

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Industri perbankan merupakan salah satu sektor vital dalam perekonomian nasional. Bank berperan sebagai lembaga intermediasi keuangan yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit atau pembiayaan lainnya (Otoritas Jasa Keuangan, 2023). Dalam menjalankan fungsinya, bank dituntut untuk menjaga stabilitas operasional serta memberikan pelayanan prima kepada nasabah agar dapat mempertahankan kepercayaan masyarakat dan bersaing secara kompetitif di tengah dinamika globalisasi dan transformasi digital.

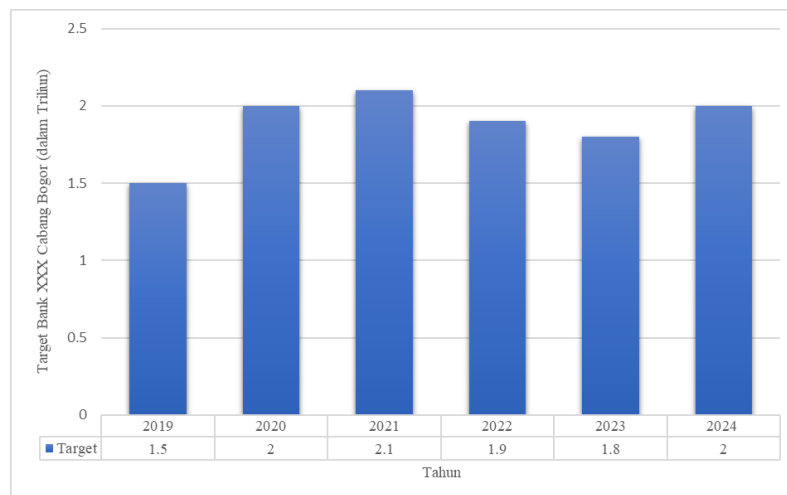
Bank XXX merupakan salah satu bank BUMN terkemuka di Indonesia yang telah memiliki jaringan luas di seluruh wilayah Indonesia. Bank ini memiliki komitmen dalam menyediakan berbagai layanan keuangan, termasuk tabungan, deposito, pinjaman, layanan perbankan digital, dan layanan untuk pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Sebagai lembaga keuangan yang terus tumbuh, Bank XXX juga fokus pada penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan rutin, program insentif, dan pengembangan karier karyawan.

Bank XXX Cabang Bogor merupakan salah satu cabang utama yang beroperasi di wilayah strategis di Kota Bogor, Jawa Barat. Lokasi cabang ini berada di pusat aktivitas ekonomi dan perdagangan, sehingga memiliki potensi besar dalam menghimpun dana masyarakat dan menyalurkan pembiayaan. Dalam operasional sehari-hari, cabang ini melayani berbagai segmen nasabah, baik individu, pelaku

usaha kecil, hingga korporasi lokal.

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam menentukan keberhasilan operasional suatu organisasi, termasuk lembaga perbankan. Secara umum, kinerja karyawan (Y) mengacu pada tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, baik dari segi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, maupun efektivitas kerja (Handayani et al., 2021:21). Dalam konteks perbankan, kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari pencapaian target kerja, tetapi juga dari layanan pelanggan, efisiensi operasional, dan kepatuhan terhadap regulasi internal.

Secara khusus, di Bank XXX Cabang Bogor, manajemen menyadari bahwa fluktuasi produktivitas karyawan dalam beberapa tahun terakhir perlu dikaji secara sistematis. Berikut ini grafik target Bank XXX Cabang Bogor dalam lima tahun terakhir.



Sumber: Data sekunder yang diolah oleh peneliti (2025)

Gambar 1

Target Bank XXX Cabang Bogor (dalam Triliun)

Secara keseluruhan, target Bank XXX Cabang Bogor mengalami fluktuasi selama periode 2019–2024. Setelah peningkatan pada awal periode, terjadi

penyesuaian target ke bawah, kemudian diikuti dengan kenaikan kembali pada tahun terakhir. Fluktuasi ini mencerminkan dinamika strategi bisnis dan respons terhadap kondisi eksternal maupun internal bank.

Berdasarkan data pra-survei terhadap 30 karyawan di bank tersebut, diketahui bahwa sebagian besar karyawan merasa tidak mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Hasil pra-survei ini ditunjukkan dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1
Hasil Pra-Survei Kinerja Karyawan Bank XXX Cabang Bogor

No	Pernyataan	Setuju (%)	Tidak Setuju (%)
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	40%	60%
2	Saya mencapai target kerja bulanan yang ditetapkan atasan	35%	65%
3	Saya memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah	45%	55%

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan tabel hasil pra-survei mengenai kinerja karyawan, mayoritas responden menunjukkan ketidaksetujuan terhadap pernyataan yang berkaitan dengan kinerja mereka. Sebanyak 60% responden menyatakan tidak setuju bahwa mereka selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sementara hanya 40% yang setuju. Hal serupa terlihat pada pencapaian target kerja bulanan, di mana 65% responden mengaku tidak mencapai target yang ditetapkan atasan, dan hanya 35% yang merasa berhasil mencapainya. Dalam hal pelayanan kepada nasabah, 55% responden merasa belum memberikan pelayanan yang memuaskan, sedangkan 45% lainnya menyatakan sebaliknya. Temuan ini mengindikasikan adanya tantangan dalam hal kedisiplinan, pencapaian target, dan kualitas pelayanan yang perlu menjadi perhatian lebih lanjut.

Loyalitas karyawan adalah bentuk kesetiaan dan komitmen individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang loyal cenderung bekerja dengan sungguh-sungguh, menjaga reputasi perusahaan, dan memiliki keinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi (Siregar et al., 2022).

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik karena mereka memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. Studi dari Nasution & Abdullah (2023:34) menyebutkan bahwa loyalitas karyawan memiliki hubungan signifikan positif terhadap kinerja, terutama dalam sektor jasa seperti perbankan.

Tabel 2
Pra-Survei Loyalitas Karyawan

No	Pernyataan	Setuju (%)	Tidak Setuju (%)
1	Saya merasa bangga bekerja di Bank XXX	30%	70%
2	Saya memiliki keinginan untuk tetap bekerja di Bank XXX	40%	60%
3	Saya merasa menjadi bagian dari keberhasilan perusahaan	45%	55%

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Hasil tabel pra-survei menunjukkan bahwa tingkat loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap Bank XXX masih tergolong rendah. Sebanyak 70% responden menyatakan tidak merasa bangga bekerja di Bank XXX, sementara hanya 30% yang merasa bangga. Selain itu, hanya 40% responden yang memiliki keinginan untuk tetap bekerja di bank tersebut, sedangkan 60% lainnya tidak memiliki keinginan yang sama. Mengenai rasa memiliki terhadap pencapaian perusahaan, 55% responden tidak merasa menjadi bagian dari keberhasilan perusahaan, dan hanya 45% yang merasa demikian. Temuan ini mencerminkan perlunya peningkatan strategi perusahaan dalam membangun rasa memiliki,

kebanggaan, dan loyalitas karyawan.

Meskipun banyak studi menyatakan hubungan positif antara loyalitas dan kinerja, sebagian penelitian menemukan bahwa loyalitas saja tidak cukup meningkatkan kinerja jika tidak didukung motivasi intrinsik dan sistem kerja yang baik (Hartati et al., 2021:42). Hal ini menciptakan ruang untuk penelitian lebih lanjut dalam konteks perbankan di Indonesia.

Motivasi kerja adalah dorongan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak dan bekerja mencapai tujuan tertentu. Dalam dunia kerja, motivasi menjadi salah satu pendorong utama untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja (Rahmadani et al., 2021:26).

Motivasi kerja yang tinggi telah terbukti berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian oleh Putri & Wibowo (2022:65) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja, khususnya dalam sektor keuangan.

Tabel 3
Pra-Survei Motivasi Kerja Karyawan

No	Pernyataan	Setuju (%)	Tidak Setuju (%)
1	Saya memiliki semangat tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan saya	45%	55%
2	Saya termotivasi oleh sistem penghargaan yang diterapkan	40%	60%
3	Saya merasa pekerjaan saya bermakna dan menantang	35%	65%

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan tabel hasil pra-survei mengenai motivasi kerja, terlihat bahwa motivasi kerja karyawan di Bank XXX masih tergolong rendah. Sebanyak 55% responden menyatakan tidak memiliki semangat tinggi dalam menyelesaikan

pekerjaan, sementara 45% lainnya menyatakan sebaliknya. Selain itu, mayoritas responden (60%) mengaku tidak termotivasi oleh sistem penghargaan yang diterapkan, menunjukkan bahwa sistem insentif yang ada belum efektif dalam mendorong kinerja. Lebih lanjut, 65% responden merasa bahwa pekerjaan mereka tidak bermakna dan tidak menantang, sedangkan hanya 35% yang merasakan makna dan tantangan dalam pekerjaan. Temuan ini menunjukkan pentingnya evaluasi terhadap sistem motivasi dan desain pekerjaan untuk meningkatkan semangat dan kepuasan kerja karyawan.

Beberapa penelitian terbaru menunjukkan hasil yang beragam, terutama saat motivasi yang diberikan tidak bersifat jangka panjang. Menurut Lestari & Pramono (2023), motivasi yang bersifat eksternal seperti insentif finansial hanya berdampak sementara terhadap kinerja. Oleh karena itu, perlu dikaji lebih lanjut peran motivasi intrinsik dalam konteks sektor perbankan.

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau positif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaan dan situasi kerjanya. “Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya” (Rahmawati & Nugraha, 2022:29).

Judge & Bono (2020:35) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan emosional yang dihasilkan oleh evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka. Mereka menjelaskan bahwa kepuasan kerja bisa terdiri dari beberapa dimensi, seperti kepuasan terhadap gaji, hubungan dengan rekan kerja, dan penghargaan yang diterima. Kepuasan ini dipandang sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan retensi karyawan dalam organisasi.

Tabel 4
Pra-Survei Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Setuju (%)	Tidak Setuju (%)
1	Saya merasa puas dengan jumlah gaji yang saya terima setiap bulan.	40%	60%
2	Gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya.	45%	55%
3	Lingkungan kerja saya mendukung kenyamanan dan produktivitas.	35%	65%

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Hasil data menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di Bank XXX masih tergolong rendah. Sebanyak 60% responden menyatakan tidak puas dengan jumlah gaji yang mereka terima setiap bulan, sementara hanya 40% yang menyatakan puas. Selain itu, 55% responden merasa bahwa gaji yang mereka terima belum sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang dijalankan, sedangkan 45% menyatakan sebaliknya. Dalam aspek lingkungan kerja, mayoritas responden (65%) menilai bahwa lingkungan kerja belum mendukung kenyamanan dan produktivitas, dan hanya 35% yang merasakan dukungan tersebut. Temuan ini menunjukkan perlunya evaluasi dan perbaikan dalam sistem kompensasi serta peningkatan kualitas lingkungan kerja guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Spector (2021:31) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah respons afektif karyawan terhadap berbagai dimensi pekerjaan, termasuk pekerjaan itu sendiri, peluang pengembangan karir, dan penghargaan yang diterima. Ia menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat berfluktuasi tergantung pada pengalaman

individu dan faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti kebijakan, budaya, dan manajemen yang ada di tempat kerja

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Misalnya, penelitian oleh Pristiyantri (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mayer Sukses Jaya. Namun, penelitian tersebut belum memasukkan variabel loyalitas karyawan sebagai faktor yang memengaruhi kinerja.

Penelitian lain oleh Widnyasari dan Surya (2023:15) meneliti pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan di PT. Mabhakti Denpasar. Meskipun studi ini menyoroti pentingnya loyalitas, fokusnya adalah pada loyalitas sebagai variabel dependen, bukan sebagai variabel independen yang memengaruhi kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian oleh Citrawati dan Khuzaini (2021:17) mengkaji pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di CV. Almaguna Kharisma Jaya. Studi ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian ini tidak mempertimbangkan loyalitas karyawan sebagai variabel independen.

Dari uraian di atas, terlihat bahwa terdapat keterbatasan dalam penelitian sebelumnya yang belum secara komprehensif mengkaji pengaruh loyalitas, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan. Selain itu, belum ditemukan penelitian yang mengkaji ketiga variabel tersebut

dalam konteks perbankan, khususnya di Bank XXX Cabang Bogor. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji pengaruh loyalitas, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank XXX Cabang Bogor.

Berdasarkan hasil pra-survei kepada karyawan Bank XXX Cabang Bogor menunjukkan bahwa terdapat beberapa masalah yang menarik perhatian untuk diteliti lebih lanjut, yaitu mengenai kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh loyalitas, motivasi kerja dan kinerja karyawan di Bank XXX Cabang Bogor. Oleh karena itu, untuk mengetahui beberapa besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank XXX Cabang Bogor, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Loyalitas, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Terdapat indikasi loyalitas karyawan yang rendah, terlihat dari tingkat absensi dan komitmen kerja yang fluktuatif.
2. Motivasi kerja sebagian karyawan dinilai masih kurang optimal, ditunjukkan oleh minimnya inisiatif dan antusiasme dalam menjalankan tugas.
3. Kinerja karyawan tidak merata, di mana beberapa karyawan menunjukkan hasil kerja yang rendah.
4. Kinerja keseluruhan karyawan cabang belum mencapai target optimal yang

ditetapkan oleh manajemen.

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih fokus dan terarah, maka peneliti membatasi ruang lingkup kajian pada:

1. Penelitian dilakukan hanya pada karyawan tetap Bank XXX Cabang Bogor.
2. Variabel independen (X) yang diteliti terdiri dari loyalitas (LY), motivasi kerja (MK), dan kepuasan kerja (KJ).
3. Variabel dependen (Y) adalah kinerja karyawan secara keseluruhan.
4. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner selama tahun 2025.
5. Nama bank/ instansi tidak dicantumkan karena permintaan pihak manajemen, adanya kebijakan internal perusahaan yang bertujuan melindungi citra, kerahasiaan, dan reputasi institusi.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank XXX Cabang Bogor?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank XXX Cabang Bogor?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank XXX Cabang Bogor?

4. Apakah loyalitas, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank XXX Cabang Bogor?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan loyalitas terhadap kinerja karyawan Bank XXX Cabang Bogor.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank XXX Cabang Bogor.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank XXX Cabang Bogor.
4. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan loyalitas, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan Bank XXX Cabang Bogor.

F. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi perusahaan dalam meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek loyalitas, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Dengan hasil yang diperoleh, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara lebih mendalam, serta merancang kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan

dan loyalitas karyawan. Hal ini pada gilirannya dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas, retensi karyawan, dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menjadi referensi dan sumber informasi yang bermanfaat bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengembangkan studi lebih lanjut mengenai hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan terhadap kinerja. Penelitian ini juga memberikan kontribusi pada pengembangan teori-teori yang ada dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut yang dapat menggali lebih dalam dinamika yang terjadi dalam konteks organisasi yang berbeda.

3. Bagi Penulis

Bagi penulis, penelitian ini memberikan kesempatan untuk memperdalam pemahaman tentang topik manajemen sumber daya manusia, terutama dalam aspek yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Melalui penelitian ini, penulis dapat mengasah keterampilan metodologis dan analitis, serta memperkaya wawasan dalam merumuskan solusi yang aplikatif bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan yang ada. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pada perkembangan pengetahuan di bidang ini.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dibuat untuk memudahkan pembahasan dalam

penulisan. Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mengemukakan dan menguraikan landasan teori yang berkaitan dan mendukung permasalahan yang diteliti meliputi pengertian kinerja karyawan, loyalitas, motivasi kerja dan kinerja karyawan, kemudian disimpulkan kembali dan dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan rencana dan prosedur penelitian yang mencakup jenis penelitian, objek dan subjek penelitian, variabel dan pengukurannya, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian dan teknik analisa data seperti uji validitas dan realibilitas, uji asumsi klasik, uji statistik deskriptif, uji korefisien korelasi, uji regresi linier berganda, uji hipotesis dan analisis koefisiensi determinasi.

DAFTAR PUSTAKA