

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Salah satu unit operasional strategis dari Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (Bank BJB) adalah Kantor Cabang Utama Bandung. Kantor ini memainkan peran penting dalam mendukung misi Bank BJB untuk meningkatkan pembangunan ekonomi di wilayah Jawa Barat dan Banten melalui penyediaan berbagai produk dan layanan perbankan yang inovatif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan bisnis lokal. Selain itu, Kantor Cabang Utama Bandung berfungsi sebagai pusat koordinasi operasional yang menggabungkan berbagai fungsi perbankan, seperti manajemen risiko, pengembangan produk, dan layanan pelanggan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa aktivitas perbankan dilakukan dengan efisien dan efektif.

1.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

Berikut merupakan visi dan misi Bank BJB:

1. Visi
Menjadi Bank Pilihan Utama Anda.
2. Misi
 - 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 stakeholder,
 - e. Meningkatkan inklusi keuangan kepada masyarakat melalui digitalisasi perbankan.

1.1.2 Produk dan Layanan

1. Produk Bank BJB:
 - a. Simpanan,
 - b. Pinjaman,
 - c. Investasi dan Asuransi,
 - d. E-Banking.
2. Layanan Bank BJB:

- a. BJB Edupay: BJB *Education Payment* merupakan layanan perbankan yang dikembangkan untuk memberikan jasa layanan keuangan kepada Lembaga Pendidikan.
- b. Pembayaran Pajak: BJB *e-Tax*, BJB e-Samsat, BJB T-Samsat.
- c. *Foreign Exchange*: Melayani transaksi jual beli valuta asing tunai (*banknotes*) dan non tunai (*telegraphic transfer*).
- d. *Safe Deposit Box*: Penyewaan kotak penyimpanan harta atau surat-surat berharga khusus untuk nasabah BJB.
- e. *Weekend Banking*: Pembukaan rekening (tabungan, giro, deposito), penyetoran tunai, tarikan tunai, dan pemindahbukuan antar rekening.
- f. Kiriman Uang: Layanan perbankan dimana bank pengirim menerima instruksi dari nasabah untuk menyelenggarakan pengiriman sejumlah dana kepada penerima di lokasi yang ditentukan.
- g. Customer Care: BJB *call* dan pengaduan nasabah BJB *care*.

1.1.3 Budaya Perusahaan

Nilai-nilai budaya perusahaan Bank BJB yang dikenal dengan *GO SPIRIT* yang menjadi dasar dalam membangun identitas perusahaan.



Gambar 1. 1 Budaya Perusahaan

(Sumber: BPD Bank Jawa Barat dan Banten, 2024)

1.1.4 Logo Perusahaan

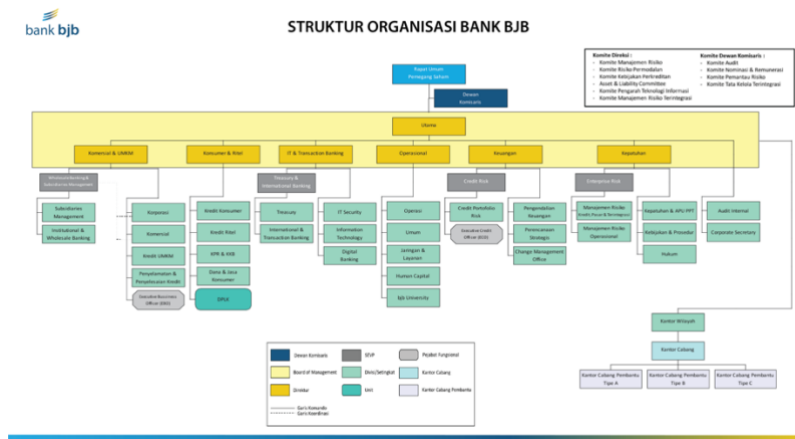


Gambar 1. 2 Logo Perusahaan

(Sumber: BPD Bank Jawa Barat dan Banten, 2024)

Logo Bank BJB memiliki bentuk sayap yang melambungkan lengan yang menjangkau jauh, mencerminkan komitmen bank dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, shareholder, dan seluruh masyarakat. Penggunaan huruf pada *logotype* Bank BJB merupakan hasil pengembangan dari bentuk huruf *Alte Haas Grothesk*. Nama Bank BJB sendiri adalah akronim dari “Bank Jabar Banten” yang dipilih untuk memberikan kesan lebih modern, transrenden, dan inklusif, serta dikenal luas oleh masyarakat.

1.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan

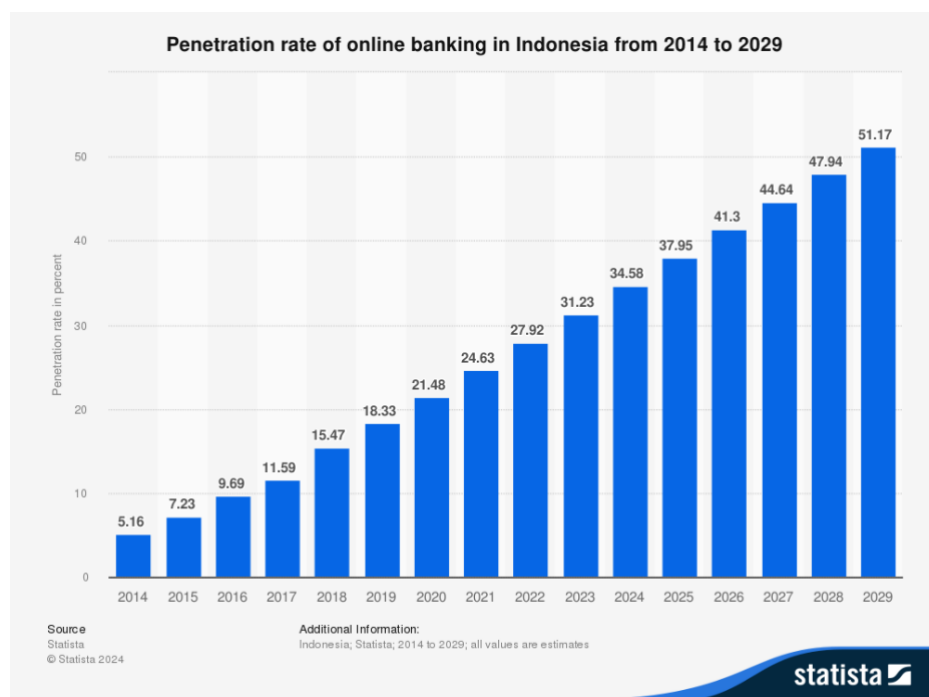


Gambar 1. 3 Struktur Organisasi Perusahaan

(Sumber: BPD Bank Jawa Barat dan Banten, 2024)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Industri perbankan merupakan sektor jasa yang terus berkembang dan memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia (Mutiasari, 2020). Industri perbankan telah mengalami digitalisasi yang signifikan, dengan layanan digital banking yang semakin berkembang dan menciptakan kemudahan bagi masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan dan menunjukkan adaptasi bank terhadap perkembangan teknologi (Alidha et al., 2024). Seiring dengan perkembangan digitalisasi di sektor perbankan, tingkat penetrasi layanan perbankan *online* di Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun. Menurut laporan, penetrasi perbankan *online* meningkat dari 5,16% pada tahun 2014 dan diproyeksikan akan mencapai 51,17% pada tahun 2029 (Statista, 2023). Hal ini mencerminkan bahwa semakin banyak masyarakat yang beralih ke layanan perbankan digital.



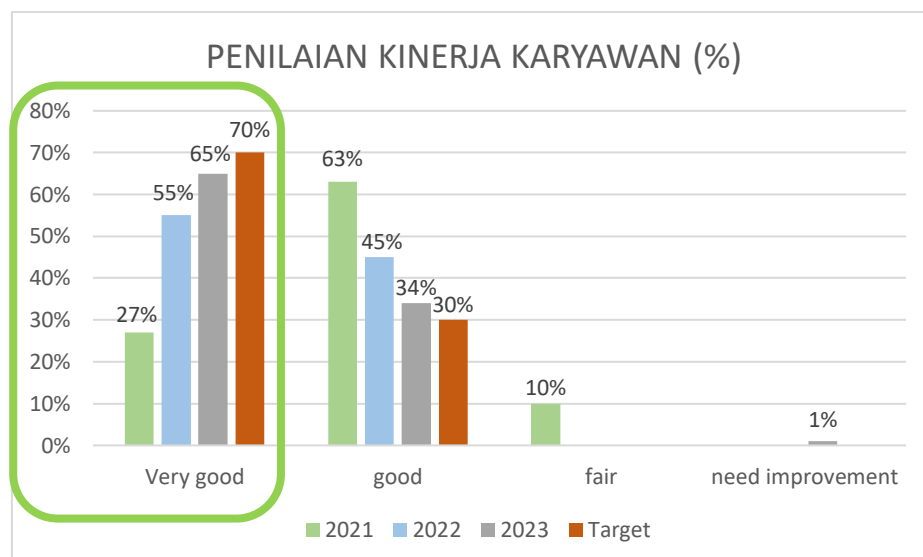
Gambar 1. 4 Grafik *Penetration rate of banking in Indonesia from 2014 to 2029*

(Sumber: Statista, 2024)

Di tengah transformasi digital, Bank BJB sebagai Badan Umum Milik Daerah (BUMD) berkomitmen meningkatkan layanan perbankan digital (Nurhidayati & Sukarno, 2023). Bank BJB dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan bank BUMD terbesar ke-3 di Indonesia dengan aset Rp 179,31 triliun dan telah meraih penghargaan seperti *Best Regional Development Bank 2023* (Infobank, 2023). Selain itu, Bank BJB telah melakukan transformasi digital yang signifikan, seperti peluncuran

aplikasi DIGI BJB dan platform pembelajaran digital ELBU. Hal ini menunjukkan komitmen Bank BJB dalam mengikuti perkembangan teknologi. Penelitian ini relevan untuk melihat bagaimana HPWS dan DEI mempengaruhi kinerja pegawai dalam konteks digitalisasi.

Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung berperan sebagai operasional perbankan dan memiliki peran strategis dalam mendukung kegiatan perekonomian di pusat Jawa Barat dan sekitarnya, serta mempengaruhi keseluruhan kinerja Bank BJB (Bank BJB, 2022). Kantor Cabang Utama dipilih sebagai lokasi penelitian karena perannya sebagai pusat operasional yang menyumbang 30% total pendapatan bank serta menjadi pilot *project transformasi digital* (Laporan Keuangan Bank BJB Q3, 2023). Namun, hasil evaluasi internal menunjukkan bahwa hanya 65% pegawai yang mencapai kategori “*Very good*” pada tahun 2023 masih di bawah target 70%, yang mengindikasikan adanya tantangan dalam pencapaian kinerja optimal. Fenomena ini penting untuk diatasi karena kinerja pegawai merupakan pendorong utama keberhasilan organisasi dan kualitas layanan, yang jika tidak segera ditangani dapat berdampak pada daya saing serta kemampuan bank dalam memenuhi harapan pemangku kepentingan (Armstrong, 2009). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai serta mendorong solusi yang dapat ditindaklanjuti guna meningkatkan kinerja yang diinginkan.



Gambar 1. 5 Penilaian Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama

(Sumber: Data internal yang diolah penulis, 2024)

Jika target karyawan yang mencapai kategori “*Very Good*” tercapai, hal ini diprediksi akan memberikan dampak positif langsung bagi perusahaan, terutama dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional. Dari berbagai faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja, belum tercapainya target jumlah karyawan di Bank BJB yang berada dalam kategori “*Very Good*” diduga disebabkan oleh penerapan *High Performance Work System* (HPWS) dan *Digital Emotional Intelligence* (DEI) yang belum optimal. HPWS merupakan pendekatan kerja yang dirancang untuk membangun tenaga kerja yang terampil, terlibat, dan berkomitmen tinggi, melalui berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia, seperti rekrutmen selektif, perencanaan karir, pelatihan, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (Iverson & Zatzick, 2011). Ketika HPWS diterapkan secara efektif, hal ini akan berpotensi meningkatkan jumlah karyawan yang mencapai kategori “*Very Good*” (Jiang et al., 2012). , sedangkan jika HPWS tidak diterapkan dengan optimal dapat berdampak pada produktivitas (Boxall & Macky, 2009). Penelitian ini memiliki urgensi tinggi karena kinerja karyawan di era digitalisasi tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga adaptasi terhadap teknologi dan kecerdasan emosional.

Digital Quotient (DQ) juga berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Mengutip dari Infosys (2019), *DQ* adalah metrik yang mengukur kematangan digital individu, tim, dan organisasi. Penelitian oleh Kane et al., (2017) menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat *DQ* yang tinggi cenderung memiliki produktivitas dan inovasi yang lebih baik. Sebaliknya, jika *DQ* rendah hal ini dapat menghambat pencapaian target kinerja, mengakibatkan penurunan produktivitas, kurangnya inovasi dan ketidakpuasan karyawan. Dengan demikian, penting bagi Bank BJB untuk meningkatkan *DQ* di kalangan karyawan agar dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian kinerja yang diharapkan, terutama dalam meningkatkan jumlah karyawan yang berada di kategori “*Very Good*” pada era digital.

Dalam konteks ini, *DEI* melengkapi *DQ* dengan menangani aspek emosional dan sosial dari interaksi digital. Menurut Audrin & Audrin (2023), *DEI* mengintegrasikan kecerdasan emosional dengan kompetensi digital, menekankan kemampuan untuk menavigasi lingkungan digital sambil mengelola emosi secara efektif. Karyawan dengan *DEI* yang kuat lebih siap untuk terlibat dalam interaksi digital yang produktif, beradaptasi dengan perangkat kolaboratif, dan menjaga keseimbangan emosional di

tengah tantangan teknologi (Audrin & Audrin, 2023). Dengan mengolah *DQ* dan *DEI*, Bank BJB tidak hanya dapat meningkatkan kemampuan teknis tetapi juga kemampuan interpersonal dan adaptif para karyawannya, sehingga mendorong peningkatan hasil kinerja di lanskap digital yang terus berkembang pesat.

Kondisi Bank BJB untuk HPWS dan *DEI* masih menjadi tantangan untuk mewujudkan idealisme sesuai konsep yang diharapkan. Namun, Bank BJB telah berupaya untuk menyusun kebijakan dan program yang mendukung kedua faktor tersebut. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan meluncurkan program BJB University yang memberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai. Selain itu, Bank BJB juga meluncurkan *ELBU* (*E-Learning BJB University*) yang merupakan platform pembelajaran digital yang memfasilitasi pelatihan yang fleksibel bagi pegawai dan mendukung pembangunan berkelanjutan di era digital.



Gambar 1. 6 *ELBU* by BJB University

(sumber: *Elbu Mobile*)

Di sisi lain, Bank BJB menggunakan teknologi digital yang terus berkembang untuk menunjukkan dedikasinya dalam meningkatkan *Digital Quotient (DQ)*. Salah satu contohnya adalah peluncuran aplikasi *DIGI BJB* yang masih dalam tahap

pengembangan menjadi super-app dan memungkinkan pengguna mengakses berbagai layanan perbankan dengan cepat dan aman. Selain untuk meningkatkan efisiensi operasional, integrasi teknologi digital *banking* dan *Internet of Things (IoT)* pada aplikasi ini membantu Bank BJB mencapai level *DQ* yang lebih tinggi. Kemenangan aplikasi *DIGI BJB* dalam ajang *Digital Banking Awards 2022* menjadi bukti keberhasilan Bank BJB dalam meningkatkan mutu layanan digital dalam memenuhi kebutuhan nasabah di era transformasi digital.



Gambar 1. 7 Digital Banking Award 2022

(Sumber: BPD Bank Jawa Barat dan Banten, 2022)

Hasil penelitian Gusharyani et al., (2023) menunjukkan bahwa HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika HPWS diterapkan dengan baik, hal itu dapat meningkatkan perilaku positif di kalangan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Penelitian oleh Audrin & Audrin (2023) juga menunjukkan bahwa *DEI* mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dalam organisasi, temuan ini menunjukkan bahwa *DEI* meningkatkan kolaborasi digital, pengambilan keputusan, dan kerja tim virtual secara keterampilan yang penting untuk mempertahankan kinerja tinggi dalam lingkungan perusahaan yang digerakkan secara digital. Dengan demikian, kedua faktor ini diduga merupakan kunci untuk mencapai target 70% penilaian kinerja di Bank BJB.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, maka rumusan masalah nya adalah:

- a. Bagaimana pengaruh *High Performance Work System* terhadap Kinerja Karyawan di Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung?
- b. Bagaimana pengaruh *Digital Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan di Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung?
- c. Bagaimana pengaruh *High Performance Work System* dan *Digital Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan di Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh *High Performance Work System* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh *Digital Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung
- c. Menguji dan menganalisis pengaruh *High Performance Work System* dan *Digital Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Bandung

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Keilmuan

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan keilmuan dalam bidang administrasi bisnis, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia, dengan cara: memperkaya literatur mengenai efektivitas kebijakan manajemen dan teknologi dalam meningkatkan kinerja di lingkungan kerja era digital.

- b. Manfaat Praktis

Penelitian ini akan memberikan gambaran penting tentang bagaimana *High Performance Work System* dan *Digital Emotional Intelligence* memengaruhi kinerja karyawan Bank BJB. Hasil penelitian ini dapat membantu manajemen dalam menyusun rencana untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan kompetensi digital dan sistem kerja berkinerja tinggi.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan dari skripsi ini, terdiri dari lima bab. Penjelasan secara rinci tentang sistematika penelitian adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memberikan gambaran umum tentang objek penelitian, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, waktu dan periode penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan penelitian sebelumnya dan kerangka kerja penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan jenis penelitian dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis yang digunakan.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan hasil pengolahan data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjawab pertanyaan penelitian, merumuskan kesimpulan dan memberikan saran bagi perusahaan serta saran bagi peneliti selanjutnya.