dalam mencapai tujuannya sulit tercapai.

Oleh karena itu perusahaan harus tetap menunjang standarisasi kinerja karyawan yang ada pada perusahaan guna membantu mencapai tujuan perusahaan tersebut. Standar nilai kerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 4
Standar Nilai Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Rentang Nilai (%)	Keterangan
91-100	Sangat Baik
81-90	Baik
71-80	Cukup
61-70	Sedang
<61	Buruk

Sumber : *Officer* Operasional SDM Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa standar-standar nilai yang akhirnya dapat menentukan kinerja karyawan yang ada pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari akan disesuaikan menurut bobot yang terdapat di dalam tabel 1.4 diatas. Setelah melakukan observasi dan wawancara kepada bapak Darindra Selaku *Officer* Operasional SDM pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari bahwa Kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari dapat dilihat dari hasil kuantitas seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dapat dikatakan baik apabila karyawan tersebut menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, selain itu dilihat dari kualitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Menurut Robbins and Coutler (2018:18) kelima dimensi tersebut bisa dijadikan patokan untuk mengukur kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Berikut adalah data penilaian kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.

Tabel 1. 5
Penilaian Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari
Tahun 2021-2022

Periode penilaian	Penilaian kinerja	Target Nilai Kerja	Nilai Kinerja	Kategori
Rata-rata Penilaian Tahun 2021	Kualitas Kerja	90%	80%	Baik
	Kuantitas Kerja	95%	76%	Cukup
	Tanggung Jawab	90%	79%	Cukup
	Kerja sama	90%	81%	Baik
	Inisiatif	90%	78%	Cukup
	Total Rata-rata		78,8%	Cukup
Rata-rata Penilaian Tahun 2022	Kualitas Kerja	90%	80%	Baik
	Kuantitas Kerja	95%	75%	Cukup
	Tanggung Jawab	90%	75%	Cukup
	Kerja sama	90%	70%	Cukup
	Inisiatif	90%	74%	Cukup
	Total Rata-rata		74,8%	Cukup

Sumber : *Officer* Operasional SDM Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Berdasarkan tabel 1.5 menunjukkan penilaian hasil kerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari diketahui rata-rata penilaian kinerja tahun 2022 lebih kecil dibandingkan dengan rata-rata penilaian kinerja tahun 2021. Jika dibandingkan dengan hasil penilaian kinerja tersebut, tahun 2022 hampir selalu di bawah bobot target nilai kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pada tabel 1.5 menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan pada bank BJB Kantor Cabang Tamansari yang dilakukan selama 2 tahun berturut-turut masih belum optimal dengan nilai total rata-rata pada tahun 2021 sebesar 78,8% dan tahun 2022 mengalami penurunan menjadi sebesar 74,8%. Menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari masih tergolong kategori cukup, Belum mencapai dikategori baik. Tentunya hal tersebut masih jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan kinerja pada setiap karyawannya sangat baik. Data yang diberikan perusahaan tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja

karyawan pada Bank bjb Kantor Cabang Tamansari dari tahun ketahun masih belum mencapai hasil yang diinginkan, hal ini di akibatkan karena selama tahun 2021-2022 penilaian kinerja karyawan belum mencapai target kategori (Sangat Baik) dan dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Penurunan ini dipicu oleh kurangnya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang mengakibatkan karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu yang sudah ditentukan, hal tersebut mampu memicu kinerja yang kurang optimal.

Selanjutnya untuk memperkuat penelitian ini, peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada 30 orang karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari. Berikut adalah hasil kuesioner pra survey Kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari:

Tabel 1. 6
Hasil Pra Survey Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
Kinerja Karyawan	Kualitas	7	10	13	0	0	114	3,80
	Kuantitas	3	13	7	4	3	99	3,30
	Tanggung Jawab	5	8	9	8	0	100	3,33
	Kerja Sama	0	8	11	10	1	86	2,87
	Inisiatif	1	4	20	5	0	91	3,03
Skor Rata-Rata Kinerja Karyawan							3,27	
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Hasil Data Pra Survey diolah peneliti, (2023)

Berdasarkan tabel 1.6 menunjukkan bahwa hasil kuesioner pra survey penelitian mengenai kinerja karyawan diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 3,27 yang artinya kinerja karyawan dapat dikatakan kurang baik. Dimensi yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu dimensi kerjasama dengan nilai 2,87, dimensi kuantitas dengan nilai rata-rata 3,30, dimensi tanggung jawab memperoleh dengan nilai rata-rata 3,33, dan dimensi inisiatif memperoleh dengan nilai rata-rata 3.03. Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan bapak Darindra selaku *Officer* Operasional SDM di bank bjb kantor cabang tamansari masih terdapat karyawan yang memiliki kinerja yang rendah dikarenakan masih terdapat karyawan yang kurang mampu menyelesaikan tugas dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, masih terdapat karyawan yang kurang inisiatif dalam menyelesaikan tugasnya tanpa diperintah, masih terdapat karyawan yang tidak memenuhi target dalam menyelesaikan pekerjaannya, karyawan kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja sehingga menyebabkan pekerjaan yang dihasilkan tidak maksimal, kurang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan sehingga menyebabkan tidak terjalinnya hubungan kerja sama dan kurangnya memiliki kekompakan, kemudian karyawan kurang teliti dalam pekerjaannya sehingga hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, Sehingga memicu kinerja yang kurang optimal.

Dalam mendapatkan kinerja karyawan yang optimal, maka perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin agar karyawan dapat mengerjakan tugasnya dengan baik dan menghasilkan hasil yang maksimal. Namun dalam realitanya, manajemen perusahaan tentu akan menjumpai berbagai

permasalahan yang dapat mengganggu kinerja karyawan. Menurut Astuti & Minarsih (2018), manajemen perusahaan dituntut untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menjadi pemicu dari tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan serta membuat kebijakan seperti apa yang dibutuhkan oleh perusahaan agar kinerja karyawannya dapat berjalan dengan maksimal sesuai harapan perusahaan.

Berdasarkan teori Robbins and Coutler (2018:18) dalam penelitian yang dilakukan Desriandi (2021), Soetomo (2023), Abadi (2022), Septiadi et al, (2020) Kinerja (2023), Noverahman (2023), Soetomo (2023), Jenni Elfrida (2023), dan Fithratun Nisak, Setya Prihatiningtyas (2021) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasi, manajemen talenta, kompensasi, disiplin kerja, *knowledge sharing*, Lingkungan kerja dan kepuasan kerja. berikut hasil pra survey faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari yaitu :

Tabel 1. 7
Hasil Pra survey Faktor-Faktor Yang Diduga Dapat Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata - Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1.	Kepemimpinan	Pemimpin sebagai komunikator	10	13	4	2	1	119	3,97
		Memberikan motivasi kerja	4	13	8	5	0	106	3,53
		Tidak membedakan karyawan	8	14	6	1	1	117	3,90
Skor Rata-Rata Variabel Kepemimpinan								3,80	

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata - Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
2.	Motivasi	Kebutuhan Afiliasi	2	4	12	11	1	85	2,83
		Kebutuhan prestasi kerja	3	7	10	10	0	93	3,10
		Kebutuhan untuk berkuasa	4	7	11	8	0	97	3,23
Skor Rata-Rata Variabel Motivasi								3,05	
3.	Komitmen Organisasi	Komitmen Afeksi	6	13	9	1	1	112	3,73
		Komitmen berkelanjutan	6	14	9	1	0	115	3,83
		Komitmen normatif	8	13	7	1	1	116	3,87
Skor Rata-Rata Komitmen Organisasi								3,81	
4.	Manajemen Talenta	<i>Sourcing</i>	3	9	9	4	5	91	3,03
		<i>Alighning</i>	5	8	10	7	0	101	3,37
		<i>Retain</i>	0	9	12	9	0	90	3,00
		<i>Learn and Develop</i>	2	9	11	6	2	93	3,10
		<i>Reward</i>	6	4	12	6	3	97	3,23
Skor Rata-Rata Manajemen Talenta								3,14	
5.	Kompensasi	Kompensasi langsung	6	11	11	2	0	111	3,70
		Kompensasi tidak langsung	7	10	9	4	0	110	3,67
Skor Rata-Rata Kompensasi								3,68	
6.	Disiplin Kerja	Taat terhadap waktu	6	14	6	4	0	112	3,73
		Taat terhadap peraturan perusahaan	4	9	11	6	0	101	3,37
		Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	8	9	7	6	0	109	3,63
Skor Rata-Rata Variabel Disiplin Kerja								3,57	

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata - Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
7.	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Knowledge collecting</i>	3	9	12	6	0	99	3,30
		<i>Knowledge donating</i>	2	10	11	5	2	95	3,17
Skor Rata-Rata Variabel <i>Knowledge Sharing</i>								3,23	
8.	Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja fisik	6	13	6	5	0	110	3,67
		Lingkungan kerja non fisik	9	12	6	3	0	117	3,90
Skor Rata-Rata Variabel Lingkungan Kerja								3,78	
9.	Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri	6	12	9	2	1	110	3,67
		Gaji	10	9	10	1	0	118	3,93
		Supervisi/Atasan	7	12	6	3	2	109	3,63
		Promosi	9	8	10	3	0	113	3,77
		Rekan Kerja	8	14	5	3	0	117	3,90
Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja								3,78	

Sumber: Hasil Data Pra Survey diolah peneliti, (2023)

Berdasarkan tabel 1.7 dapat dilihat bahwa variabel manajemen talenta, *knowledge sharing*, dan motivasi diduga bermasalah terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari. Hal ini dikarenakan variabel-variabel tersebut memiliki nilai terendah di banding variabel lainnya. Manajemen talenta, *knowledge sharing*, dan motivasi memiliki kategori kurang baik, dimana manajemen talenta memperoleh skor rata-rata 3,14, *knowledge sharing* memperoleh skor rata-rata 3,23, dan motivasi memperoleh skor rata-rata 3,05.

Berdasarkan tabel 1.7 dapat dilihat bahwa variabel bebas pertama diduga bermasalah dengan kinerja karyawan yaitu variabel manajemen talenta

memperoleh skor rata-rata 3,14. Adapun dimensi yang terendah yaitu terkait Sumber pencaharian karyawan (*Sourching*) dengan memperoleh rata-rata 3,03, penyetaraan karyawan (*Alighning*) dengan memperoleh rata-rata 3,37, pemeliharaan karyawan (*retain*) dengan memperoleh rata-rata 3,00, pengembangan karyawan (*learn and develop*) dengan memperoleh 3,10, dan penghargaan (*Reward*) dengan memperoleh nilai rata-rata 3,23. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan bapak Darindra selaku *Officer* Operasional SDM Bank BJB Kantor Cabang Tamansari menyatakan bahwa perusahaan kurang dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan yang baik dikarenakan tidak terselenggarakannya manajemen talenta dengan baik dan perusahaan belum dapat memposisikan serta mengembangkan karyawan sesuai dengan kemampuan bakat yang dimilikinya selain itu pengembangan SDM yang kurang optimal, dan minimnya penghargaan oleh atasan terhadap hasil kinerja karyawan. Kemudian menurut Desriandi (2021), mengatakan bahwa manajemen talenta ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga perusahaan perlu mengelola manajemen talenta ini dengan baik agar para karyawan bisa bekerja dengan optimal.

Berdasarkan tabel 1.7 dapat dilihat bahwa variabel bebas kedua yang diduga bermasalah dengan kinerja karyawan yaitu variabel *knowledge sharing* memperoleh skor rata-rata 3,23. Adapun dimensi yang terendah yaitu *knowledge donating* dengan memperoleh rata-rata 3,17, dan dimensi *knowledge collecting* dengan memperoleh nilai rata-rata 3,30. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dan bapak Darindra selaku *Officer* operasional di Bank BJB

Kantor Cabang Tamansari mengatakan bahwa karyawan memiliki suatu masalah dalam *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan di perusahaan membutuhkan penanganan dari manajemen sumber daya manusia. Dimana karyawan harus memiliki pemahaman bersama dalam berbagi informasi bagi karyawan dalam menggunakan jaringan ilmu pengetahuan bagi perusahaan supaya dapat bersaing dan bertahan dari para pesaing. Selain itu masih terdapat karyawan yang tidak inisiatif untuk mengumpulkan pengetahuan dari rekan kerja yang lainnya. Melalui *knowledge sharing* setiap orang dapat memahami pengetahuan melalui suatu proses penciptaan dan pengembangan pengetahuan itu sendiri. Menurut Soetomo, (2023) mengatakan bahwa *Knowledge Sharing* memiliki peranan penting terutama bagi karyawan baru khususnya yang masih memerlukan pengetahuan dari rekan kerja ataupun atasan sehingga para karyawan yang sudah lama perlu mengayomi para karyawan baru ataupun karyawannya yang inisiatif untuk mengumpulkan berbagai pengetahuan dan informasi terkait pekerjaannya yang masih membutuhkan pengetahuan terutama terkait pekerjaannya agar para karyawan baru bisa bekerja dengan optimal dan membantu tujuan perusahaan tercapai.

Berdasarkan tabel 1.7 dapat dilihat bahwa terdapat variabel yang diduga bermasalah dengan kinerja karyawan yaitu motivasi sebagai variabel intervening yang menjadi variabel penyela atau antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel motivasi memperoleh skor rata-rata 3,05. Adapun dimensi yang terendah yaitu kebutuhan afiliasi memperoleh rata-rata 2,83, kebutuhan prestasi kerja dengan memperoleh

rata-rata 3,10, dan dimensi kebutuhan untuk berkuasa dengan memperoleh nilai rata-rata 3,23. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dan bapak Darindra selaku *Officer* operasional SDM di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari mengatakan bahwa masih kurangnya kesempatan karyawan untuk mengembangkan potensi dan kreatifitasnya yang terdapat di dalam dirinya, dan masih kurangnya dorongan karyawan dalam menjalin hubungan dengan karyawan lainnya dalam bentuk kerjasama maupun menjalin persahabatan. Kemudian menurut Septiadi et al, (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja agar para karyawan bisa semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaannya dan mampu menyumbangkan kemampuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki untuk mendukung tercapainya tujuan suatu perusahaan. Sehingga motivasi kerja ini perlu dilakukan oleh atasan ataupun rekan kerja agar para karyawan bisa bekerja dengan optimal dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan latar belakang dan hasil pra survey dari tiap variabelnya maka dapat disimpulkan bahwa Bank BJB Kantor Cabang Tamansari memiliki permasalahan kinerja karyawannya yang dipengaruhi oleh manajemen talenta dan *knowledge sharing* terhadap motivasi serta dampaknya pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penerapan Manajemen Talenta dan *Knowledge Sharing* Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari”**

1.2 Identifikasi Rumusan Masalah

Penelitian pada dasarnya dilakukan bertujuan untuk mendapatkan data yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah, identifikasi dan rumusan masalah diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang terdapat di dalam penelitian, permasalahan tersebut meliputi manajemen talenta, *knowledge sharing*, motivasi dan kinerja karyawan. Identifikasi masalah tersebut diperoleh dari latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Manajemen Talenta

- a. Adanya ketidaksesuaian penempatan kerja dari apa yang telah di tentukan sebelumnya.
- b. Kurangnya pemeliharaan karyawan perusahaan dalam memposisikan karyawan belum sesuai dengan kemampuan bakat yang dimilikinya.
- c. Pengembangan SDM yang belum optimal.
- d. Minimnya penghargaan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan.

2. *Knowledge Sharing*

- a. Masih kurangnya kesadaran karyawan dalam mengumpulkan pengetahuan.
- b. Keterlambatan dalam penyampaian pengetahuan dan informasi dari perusahaan maupun sesama karyawan.

3. Motivasi
 - a. Kurangnya dorongan karyawan dalam menjalin hubungan dengan karyawan lain dalam bentuk kerja sama maupun persahabatan.
 - b. Kurangnya kesempatan untuk mengembangkan potensi yang terdapat di dalam dirinya.
4. Kinerja Karyawan
 - a. Kurangnya tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan tugas.
 - b. Kuantitas kerja karyawan masih kurang baik.
 - c. Kerjasama antar karyawan masih kurang baik.
 - d. Kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan tugas.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Penerapan Manajemen Talenta pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
2. Bagaimana *Knowledge Sharing* pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
3. Bagaimana Motivasi pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
4. Bagaimana Kinerja Karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
5. Seberapa besar pengaruh Penerapan Manajemen Talenta dan *Knowledge Sharing* terhadap motivasi pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari baik secara parsial maupun simultan.

6. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat diperoleh tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa:

1. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Penerapan Manajemen Talenta pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
2. Untuk Mengetahui dan Menganalisis *Knowledge Sharing* pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
3. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Motivasi pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
4. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Kinerja Karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
5. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Besarnya pengaruh Penerapan Manajemen Talenta dan *Knowledge Sharing* terhadap motivasi pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari baik secara parsial maupun simultan.
6. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan serta tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, peneliti berharap dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan yang akan

menggunakan penelitian ini. Kemudian diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis, seperti yang akan dipaparkan berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Serta memberikan informasi tambahan untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen yang berkaitan dengan manajemen talenta, *knowledge sharing*, motivasi dan kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis manfaat dan kegunaan dalam penelitian ini dapat menambah informasi dan masukan mengenai topik penelitian ini adapun kegunaannya sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Hasil ini diharapkan menambah pengetahuan, pengalaman tersendiri dan dapat dijadikan bahwa studi perbandingan antara teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dengan praktek yang ada selama penelitian.

2. Bagi Perusahaan

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam menangani masalah yang berkaitan dengan manajemen talenta dan *knowledge sharing* terhadap motivasi serta dampaknya pada kinerja karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk lebih

meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan.

- c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan kepada perusahaan terhadap permasalahan yang terjadi, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan.

3. Bagi Pihak Lain

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi untuk pengembangan ilmu mengenai manajemen talenta, *knowledge sharing*, motivasi dan kinerja karyawan.
- b. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai perbandingan untuk penelitian yang sejenis.
- c. Dijadikan sebagai informasi yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan melakukan penelitian pada bidang yang sama.