

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor perbankan merupakan fondasi stabilitas ekonomi nasional yang tidak hanya tercermin dari penyaluran kredit kepada masyarakat dan pelaku usaha. Akan tetapi juga, berkontribusi pada instrumen keuangan yang mendukung penguatan kebijakan fiskal dan moneter. Pada maret 2025 otoritas jasa keuangan mencatat perbankan memiliki Surat Berharga Negara (SBN) sebesar 18% yaitu Rp1.121,88 triliun, dan Sekuritas Rupiah Bank Indonesia (SRBI) sebesar 59,05% yaitu Rp526,17 triliun. Hal ini mencerminkan peran aktif perbankan dalam mendukung stabilitas makro ekonomi dan memperkuat fondasi pembiayaan negara.

Menurut UU No. 10 tahun 1998 pasal 1 bahwa Perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Terdapat berbagi kepemilikan bank baik itu bank pemerintah, bank swasta, dan campuran. Salah satu bank milik pemerintah nasional dan daerah (BUMN dan BUMD). Berikut merupakan bank milik pemerintah negara (nasional) dan bank milik pemerintah daerah pada *Google Rate Review* sebagai berikut:

Tabel 1.1**Peringkat Kinerja Bank Milik Negara Dan Daerah Di Wilayah Jawa Barat**

No	Nama bank	Total asset			Persentase kenaikan
		2023	2024	2025	
1.	Bank Mandiri	2.174.219.449	2.427.223.262	2.829.948.026	30,16%
2.	Bank BSI	353.624.124	408.613.432	456.192.606	29,00%
3.	Bank BNI	1.086.664.000	1.130.129.000	1.362.055.000	25,34%
4.	Bank BTN	438.749.736	469.614.502	527.793.420	20,29%
5.	Bank BJB	188.302.923	219.990.827	221.347.288	17,55%

Sumber: *Annual Report*

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa Bank BJB memiliki peningkatan total assets sebesar 17,55% selama periode tahun 2023-2025. Presentase tersebut menunjukkan perkembangan kinerja yang positif dan stabil meskipun masih berada dibawah bank nasional lainnya. Peningkatan aset tersebut mencerminkan kemampuan Bank BJB dalam meningkatkan pengelolaan aset dan mempertahankan kepercayaan masyarakat melalui kualitas pelayanan yang berkelanjutan. Dikutip dari wikipedia Bank pembangunan daerah (BPD) adalah jenis bank yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah provinsi di Indonesia dengan tujuan utama untuk mendukung pembangunan daerah, menyediakan modal awal bagi provinsi yang tidak dapat diberikan oleh bank swasta, serta memberikan layanan keuangan dasar untuk masyarakat provinsi secara umum.

Dikutip dari Siaran Pers: OJK Terus Perkuat Peran BPD Dalam Pembangunan (2025) Menurut Dian Edina Rae Kepada Eksklusif Pengawasan Perbankan OJK, menegaskan bahwa Otoritas Jasa Keuangan (OJK) berkomitmen untuk memperkuat peran Bank Pembangunan Daerah (BPD) sebagai peran kunci

dan penggerak pertumbuhan ekonomi daerah. Terlepas dari kendala struktural, BPD telah menunjukkan kemampuan mereka untuk mempertahankan kemampuan intermediasi yang kuat dan praktik perbankan yang sehat. Sebagai mitra strategis pemerintah daerah, BPD merupakan kekuatan kunci dalam mempromosikan pembangunan nasional dan keuangan inklusif sebagai pilar penting pembangunan ekonomi nasional di daerah baik sebagai lembaga intermediasi maupun penggerak ekonomi wilayah.

Bank pembangunan daerah (BPD) menghadapi tantangan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah serta mempertahankan kualitas sumber daya manusia. Berikut merupakan daftar BPD menurut info bank dalam pelayanan kualitas prima tahun 2024-2025 sebagai berikut :

Tabel 1.2

Daftar BPD dengan pelayanan Prima tahun 2024-2025 menurut info bank:

No	Bank	Pelayanan Prima
1.	Bank Jateng (Jawa Tengah)	85,29
2.	Bank Kalsel (Kalimantan Selatan)	83,85
3.	Bank Sumsel Babel (Sumatera Selatan Dan Kepulauan Bangka Belitung)	81,30
4.	Bank Nagari (Sumatera Barat)	81,29
5.	Bank DKI Jakarta	80,65
6.	Bank NTB Syariah	80,10
7.	Bank Kaltimara (Kalimantan Utara)	79,95
8.	Bank BJB (Jawa Barat dan Banten)	78,10

Sumber : <https://library.bpk.go.id/> (2026)

Pada tahun 2021-2022 Bank BJB tidak masuk kedalam 10 daftar Bank Pembangunan Dearah dengan pelayanan prima menurut info bank. Akan tetapi, pada tahun 2023 mendapatkan penghargaan sebagai *convenient branch experience*

in priority service dan *best priority banking service excellence*. Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa Bank BJB (PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk) merupakan sebuah bank di Indonesia yang dimiliki oleh dua pemerintah Provinsi yaitu provinsi Jawa Barat dan Banten. Pada tahun 2024-2025 Bank BJB memperoleh nilai pelayanan prima terendah diantara 7 bank lainnya yaitu 78,10. Dari kondisi tersebut dapat diketahui bahwa kualitas pelayanan di Bank BJB masih mengalami fluktuasi sehingga perlu dilakukan analisa dan peningkatan secara berkelanjutan agar mampu mempertahankan serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.

Menurut Fuad Munawar selaku Supervisor SDM dan Umum Bank BJB Kantor Cabnag Tamansari, bank BJB mempunyai keunggulan dalam sesi teknologi yang lebih maju, jaringan kantor yang tersebar diseluruh Indonesia, serta jumlah SDM yang mumpuni di setiap kantor cabangnya.

Bank BJB memiliki Kantor Cabang Utama (KCU), serta Kantor Cabang (KC), dan kantor cabang pembantu (KCP) yang sebar di seluruh provinsi Jawa Barat dan Banten. Peneliti memilih untuk melakukan penelitian di BJB kantor cabang di kota Bandung karena Bank BJB di kota Bandung mempunyai kantor cabang dengan sebaran yang cukup luas. Berbeda dengan kabupaten atau kota lainnya yang hanya mempunyai kantor cabang tidak lebih dari 2 kantor cabang.

Kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas pelayanan di kota Bandung cukup tinggi dan kompleks, sehingga memungkinkan adanya variasi dalam kualitas pelayanan. Berikut beberapa kantor cabang Bank BJB di kota Bandung diantaranya yaitu:

Tabel 1.3
Kantor Cabang Bank BJB di Kota Bandung

No	Kantor Cabang	Jumlah ulasan	Rating
1.	Bank BJB Kantor Cabang Sumbersari	106	4,5
2.	Bank BJB Kantor Cabang Buah Batu	180	3,9
3.	Bank BJB Kantor Cabang Sukajadi	65	3,9
4.	Bank BJB Kantor Cabang Tamansari	97	3,7
5.	Bank BJB Kantor Cabang Suci	170	3,7

Sumber : Google Maps yang diakses pada 7 Mei 2026

Berdasarkan tabel 1.3 di atas dapat diketahui bahwa Bank BJB Kantor Cabang Tamansari memiliki rating terendah diantara kantor cabang lainnya yang ada di kota Bandung yaitu 3,7. Dari hasil rating tersebut menunjukkan bahwa penilaian tersebut relatif rendah dan mengindikasikan adanya ketidakpuasan nasabah terhadap kualitas pelayanan yang diberikan dan kinerja karyawan.

Tabel 1.4
Penilaian Kinerja Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Kota Bandung Tahun 2025

Skor Nilai	Performance Level	Jumlah Karyawan	Predikat
≥ 4	PL1	15	<i>Very good</i>
3 – 3,99	PL2	36	<i>Good</i>
22 – 2,99	PL3	52	<i>Fair</i>
>2	PL4	0	<i>Need improvement</i>

Sumber : Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diketahui bahwa hasil penilaian kinerja dari 103 karyawan menunjukkan sebagian besar karyawan mendapatkan predikat “*fair*” atau

cukup berdasarkan *level performance* mereka. Hal ini dapat menjadi salah satu indikasi dari kepuasan kerja. Menurut Robbins & Judge (2021) merujuk Adi et al., (2023:3) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil dari evaluasi yang dilakukan oleh individu (pemangku jabatan) terhadap pekerjaan itu sendiri. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh tingkah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, diperlukan kajian mengenai teori kepuasan kerja.

Terdapat beberapa teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2013) diantaranya yaitu, teori keseimbangan (*equity theory*), teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori padangan kelompok (*social reference group theory*) dan teori dua faktor (*two factor theory*). *Equity theory* berkaitan dengan perbandingan antara nilai yang menunjang pelaksanaan kerja sebagai input dan nilai yang dirasakan karyawan sebagai output. Lalu, *discrepancy theory* berkaitan dengan selisih antara apa yang diterima (harapan) dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Selain itu, *Social reference group theory* yang tidak hanya bergantung pada kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap sebagai kelompok acuan (Rahmadhani & Priyanti, 2022).

Sedangkan teori dua faktor menurut F. Herzberg membedakan antara faktor kepuasan (*motivator factor*) dan ketidakpuasan (*hygiene factor*). *Hygiene factor* berkaitan dengan kondisi kerja yang lebih dasar dan dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak dikelola dengan baik, seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan hubungan antar rekan kerja. *Motivator factor* adalah elemen-elemen yang

berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dan dapat meningkatkan kepuasan kerja seperti, pencapaian, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang (Kato et al., 2025:43). Oleh karena itu, teori dua faktor dianggap relevan dengan industri perbankan karena teori tersebut memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi kerja karyawan dalam organisasi bisnis.

Peneliti melaksanakan studi pendahuluan (Pra-Survei) pada tanggal 20 Februari tahun 2026 dengan teori F. Herzberg sebagai acuan untuk memperoleh pemahaman mengenai permasalahan utama yang dihadapi oleh Bank BJB Kantor Cabang Tamansari kota Bandung melalui penyebaran kuesioner kepada 30 karyawan sebagai responden.

Tabel 1.5

**Hasil Pra-survey mengenai kepuasan kerja karyawan pada Bank BJB
Kantor Cabang Tamansari**

Kepuasan kerja	Pernyataan	Tingkat kesesuaian					Jumlah skor	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
<i>Salary (Gaji)</i>	Saya merasa puas dengan besaran gaji dan tunjangan yang diterima	2	14	10	2	2	102	3,4
<i>The work itself (Sifat Pekerjaan)</i>	Saya merasa puas dengan sifat tugas-tugas yang diberikan	3	11	13	2	1	103	3,4
<i>Work Colleague (Rekan Kerja)</i>	Saya merasa puas karena hubungan dengan rekan kerja berjalan dengan sangat harmonis	6	8	12	4	0	106	3,5
<i>Job Promotion</i>	Saya merasa puas karena	2	10	12	5	1	97	3,2

Kepuasan kerja	Pernyataan	Tingkat kesesuaian					Jumlah skor	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
(Kesempatan Promosi)	adanya kesempatan promosi dan pengembangan karir yang adil							
<i>Supervision</i> (Pengawasan)	Saya merasa puas dengan cara atasan melakukan pengawasan dan bimbingan	4	11	11	4	0	105	3,5
Skor rata-rata Kepuasan Kerja								3,4
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Respon (30 orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah Pernyataan)								

Sumber : Data yang diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.4 yang bersumber pada hasil rata-rata dari Pra-survey yang lakukan peneliti mengenai kepuasan kerja yang melibatkan 30 responden karyawan mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,4 yaitu termasuk kedalam kriteria cukup baik. Hasil peneltian menunjukan bahwa dimensi *job promotion* yaitu kesempatan promosi dan pengembangan karir mendapatkan dengan skor rata-rata 3,2 yang termasuk pada katerogi cukup baik. Selain itu, ditemukan juga permasalahan pada dimensi *salary* (Gaji) terdapat permasalahan mengenai besaran gaji dan tujangan yang diterima oleh karyawan mendapatkan skor rata-rata 3,4 yang termasuk pada kategori cukup baik. Serta pada dimensi *The work itself* (Pekerjaan itu sendiri) yaitu mengenai sifat tugas yang berikan perusahaan kepada karyawan mendapatkan skor rata-rata 3,4 yang termasuk pada kategori cukup baik. Hal itu memperlihatkan adanya kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.

Penelitian mengenai kepuasan kerja tentu telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelum-sebelumnya. Akan tetapi, sebagian peneliti masih berfokus pada pendekatan kuantitatif yang menitikberatkan penelitian pada pengujian hubungan antar variabel. Pendekatan tersebut umumnya mengukur tingkat kepuasan kerja melalui instrumen variabel dan analisis statistik, sehingga menekankan pada hubungan sebab akibat antar faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam menjelaskan secara mendalam Bagaimana kepuasan kerja karyawan, bagaimana kinerja kepuasan karyawan, serta Bagaimana strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan teori F. Herzberg.

Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari yang berperan sebagai Bank Pembangunan Daerah (BPD) di pusat kota Bandung. Yang mana merupakan sebagai penggerak ekonomi daerah dalam mendukung pembangunan provinsi. Terjadi tuntutan beban kerja yang tinggi dan kebutuhan untuk mempertahankan kualitas layanan yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan terhadap pekerjaan mereka sendiri. Oleh karena itu, pemahaman yang lebih mendalam mengenai kepuasan kerja berdasarkan berdasarkan perseptif F. Herzberg sangatlah penting.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan, maka peneliti memilih untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Analisis Kepuasan Kerja Dengan Teori F. Herzberg Pada Karyawan Bank Bjb Kantor Cabang Tamansari Kota Bandung**”. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian sumber daya manusia, khususnya dalam sektor perbankan.

1.2 Fokus Penelitian Dan Rumusan Masalah

Menurut Sugiyono (2025 : 274) fokus penelitian merupakan salah satu asumsi tentang gejala yang bersifat holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisahkan), sehingga peneliti kualitatif tidak akan menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*) dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.

Sedangkan rumusan masalah yang sebagaimana di kutip oleh Sugiyono (2025 : 278) adalah fokus penelitian masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti masuk lapangan atau situasi sosial tertentu. Namun demikian setiap peneliti baik peneliti kuantitatif maupun kualitatif harus membuat rumusan masalah. Pertanyaan penelitian kualitatif dirumuskan dengan maksud untuk memahami gejala yang kompleks dalam kaitannya dengan aspek-aspek lain (*in context*). Peneliti yang menggunakan pendekatan kualitatif, pada tahap awal penelitiannya, kemungkinan belum memiliki gambaran yang jelas tentang aspek-aspek masalah yang akan ditelitinya. Ia akan mengembangkan fokus penelitian sambil mengumpulkan data. Proses seperti ini disebut "*emergent design*" (Lincoln dan Guba, 1985: 102).

1.2.1 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, maka dapat ditentukan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Tingkat Kepuasan kerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari kota Bandung.
2. Faktor *Hygiene* dan *motivator* yang menjadi dimensi dan indikator dalam penngukuran kepuasan kerja di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari kota Bandung.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus peneltian yang telah diuraikan diatas, maka dapat rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kepuasan kerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari kota Bandung saat ini.
2. Bagaimana kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari kota Bandung saat ini.
3. Apa saja faktor-faktor yang menghambat kepuasan kerja karyawan di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari kota Bandung.
4. Bagaimana strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari kota Bandung dengan teori F. Herzberg.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasakan rumusan masalah, tujuan penelitian yang dilakukan di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Kota Bandung adalah mengetahui dan menganalisis:

1. Tingkat kepuasan kerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari kota Bandung saat ini.

2. Tingkat kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari kota Bandung saat ini.
3. Faktor-faktor yang menghambat kepuasan kerja karyawan di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
4. Strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari dengan teori F. Herzberg

1.4 Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian diharapkan:

1. Memperkaya kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pemahaman mengenai kepuasan kerja karyawan melalui perspektif *two factor theory* F. Herzberg.
2. Memberikan kontribusi dalam pengembangan pendekatan kualitatif dalam studi kepuasan kerja yang selama ini lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif.

1.4.2 Kegunaan Praktik

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pemahaman peneliti mengenai penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya

mengenai teori kepuasan kerja menurut F. Herzberg. Serta menjadi pengalaman langsung dalam melakukan penelitian kualitatif studi kasus.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan rujukan bagi penelitian lanjutan yang ingin mengkaji teori kepuasan kerja menurut F. Herzberg pada sektor atau perusahaan lain, baik dengan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif, serta menjadi bahan perbandingan untuk menguji atau mengembangkan teori yang sudah ada.

3. Bagi Perusahaan (Bank BJB Kantor Cabang Tamansari kota Bandung)

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.