

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Revolusi industri 4.0 telah mendefinisikan ulang cara perusahaan beroperasi di seluruh dunia. Pada bidang perbankan, transformasi digital telah menjadi keharusan, seiring dengan meningkatnya kompetisi dari perusahaan financial technology (*fintech*) yang mengadopsi teknologi terkini untuk menyediakan layanan keuangan yang lebih cepat, lebih efisien, dan lebih ramah. *Fintech* dengan kemudahan akses dan fleksibilitas yang ditawarkannya telah menggeser paradigma layanan perbankan tradisional, memaksa bank-bank konvensional untuk beradaptasi agar tetap relevan (Favourate Y Mpofu, 2024). Digitalisasi dalam sektor perbankan tidak hanya membawa perubahan dalam cara layanan yang diberikan, tetapi juga menciptakan tantangan baru bagi institusi keuangan yang harus bersaing dalam lingkungan yang semakin kompleks.

Fenomena ini terlihat secara global, di mana bank-bank besar di berbagai negara mulai menerapkan inovasi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan (Anifa et al., 2022). Di Asia, negara-negara seperti China dan India mengalami lonjakan pertumbuhan dalam sektor fintech, dengan aplikasi pembayaran digital yang merevolusi cara transaksi yang dilakukan (Mhlanga, 2020). Dalam konteks ini, industri perbankan di Indonesia tidak luput dari tantangan yang sama (Osei et al., 2023).

Kepuasan kerja dan produktivitas merupakan dua aspek penting yang saling terkait dalam dunia kerja, terutama di sektor perbankan yang sangat kompetitif (Gidou et al., 2020). Di Indonesia, industri perbankan telah mengalami transformasi signifikan dalam beberapa tahun terakhir, baik dari segi regulasi maupun tuntutan pasar (Michael et al., 2020). PT. Bank Capital Indonesia, Tbk, sebagai salah satu institusi keuangan, tidak terkecuali dalam menghadapi tantangan ini. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana faktor-faktor seperti beban kerja dan jenjang karir mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas karyawan (Nantavisit et al., 2023).

Bank Capital Indonesia menyadari pentingnya digitalisasi dan reformasi manajemen untuk menghadapi kompetisi yang semakin ketat. Meskipun telah menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan daya saing dan produktivitas, tantangan internal seperti kepuasan kerja karyawan dan beban kerja yang tidak seimbang tetap menjadi isu yang perlu diperhatikan.

**Tabel 1. 1 Data Produktivitas Bank Capital Indonesia, Tbk.**

Keterangan	Dalam Jutaan Rupiah									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Dana Pihak Ketiga (DPK)	10.819.859	12.019.809	14.109.109	15.422.541	16.107.029	16.368.567	18.713.805	14.053.695	12.518.423	
Input Tenaga Kerja (Gaji dan Tunjangan)	119.837	151.034	147.146	166.893	176.738	185.117	180.894	202.072	212.793	
Produktivitas Tenaga Kerja	90,29	79,58	95,89	92,41	91,14	88,42	103,45	69,55	58,83	

Sumber: Laporan Tahunan Bank Capital Indonesia, Tbk.

Berdasarkan tabel di atas, nilai produktivitas parsial tenaga kerja pada tahun 2015 adalah 90,29. Untuk tahun 2016, nilai produktivitas parsial tenaga kerja turun menjadi 79,58. Pada tahun 2017, nilai produktivitas meningkat kembali menjadi

95,89. Namun, pada tahun 2018, produktivitas mengalami penurunan lagi menjadi 92,41. Pada tahun 2019, produktivitas tenaga kerja sedikit mengalami penurunan menjadi 91,14. Kemudian, pada tahun 2020, produktivitas kembali menurun menjadi 88,42. Pada tahun 2021, terdapat lonjakan signifikan, dengan produktivitas mencapai 103,45, menandakan adanya peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya tenaga kerja. Namun, pada tahun 2022, produktivitas tenaga kerja kembali menurun drastis menjadi 69,55. Penurunan ini dapat diindikasikan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kerja. Akhirnya, pada tahun 2023, produktivitas lebih lanjut menurun menjadi 58,83. Rata-rata output selama periode tersebut tercatat sebesar Rp 14.459.204,11 juta per tahun, sedangkan rata-rata input tenaga kerja mencapai Rp 171.391,56 juta per tahun. Dengan demikian, produktivitas rata-rata selama periode ini berada pada angka 84,36, mencerminkan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Phan & Ngu (2021) mendefinisikan efisiensi sebagai rasio di mana hasil maksimum dicapai dengan penggunaan pengeluaran minimum.

Namun, pertanyaan yang muncul adalah apakah efisiensi yang dicapai sudah selaras dengan efektivitas? Efektivitas, menurut Facchinetti & Citterio (2022) mengacu pada sejauh mana tujuan tercapai dan sejauh mana masalah yang ditargetkan dapat diselesaikan. Ini adalah ukuran seberapa baik suatu sistem, proses, atau organisasi memenuhi tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Meskipun data menunjukkan efisiensi yang baik, penurunan produktivitas yang signifikan pada tahun 2022 dan 2023 mengindikasikan adanya tantangan dalam memastikan efektivitas pengelolaan tenaga kerja. Dengan demikian, perlu

dilakukan evaluasi apakah efisiensi yang dicapai benar-benar mendukung tujuan strategis organisasi secara efektif.

Secara keseluruhan, data tersebut memberikan gambaran mengenai fluktuasi produktivitas tenaga kerja dari tahun ke tahun, dengan tren penurunan yang signifikan di beberapa tahun terakhir, terutama pada tahun 2022 dan 2023. Data tersebut menandakan perlunya evaluasi dan strategi yang lebih baik dalam pengelolaan tenaga kerja untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi di masa mendatang. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun upaya transformasi dilakukan, hasil yang diharapkan belum tercapai. (Babynina et al., 2021) mencatat bahwa meskipun digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi, dampaknya terhadap kepuasan dan motivasi karyawan sering kali diabaikan.

Beban kerja yang berlebihan sering kali menjadi salah satu penyebab utama ketidakpuasan kerja di kalangan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terbebani dengan tugas yang tidak seimbang cenderung mengalami stres, yang pada gilirannya dapat menurunkan produktivitas mereka (Mufarrih et al., 2019). Sebaliknya, beban kerja yang sesuai dengan kapasitas dan keterampilan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas (Inegbedion et al., 2020). Oleh karena itu, penting untuk menganalisis bagaimana beban kerja di PT. Bank Capital Indonesia, Tbk, mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Jenjang karir juga memainkan peran krusial dalam menentukan kepuasan kerja. Karyawan yang melihat adanya peluang untuk berkembang dan maju dalam karir mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Penelitian oleh (Vitali

et al., 2020) menunjukkan bahwa adanya jalur karir yang jelas dan dukungan dari manajemen dalam pengembangan profesional dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. PT. Bank Capital Indonesia, Tbk, penting untuk mengevaluasi bagaimana struktur jenjang karir yang ada mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas mereka.

Menurut beberapa penelitian, kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam mempertahankan produktivitas. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja, di mana ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan penurunan produktivitas (Macfarlane et al., 2024). Hal ini memperkuat bahwa perubahan manajemen dan teknologi tidak cukup untuk meningkatkan produktivitas tanpa mempertimbangkan kepuasan karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan di PT. Bank Capital Indonesia, Tbk, mereka menyatakan bahwa penyelesaian transaksi yang tidak sesuai dengan SLA (*Service Level Agreement*), kejadian *human error*, dan pembagian kerja yang tidak sama rata di antara karyawan disebabkan oleh beban kerja yang tinggi dan tidak seimbang. Mereka menambahkan bahwa adanya tugas yang tidak merata menciptakan ketidakseimbangan dalam distribusi pekerjaan, di mana beberapa karyawan harus menangani volume pekerjaan yang jauh lebih besar dibandingkan yang lain. Hal ini menambah tekanan, memperburuk risiko kesalahan, dan berpotensi menyebabkan stres yang berkepanjangan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas perusahaan.

Karyawan juga mengungkapkan adanya ketidakpastian mengenai prospek karir, terutama di level tertentu. Mereka merasa bahwa kurangnya perhatian dari pimpinan terhadap pengembangan karir karyawan telah menciptakan rasa ketidakpastian mengenai masa depan mereka di perusahaan. Selain itu, penilaian yang tidak objektif semakin memperburuk ketidakpuasan, karena sering kali berpengaruh pada peluang promosi dan perkembangan karir. Karyawan juga menyoroti bahwa perusahaan lebih sering merekrut posisi tertentu dari luar dibandingkan memberikan kesempatan promosi kepada staf internal, yang menambah rasa frustrasi dan ketidakpuasan terhadap kebijakan karir yang ada.

Karyawan menyatakan adanya ketidakpuasan terhadap sistem reward yang dianggap tidak memadai bagi mereka yang memiliki prestasi kerja. Selain itu, pengaturan pekerjaan yang dianggap kurang efektif dan efisien, serta kurangnya kerja sama di antara rekan kerja, juga menambah frustrasi karyawan. Mereka merasa bahwa kolaborasi yang lebih baik dan pengakuan yang adil atas pencapaian mereka akan meningkatkan kepuasan dan semangat kerja.

Karyawan mengeluhkan adanya manajemen yang tidak efektif dalam menghadapi tantangan operasional. Selain itu, keterlambatan dalam adopsi sistem teknologi yang lebih canggih untuk bersaing dalam dunia digital turut menurunkan produktivitas. Beberapa karyawan juga merasa bahwa ada sumber daya manusia yang tidak siap atau tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi terbaru, yang menghambat kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Masalah penelitian utama yang dihadapi adalah bagaimana beban kerja dan jenjang karir mempengaruhi kepuasan kerja dan dampaknya terhadap produktivitas karyawan di PT. Bank Capital Indonesia, Tbk. Teridentifikasi beberapa permasalahan seperti ketidakseimbangan beban kerja, ketidakjelasan jalur karir, ketidakpuasan terhadap reward karyawan, serta manajemen yang kurang efektif dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Penelitian ini penting untuk menemukan solusi yang komprehensif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas di tengah tantangan industri perbankan yang terus berkembang.

Dalam konteks ini, kepuasan kerja dan produktivitas yang mempertimbangkan beban kerja dan jenjang karir menjadi sangat relevan. Dengan memahami hubungan antar variabel ini, manajemen PT. Bank Capital Indonesia, Tbk, dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Hal ini tidak hanya akan berdampak positif pada kinerja individu, tetapi juga pada kinerja keseluruhan bank dalam menghadapi tantangan industri yang semakin kompleks.

Untuk mencapai visi dan misi perusahaan, maka Bank Capital Indonesia, Tbk perlu mengetahui kelebihan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan untuk menciptakan strategi yang lebih tepat didalam persaingan dunia perbankan oleh karena itu peneliti melakukan survey variable apa saja yang mayoritas dipilih karyawan untuk kemajuan PT. Bank Capital Indonesia, Tbk.

Hasil survey awal yang dilakukan kepada 30 karyawan untuk menentukan variabel apa saja yang mempengaruhi produktivitas adalah sebagai berikut :

**Tabel 1. 2 Survey Awal Variabel yang Mempengaruhi Produktivitas**

No	Variabel	Ya	Tidak
1	Budaya Organisasi	10	20
2	Perubahan Manajemen	11	19
3	Beban Kerja	23	7
4	Motivasi Kerja	9	21
5	Kedisiplinan	11	19
6	Jenjang Karir	24	6
7	Lingkungan Kerja	12	18
8	Kepuasan Kerja	26	4
9	Gaya Kepemimpinan	8	22
10	Stress Kerja	8	22

Sumber: Hasil Survey Variabel Karyawan Bank Capital Indonesia, Tbk.

Berdasarkan hasil temuan diatas, ada beberapa variable yang disurvey menunjukkan hasil terbanyak yaitu beban kerja sebanyak 23 orang, jenjang karir sebanyak 24 orang dan kepuasan kerja sebanyak 26 orang oleh karena itu variable yang akan digunakan dalam penelitian ini hanya membahas tentang beban kerja karyawan, jenjang karir karyawan, kepuasan kerja dan produktivitas PT. Bank Capital Indonesia, Tbk.

## 1.2. Pembatasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang maka dalam penelitian ini perlu adanya pembatasan penelitian agar pengkajian masalah dalam penelitian ini dapat lebih terfokus dan terarah. Karena keterbatasan yang dimiliki peneliti baik dalam hal



kemampuan, dana, waktu dan tenaga maka penelitian ini hanya membatasi masalah pada kepuasan kerja dan produktivitas PT. Bank Capital Indonesia Tbk. : analisis beban kerja dan jenjang karir.

### **1.3. Masalah Penelitian**

Ada beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi dari empat variable tersebut

1. Aspek Beban Kerja, dapat diidentifikasi adanya penyelesaian transaksi yang tidak sesuai dengan SLA (Service Level Agreement), adanya pembagian kerja yang tidak sama rata pada tiap karyawan dan adanya kejadian human eror akibat beban kerja yang terlalu tinggi.
2. Aspek Jenjang Karir, terdapat ketidakpastian jenjang karir karyawan pada level tertentu, kurang adanya perhatian pimpinan dalam memberikan motivasi pada bawahan sehingga bawahan kurang mampu mengembangkan dirinya dalam berkarir dan adanya penilaian karyawan yang tidak objektif sehingga mempengaruhi karir karyawan.
3. Aspek Kepuasan Kerja, dapat diidentifikasi kurangnya reward terhadap karyawan yang memiliki prestasi kerja, adanya pengaturan pekerjaan yang tidak efektif dan efisien dan adanya rekan kerja yang tidak dapat bekerja sama.
4. Aspek Produktivitas Perusahaan, dapat diidentifikasi adanya manajemen yang tidak efektif sehingga menurunkan produktivitas perusahaan, adanya sistem yang kurang canggih dalam persaingan digital dan adanya sumber daya manusia yang tidak dapat mengikuti perkembangan teknologi.

Dengan melihat kondisi tersebut, maka akan terjadi penurunan kepuasan kerja dan produktivitas PT. Bank Capital Indonesia .Tbk diduga disebabkan karena :

- 1) Beban Kerja yang belum standar.
- 2) Jenjang Karir yang belum pasti.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, pembatasan penelitian dan masalah penelitian pada Bank Capital Indonesia dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1) Apakah beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja ?
- 2) Apakah beban kerja mempengaruhi produktivitas ?
- 3) Apakah jenjang karir mempengaruhi kepuasan kerja ?
- 4) Apakah jenjang karir mempengaruhi produktivitas ?
- 5) Apakah kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas ?
- 6) Apakah beban kerja mempengaruhi produktivitas melalui kepuasan kerja?
- 7) Apakah jenjang karir mempengaruhi produktivitas melalui kepuasan kerja?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji model dan menganalisis :

1. Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Pengaruh beban kerja terhadap produktivitas.
3. Pengaruh jenjang karir terhadap kepuasan kerja.
4. Pengaruh jenjang karir terhadap terhadap produktivitas.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap terhadap produktivitas.
6. Pengaruh beban kerja terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja.
7. Pengaruh jenjang karir terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja.

## **1.6. Signifikansi Penelitian**

Signifikansi dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

### **1.6.1. Signifikansi Praktis**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan bagi Perusahaan PT. Bank Capital Indonesia. Tbk dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas perusahaan.
2. Berdasarkan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan suatu gambaran dan informasi mengenai cara dan tehknis dalam menerapkan pembagian beban kerja serta tingkat jenjang karir karyawan di PT. Bank Capital Indonesia. Tbk.

### **1.6.2. Signifikansi Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai kepuasan kerja dan produktivitas perusahaan beserta penyebabnya. Sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

### **1.7. Keunikan Riset (*State of Art*)**

Keunikan riset ini karena fokus pada pengaruh beban kerja dan jenjang karir terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap produktivitas karyawan di PT. Bank Capital Indonesia, Tbk, dalam konteks Revolusi Industri 4.0 dan transformasi digital. Sebelumnya, penelitian oleh Gidou et al. (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan produktivitas saling terkait, dan Macfarlane et al. (2024) menegaskan bahwa ketidakpuasan kerja dapat mengurangi produktivitas. Namun, meskipun banyak studi telah mengeksplorasi dampak digitalisasi dan fintech di sektor perbankan, penelitian ini mengisi celah dalam literatur dengan menekankan bagaimana beban kerja yang tidak seimbang dan jenjang karir yang tidak jelas dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan dampaknya terhadap produktivitas. Dengan mengadopsi wawancara langsung kepada karyawan, riset ini memberikan bukti empiris tentang tantangan internal yang masih dihadapi bank meskipun telah melakukan transformasi, serta menawarkan rekomendasi praktis bagi manajemen untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan efektivitas operasional.