

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

PT. X merupakan salah satu anak perusahaan yang bergerak di bidang otomotif dan sebagai salah satu distributor kendaraan merek Isuzu di Indonesia yang telah berdiri sejak tahun 1989. Saat ini PT. X merupakan *authorized* dealer dan bengkel atau *workshop* resmi untuk kendaraan *merk* otomotif terkemuka yaitu Isuzu yang tersebar di berbagai daerah salah satunya di Kota Bekasi. Adapun tugas utama PT. X yaitu memberikan layanan terkait dengan berbagai permasalahan kendaraan Isuzu, mulai dari pendistribusian produk otomotif hingga konsultasi kendala pada produk Isuzu tersebut sehingga dapat mencapai target penjualan dan *omzet* yang sudah ditetapkan. Dengan demikian, PT. X mempunyai tanggung jawab dalam hal ketersediaan suku cadang original dan garansi resmi yang sangat dibutuhkan oleh konsumen. Oleh karena itu, sebagai salah satu perusahaan otomotif terkemuka di Indonesia, PT. X selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusianya yang berperan sebagai penggerak dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan yaitu dengan penilaian kinerja karyawan yang rutin dilaksanakan. Dengan penilaian kinerja ini, para karyawan diharapkan mampu untuk bekerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan yang optimal akan menciptakan nilai tambah dan inovasi baru yang dapat berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dalam bukunya, Koopmans (2014) mendefinisikan kinerja sebagai pola perilaku dan tindakan karyawan yang berada dibawah kontrol individu itu sendiri yang relevan dengan tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tidak hanya memberi kontribusi positif pada perusahaan namun juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi diri sendiri dan karyawan lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh Lusri & Siagian (2017)

mengatakan bahwa kinerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi, dimana kinerja karyawan yang meningkat akan membantu perusahaan mencapai tujuannya, sedangkan kinerja karyawan yang menurun akan mempersulit perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penilaian capaian kinerja karyawan pada PT. X Kota Bekasi dilakukan berdasarkan KPI (*Key Performance Indicator*) yang telah ditetapkan perusahaan. Berikut *Key Performance Indicator* perusahaan.

**Tabel 1. 1 Key Performance Indicator PT. X Kota Bekasi**

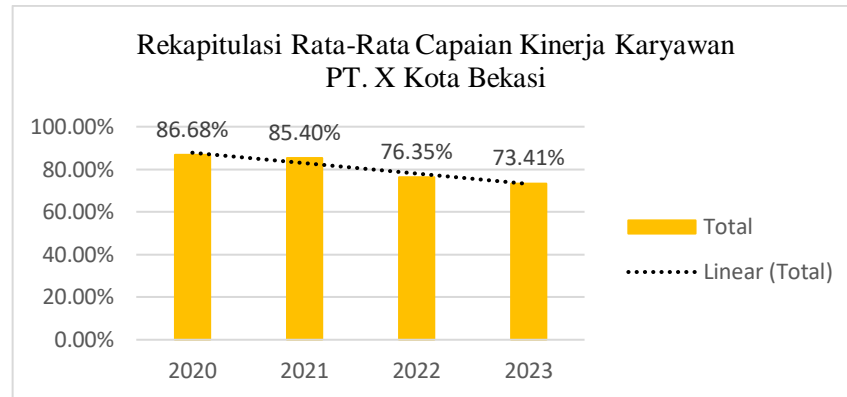
No.	Divisi Bagian	KPI	Bobot	Target
1.	<i>Sales</i>	Peningkatan Target Penjualan	20	Jumlah produk otomotif yang terjual naik setiap periode sesuai dengan target yang telah ditetapkan
		Akuisisi Pelanggan Baru	10	Peningkatan jumlah pelanggan baru dibandingkan dengan periode sebelumnya
2.	<i>Service</i>	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	10	Peningkatan kepuasan pelanggan dalam survei kepuasan pelanggan dibandingkan dengan periode sebelumnya
		<i>First Contact Solution</i>	10	Peningkatan kecepatan karyawan dalam menanggapi dan membantu pelanggan
		<i>Customer Complain</i>	10	Jumlah <i>complain</i> pelanggan yang dibandingkan dengan periode sebelumnya
3.	<i>Sparepart</i>	<i>Stock Day</i>	10	Ketersediaan <i>sparepart</i> selalu memadai dengan kualitas terbaik setiap harinya
		Penataan Gudang <i>Sparepart</i>	10	Pemeliharaan susunan <i>sparepart</i> rapih dan bersih
		Akurasi Pencatatan <i>Sparepart</i>	10	Perhitungan <i>sparepart</i> yang keluar dan masuk dicatat dengan baik
		Kecepatan dalam Menanggapi Permintaan Pelanggan	10	Dapat menyediakan kebutuhan <i>sparepart</i> pelanggan dengan tepat waktu

Sumber : Wawancara Bersama Kepala bengkel PT. X Kota Bekasi

Penilaian capaian kinerja dilakukan dengan menghitung nilai realisasi yang kemudian menghasilkan nilai skor akhir, dimana skor akhir yang paling tinggi yaitu 100%. Jika skor akhir mencapai 100% maka kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan target yang telah ditentukan, sedangkan jika skor akhir kurang dari 100% maka kinerja yang dilakukan belum mencapai target yang telah ditentukan.

Sebagai pernyataan, seluruh jajaran perusahaan juga harus mampu meningkatkan pelayanan dengan meningkatkan dan mengoptimalkan kemampuan seluruh karyawan dengan prinsip cepat, tepat, dan memuaskan sehingga sejalan dengan visi perusahaan, yaitu terwujudnya profesionalisme dalam memberikan ide dan implementasi (Bezdrob & Šunje, 2021). Bracken (2001) mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber yang relevan yang berasal dari individu, rekan kerja, atasan, bawahan, pelanggan, dan konsultan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja individu.

Marr (2024) mengatakan bahwa kinerja karyawan yang rendah dapat menjadi penyebab buruknya kinerja perusahaan. Artinya, jika kinerja perusahaan menurun secara signifikan, maka hal ini diperoleh dari kinerja karyawannya yang rendah. Menurut Chown (2024) apabila hasil penilaian kinerja tidak memenuhi target maka hal tersebut akan mengindikasikan kinerja karyawan tidak selaras dengan tujuan organisasi sehingga dapat berdampak buruk bagi perusahaan seperti penurunan produktivitas, potensi *turnover*, hingga perusahaan kehilangan daya saingnya. Berikut ini terdapat identifikasi awal yang ditemukan penulis dalam data capaian kinerja karyawan pada PT. X Kota Bekasi tahun 2020 – 2023.

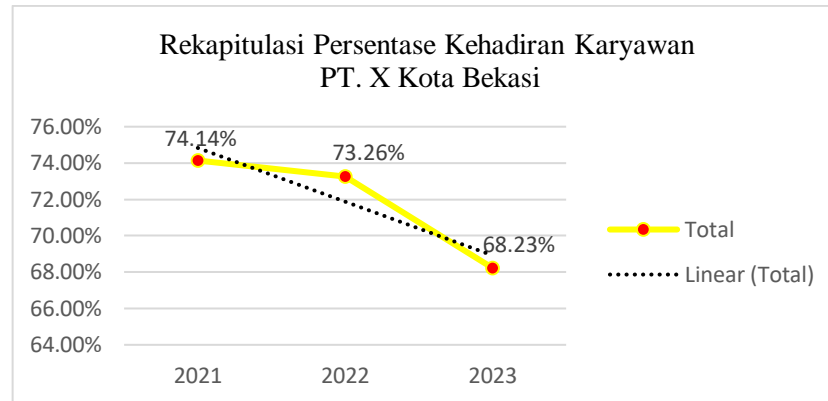


Sumber : HRD PT. X Kota Bekasi

**Gambar 1. 1**  
**Grafik Rekapitulasi Rata-rata Capaian Kinerja Karyawan**

Data diatas menunjukkan penurunan dalam angka rata-rata capaian kinerja karyawan di PT. X Kota Bekasi selama 4 tahun terakhir. Pada tahun 2021 rata-rata capaian kinerja karyawan berada di angka 85,40% yang mana angka ini masuk ke dalam kategori baik. Kemudian pada tahun 2022 rata-rata capaian kinerja karyawan mengalami penurunan sebanyak 9,05% menjadi 76,35% yang mana angka ini masuk ke dalam kategori cukup baik. Pada tahun terakhir yaitu tahun 2023, PT. X mengalami penurunan kembali pada angka capaian kinerja karyawannya, penurunan ini terjadi sebanyak 2,94% dari angka tahun sebelumnya. Pada tahun 2023 angka capaian kinerja karyawan PT. X turun menyentuh angka 73,41% dimana angka ini masuk ke dalam kategori cukup. Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa hasil penilaian kinerja PT. X belum dapat mencapai skor 100% target yang ditentukan, bahkan menurun disetiap tahunnya, sehingga dapat disimpulkan PT. X belum dapat mengoptimalkan kinerja karyawannya.

Selain itu, kinerja karyawan juga dapat dilihat dari tingkat absensi. Menurut Afandi (2018) kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh absensi, apabila tingkat kehadiran tinggi berarti kinerja karyawan yang dihasilkan akan lebih baik, dan sebaliknya tingkat kehadiran karyawan yang rendah akan berpengaruh pada penurunan kinerja karyawan. Berikut persentase kehadiran karyawan pada PT. X Kota Bekasi tahun 2021 – 2023.



Sumber : HRD PT. X Kota Bekasi

**Gambar 1. 2**  
**Grafik Rekapitulasi Persentase Kehadiran Karyawan PT. X Kota Bekasi**

Pada gambar 1.2 dapat dilihat bahwa persentase kehadiran karyawan di PT. X Kota Bekasi pada 3 tahun terakhir mengalami penurunan yang signifikan. Pada tahun terakhir di 2023 persentase kehadiran menyentuh angka 68,23%, turun sebesar 5,03% dari persentase tahun sebelumnya. Hal ini dapat berpengaruh pada tidak tercapainya beberapa poin dari KPI perusahaan, yang merupakan salah satu indikasi menurunnya tingkat kinerja karyawan.

Untuk mempertahankan kinerja yang baik, perusahaan perlu untuk memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja tersebut. Menurut Kasmir (2019) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu keterampilan, keahlian, komitmen, desain pekerjaan, pengetahuan, gaya manajemen, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, **keyakinan diri**, disiplin, dan loyalitas. Sejalan dengan Colquitt (2016) yang mengatakan bahwa aspek perilaku organisasi seperti *organizational commitment* dan *self efficacy* dapat meningkatkan kinerja.

Bandura dalam Hodges (2018) mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan seseorang akan kemampuannya untuk berhasil dalam melakukan tugas atau pekerjaannya, menghasilkan sesuatu, serta mencapai tujuan mereka dan perusahaan. Niu (2010) menyebutkan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja yaitu efikasi atau keyakinan diri. Efikasi diri memiliki peran dalam pembelajaran, motivasi, dan kinerja pada setiap

individu, hal ini dikarenakan efikasi diri mendorong seseorang untuk mencoba menghadapi tantangan baru dan menyelesaikan tugas-tugas yang diyakini dapat diselesaikannya dengan baik sehingga dapat mencapai kesuksesan.

Dalam penelitian Montes et al. (2020) mengatakan efikasi diri merupakan prediktor yang kuat untuk kinerja individu. Maksud dari pernyataan tersebut adalah bahwa tingkat kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya sendiri (efikasi diri) dapat mempengaruhi seberapa baik mereka bekerja atau mencapai hasil dalam berbagai aktivitas atau pekerjaan. Dengan kata lain, jika seseorang yakin bahwa mereka mampu melakukan sesuatu dengan baik, mereka akan lebih termotivasi dan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebagai topik utama dalam teori kognitif sosial, efikasi diri dapat terbentuk melalui pembelajaran, pengalaman, kepemimpinan dalam organisasi, dan cenderung sangat dipengaruhi dari ada atau tidak adanya pengalaman dalam menyelesaikan suatu masalah atau kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang punya pengalaman gagal dalam tugasnya akan menurunkan efikasi dirinya karena merasa dirinya tidak mampu menyelesaikan tugas. Sebaliknya, karyawan yang memiliki pengalaman berhasil dalam suatu tugas akan meningkatkan efikasi dirinya karena merasa yakin dengan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan efikasi diri ini akan mempengaruhi kinerja karyawan kedepannya.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh penulis bersama dengan Bapak Hidayat selaku kepala bagian bengkel, Ibu Nina selaku staff HRD dan beberapa karyawan di PT. X Kota Bekasi, dapat disimpulkan bahwa tingkat persentase kehadiran yang rendah mayoritas berasal dari karyawan muda (baru mulai bekerja). Diasumsikan hal ini bisa terjadi karena karyawan baru belum memiliki banyak pengalaman dalam bidang otomotif dan kurangnya rasa tanggungjawab untuk memenuhi aturan sehingga mengakibatkan kepercayaan diri mereka rendah (mereka menganggap diri mereka belum mampu menyelesaikan pekerjaan dan mereka memilih untuk beberapa kali absen atau datang terlambat).

Kepercayaan diri yang rendah dan tingkat persentase kehadiran yang menurun dapat mencerminkan kurangnya keterlibatan karyawan dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan berdampak pada rendahnya kualitas dan kuantitas kinerja karyawan secara keseluruhan.

Dari hasil wawancara bersama dengan staff HRD, kepala bagian bengkel, dan beberapa karyawan di atas, dapat disimpulkan juga bahwa terdapat beberapa karyawan di PT. X Kota Bekasi yang masih merasa kurang percaya diri dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan, terutama jika karyawan diberi kesempatan untuk menyelesaikan hal baru atau tugas yang lebih kompleks. Perasaan ragu dan kecemasan yang sering muncul ketika karyawan menghadapi tugas baru menunjukkan bahwa efikasi diri karyawan masih rendah. Berdasarkan wawancara dengan kepala bagian sales juga, beliau mengatakan beberapa karyawan memiliki keengganan untuk meminta bantuan dan terlihat memiliki kekhawatiran ketika diberikan tugas yang lebih sulit. Beberapa karyawan mengatakan bahwa mereka terkadang ragu-ragu atau takut dalam bertanya dan meminta bantuan, mereka memilih untuk mengerjakan tugas sendiri karena tidak ingin dianggap tidak kompeten. Dari hal ini bisa terlihat bahwa beberapa karyawan tidak percaya diri untuk meminta bantuan dari rekan kerja atau atasan, mereka merasa khawatir dianggap tidak mampu oleh rekan kerja dan atasan mereka. Beberapa karyawan juga mengatakan bahwa mereka seringkali merasa bahwa apa yang mereka lakukan dalam mengerjakan tugas belum cukup baik, walaupun mereka sudah berusaha maksimal tetapi mereka belum yakin bahwa apa yang mereka lakukan sudah cukup baik atau sudah maksimal. Dari jawaban yang diberikan oleh beberapa karyawan ini, bisa terlihat bahwa efikasi diri beberapa karyawan di PT. X Kota Bekasi belum cukup baik yang dibuktikan oleh perasaan cemas dan ragu ketika karyawan diberikan tugas baru yang cukup sulit, perasaan segan atau takut untuk meminta bantuan atau klarifikasi dari rekan kerja dan atasan, perasaan tidak ingin dianggap tidak kompeten, dan perasaan sering meragukan hasil kerja sendiri. Hal ini akan membuat karyawan

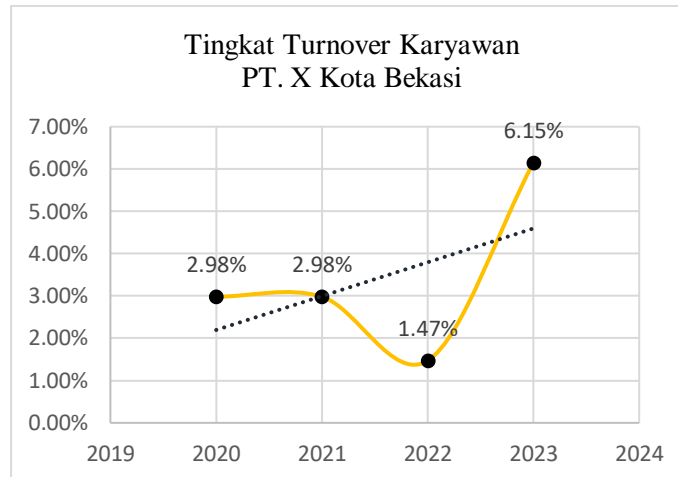
dianggap tidak kompeten oleh rekan kerja mereka dan juga memperkuat indikasi bahwa kepercayaan diri beberapa karyawan masih rendah.

Colquitt (2014) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki kehadiran kerja yang baik akan lebih percaya diri untuk menawarkan kontribusi "ekstra" sehingga mereka akan merasa terlibat dengan perusahaan. Efikasi diri karyawan dapat meningkatkan kecerdasan emosional yang mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Tran, Oh, & Choi, 2016).

Selain efikasi diri, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Menurut Luthans (2021) kepuasan kerja adalah hasil dari penilaian pekerja tentang seberapa efektif pekerjaan mereka dapat memenuhi kebutuhan mereka atau berkontribusi pada hal-hal yang mereka hargai. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan kesimpulan dari penelitian Bamboo HR dalam artikel oleh Glori (2023) yang menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan mengalami penurunan yang stabil dari tahun 2020 dan kian menurun tajam di tahun 2023 sehingga menyebabkan penurunan kualitas perusahaan. Dari fenomena tersebut, dapat dilihat bahwa kepuasan karyawan yang menurun akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan dan perusahaan.

Luthans (2021) mengatakan apabila terjadi peningkatan *turnover* karyawan, maka sumber daya manusia di perusahaan tersebut mengalami ketidakpuasan kerja. Artinya, apabila terjadi peningkatan *turnover* di PT. X Kota Bekasi, maka karyawan di perusahaan tersebut sedang berada dalam kondisi ketidakpuasan kerja. Hal ini diperkuat dengan pendapat Maier dalam Pristianti (2015) yang mengatakan bahwa tingkat *turnover* dikatakan tinggi apabila mencapai angka 5% atau bahkan lebih di setiap tahunnya. Berikut ini penulis mendapatkan fenomena terkait dengan *turnover* dan ketidakpuasan karyawan.





Sumber : HRD PT. X Kota Bekasi

**Gambar 1. 3**  
**Grafik Tingkat Turnover Karyawan PT. X Kota Bekasi**

Data diatas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan pada PT. X Kota Bekasi selama 4 tahun terakhir mengalami perubahan yang fluktuatif. Pada tahun 2020 dan 2021 persentase *turnover* tetap pada angka 2,98%. Pada tahun 2022 PT. X berhasil menurunkan persentase *turnover* karyawan menjadi 1,47%. Tetapi pada tahun terakhir yaitu 2023 persentase *turnover* naik menjadi 6,15% mencapai angka yang lebih tinggi dari tahun-tahun sebelumnya. Begitu juga bila dibandingkan dengan standar batas maksimum tingkat *turnover* karyawan di sebuah perusahaan maksimal 5%. Sehingga dapat diindikasikan tingkat kepuasan kerja karyawan PT. X Kota Bekasi belum optimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Indana (2023) yang mengatakan bahwa semakin karyawan puas dengan pekerjaannya maka tingkat *turnover* karyawan akan rendah. Tingkat *turnover* yang tinggi juga dapat menyebabkan rendahnya semangat kerja karyawan, yang selanjutnya dapat berdampak pada kinerja (Anzazi, 2016).

Berdasarkan uraian diatas, kinerja penting untuk selalu diperhatikan agar perusahaan dapat mencapai target dan tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mencapai kinerja yang baik, perusahaan juga perlu untuk memperhatikan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi naik turunnya kinerja. Salah satu faktornya yaitu efikasi diri dan kepuasan kerja. Efikasi diri merupakan padangan individu terhadap kemampuannya untuk

berhasil, sementara kepuasan kerja merupakan pandangan individu terhadap pekerjaannya. Keduanya saling berkaitan karena keyakinan diri yang tinggi akan cenderung meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja yang tinggi dapat menguatkan keyakinan diri. Ketika karyawan merasa mampu mengerjakan tugas serta puas dengan pekerjaan mereka, maka karyawan akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Adapun terdapat penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja sebagai variabel X dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Y, beberapa diantaranya yaitu penelitian oleh Takashi & Anastacia (2023), penelitian oleh Syifa Noor Raudah (2018) dan penelitian oleh Jose Priska, Emy Rahmawati & Setio Utomo (2020) menghasilkan kesimpulan bahwa variabel efikasi diri dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Elizabeth Fauziek & Yanuar (2021), penelitian oleh Fauzan Ali & Dewie Tri Wirjayati (2021), dan penelitian oleh Mohammed Saud Mira, Yap Voon Choong & Chan Kok Thim (2019) mendapatkan hasil bahwa efikasi diri dan kepuasan kerja sebagai variabel X memiliki pengaruh negatif atau bahkan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai variabel Y.

Berdasarkan fenomena permasalahan yang ditemukan, beberapa teori yang disebutkan serta masih ditemukannya kesenjangan hasil penelitian yang menyatakan terdapat inkonsistensi antara variabel efikasi diri, kepuasan kerja, dan kinerja, maka hal ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat Efikasi Diri, tingkat Kepuasan Kerja dan tingkat Kinerja Karyawan pada karyawan di PT. X Kota Bekasi?

2. Apakah Efikasi Diri berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. X Kota Bekasi?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. X Kota Bekasi?
4. Apakah Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. X Kota Bekasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui tingkat Efikasi Diri, tingkat Kepuasan Kerja, dan tingkat Kinerja Karyawan di PT. X Kota Bekasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan di PT. X Kota Bekasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. X Kota Bekasi.
4. Untuk mengetahui pengaruh Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. X Kota Bekasi.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk terus meningkatkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan mengenai Sumber Daya Manusia khususnya hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan serta dapat memperkuat teori-teori pengaruh efikasi diri dan kepuasan kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk perusahaan dalam membantu mengatasi permasalahan kinerja karyawan dan menjadi bahan pertimbangan dalam mengelola sumber daya manusia dalam setiap perusahaan. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan saran bagi PT. X Kota Bekasi dalam upayanya meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja.