

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Menurut Laporan Tahunan BJB, (2023) bank BJB memiliki sejarah kelembagaan yang dinamis, bermula dari Perusahaan milik Belanda bernama N.V Denis yang dialihkan kepada Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 33 tahun 1960, pemerintah daerah mendirikan Bank Karja Pembangunan pada 21 Maret dan 13 Mei 1961 melalui Akta Notaris Noezar, yang kemudian dikukuhkan dengan Surat Keputusan Gubernur Provinsi Jawa Barat No. 7/GKDN/BPD/61 tanggal 20 Mei 1961 dengan nama PT Bank Karja Pembangunan Daerah Djawa Barat menurut (Laporan Tahunan BJB, 2023).

Sepanjang perjalanannya, bank ini mengalami beberapa transformasi penting. Pada 27 Juni 1972, berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat, bank mengubah kedudukannya menjadi Perusahaan Daerah (PD). Selanjutnya, pada 27 Juni 1978, bank resmi berganti nama menjadi Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat (BPD Jabar). Tahun 1992 menjadi tonggak sejarah ketika bank memperoleh status bank umum devisa melalui Surat Keputusan Bank Indonesia No. 25/84/KEP/DIR, dan pada 1995 mulai dikenal dengan nama Bank Jabar beserta logo barunya.

Transformasi signifikan terjadi pada 14 Desember 1998 melalui Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat No. 22, yang mengubah bentuk hukum bank dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas (PT). Proses ini ditindaklanjuti dengan Akta Pendirian dan Akta Perbaikan pada April 1999, yang telah mendapatkan pengesahan Menteri Kehakiman RI. Perubahan ini kemudian diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia, mengukuhkan status baru Bank Jabar sebagai sebuah Perseroan Terbatas.

Untuk memenuhi meningkatnya kebutuhan masyarakat akan jasa layanan perbankan yang berlandaskan syariah, Bank Jabar menjadi Bank Pembangunan Daerah (BPD) pertama di Indonesia yang menjalankan dual banking system sejak 15 April 2000, berdasarkan izin Bank Indonesia No. 2/18/DpG/DPIP. Bank ini mampu memberikan layanan perbankan baik secara konvensional maupun syariah.

Pada November 2007, bank mengalami perubahan nama menjadi Bank Jabar Banten sesuai Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia. Selanjutnya, pada 15 Januari 2010, bank melakukan *spin-off* unit usaha syariah menjadi PT Bank Jabar Banten Syariah, dengan bank BJB memiliki 99% saham atau sejumlah 1.980.000.000 saham. Bank syariah tersebut memperoleh izin usaha dari Bank Indonesia pada 30 April 2010.

Perkembangan signifikan terjadi pada 8 Agustus 2010, di mana nama "Bank Jabar Banten" resmi berubah menjadi "bank BJB". Pada 8 Juli 2010, bank mencatatkan saham perdananya di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham BJBR. Puncak pencapaian bank terjadi pada 2021, di mana bank BJB tidak hanya menjadi pemilik Perusahaan Efek Daerah Pertama, tetapi juga resmi menjadi Perusahaan Konglomerasi.

1.1.2 Visi Misi Organisasi

Visi dari Bank BJB adalah “Menjadi bank pilihan utama anda”.

Adapun misi dari Bank BJB adalah:

- a. Memberikan kontribusi dan berpartisipasi sebagai penggerak dan pendorong laju perekonomian daerah.
- b. Menjadi partner utama pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan.
- c. Memberikan layanan terbaik kepada nasabah.
- d. Memberikan manfaat terbaik dan berkelanjutan kepada stakeholders.
- e. Meningkatkan inklusi keuangan kepada masyarakat melalui digitalisasi perbankan.

1.1.3 Logo Perusahaan

Logo merupakan identitas sebuah perusahaan, organisasi, atau merek untuk menciptakan simbol yang mudah dikenali. Dibawah ini merupakan logo pada Bank BJB.



Gambar 1.1 Logo Bank BJB

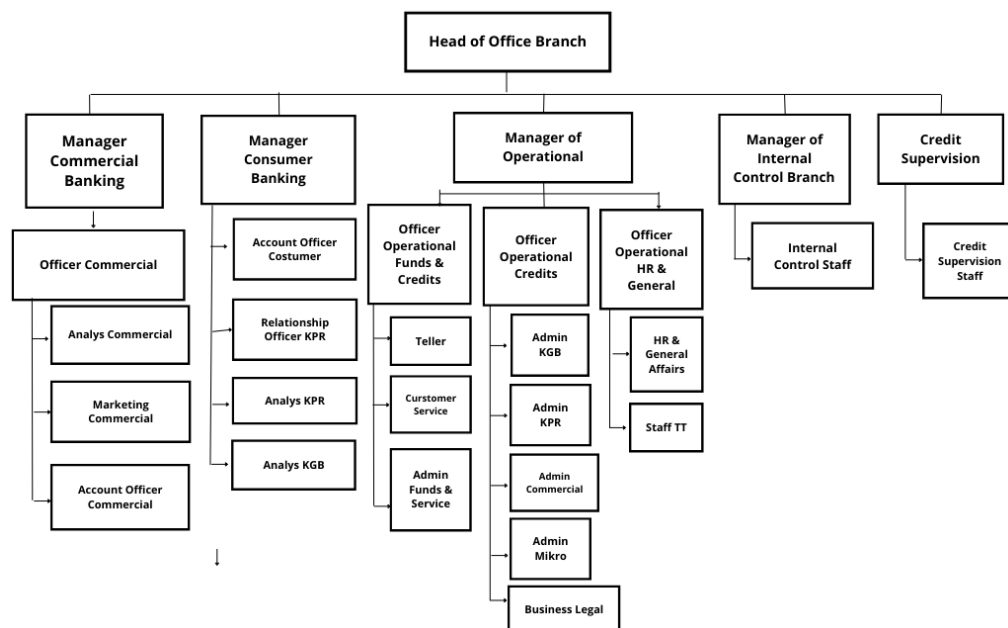
Sumber: Website Bank BJB (2025)

Logo Bank BJB dapat digambarkan sebagai sayap yang terbang untuk kemajuan. Bentuk sayap menunjukkan komitmen bank untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk nasabah, *shareholder*, dan seluruh masyarakat. Identitas Bank BJB juga dibentuk oleh warna yang digunakan pada logo tersebut.

- Biru tua: Teguh, konsisten, instruksional, berwibawa, teduh, dan mapan.
- Biru muda: Visioner, fleksibel, dan modern.
- Kuning: Melayani kekeluargaan, tumbuh, dan berkembang.

1.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka penting yang dibuat oleh perusahaan dan memuat hal-hal mengenai pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang dikelompokkan, dialokasikan, dan dikoordinasikan dalam suatu organisasi. Dibawah ini merupakan struktur organisasi pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung.



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung

Sumber: Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung (2025)

1.1.5 Produk dan Layanan Bank BJB

Bank BJB menyediakan berbagai produk dan layanan perbankan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan nasabah dari berbagai segmen. Layanan yang ditawarkan mencakup *Costumer Banking*, *Micro* dan *Small Business*, *Commercial Banking*, *Treasury*, *International Banking*, serta serta berbagai layanan perbankan lainnya.

Bank BJB memiliki keunggulan dibandingkan dengan bank lain adalah komitmennya untuk mendukung pertumbuhan ekonomi daerah melalui produk kredit yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan pelaku usaha lokal. Selain itu, Bank BJB memberikan kemudahan dalam membayar pajak kendaraan bermotor dan pajak daerah lainnya, sehingga menjadikan Bank BJB sebagai mitra strategis bagi pemerintah daerah dalam mengoptimalkan penerimaan pajak.

Salah satu layanan unggulan yang sering digunakan oleh nasabah adalah layanan *digital mobile* yang membuat transaksi perbankan menjadi lebih mudah, cepat dan aman. Bank BJB fokus pada pemberdayaan ekonomi daerah, kerjasama yang erat dengan pemerintah daerah setempat, dan inovasi layanan digital yang mendukung kenyamanan bertransaksi bagi nasabah. Adapun produk dan layanan yang tersedia di Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung, sebagai berikut:

Tabel 1.1
Produk dan Layanan Bank BJB

Produk dan Layanan		
<i>Consumer Banking</i>	<i>Micro dan Small Business</i>	<i>Commercial Banking</i>
1. <i>Bancassurance</i>		1. BJB Deposito Korporasi
2. BJB Deposito	1. BJB Kredit BPR	2. BJB Garansi Bank
3. BJB Deposito Suka-suka	2. BJB Kredit Kopkar	3. BJB Giro Korporasi
4. BJB Giro Perorangan	3. BJB KKPE	4. BJB Kredit Investasi Umum
5. BJB Kredit Guna Bhakti	4. BJB Kredit Mikro Utama	5. BJB Kredit Modal Kerja
6. BJB KPR	5. BJB Kridamas	6. BJB Kredit Sindikasi
7. Reksa Dana dan Simpeda	6. BJB KUR	7. Pemberian Kredit Kepada Perusahaan Pembiayaan
8. TabunganKu	7. BJB SSRG	8. BJB Pinjaman Daerah
9. BJB Tandamata	8. Kredit Cinta Rakyat Jawa Barat	
10. BJB Tandamata Berjangka dan Tandamata Purnabakti		
11. BJB Tandamata Bisnis		
12. BJB Tandamata Gold		

<i>Treasury</i>	<i>International Banking</i>	<i>Layanan</i>
1. <i>Capital Market Product</i>	1. BJB Deposito Valas	1. <i>BJB Precious</i>
2. <i>BJB Money Changer</i>	2. BJB Giro Valas	2. <i>BJB Call 14049</i>
3. Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK)	3. <i>BJB Remittance</i>	3. Inkaso
4. <i>Dealing Room</i>	4. SKBDN	4. Kiriman Uang
5. <i>Foreign Exchange Trading</i>	5. BJB Tandamata Dollar	5. <i>Western Union</i>
6. <i>Hedging Instrument</i>	<i>Trade Finance & Services</i>	6. <i>Safe Deposit Box</i>
7. <i>Money Market Account</i>		7. <i>Weekend Banking</i>
8. ORI 010		8. <i>Hospital Guarantee</i>
		9. Modul Penerimaan Negara
<i>BJB Credit Card</i>	<i>BJB EDC Mobile</i>	

Sumber: Laporan Tahunan BJB (2025)

1.2 Latar Belakang

Industri perbankan di Indonesia terus mengalami pertumbuhan yang signifikan, terutama didorong oleh adopsi teknologi digital dan permintaan terhadap layanan keuangan yang lebih cepat dan efisien. Bank-bank nasional berlomba untuk meningkatkan pendapatan melalui diversifikasi produk, efisiensi operasional, dan penguatan digitalisasi. Namun, persaingan yang ketat mengharuskan bank untuk fokus tidak hanya pada inovasi teknologi, tetapi juga pada sumber daya manusia (SDM) yang merupakan kunci keberhasilan operasional. Hal ini sejalan dengan pendapat Agha *et al.*, (2025) meskipun inovasi teknologi penting, modal manusia (*human capital*) yang dikelola secara efektif melalui praktik *Human Resource Management* (HRM) merupakan pendorong utama inovasi dan keberhasilan operasional, terutama dalam menghadapi persaingan ketat dan perubahan lingkungan bisnis.

Kinerja karyawan merupakan indikator penting yang mencerminkan sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuan operasionalnya. Menurut Saranga (2022) unsur terpenting dalam mundurnya suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas karyawan. Harapan perusahaan adalah untuk mendapatkan sumber daya manusia yang profesional yaitu kinerja karyawan yang tinggi.

Menurut Widodo (2016:3) manajemen kinerja diawali dengan perumusan dan penetapan tujuan yang hendak dicapai. Tujuan organisasi dicapai melalui serangkaian

kegiatan dengan mengarahkan semua sumber daya yang diperlukan, seperti sumber daya alam, sumber daya kapital, sumber daya manusia, teknologi dan mekanisme kerja yang ditempuh dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun dan tentang apa yang dikerjakan serta bagaimana cara mengerjakannya (Widodo, 2016:7). Oleh karena itu, pemahaman terhadap kinerja menjadi hal yang esensial dalam menilai efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.



Gambar 1.3 Grafik Kinerja Keuangan Bank BJB Tahun 2019-2023

Sumber: Laporan Tahunan BJB (2023)

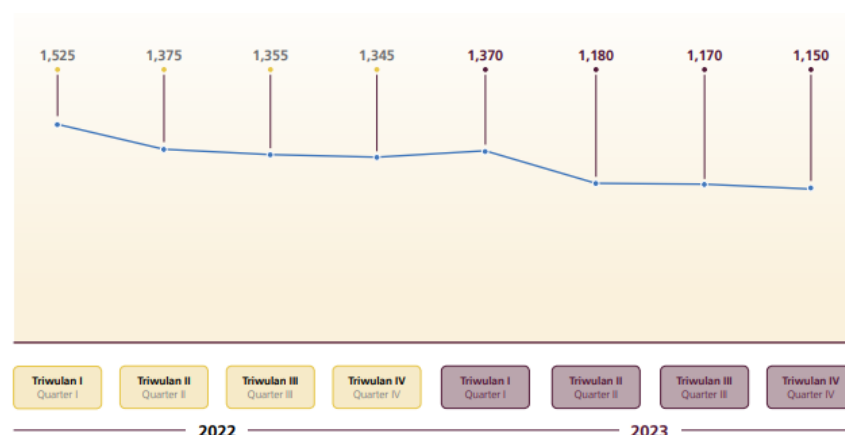
Berdasarkan laporan kinerja keuangan tahunan, pendapatan bunga dan syariah Bank BJB menunjukkan peningkatan yang stabil dari Rp12,09 triliun pada tahun 2019 menjadi Rp14,25 triliun pada tahun 2023. Peningkatan ini mencerminkan kemampuan Bank BJB dalam mempertahankan pertumbuhan pendapatan dari kegiatan operasional utamanya, seperti penyaluran kredit dan layanan syariah. Faktor utama yang mendorong peningkatan pendapatan antara lain adalah ekspansi kredit yang berkelanjutan, pertumbuhan portofolio pembiayaan syariah, serta strategi bank untuk meningkatkan basis nasabah dan diversifikasi produk keuangan.

Namun, meskipun pendapatan meningkat, laba Perusahaan mengalami penurunan. Laba meningkat dari Rp1,56 triliun di tahun 2019 menjadi Rp2,24 triliun di tahun 2022, dan kemudian turun menjadi Rp1,68 triliun pada tahun 2023, turun sekitar 33% dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan ini disebabkan oleh meningkatnya beban bunga akibat kenaikan suku bunga acuan, yang berdampak pada

kenaikan biaya dana yang harus dibayar bank kepada deposan. Selain itu, kenaikan beban operasional, termasuk biaya cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) untuk mengantisipasi risiko kredit bermasalah, juga berkontribusi terhadap penurunan laba.

Di sisi lain, Gambar 1.3 menunjukkan adanya tren penurunan laba pada Bank BJB. Kondisi ini dapat dikaitkan dengan tingkat *employee engagement* yang berperan penting dalam efisiensi operasional dan kinerja perusahaan. Menurut Yasmin & Nurali (2022) *employee engagement* merupakan suatu keterlibatan karyawan dengan perusahaan yang ditandai dengan keterikatan emosi yang positif terhadap tujuan perusahaan yang mampu untuk memperkerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif serta emosional. Meskipun faktor eksternal seperti kenaikan suku bunga dan peningkatan CKPN menjadi penyebab utama penurunan laba, *employee engagement* yang rendah juga dapat berdampak pada efisiensi operasional, produktivitas karyawan, serta standar layanan yang diterima oleh nasabah. Oleh karena itu, menurut Yasmin & Nurali (2022) perusahaan perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan *employee engagement* agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan memiliki keinginan tinggi untuk bertahan dalam perusahaan.

Untuk mengetahui lebih jauh fenomena masalah yang di jadikan bahan acuan dalam melakukan penelitian ini adalah grafik kinerja harga saham pada tahun 2022-2023. Hal ini dapat dilihat pada grafik kinerja harga saham Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung, dibawah ini:



Gambar 1.4 Grafik Kinerja Harga Saham Bank BJB 2022-2023

Sumber: Laporan Tahunan BJB (2023)

Hasil grafik di atas, menunjukkan bahwa adanya penurunan nilai saham yang signifikan perlembar saham dari Rp1.525 pada Triwulan I tahun 2022 menjadi Rp1.150 pada Triwulan IV tahun 2023. Penurunan ini menunjukkan adanya tantangan yang dihadapi perusahaan, baik secara internal maupun eksternal.

Salah satu faktor yang sering menjadi perhatian adalah kinerja karyawan, yang secara langsung mempengaruhi keberhasilan operasional perusahaan. Menurut Rahayu *et al.*, (2024) kinerja karyawan yang baik tidak hanya mempengaruhi kualitas output tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, serta pertumbuhan dan keuntungan perusahaan. Dengan demikian, kinerja karyawan secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan dan berdampak pada nilai saham.

Hal ini diperkuat oleh temuan Schweyer (2009:8) yang menyatakan bahwa perusahaan yang fokus pada *employee engagement* dan penyelarasan insentif dengan tujuan bisnis cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih unggul dibandingkan pesaing di industrinya.

Menurut Edmans *et al.*, (2024) penelitian ini menunjukkan bahwa dampak kepuasan karyawan dan kinerja harga saham (*stock returns*) sangat bergantung pada tingkat fleksibilitas pasar tenaga kerja. Di pasar yang fleksibel, kepuasan karyawan meningkatkan rekrutmen, retensi, dan motivasi, yang berdampak pada valuasi tinggi dan profitabilitas masa depan, sehingga mendorong kenaikan harga saham. Sebaliknya, di pasar yang kaku, manfaat tersebut melemah dan bahkan bisa berdampak negatif. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan karyawan adalah aset tak berwujud yang bernilai, namun pengaruhnya terhadap harga saham bersifat kontekstual dan tidak berlaku secara universal.

Selain itu, menurut Siregar (2021) menunjukkan bahwa indikator kinerja keuangan seperti *Return on Equity* (ROE) dan *Earnings Per Share* (EPS) memiliki pengaruh signifikan terhadap harga saham perusahaan. Meningkatnya profitabilitas perusahaan cenderung meningkatkan EPS, yang dapat menarik minat investor dan berpotensi meningkatkan harga saham.

Menurut Wirawan *et al.*, (2019) perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor produksi lainnya seperti sumber daya alam, tenaga kerja, dan keahlian yang saling mendukung untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dari beberapa faktor tersebut, tenaga kerja merupakan yang paling terpenting sebagai penggerak dan

penentu aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, hubungan kerja yang baik antara perusahaan dan karyawan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan mencapai tujuan bersama.

Beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi penurunan kinerja karyawan adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja dan rendahnya tingkat keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa tidak puas dengan lingkungan kerja, kompensasi, atau kesempatan karier cenderung kurang termotivasi.

Menurut Laily *et al.*, (2023) dalam meningkatkan kepuasan kerja, dapat membangun lingkungan kerja yang sehat, menjalin hubungan baik kepada para karyawan dan memberikan gaji yang sesuai pada karyawan. Penurunan kinerja karyawan mempengaruhi langsung pada persepsi investor terhadap perusahaan. Ketika kinerja karyawan menurun, laba perusahaan cenderung berkurang, sehingga memengaruhi dividen yang diterima investor.

Selain itu, persepsi negatif terhadap kemampuan manajemen perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dapat mengurangi kepercayaan investor. Untuk mengatasi penurunan nilai saham, perusahaan perlu berfokus pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan tidak hanya dapat memperbaiki operasional, tetapi juga mendapatkan kembali kepercayaan investor.

Tabel 1.2

Performance Level Bank BJB

Skor Nilai Value Score	Tingkat Kinerja Performance Level	Predikat Predicate
≥ 4	PL 1	Very Good
3 - 3,99	PL 2	Good
2 - 2,99	PL 3	Fair
< 2	PL 4	Need Improvement

Sumber: Laporan Tahunan BJB (2022)

Bank BJB terus berupaya meningkatkan kontribusi optimal setiap karyawannya melalui sistem digital **BJB Prestasiku**, yang tidak hanya berperan sebagai alat bantu administrasi tetapi juga sebagai platform *monitoring* dan analisis kinerja. Sistem ini memberikan rekomendasi pengembangan karyawan dan menjadi tolok ukur pencapaian target bisnis.

Bank BJB telah menerapkan sistem manajemen kinerja yang komprehensif, yang tercermin dari adanya *Performance Level* (PL) dengan 4 tingkatan yaitu PL1

(*Very Good*) dengan nilai skor > 4, PL2 (*Good*) dengan nilai skor 3 – 3,99, PL3 (*Fair*) dengan nilai skor 2 – 2,99, hingga PL4 (*Need Improvement*) dengan nilai < 2. Sistem ini didukung dengan program pengembangan yang berintegrasi mencakup *Remuneration Management*, *Talent & Career Management*, *Learning & Development*, serta *Retention Program* yang meliputi BJB *Scholarship* dan berbagai penghargaan bagi karyawan berprestasi.

Dalam upaya mendukung visi perusahaan untuk menjadi bank pilihan utama, bank BJB memanfaatkan *employee engagement* sebagai alat strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan loyalitas, dan memaksimalkan produktivitas karyawan.

Employee engagement yang kuat mendukung tercapainya tujuan perusahaan dengan memastikan bahwa karyawan tidak hanya bekerja sesuai target, tetapi juga memiliki motivasi dan kebanggaan terhadap pekerjaannya. Untuk penilaian kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Data Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung
Periode 2021-2023

Penilaian	2021	2022	2023
Very Good	27%	55%	65%
Good	63%	45%	34%
Fair	10%	0%	0%
Need Improvement	0%	0%	1%
	100%	100%	100%

Sumber: Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung (2025)

Berdasarkan hasil data penilaian kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung menunjukkan tren positif dengan peningkatan jumlah karyawan berkategori very good dari 27% pada tahun 2021 menjadi 55% pada tahun 2022 dan 65% pada tahun 2023. Peningkatan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan mengalami perbaikan yang konsisten dan menunjukkan efektivitas sistem manajemen kinerja yang diterapkan oleh perusahaan. Sementara itu, proporsi karyawan pada kategori *Good* dari 63% pada tahun 2021 menjadi hanya 36% pada tahun 2023. Adapun kategori *Need Improvement* menunjukkan angka 0% pada tahun 2021 dan

2022, serta hanya 1% pada tahun 2023. Perubahan ini menunjukkan tren peningkatan kinerja yang cukup baik. Namun demikian, dinamika pergeseran kategori penilaian tetap perlu diperhatikan agar distribusi kinerja tetap proporsional dan menunjukkan kondisi yang objektif serta menyeluruh.

Berdasarkan data pada tabel 1.2, terlihat bahwa kinerja karyawan yang dinilai *Very Good* meningkat setiap tahunnya, namun tidak sebanding dengan kinerja keuangan dan harga saham perusahaan yang justru cenderung mengalami penurunan. Ketidaksesuaian ini menyebabkan investor menilai bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan kurang memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan telah menunjukkan performa kerja yang baik, hasil akhir perusahaan belum optimal. Padahal, kinerja karyawan yang tinggi seharusnya menjadi salah satu faktor pendukung peningkatan pendapatan dan harga saham.

Menurut Ruki (2024:35) Kinerja merupakan faktor krusial dalam pencapaian tujuan, dimana berhasil atau tidak mencapai target dipengaruhi oleh kinerja individu dan tim. Kinerja dapat diartikan sebagai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka.

Menurut Daulay *et al.*, (2019) apabila perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas maka kinerja yang dicapai perusahaan juga akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Banduk menunjukkan fenomena yang menarik yaitu peningkatan signifikan jumlah karyawan dalam kategori *Very Good* dari tahun ke tahun. Namun, hal tersebut belum sepenuhnya tercermin dalam peningkatan kinerja keuangan dan harga saham perusahaan. Ketidaksesuaian ini mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Widiyati, 2023). Kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan ketika mereka yakin bahwa penghargaan yang diterima atas hasil kerjanya sesuai dengan apa yang mereka anggap layak atau seharusnya diterima (Putra, 2023).

Menurut Fakhri *et al.*, (2019) perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap berbagai aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dilihat dari hasil analisis yang menunjukkan bahwa aspek kepuasan kerja memiliki nilai yang

sangat penting bagi karyawan, kepuasan kerja yang tinggi dari pencapaiannya, maka karyawan akan lebih bekerja keras untuk menghadapi tantangan yang dihadapi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti melakukan pra-kuesioner kepada 15 karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.4
Hasil Pra- Kuesioner Kepuasan Kerja

Variabel	No	Indikator	SS	S	N	TS	STS
Kepuasan Kerja Robbins & Judge (2018:50)	1	Gaji saya sesuai dengan beban pekerjaan.	1	5	7	1	1
		Persentase	6,7%	33,3%	46,7%	6,7%	6,7%
	2	Pekerjaan saya memungkinkan untuk mengoptimalkan kemampuan saya.	2	7	7	0	0
		Persentase	13,3%	46,7%	46,7%	0%	0%
	3	Pekerjaan saya memungkinkan untuk melakukan berbagai macam kegiatan.	2	5	7	1	0
		Persentase	13,3%	33,3%	46,7%	6,7%	0%
	4	Atasan saya bersedia membantu Ketika saya memiliki masalah.	2	6	7	0	0
		Persentase	13,3%	40%	46,7%	0%	0%
	5	Saya memiliki interaksi yang baik dengan rekan kerja saya.	2	10	3	0	0
		Persentase	13,3%	66,7%	20%	0%	0%

Sumber: Hasil Data Olahan Pra- Kuesioner (2025)

Berdasarkan hasil pra- kuesioner di atas mengenai kepuasan kerja yang telah dilakukan oleh 15 responden karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung menunjukkan bahwa kepuasan kerja dinilai belum maksimal, yang disebabkan oleh tingkat kepuasan kerja yang masih rendah. Hal ini terlihat dari rendahnya persentase jawaban sangat setuju dan setuju pada lima indikator kepuasan kerja, yang seluruhnya masih jauh di angka 70%.

Sebagian besar responden memberikan jawaban netral terhadap berbagai pernyataan yang mencerminkan aspek-aspek kepuasan kerja, seperti kesesuaian gaji dengan beban pekerjaan, kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, serta hubungan dengan rekan kerja. Beberapa responden bahkan memberikan respon "tidak setuju" atau "sangat tidak setuju" pada beberapa aspek. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan belum mencapai tingkat kepuasan kerja yang diharapkan.

Rendahnya tingkat kepuasan kerja ini perlu menjadi perhatian serius, karena dapat berdampak langsung pada motivasi, *engagement*, serta kinerja karyawan secara keseluruhan. Penting bagi manajemen untuk melakukan identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan mengimplementasikan langkah-langkah strategis untuk meningkatkannya, sehingga dapat mendukung produktivitas dan pencapaian sasaran organisasi.

Faktor lain yang kuat mempengaruhi kinerja karyawan selain kepuasan kerja adalah *employee engagement*. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterlibatan (*employee engagement*) yang lebih tinggi. Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Menurut Widiyati (2023) dari sudut pandang perusahaan, *employee engagement* tidak hanya mengukur loyalitas, tetapi juga melihat bagaimana karyawan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu dan berkualitas, serta karyawan merasa bangga dengan pekerjaannya.

Menurut Yasmin & Nurali (2022) *Employee engagement* merupakan salah satu elemen terpenting dalam sebuah Perusahaan, karena hubungan kerja yang optimal dapat mendorong karyawan untuk bekerja sebaik mungkin. Menurut Mello (2015:159-160) Tingkat *employee engagement* merupakan faktor kunci yang mengaitkan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, keterlibatan karyawan memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti melakukan pra-kuesioner kepada 15 karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung untuk mengetahui bagaimana *employee engagement*, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.5
Hasil Pra- Kuesioner *Employee Engagement*

Variabel	No	Indikator	SS	S	N	TS	STS
<i>Employee Engagement</i>	1	Saya memiliki semangat untuk melakukan pekerjaan.	3	7	5	0	0
		Persentase	20%	46,7%	33,3%	0%	0%
Schaufeli et al., (2004)	2	Saya merasa antusias dengan pekerjaan yang saya lakukan.	3	3	9	0	0
		Persentase	20%	20%	60%	0%	0%
Erwin & Amri (2020)	3	Pekerjaan saya memberikan makna dan tujuan jelas.	4	3	7	1	0
		Persentase	26,7%	20%	46,7%	6,7%	0%
	4	Tidak memikirkan waktu dalam melakukan pekerjaan.	2	4	5	1	3
		Persentase	13,3%	26,7%	33,3%	6,7%	20%
	5	Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan.	3	5	7	0	0
		Persentase	20%	33,3%	46,7%	0%	0%

Sumber: Hasil Data Olahan Pra- Kuesioner (2025)

Berdasarkan hasil pra- kuesioner di atas mengenai *employee engagement* yang telah dilakukan oleh 15 responden karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung menunjukkan bahwa *employee engagement* dalam pekerjaan masih tergolong rendah. Hal ini terlihat dari persentase jawaban sangat setuju dan setuju yang secara keseluruhan masih berada jauh di bawah 70%.

Sebaliknya, mayoritas responden memilih jawaban netral di hampir semua indikator *employee engagement*, menandakan banyak karyawan belum memiliki sikap atau keyakinan yang kuat terhadap pekerjaannya. Rendahnya persentase pada *top two responses* ini menunjukkan bahwa *employee engagement* secara emosional masih belum optimal. Karyawan cenderung bersikap pasif, kurang bersemangat, dan belum sepenuhnya terhubung dengan tujuan organisasi.

Fenomena ini berpotensi berdampak negatif terhadap motivasi kerja, loyalitas, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan perlu

melakukan evaluasi dan memperkuat faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, seperti komunikasi visi dan misi perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta mengadakan program-program yang meningkatkan partisipasi aktif dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Selanjutnya, untuk memperkuat asumsi berdasarkan observasi yang dilakukan, peneliti melakukan wawancara dengan pihak Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung yang di wakili oleh sekretaris umum perusahaan. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh informasi lebih mendalam mengenai kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan *employee engagement* di Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung.

Berdasarkan uraian yang telah disajikan di atas, maka peneliti ingin meneliti lebih dalam mengenai bagaimana pengaruh kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan *employee engagement* di Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervening* Pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung”**.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung?
- b. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung?
- c. Bagaimana pengaruh Kinerja Karyawan terhadap karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung?
- d. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung?
- e. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement* pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung?
- f. Apakah *Employee Engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung?
- g. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening* pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Untuk mengetahui Kepuasan Kerja pada karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung.
- b. Untuk mengetahui *Employee Engagement* pada karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung.
- c. Untuk mengetahui Kinerja Karyawan pada karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung.
- d. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung.
- e. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Employee Engagement* pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung.
- f. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung.
- g. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening* pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini memiliki kegunaan teoritis dan praktis akan dipaparkan sebagai berikut :

1. Pengguna teoritis

a. Bagi peneliti

Penelitian ini merupakan untuk pengembangan ilmu pengetahuan, wawasan dan pengalaman mengenai keterkaitan antara teori yang sudah dipelajari ke dalam penelitian nyata, sekaligus melatih kemampuan penelitian.

b. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan masukan dan referensi bacaan bagi penelitian lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.

2. Pengguna praktis

a. Bagi institusi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi pengembangan manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran untuk mahasiswa, khususnya dalam mata kuliah manajemen sumber daya manusia

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung sebagai sumber informasi dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam melaksanakan evaluasi dibidang manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian akan menyediakan rekomendasi konkret untuk mengembangkan strategi peningkatan kepuasan kerja dan *Employee Engagement*, yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian ini disusun untuk mempermudah pembahasan hasil penelitian serta memberikan gambaran yang jelas tentang materi dan topik yang dibahas disetiap bab. Struktur ini disajikan agar pembaca dapat mudah memahami alur dan cakupan dari setiap bagian dalam penelitian ini.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan berbagai teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Melalui tinjauan pustaka, peneliti menunjukkan pemahaman terhadap literatur yang ada, merangkum teori-teori yang mendukung, serta mengidentifikasi celah penelitian yang menjadi fokus utama dari penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas pendekatan dan metode yang digunakan dalam penelitian. Di dalamnya terdapat jenis penelitian, sampel dan populasi penelitian, metode pengumpulan data, dan analisis data yang digunakan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan hasil penelitian yang diperoleh dari analisis data, serta mengaitkan hasil penelitian dengan teori dan studi terdahulu. Dalam bab ini, peneliti juga dapat mengeksplorasi berbagai faktor yang mempengaruhi hasil penelitian dan implikasi dari temuan yang diperoleh.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran bagi penelitian selanjutnya berdasarkan temuan yang ada.