

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam kurun waktu yang begitu cepat ini sangat berpengaruh terhadap kemajuan dunia bisnis. Dalam perkembangan dunia bisnis yang semakin meningkat membuat tingkat persaingan semakin tinggi. Maka dari itu, perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya sebagai sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan, karena maju atau mundurnya suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawannya. Dengan demikian, setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang profesional dan handal untuk memberikan hasil kerja yang optimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dalam suatu perusahaan.

Kinerja merupakan hal yang tidak terlepas dari perusahaan dan karyawan. Kinerja karyawan salah satu faktor yang memegang peran penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Ketika karyawan melaksanakan tugas atau target yang ditetapkan perusahaan, kegiatan tersebut menghasilkan kinerja yang dapat diukur berdasarkan tingkat ketercapaian dengan hasil yang diharapkan. Pada dasarnya kinerja bersifat individu, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya (Resti S. Andra, 2018).

Suatu konsep multidimensional yang mencakup tiga aspek terdiri dari sikap, kemampuan dan prestasi disebut sebagai kinerja (Venna Trilolita Putri Ardi dkk, 2018). Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Reza Nurul Ichan (2020) dalam penelitiannya bahwa kinerja tergantung pada kombinasi yang dimiliki karyawannya yaitu antara kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Maka dari itu, karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan atau pemahaman yang tinggi dapat dipertanggung jawabkan akan mampu menyelesaikan segala hal, dengan memperhitungkan apa yang dihasilkan dan dikerjakannya dengan penuh tanggung jawab.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang paling penting bagi perusahaan sebagai penentu kesuksesan. Kini penurunan kinerja terjadi pada pada industri asuransi. Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AJII) (2022) menyatakan bahwa kinerja industri asuransi pada tahun 2022 menurun sebesar 12,3% dari tahun sebelumnya. Hal ini di indikasikan bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan di perusahaan asuransi. Berdasarkan *annual report* 2021, berikut adalah data kinerja perusahaan jasa asuransi dan dana pensiun yang disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.1
Data Persentase Kinerja Perusahaan Jasa Asuransi Dan Dana Pensiun

No	Perusahaan Asuransi	Persentase Target (%)	2021	2022	Persentase Naik dan turun (%)
			Persentase Realisasi (%)	Persentase Realisasi (%)	
1	PT Bahana	100	121,1	115,3	5,3
2	PT Taspen	100	82,71	81,68	-1,03
3	PT Asabri	100	81,53	82,03	0,5
4	PT Reasuransi Indonesia Utama	100	72,84	71,95	-0,89

Sumber: *Annual Report* 2021 dan diolah oleh peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa adanya kenaikan dan penurunan kinerja pada tahun 2021 dan tahun 2022 terhadap realisasi dan capaian target yang sudah ditentukan sebelumnya. Dibandingkan dengan perusahaan lain, PT. Taspen memperoleh nilai persentase terkecil yaitu sebesar -1,03% yang artinya PT Taspen mengalami penurunan atas pencapaian target dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Dan dapat dilihat pada tahun 2021 angka pencapaian sebesar 82,71% turun menjadi 81,68% di tahun 2022. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa penurunan kinerja perusahaan tergantung dari kinerja karyawannya yang masih belum bisa mencapai standar nilai kinerja yang sudah di targetkan. Sedangkan setiap perusahaan berharap kinerja perusahaan setiap tahunnya mengalami peningkatan.

PT Taspen atau Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun Pegawai Negeri Sipil dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri pada saat memasuki usia pensiun. Berdirinya perusahaan ini Berawal dari Konferensi Kesejahteraan Pegawai Negeri yang diselenggarakan pada tanggal 25-26 Juli 1960 di Jakarta yang menghasilkan sebuah Keputusan Menteri Peama RI Nomor 388/MP/1960 tanggal 25 Agustus 1960 yang berisi bahwa Pemerintah menetapkan pentingnya pembentukan jaminan sosial sebagai bekal bagi Pegawai Negeri dan keluarganya di masa purna bakti dan kepesertaannya bersifat wajib. PT. Taspen sebagai layanan publik selalu meningkatkan kualitas layanannya dengan menjaga kepercayaan peserta serta dengan layanan yang diberikan secara adil, cepat, lengkap dan akurat.

Adapun Pembentukan Program Tabungan Hari Tua Pegawai Negeri ditetapkan dalam peraturan pemerintah No. 9 tahun 1963 tentang pembelanjaan Pegawai Negeri dan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1963 tentang tabungan asuransi dan Pegawai negeri. Proses pembentukan program pensiun pegawai negeri ditetapkan dalam Undang - undang No 11 Tahun 1956 tentang pensiun dan Undang-Undang No 11 tahun 1969 tentang pensiun pegawai dan pensiun janda/duda serta Undang - undang No 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian. Dilihat dari tujuan perusahaan tersebut di bentuk, maka dari itu untuk pemenuhan kegiatan usaha tersebut dibutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

Pencapaian kinerja merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk mendapatkan sebuah kinerja yang baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan atau yang telah direncanakan. Pencapaian kinerja karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi dapat menghasilkan sebuah kreatifitas dan fleksibilitas yang dapat diandalkan dan menguntungkan bagi perusahaan (Eka & Sugiarto, 2022). Sebuah kinerja tentu harus menjadi perhatian dalam penilaiannya agar mengetahui kelebihan dan kekurangan dari yang ingin di capai. Penilaian tersebut akan memberikan gambaran yang akurat mengenai capaian dan kemampuan karyawan. Oleh karena itu, sistem-sistem penilaian harus menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan salah satu staf bagian Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Taspen KCU Bandung, bahwa PT. Taspen memiliki beberapa kantor cabang utama di indonesia, kantor cabang utama (KCU) tersebut

yaitu Jakarta, Medan, Surabaya, Semarang, Makasar dan Bandung. Peneliti menemukan beberapa fenomena masalah yang terjadi di PT. Taspen KCU Bandung. Salah satu Permasalahan tersebut berkaitan dengan kinerja karyawan. Permasalahan tersebut dinilai berdasarkan ranking penilaian kinerja dari karyawan di PT. Taspen KCU Se-Indonesia yang dapat dilihat dari ranking penilaian pada tabel 1.2 dibawah :

Tabel 1.2
Rekapitulasi Ranking Penilaian Kinerja Karyawan PT. Taspen KCU Se-Indonesia

No	Nama Cabang	Nilai		
		Angka	Kategori	Standar (%)
1	Jakarta	97,1	B+	100
2	Medan	95,7	B	100
3	Surabaya	95,3	B	100
4	Semarang	94,7	B	100
5	Makasar	93,8	B	100
6	Bandung	91,6	B-	100

Sumber : PT. Taspen KCU Bandung (2023)

Dalam tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa PT. Taspen KCU Bandung mendapat peringkat terendah dari beberapa kantor cabang utama lainnya dengan memperoleh nilai sebesar 91,6 dengan kategori B- dalam artian kinerja dapat dikatakan masih belum optimal. PT. Taspen yang tersebar di Indonesia, KCU Bandung memiliki nilai terendah dari hasil penilaian kinerja karyawannya dan dapat disimpulkan bahwa kinerjanya belum dapat optimal dan belum mencapai target predikat A atau baik sekali. Sehingga apa yang diharapkan oleh perusahaan masih belum sesuai dengan apa yang sudah ditargetkan atau direncanakan.

Berdasarkan pengamatan awal yang lakukan di PT. Taspen KCU Bandung, diindikasikan bahwa terdapat masalah pada kinerja karyawan yaitu adanya

kecenderungan kinerja karyawan mengalami fluktuatif terhadap pencapaian kinerja karyawan. Pencapaian kinerja ini dapat diketahui berdasarkan hasil penilaian akhir atau rekap kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT. Taspen KCU Bandung pada setiap tahunnya dari bulan Januari hingga Desember. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.3 yang mana merupakan hasil rekap kinerja karyawan periode tahun 2018 sampai dengan tahun 2022.

Tabel 1.3
Hasil Rekap Kinerja Karyawan PT. Taspen KCU Bandung tahun 2018-2022
Periode Januari – Desember

No	Tahun	Angka	Kategori	Keterangan
1	2018	88,74	B-	Baik -
2	2019	80,41	C	Cukup
3	2020	83,79	B-	Baik -
4	2021	92,73	B	Baik
5	2022	91,60	B-	Baik -

Sumber : PT Taspen KCU Bandung (2023)

Rekapitulasi Tabel 1.3 menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan PT. Taspen KCU Bandung mengalami fluktuasi dan belum memenuhi pencapaian target dari kinerja karyawannya, yang mana pada tahun 2018 menunjukkan kinerja karyawan berada di predikat B- sedangkan pada tahun 2019 mengalami penurunan pencapaian kinerja yang menunjukkan predikat C, kemudian pada tahun 2020 mengalami peningkatan yang menunjukkan menjadi predikat B-, lalu pada tahun 2021 mengalami kenaikan yang menunjukkan pada predikat B dan pada tahun 2022 mengalami penurunan kembali pencapaian kinerja yang berada pada predikat B-. Tentunya hal ini masih jauh dari yang diharapkan oleh perusahaan yang ingin karyawannya memiliki kinerja yang baik dan konsisten untuk setiap tahunnya.

Untuk melihat bahwa kinerja karyawan dikatakan baik atau tidaknya dalam perusahaan dapat dilihat berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja (SMK), dari hasil evaluasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan rata-rata tugas dan tanggung jawab yang di kerjakan. Sistem Manajemen Kerja (SMK) ini terdapat beberapa klasifikasi, dimana klasifikasi tersebut sesuai dengan rentang nilai yang diperoleh dari hasil pencapaian kinerja karyawan. Berikut ini merupakan tabel data dari Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang digunakan oleh PT. Taspen KCU Bandung untuk menentukan baik atau tidaknya kinerja karyawan tersebut:

Tabel 1.4
Sistem Manajemen Kerja (SMK) PT. Taspen KCU Bandung

Klasifikasi	Rentang Nilai (%)
A = Baik Sekali	100
B ⁺ = Baik ⁺	97,5 – 99
B = Baik	92,5 – 97,4
B ⁻ = Baik ⁻	81 – 92,4
C = Cukup	70 – 80
D = Kurang	55 – 69
E = Nihil	< 55

Sumber : PT. Taspen KCU Bandung (2023)

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa sistem penilaian kinerja karyawan di PT. Taspen KCU Bandung untuk mendapatkan hasil baik sekali maka karyawan harus memperoleh nilai 100 dengan klasifikasi kategori A. Jika karyawan mendapatkan hasil yang baik dengan nilai diatas 92,5-97,4 akan masuk klasifikasi B⁻ dan B⁺ dengan mendapatkan rentang nilai 97,5 – 99. Namun jika karyawan mendapatkan nilai dibawah 92,4 maka karyawan akan mendapatkan klasifikasi dari lebih baik, cukup baik, cukup, kurang hingga nihil. Sehingga penilaian kinerja karyawan ini menjadi tolak ukur atau kategori penilaian pencapaian kinerja karyawan untuk menjadi bahan evaluasi hasil kerja.

Dari semua data sekunder ataupun primer yang telah diuraikan sebelumnya, permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan ini merupakan permasalahan umum yang terjadi pada setiap perusahaan. Tentu saja masalah tentang kinerja karyawan ini perlu di perhatikan karena dapat mempengaruhi kualitas perusahaan guna kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan. Maka dari itu, segala upaya peningkatan kinerja perlu dilakukan untuk mencapai keunggulan bersaing dan memperhatikan serta memperbaiki segala aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut (Agustinus Setyawan, 2018).

Dalam permasalahan kinerja karyawan ini, peneliti masih kurang cukup untuk membuktikan penyebab dari belum optimalnya kinerja karyawan di PT. Taspen KCU Bandung. Maka dari itu untuk memperkuat data dan lebih meyakinkan bagaimana kondisi sebenarnya mengenai kinerja karyawan di PT. Taspen KCU Bandung maka dilakukan pembagian kuesioner pra-survey kepada 30 responden karyawan secara acak. Tabel 1.5 adalah hasil data yang diperoleh dari kuesioner pra-survey yang sudah di lakukan. Adapun hasil pra-survey yang diperoleh peneliti adalah sebagai berikut :

Tabel 1.5
Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan di PT. Taspen KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Kinerja Karyawan	Kuantitas Kerja	3	11	7	5	2	92	3,06
	Kualitas Kerja	4	16	6	4	0	110	3,63
	Tanggung Jawab	2	15	9	4	0	105	3,50
	Kerjasama	1	11	11	6	1	95	3,16
	Inisiatif	1	17	7	5	0	106	3,46
Skor Rata-rata Kinerja Karyawan								3,36

Sumber : Hasil olah data kuisisioner pra-survey (2023)

Berdasarkan tabel 1.5 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan secara keseluruhan memperoleh skor rata-rata sebesar 3,36 yang artinya kinerja karyawan mendapatkan skor yang rendah. Mengacu pada kategori kurang baik dimana 3,36 termasuk ke dalam rentang 2,61 sampai 3,40 (Sugiyono, 2022:153). Hal ini dapat dilihat bahwa adanya dua dimensi yang memiliki skor dibawah rata-rata yaitu dimensi kuantitas kerja dengan mendapatkan nilai sebesar 3,06 dan dimensi kerjasama mendapatkan nilai sebesar 3,16.

Pendapat dari salah satu staf SDM di PT. Taspen KCU Bandung pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan terlalu banyak dan terkadang mereka pun mengeluh dengan pekerjaan yang diberikan. Penyebab rendahnya kuantitas kerja karena sdm yang kurang pada beberapa divisi yang menyebabkan beban kerja menjadi bertambah sehingga karyawan merasa kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan. Selain itu masih kurangnya kerjasama antar karyawan untuk saling membantu dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Namun, permasalahan mengenai kinerja karyawan merupakan permasalahan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan.

Untuk melihat lebih jelas mengenai masalah apa saja yang terjadi di PT. Taspen KCU Bandung melalui variabel – variabel dibawah ini yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka peneliti menyebarkan kuesioner pra survey yang berisi pernyataan mengenai permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Kuesioner pra survey ini di bagikan kepada 30 orang karyawan di PT. Taspen KCU Bandung. Berikut peneliti sajikan dalam tabel 1.6 yang merupakan data tabel hasil perhitungan dari penyebaran kuesioner pra-survey yang diperoleh

oleh peneliti untuk menentukan penyebab dari menurunnya kinerja karyawan di PT. Taspen KCU Bandung.

Tabel 1.6
Hasil Pra-Survey Terkait Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di PT. Taspen KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Kepemimpinan	Inovator	7	19	4	0	0	119	3,96
	Komunikator	8	17	4	1	0	122	4,06
	Motivator	8	18	3	1	0	123	4,10
	Kontroler	5	19	5	1	0	118	3,93
Skor Rata-rata Kepemimpinan								4,01
Knowledge Sharing	<i>Knowledge Donating</i> (Membagikan Pengetahuan)	1	16	8	4	2	100	3,33
	<i>Knowledge Colleting</i> (Mengumpulkan Pengetahuan)	1	15	10	2	2	101	3,36
Skor Rata-Rata <i>Knowledge Sharing</i>								3,34
Kompetensi	Pengetahuan	3	14	10	3	0	107	3,56
	Keterampilan	5	16	9	0	0	116	3,86
	Sikap	4	21	4	1	0	120	4,00
Skor Rata-rata Kompetensi								3,80
Lingkungan Kerja	Suasana Kerja	9	20	1	0	0	128	4,26
	Fasilitas	10	17	3	0	0	127	4,23
	Hubungan Yang Harmonis	4	26	1	0	0	127	4,23
	Rasa Aman	10	20	0	0	0	130	4,33
	Perlakuan Yang Adil	5	18	6	0	0	115	3,83
Skor Rata-rata Lingkungan Kerja								4,18
Motivasi Kerja	Kebutuhan Fisik	7	21	1	1	0	124	4,13
	Kebutuhan Rasa Aman Dan Keselamatan	10	14	4	0	0	118	3,93
	Kebutuhan Sosial	4	18	7	1	0	115	3,83
	Kebutuhan Penghargaan	5	18	7	0	0	118	3,93

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
	Kebutuhan Perwujudan Diri	9	15	6	0	0	123	4,10
Skor Rata-rata Motivasi Kerja								3,98
<i>Self Efficacy</i>	<i>Level</i>	1	11	14	3	1	98	3,26
	<i>Stregth</i>	1	16	10	2	1	104	3,46
	<i>Generality</i>	0	12	13	4	1	96	3,20
Skor Rata-rata <i>Self Efficacy</i>								3,31
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Altruism</i>	0	11	13	5	1	94	3,13
	<i>Conscientiouness</i>	0	19	8	3	0	106	3,53
	<i>Civic Virtue</i>	0	15	12	3	0	105	3,50
	<i>Courtesy</i>	0	8	14	6	2	88	2,93
	<i>Sportsmanship</i>	0	16	10	4	0	102	3,40
Skor Rata-rata <i>Organizational Citizenship Behavior</i>								3,29
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survey (2023)

Berdasarkan tabel 1.6 yang merupakan hasil kuesioner pra-survey dapat dilihat bahwa *self efficacy*, *organizational citizenship behavior* dan *knowledge sharing* bermasalah di PT. Taspen KCU Bandung. Pada variabel *knowlegde sharing* memperoleh skor rata-rata sebesar 3,34. Kemudian untuk variabel *self efficacy* mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,31. Dan variabel *organizational citizenship behavior* memperoleh skor rata-rata sebesar 3,29 dimana ketiga variabel tersebut mendapatkan skor rata-rata terendah dari variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut bermasalah yang menyebabkan turunnya kinerja karyawan di PT. Taspen KCU Bandung.

Knowledge sharing sebagai proses untuk membagikan, menyebarkan, dan saling bertukar informasi dan juga pengetahuan antar individu ke individu lain, individu ke komunitas, dan antar komunitas ke komunitas lainnya untuk

menciptakan pengetahuan baru. Peran penting dari *knowledge sharing* ini yaitu dalam meningkatkan kompetensi antar individu dalam sebuah organisasi, karena melalui *knowledge sharing* ini pengetahuan yang bersifat *explicit* atau pengetahuan yang dapat dipelajari secara jelas dalam sebuah bentuk tertulis dan lisan maupun *tacit* atau pengetahuan yang sifatnya melekat dalam individu serta dapat disebar, dan diimplementasikan dalam perusahaan.

Knowledge sharing membutuhkan kesadaran dan komitmen setiap individu dalam pelaksanaannya. Aktivitas *knowledge sharing* ini erat kaitannya dengan peningkatan kemampuan dari individu dalam berinovasi. Semakin baik *knowledge sharing* diperusahaan maka akan semakin meningkatkan proses inovasi dan kualitas produk maka kinerja perusahaan semakin meningkat, pernyataan tersebut selaras dengan penelitian Okky Orlando (2018:3) bahwa semakin tinggi tingkat *knowledge sharing* karyawan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Untuk mengetahui permasalahan mengenai *knowledge sharing* dapat dilihat pada tabel 1.7 berikut:

Tabel 1.7
Hasil Pra Survey *Knowledge Sharing* Karyawan Di PT. Taspen KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Knowledge Donating</i>	1	16	7	4	2	100	3,33
	<i>Knowledge Colleting</i>	1	15	10	2	2	101	3,36
Skor Rata-rata <i>Knowledge Sharing</i>								3,34

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survey (2023)

Berdasarkan hasil pra survey di tabel 1.7 *knowledge sharing* memperoleh skor rata-rata sebesar 3,34. Hal ini terlihat bahwa dimensi *knowledge donating* atau

mengumpulkan pengetahuan memperoleh skor dibawah rata-rata yaitu sebesar 3,33. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf bagian Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. Taspen KCU Bandung mengatakan bahwa rendahnya *knowledge sharing* yang dilakukan karyawan disebabkan karena sering terjadinya mutasi baik secara internal maupun eksternal yang menyebabkan masih kurangnya pengetahuan dan pengalaman karyawan terkait pekerjaan yang dilakukan sehingga karyawan merasa kesulitan untuk membagikan pengetahuannya kepada rekan kerja baik dalam satu departemen ataupun departemen lain akibat minimnya pengalaman dalam departemen tersebut.

Faktor yang bermasalah selanjutnya yaitu *self efficacy*. *Self efficacy* mempunyai hubungan dengan keyakinan diri, keyakinan diri yang dimaksud kemampuan melakukan sesuatu sesuai dengan yang diharapkan. Jika seseorang yang memiliki *self efficacy* tinggi, ia akan meyakini bahwa ia akan mampu mencapai hasil kerja yang baik dengan kemampuan yang dimilikinya baik itu dalam mengerjakan tugas yang sulit ataupun tidak, dan begitu pun sebaliknya, dengan *self efficacy* yang rendah ia akan cenderung mengurangi usahanya dalam hal pekerjaan karena tidak yakin dengan kemampuan yang dimilikinya. *Self efficacy* dapat mendorong seseorang lebih bersemangat mencapai hasil yang optimal dalam peningkatan kinerjanya.

Self efficacy dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu. *Self efficacy* mengakibatkan terjadinya perubahan perilaku dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang membuat seseorang lebih giat dan selalu menghasilkan yang terbaik dengan keyakinannya terhadap kemampuan yang

dimiliki. Oleh karena itu, *self efficacy* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan Ridho Pratomo (2022) yang mengatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah data hasil pra-survey mengenai *self efficacy* yang diperoleh oleh peneliti dari 30 orang karyawan di PT. Taspen KCU Bandung.

Tabel 1.8
Hasil Pra Survey *Self Efficacy* Karyawan Di PT. Taspen KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
<i>Self Efficacy</i>	<i>Magnitude</i>	1	11	14	3	1	98	3,26
	<i>Stregth</i>	1	16	10	2	1	104	3,46
	<i>Generality</i>	0	12	13	4	1	96	3,20
Skor Rata-rata <i>Self Efficacy</i>								3,31

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survey (2023)

Berdasarkan data hasil pra-survey pada tabel 1.8 menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* memiliki skor rata-rata sebesar 3,31 yang mana terdapat tiga dimensi yang memiliki skor rata-rata terendah pada dimensi *magnitude* yaitu sebesar 3,26 dan dimensi *generality* sebesar 3,20. Perolehan nilai tersebut selaras dengan hasil wawancara dengan salah satu staf bagian SDM bahwa masih adanya karyawan yang kurang yakin dalam melakukan pekerjaan yang dianggap sulit sehingga karyawan merasa terbebani oleh pekerjaan yang dianggap sulit tersebut. Hal tersebut termasuk kedalam dimensi *magnitude*. Adapun dimensi *generality* yaitu karena kurangnya sumber daya manusia (SDM) di PT. Taspen KCU Bandung maka karyawan dituntut untuk memiliki keyakinan dalam menyelesaikan pekerjaan *range* luas dalam artian bisa multi *talent* akan tetapi tidak semua karyawan

memiliki keyakinan atas kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya di berbagai bidang khususnya bidang pekerjaan yang memiliki *range* luas tersebut.

Selanjutnya faktor yang menjadi masalah belum optimalnya kinerja karyawan yaitu faktor *organizational citizenship behavior* (OCB). Perilaku berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan, tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi yang mana perilaku itu disebut OCB. *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat diketahui bahwa perilaku baik yang berasal dari dalam diri masing-masing yang dilakukan karyawan diluar tugasnya atau *job description*. Sehingga peran *organizational citizenship behavior* (OCB) sangat penting untuk sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.

Perilaku OCB memberikan dampak positif bagi setiap karyawan dan perusahaan karena karyawan melakukan tugas yang melebihi tanggung jawab nya yang diberikan untuk perusahaan. Kinerja karyawan berhubungan dengan masalah sumber daya manusia, oleh karena itu *organizational citizenship behavior* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika karyawan memiliki sikap dan perilaku yang baik maka mereka akan memiliki kinerja yang baik. Apabila *organizational citizenship behavior* ini diterapkan dengan baik oleh setiap karyawan perusahaan, maka dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan dan karyawan (Lukito, 2020). Berikut adalah hasil pra-survey yang diperoleh peneliti dengan tujuan untuk mengetahui kondisi *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Taspen KCU Bandung.

Tabel 1.9
Hasil Pra-Survey *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Di
PT. Taspen KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Altruism</i>	0	11	13	5	1	94	3,13
	<i>Conscientiouness</i>	0	19	8	3	0	106	3,53
	<i>Civic Virtue</i>	0	15	12	3	0	105	3,50
	<i>Courtesy</i>	0	8	14	6	2	88	2,93
	<i>Sportsmanship</i>	0	16	10	4	0	102	3,40
Skor Rata-rata <i>Organizational Citizenship Behavior</i>							3,29	

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survey (2023)

Berdasarkan hasil pra-survey pada tabel 1.9 menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* di PT. Taspen KCU Bandung memperoleh skor rata-rata sebesar 3,29. Hal ini dapat dikatakan kurang baik. Dapat dilihat bahwa terdapat dimensi yang memiliki nilai terendah yaitu dimensi *altruism* dengan skor rata-rata 3,13 dan *courtesy* memperoleh skor rata-rata 2,93. Berdasarkan dari pernyataan salah satu staf bagian Sumber Daya Manusia (SDM) mengatakan bahwa masih adanya karyawan yang kurang kesediaan dan kerelaan karyawan untuk saling membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dikarenakan ego dan urusan pribadi (*altruism*), serta masih kurangnya kepekaan karyawan untuk saling mengingatkan (*courtesy*). Maka dari itu, hal tersebut menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* masih belum optimal sehingga diperlukan adanya perhatian untuk memperbaiki.

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan diatas dengan fenomena - fenomena yang terjadi serta teori dan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai variabel – variabel yang bermasalah pada penelitian ini yaitu

variabel *self efficacy*, *organizational citizenship behavior*, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan judul “**PENGARUH *SELF EFFICACY* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP *KNOWLEDGE SHARING* SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN PT. TASPEN KCU BANDUNG**”.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Identifikasi masalah dan rumusan masalah adalah sebuah proses terpenting dalam penelitian. Identifikasi masalah bertujuan agar peneliti maupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian. Sedangkan rumusan masalah adalah pertanyaan tentang permasalahan yang diangkat oleh peneliti yang mana pertanyaan tersebut mengarah kepada apa yang ingin di kaji dalam penelitian. Berdasarkan latar belakang penelitian, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah-masalah yang akan dilakukan dalam penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan di atas, maka peneliti dapat mengidentifikasi masalah di PT. Taspen KCU Bandung sebagai berikut :

1. Kinerja Karyawan
 - a. Kuantitas kerja yang masih rendah dikarenakan karyawan merasa kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

- b. Kurangnya kerjasama antar karyawan untuk saling membantu dalam menyelesaikan tugas

2. *Knowledge Sharing*

Kurangnya pengetahuan dan pengalaman karyawan terkait pekerjaan yang dilakukan sehingga karyawan merasa kesulitan untuk membagikan pengetahuannya kepada rekan kerja.

3. *Self Efficacy*

- a. Kurangnya keyakinan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dianggap sulit sehingga merasa terbebani oleh pekerjaan yang dianggap sulit tersebut.
- b. Kurangnya keyakinan karyawan atas kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan diberbagai bidang yang memiliki *range* luas.

4. *Organizational Citizenship Behavior*

- a. Kurangnya kesediaan dan kerelaan karyawan untuk membatu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dikarenakan ego dan kepentingan pribadi.
- b. Kurangnya kepekaan karyawan untuk saling mengingatkan rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Self Efficacy* pada karyawan PT. Taspen KCU Bandung

2. Bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. Taspen KCU Bandung
3. Bagaimana *Knowledge Sharing* pada karyawan PT. Taspen KCU Bandung
4. Bagaimana Kinerja Karyawan di PT. Taspen KCU Bandung
5. Seberapa besar pengaruh *Self Efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Knowledge Sharing* di PT. Taspen KCU Bandung
6. Seberapa besar pengaruh *Self Efficacy*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen KCU Bandung
7. Seberapa besar pengaruh *Self Efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen KCU Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang telah diuraikan, adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. *Self Efficacy* pada karyawan PT. Taspen KCU Bandung.
2. *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. Taspen KCU Bandung.
3. *Knowledge Sharing* pada karyawan PT. Taspen KCU Bandung.
4. Kinerja Karyawan di PT. Taspen KCU Bandung.
5. Besarnya pengaruh *Self Efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Knowledge Sharing* di PT. Taspen KCU Bandung.
6. Besarnya pengaruh *Self Efficacy*, *Organizational Citizenship Behavior* dan

Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen KCU Bandung.

7. Besarnya pengaruh *Self Efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen KCU Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bukan hanya untuk peneliti saja, tetapi bagi semua pihak yang berhubungan dengan penelitian ini, juga diharapkan dapat berguna secara teoritis maupun praktis. Adapun kegunaan yang diharapkan peneliti sebagai berikut :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Adapun kegunaan secara teoritis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sebagai bahan pertimbangan ilmu pengetahuan khususnya bagi peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian dalam pendalaman bagi peneliti selanjutnya mengenai pengaruh *self efficacy*, *organizational citizenship behavior* terhadap *knowledge sharing* serta dampaknya pada kinerja karyawan.
3. Sebagai ilmu pengetahuan untuk kesesuaian antara teori dan praktik khususnya terkait dengan kinerja karyawan juga dengan faktor-faktor lain.
4. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan diskusi atau

wacana ilmiah serta dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti

- a. Melalui penelitian ini, peneliti dapat mengetahui dan memperoleh informasi secara langsung mengenai *self efficacy*, *organizational citizenship behavior* dan pengaruhnya terhadap *knowledge sharing* serta dampaknya pada kinerja karyawan di PT Taspen KCU Bandung.
- b. Peneliti diharapkan dapat menambah wawasan, pengalaman secara langsung dan dapat mengaplikasikan ilmu yang sudah didapat selama kuliah ke dalam dunia kerja untuk menghadapi permasalahan yang terjadi.

2. Bagi Perusahaan

- a. Diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya yang berguna untuk keberlangsungan jangka panjang.
- b. Memberikan masukan informasi mengenai *self efficacy*, *organizational citizenship behavior*, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan
- c. Diharapkan dapat berguna sebagai bahan pertimbangan oleh pimpinan perusahaan untuk mengembangkan dan mengevaluasi mengenai *self efficacy*, *organizational citizenship behavior*, *knowledge sharing* dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Pihak Lain

- a. Menjadi bahan atau referensi untuk mengetahui mengenai pengaruh *self efficacy*, *organizational citizenship behavior*, *knowledge sharing*

dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

- b. Memberikan tambahan informasi mengenai *self efficacy*, *organizational citizenship behavior*, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan.
- c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi yang bermanfaat bagi pembaca dan perbandingan untuk peneliti yang akan melakukan penelitian pada bidang kajian yang sama.