

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam industri perbankan yang kompetitif dan terus berkembang, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan operasional suatu bank. Kinerja yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh faktor-faktor yang mendorong produktivitas dan efektivitas kerja. Dua faktor yang semakin relevan dalam mempengaruhi kinerja karyawan di era modern adalah motivasi kerja dan transformasi digital.

Motivasi kerja memiliki peran sentral dalam meningkatkan produktivitas individu di tempat kerja. Karyawan yang termotivasi akan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas, serta lebih fokus pada pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi ini bisa berasal dari faktor intrinsik, seperti pencapaian pribadi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja, atau faktor ekstrinsik, seperti penghargaan, insentif, dan pengakuan dari perusahaan. Dalam konteks perbankan, karyawan yang termotivasi mampu memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah, yang pada gilirannya dapat meningkatkan reputasi dan kinerja karyawan.

Di sisi lain, transformasi digital menjadi salah satu tantangan sekaligus peluang besar bagi industri perbankan. Teknologi digital telah mengubah cara operasional bank, baik dari segi layanan kepada nasabah maupun efisiensi internal.

Digitalisasi proses bisnis, penggunaan data analitik, serta penerapan sistem otomatisasi membuat karyawan perlu beradaptasi dengan cara kerja yang lebih cepat dan efektif. Namun, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan karyawan dalam mengadopsi teknologi baru dan mengintegrasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi akan lebih produktif, fleksibel, dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana pengaruh motivasi kerja dan transformasi digital secara bersamaan terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas pastinya tidak secara instan dapat dihasilkan. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan usaha yang maksimal agar mendapatkan kualitas SDM yang dibutuhkan. Usaha yang dapat dilakukan ialah pengelolaan SDM dengan harapan dapat memperoleh produktivitas yang tinggi untuk perusahaan. Karena adanya pengelolaan SDM, karyawan yang perusahaan miliki dapat dengan mudah mengatasi masalah-masalah yang ada dan cepat dalam beradaptasi akan perubahan baik secara internal ataupun eksternal.

Selain itu, menurut Sedarmayanti (2019:28) manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan pemanfaatan individu dan juga sebagai rangkaian strategis, proses, serta aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan organisasi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi individu. Sumber daya manusia merupakan faktor penting di setiap perusahaan karena selain sebagai kekuatan tetapi juga faktor penentu utama dalam tercapainya tujuan organisasi.

Oleh karena itu, sumber daya manusia harus memiliki kompetensi yang tinggi dan profesional. Setiap perusahaan harus dapat menjaga, memelihara, meningkatkan kinerja dari sumber daya yang dimilikinya.

Menurut Hasibuan (2019:21) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu tujuan perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan melalui kinerja yang diberikan oleh individu karyawan atau pegawai. Memiliki karyawan dengan kinerja terbaik merupakan keinginan tinggi bagi setiap perusahaan, karena hal tersebut merupakan modal berharga bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

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 Jawa Barat dan Banten (BJB) 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 Nederlandsche 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 Jawa Barat (23,61%), Pemuda Kota Kabupaten 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. Survei yang dilakukan oleh suatu lembaga swasta, dilakukan ranking berdasarkan total aset yang mereka miliki. Ranking perbankan di Indonesia pada tahun 2023 dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1. 1
Ranking Kinerja Perbankan di Indonesia Tahun 2023

Peringkat	Bank	Total Aset
1	PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), TBK (BRI)	Rp 15,5 Triliun
2	PT. Bank Central ASIA, TBK (BCA)	Rp 11,52 Triliun
3	PT. Bank Mandiri (PERSERO), TBK (MANDIRI)	Rp 12,56 Triliun
4	PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO), TBK (BNI)	Rp 5,22 Triliun
5	PT. Bank Syariah Indonesia, (BSI)	Rp 1,45 Triliun
6	PT. Bank CIMB NIAGA	Rp 1,58 Triliun
7	PT. Bank OCBC NISP, TBK (OCBC NISP)	Rp 1,02 Triliun
8	PT. Tabungan Negara (PERSERO), TBK (BTN)	Rp 800,88 Miliar
9	PT. Bank Danamon Indonesia, TBK (DANAMON)	Rp 818,12 Miliar
10	PT. Bank Permata, TBK (PERMATA)	Rp 755,94 Miliar
11	PT. BPD Jawa Barat dan Banten, TBK (BPD BJB)	Rp 446 Miliar

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 survei tersebut, peringkat perbankan pada setiap quartal selalu mengalami

perubahan, dan bank yang memiliki peringkat yang bagus dapat mengalami penurunan peringkat pada kuartal 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.

Bank di Indonesia terdiri dari bank pemerintah, bank swasta, bank internasional. Sebagai penyedia jasa, perbankan melakukan beberapa kegiatan, yang utama adalah penghimpunan dan penyaluran dana, serta kegiatan penunjang berupa jasa perusahaan perbankan. Sektor perbankan yang selalu terlibat dengan uang, menjadikannya bisnis yang sangat sensitif, oleh karena itu menuntut rasa saling percaya antara mitra yang berbeda pendapat sehingga semua pihak merasa aman dan saling membutuhkan.

Mengingat betapa pentingnya peranan sektor perbankan, maka perbankan yang kuat dan sehat sangat dibutuhkan bagi kelangsungan pembangunan ekonomi di Indonesia. Termasuk Bank Pembangunan Daerah (BPD). Bank Pembangunan Daerah (BPD) memiliki karakteristik yang berbeda dengan kelompok Bank lainnya. Bank tersebut sebagai salah satu Bank yang ada pada sistem perbankan nasional memiliki fungsi dan peranan yang signifikan dalam pembangunan ekonomi regional karena Bank Pembangunan Daerah membuka jaringan pelayanan di daerah-daerah, dimana secara ekonomis sulit dilakukan oleh Bank Swasta. Dan Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang merupakan bagian dari industri perbankan

nasional juga harus menunjukkan kinerja efisiensi yang optimal dalam rangka mendukung sepenuhnya pembiayaan pembangunan daerah.

Adapun disini sumber penghasilan atau sumber dana yang dihasilkan oleh bank paling banyak diambil dari dana pihak ketiga.

Bank memperoleh dana dari 3 sumber sebagai berikut:

1. Dana pihak pertama, dimana dana ini berasal dari pemilik dan laba bank.
2. Dana pihak kedua, dimana dana ini diperoleh melalui pasar uang.
3. Dana pihak ketiga, dana yang bersumber dari simpanan masyarakat berupa giro, tabungan, deposito dan setoran jaminan.

(<https://www.simulasikredit.com/>)

Berikut peneliti akan sajikan posisi Bank Pembangunan Daerah yang berada di Indonesia berdasarkan jumlah dana pihak ketiga pada Tahun 2022 pada Tabel 1.2 di bawah ini:

Tabel 1. 2
Posisi Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Berdasarkan Jumlah Dana Pihak Ketiga Tahun 2022

No.	Bank Daerah	Total Dana Pihak Ketiga (Triwulan Rupiah)
1.	Bank BJB	Rp. 131.12 Triliun
2.	Bank Jatim	Rp. 81,77 Triliun
3.	Bank Jateng	Rp. 67,09 Triliun
4.	Bank DKI	Rp. 67,13 Triliun
5.	Bank Sumut	Rp. 33,38 Triliun
6.	Bank Kaltim	Rp. 25,63 Triliun
7.	Bank Papua	Rp. 21,28 Triliun

No.	Bank Daerah	Total Dana Pihak Ketiga (Triwulan Rupiah)
8.	Bank Kalteng	Rp. 9,38 Triliun
9.	Bank Sulteng	Rp. 8,16 Triliun
10.	Bank Bengkulu	Rp. 8,8 Triliun

Sumber : <https://dataindonesia.id/>

Berdasarkan Tabel 1.2 menyatakan bahwa Bank BJB paling unggul dengan meraih dana pihak ketiga di Indonesia. Hal ini dana yang dihimpun oleh Bank BJB berasal dari masyarakat, baik secara perorangan maupun badan usaha, yang diperoleh bank dengan menggunakan instrumen produk simpanan yang dimiliki oleh Bank. Dengan demikian, masyarakat akan menyisihkan sebagian dari pendapatannya yang tidak dikonsumsi untuk ditabung, tabungan inilah yang dihimpun oleh bank sebagai dana pihak ketiga. Selain itu Bank BJB di Jawa Barat terbagi diberbagai Kota atau Kabupaten yang tentunya memiliki jumlah yang berbeda. Oleh karena itu peneliti akan sajikan pada Tabel 1.3 mengenai Jumlah Bank BJB Berdasarkan Kota/Kabupaten di Jawa Barat 2023:

Tabel 1.3
Jumlah Bank BJB Berdasarkan Kota/Kabupaten di Jawa Barat Tahun 2023

No.	Kota/Kabupaten	Jumlah Bank BJB
1.	Kota Bandung	110 Unit
2.	Kab Bandung	103 Unit
3.	Kota Banjar	9 Unit
4.	Kota Bekasi	59 Unit
5.	Kab Bekasi	50 Unit
6.	Kota Bogor	62 Unit
7.	Kab Bogor	56 Unit
8.	Kota Cimahi	33 Unit
9.	Kab Cimahi	26 Unit
10.	Kota Cirebon	67 Unit
11.	Kab Cirebon	34 Unit

No.	Kota/Kabupaten	Jumlah Bank BJB
12.	Kota Depok	48 Unit
13.	Kota Sukabumi	28 Unit
14.	Kab Sukabumi	8 Unit
15.	Kota Tasikmalaya	38 Unit
16.	Kab Tasikmalaya	63 Unit
17.	Kab Cianjur	26 Unit
18.	Kab Garut	62 Unit
19.	Kab Indarmayu	5 Unit
20.	Kab Karawang	10 Unit
21.	Kab Kuningan	13 Unit
22.	Kab Majalaya	7 Unit
23.	Kab Pangandaran	20 Unit
24.	Kab Purwakarta	28 Unit
25.	Kab Subang	21 Unit
26.	Kab Sumedang	34 Unit

Sumber: <https://www.bankbjb.co.id/>

Hal tersebut ditunjukkan kurangnya tingkat kerja karyawan Bank BJB yang diakibatkan dari kurangnya tanggung jawab yang di miliki oleh setiap karyawannya. Hal tersebut dapat dibuktikan dari penelitan yang peneliti lakukan Bank BJB Kantor Cabang di Bandung.

Tabel 1. 4
Target Dan Realisasi Kinerja Bank BJB Kantor Cabang di Bandung Tahun 2023

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 2023

Berdasarkan Tabel 1.4 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 kinerjanya belum mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Maka dari itu peneliti memilih lokasi penelitian di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.

Menurut Sedarmayanti (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 standr kinerja karyawan didalam perusahaan yang baik.

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

Menurut John Minner dalam Sudarmato (2017:70) 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 maka 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. 5
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 1.5 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 1.5 di atas. 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. 6
Penilaian Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Tahun 2022-2023

Periode Penilaian	Penilaian Kinerja	Target Nilai Kerja	Nilai Kinerja	Kategori
Rata-rata Penilaian Tahun 2022	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 2023	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 1.6 menunjukkan penilaian hasil kerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari diketahui rata-rata penilaian kinerja tahun 2023 lebih kecil dibandingkan dengan rata-rata penilaian kinerja tahun 2022. Jika dibandingkan dengan hasil penilaian kinerja tersebut, tahun 2023 hampir selalu di

bawah bobot target nilai kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pada Tabel 1.6 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 2022 sebesar 78,8% dan tahun 2023 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 2022-2023 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.

Menurut Mangkunegara (2018:9) menyatakan bahwa: “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Dalam menentukan kinerja karyawan, instansi atau organisasi harusnya memiliki beberapa komponen yang menjadi alat ukur kinerja, antara lain : kualitas pekerjaan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu kerja. Jadi

apabila instansi atau organisasi merasa bahwa komponen-komponen kinerja tersebut menurun, maka instansi atau organisasi harus segera mencari faktor-faktor penyebab terjadinya penurunan tersebut. dengan kata lain, memperlihatkan kebutuhan dan keinginan karyawan seperti kemampuan apa yang harus mereka miliki dan pelajari serta pemberian motivasi yang bagaimana yang mereka inginkan. Setelah mengetahui kebutuhan dan keinginan tersebut, instansi atau organisasi harus berusaha untuk memenuhinya.

Berikut data yang diperoleh peneliti mengenai kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari:

Tabel 1. 7
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

No.	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Kualitas	7	10	13	0	0	66	2,20
2.	Kuantitas	3	13	7	4	3	81	2,70
3.	Tanggung Jawab	5	8	9	8	0	80	2,67
4.	Kerja Sama	0	8	11	10	1	94	3,13
5.	Inisiatif	1	4	20	5	0	89	2,97
Skor Rata-Rata Kinerja Karyawan								2,73
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pertanyaan								

Sumber : Hasil Data Pra-Survei diolah peneliti 2024

Berdasarkan Tabel 1.7 menunjukkan bahwa hasil kuesioner pra-survei penelitian mengenai kinerja karyawan diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 2,73 yang artinya kinerja karyawan dapat dikatakan kurang baik. Dimensi yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu dimensi kualitas dengan nilai 2,20, dimensi kuantitas

dengan nilai rata-rata 2,70, dan dimensi tanggung jawab memperoleh dengan nilai rata-rata 2,67. 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.

Menurut John Minner dalam Mangkunegara (2017:70) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, motivasi kerja, lingkungan kerja, pengembangan karir, transformasi digital dan disiplin kerja. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, maka penulis melakukan penelitian dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden. Pra-survei dilakukan agar mengetahui permasalahan dan faktor-faktor apa saja yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan. Di bawah ini penulis menyajikan hasil pra-survei yang telah dilakukan pada Tabel 1.8 sebagai berikut:

Tabel 1. 8
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor
Cabang Tamansari

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-rat
		STS	TS	KS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
Disiplin Kerja	Waktu	1	1	9	13	6	112	3,73
	Peraturan	0	1	9	14	6	115	3,83
	Korektif	1	1	7	13	8	116	3,87
Skor Rata-rata Variabel Disiplin Kerja								3,81
Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja Fisik	0	2	11	11	6	111	3,70
	Lingkungan Kerja Non Fisik	0	4	9	10	7	110	3,67
Skor Rata-rata Variabel Lingkungan Kerja								3,68
Motivasi Kerja	Kebutuhan Akan Prestasi	5	8	10	7	0	79	2,63

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-rat
		STS	TS	KS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
	Kebutuhan Akan Afiliasi	3	9	9	4	5	89	2,97
	Kebutuhan Akan Kekuasaan	6	4	11	6	3	86	2,87
Skor Rata-rata Variabel Motivasi Kerja								2,82
Pengembangan Karir	Mutasi	1	2	9	12	6	110	3,67
	Seleksi	0	1	10	9	10	118	3,93
	Penempatan	2	3	6	12	7	109	3,63
	Pendidikan	0	3	10	8	9	113	3,77
Skor Rata-rata Variabel Pengembangan Karir								3,75
Stres Kerja	Tuntutan Tugas	1	2	5	16	6	114	3,80
	Tuntutan Peran	1	2	5	15	7	115	3,83
	Tuntutan Pribadi	1	2	5	17	5	113	3,77
Skor Rata-rata Variabel Stres Kerja								3,80
Transformasi Digital	Integrasi Teknologi Digital Baru	5	5	8	11	1	88	2,93
	Kompetensi Digital dan Keterampilan Karyawan	3	7	10	10	0	87	2,90
	Budaya Organisasi.	4	7	11	8	0	83	2,77
Skor Rata-rata Variabel Transformasi Digital								2,87

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei (2024)

Berdasarkan Tabel 1.8 di atas, dapat diketahui tanggapan dari 30 responden mengenai 6 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Bank BJB kantor cabang Tamansari, berdasarkan hasil kuesioner pra-survei yang mendapatkan rata-rata persentase yang paling rendah yaitu variabel motivasi kerja

dengan hasil rata-rata sebesar 2,82 dan variabel transformasi digital dengan hasil rata-rata sebesar 2,87.

Fenomena yang ditemukan berdasarkan hasil kuesioner pra-survei yaitu variabel motivasi kerja memiliki skor dibawah rata-rata yaitu 2,82 hasil paling rendah dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya. Berikut data yang diperoleh dalam survei pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.

Tabel 1. 9
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Motivasi Kerja Pada Bank BJB
Kantor Cabang Tamansari

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
Motivasi Kerja	Kebutuhan Akan Prestasi	5	8	10	7	0	79	2,63
	Kebutuhan Akan Afiliasi	3	9	9	4	5	89	2,97
	Kebutuhan Akan Kekuasaan	6	4	11	6	3	86	2,87
Skor Rata-rata Variabel Motivasi Kerja								2,82

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2024)

Berdasarkan Tabel 1.9 dapat dilihat hasil hitungan data pra-survei di atas, menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari berada pada kategori kurang baik dengan memperoleh nilai skor dibawah rata-rata yaitu 2,82. Dimensi yang mendapatkan nilai dibawah rata-rata yaitu dimensi kebutuhan akan prestasi dengan nilai rata-rata 2,63. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari kurang motivasi. 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 dalam mengembangkan potensi dan kreatifitasnya yang terdapat dalam dirinya.

Menjadikan sikap terlalu santai tersebut berdampak pada kurangnya usaha karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang tertinggi Mc Clelland yang dialih bahasakan oleh A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2017:68) menyebutkan bahwa karyawan akan mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi yang harus ditumbuhkan dari dalam diri karyawan dan juga oleh lingkungan kerjanya, prestasi kerja karyawan akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya apabila mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat kinerja karyawan akan tinggi. Kebutuhan akan kekuasaan yang dimiliki oleh karyawan yaitu kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan yang di inginkan oleh karyawan.

Motivasi bisa menunjukkan bahwa hal ini dapat memperkuat atau memperlemah kinerja karyawan. Secara individu, motivasi kerja dapat dilihat dari pada usaha peningkatan kebutuhan hidup mereka dan organisasi. Motivasi kerja dilakukan untuk melihat pengaruhnya terhadap sikap dan tingkah laku dalam bekerja. Pemberian motivasi ini dapat memberi efek positif dalam pelaksanaan kerja bagi karyawan.

Faktor yang menjadi masalah selain motivasi kerja yaitu transformasi digital yang mana transformasi digital ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk mengetahui hasil kuesioner pra-survei transformasi digital pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari, maka berikut ini adalah data yang diperoleh dari hasil kuesioner kepada 30 responden, pra-survei mengenai transformasi digital:

Tabel 1. 10
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Transformasi Digital Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
Transformasi Digital	Integrasi Teknologi Digital Baru	5	5	8	11	1	88	2,93
	Kompetensi Digital dan Keterampilan Karyawan	3	7	10	10	0	87	2,90
	Budaya Organisasi	4	7	11	8	0	83	2,77
Skor Rata-rata Variabel Transformasi Digital								2,87

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2024)

Berdasarkan Tabel 1.10 dapat dilihat hasil hitungan data pra-survei di atas, menunjukkan bahwa transformasi digital pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari memperoleh nilai dibawah rata-rata yaitu 2,87, terdapat dimensi yang memiliki nilai dibawah rata-rata yaitu dimensi budaya organisasi dengan memperoleh nilai 2,77. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari dalam pengelolaan transformasi digital masih kurang optimal, diperkuat oleh wawancara yang peneliti lakukan dengan Staff Operasional SDM di Bank BJB

Kantor Cabang Tamansari mengatakan bahwa masih terdapat karyawan yang kurang paham terkait transformasi digital kurangnya pelatihan, komunikasi yang kurang efektif, kurangnya dorongan dari pimpinan yang akhirnya menyebabkan kinerja karyawan kurang optimal.

Dengan seiringnya perkembangan jaman kehidupan sehari-hari para karyawan akan mengalami perubahan baik itu dari segi pekerjaan ataupun penggunaan alat kerja yang pada awalnya dilakukan secara manual kemudian beroperasi menggunakan teknologi. transformasi digital ini telah mengubah cara perusahaan dalam beroperasi, berinteraksi dengan pelanggan dan menciptakan nilai. Sehingga para karyawan harus diberikan pelatihan dan diberikan dukungan oleh pimpinan agar para karyawan memahami transformasi digital untuk meminimalisir terjadinya kinerja yang kurang optimal.

Maka dapat diketahui bahwa yang mendapatkan skor dibawah rata-rata yaitu variabel transformasi digital dan motivasi kerja, hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari di pengaruhi oleh transformasi digital dan Motivasi Kerja yang menyebabkan kinerja karyawan kurang optimal. Kurangnya motivasi karyawan dapat berdampak serius dalam pencapaian tujuan suatu instansi. Karena motivasi kerja merupakan suatu dorongan agar karyawan melaksanakan pekerjaan dan mereka akan membawa dampak positif bagi Instansi dan juga mencapai tujuan yang dapat memuaskan keinginan karyawan, ini merupakan kepuasan tersendiri bagi karyawan dan mereka akan merasa puas atas hasil yang mereka kerjakan. Motivasi menjadi hal yang paling

penting bagi karyawan, karyawan yang termotivasi akan merasa lebih bahagia dan ingin datang untuk bekerja.

Berdasarkan latar belakang dan hasil pra survei dari setiap variabelnya maka dapat disimpulkan bahwa Bank BJB Kantor Cabang Tamansari memiliki permasalahan kinerja karyawannya yang dipengaruhi oleh transformasi digital dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja Dan Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Pada 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, Motivasi Kerja Transformasi Digital 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 di atas, maka permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja
 - a. Kurangnya usaha karyawan dalam mencapai prestasi tertingginya.

2. Transformasi Digital
 - a. Kurangnya pemahaman terkait transformasi digital.
3. Kinerja Karyawan
 - a. Kurangnya teliti karyawan dalam melakukan pekerjaan.
 - b. Kurangnya tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan tugas.
 - c. Kuantitas kerja karyawan masih kurang baik.

1.2.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana tanggapan karyawan tentang motivasi kerja pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
2. Bagaimana tanggapan karyawan tentang transformasi digital pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
3. Bagaimana tanggapan karyawan tentang kinerja karyawan Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
4. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan transformasi digital terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari baik secara parsial maupun simultan.

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Tanggapan karyawan tentang motivasi kerja pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
2. Tanggapan karyawan tentang transformasi digital pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
3. Tanggapan karyawan tentang kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
4. Besarnya pengaruh motivasi kerja dan transformasi digital terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari baik secara parsial maupun simultan.

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 transformasi digital, motivasi kerja 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 transformasi digital dan motivasi kerja 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

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi untuk pengembangan ilmu mengenai transformasi digital, motivasi kerja dan kinerja karyawan.