

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berhasil atau gagalnya suatu perusahaan tidak terlepas dari kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Kecakapan dalam mengelola kinerja para karyawan merupakan salah satu penentu kemajuan kinerja bisnis perusahaan tersebut (Huseno, 2016). Ini berarti bahwa pengelolaan kinerja karyawan yang baik pasti akan mengantarkan suatu perusahaan ke jalan yang menghamparkan kejayaan. Sebaliknya, pengelolaan kinerja karyawan yang dijalankan dengan spriti abal-abal hanya akan membawa perusahaan menuju kegagalan.

Kinerja diartikan sebagai suatu catatan keluaran hasil pada fungsi jabatan atau seluruh aktifitas kerja dalam periode tertentu (Supihati, 2019). Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai suatu catatan hasil kerja seorang karyawan dalam suatu periode waktu tertentu. Penilaian atau pengukuran kinerja karyawan sangat perlu dilakukan oleh perusahaan agar dapat memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Gambaran akurat tersebut akan menjadi tolak ukur dan dasar pengambilan keputusan bagi perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan keuntungan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan (Pulungan & Rivai, 2021). Salah satu elemen penting yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja karyawannya. Seorang karyawan dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik, agar perusahaan mampu mencapai

tujuannya. Hal ini berarti bahwa, semakin baik kinerja karyawan, maka semakin mungkin pula tujuan perusahaan diwujudkan.

PT Bank Tabungan Negara (BTN) Persero Tbk Kantor Cabang Medan sebagai suatu perusahaan yang bergerak di bidang perbankan tentu saja memiliki tujuan yang ingin dicapai secara maksimal. Oleh karena itu, kinerja karyawannya menjadi salah satu aspek penting yang terus diupayakan peningkatannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan bagian HRD (*Human Resource Development*) BTN Kantor Cabang Medan, diketahui bahwa bagian HRD BTN Medan secara rutin melakukan penilaian kinerja karyawannya setiap 3 bulan sekali. Dari hasil pengukuran kinerja karyawan pada tahun 2021, diperoleh data sebagai berikut.

Tabel 1.1 Data Kinerja Karyawan BTN Medan.

Jumlah Karyawan	Waktu Penilaian	Persentase Penilaian			
		Sangat Baik	Baik	Sedang	Buruk
230 Karyawan	Maret 2021	20%	30%	40%	10%
	Juni 2021	10%	30%	40%	20%
	September 2021	10%	30%	30%	30%
	Desember 2021	20%	30%	40%	10%

Sumber: HRD BTN KC. Medan.

Dari Tabel 1.1 tentang kinerja karyawan BTN Medan yang dinilai secara berkala (Maret, Juni, September, Desember), diketahui bahwa masih terdapat kinerja karyawan yang dinilai buruk. Data yang ditampilkan merupakan rangkuman dari berbagai aspek kinerja yang dinilai. Pada penilaian bulan Maret 2021, terdapat 10% karyawan (23 orang) yang memiliki kualitas kerja buruk. Jumlah karyawan yang kualitas kerjanya buruk tersebut semakin bertambah pada periode penilaian berikutnya (Juni 2021) menjadi 20% dari seluruh karyawan (46

orang). Pada periode penilaian berikutnya (September 2021) jumlah karyawan yang kualitas kerjanya buruk bertambah 10% dari periode sebelumnya menjadi 30% (69 karyawan). Selanjutnya pada periode penilaian bulan Desember 2021 terjadi penurunan persentase karyawan yang memiliki kualitas kerja buruk menjadi 10% (23 orang). Kualitas kerja yang buruk tersebut ditandai dengan buruknya pelayanan karyawan terhadap nasabah/konsumen, kurangnya kedisiplinan, kurangnya kreatifitas dalam bekerja, dan kurangnya kemampuan persuasif terhadap nasabah/konsumen.

Masih banyaknya karyawan yang memperoleh penilaian kinerja buruk merupakan indikasi bahwa belum maksimalnya kinerja karyawan sehingga berdampak terhadap kurang optimalnya pencapaian tujuan perusahaan. Temuan mengenai permasalahan kinerja karyawan tersebut semakin diperkuat oleh hasil pra-survey yang dilakukan terhadap karyawan BTN Medan.

Tabel 1.2 Hasil Pra-Survey terhadap Kinerja Karyawan.

No.	Indikator	Pernyataan	Respon	
			Setuju	Tidak Setuju
1.	Kualitas kerja	Hasil pekerjaan saya berkualitas.	83%	17%
2.	Kuantitas kerja	Saya dapat mencapai target kerja dengan baik.	83%	17%
3.	Ketepatan waktu	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	67%	33%
4.	Efektivitas	Saya mampu memanfaatkan fasilitas yang tersedia.	67%	33%
5.	Kemandirian	Saya menyelesaikan sendiri permasalahan dalam pekerjaan.	67%	33%

Dari Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa masih terdapat beberapa permasalahan mengenai kinerja karyawan yang ditinjau dari indikator-indikator kinerja. Dari 30 karyawan yang berpartisipasi mengisi kuisioner pra-survei, beberapa diantaranya

memiliki kinerja yang kurang baik. Meskipun persentasenya tidak lebih dari 50%, akan tetapi kinerja buruk yang ditampilkan sebagian karyawan tetap memberikan dampak buruk terhadap perusahaan. Permasalahan yang ditemukan pada kinerja karyawan terdiri dari: (1) Sebanyak 17% (5 orang karyawan) yang mengaku kualitas pekerjaan yang dihasilkannya tidak cukup baik; (2) Sebanyak 17% (5 orang karyawan) menyatakan bahwa mereka tidak dapat memenuhi target pekerjaan yang ditetapkan perusahaan; (3) Sebanyak 33% (10 orang karyawan) menyatakan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu; (4) Sebanyak 33% (10 orang karyawan) menyatakan bahwa mereka kurang mampu bekerja secara efektif, dan; (5) Sebanyak 33% (10 orang karyawan) menyatakan bahwa mereka mengalami kesulitan saat bekerja secara sendiri-sendiri.

Masih ditemukannya sebagian karyawan yang memiliki kinerja kurang baik merupakan indikasi bahwa pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia di perusahaan masih belum maksimal. Oleh karena itu, pengoptimalan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu keharusan bagi perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik dan kegagalan dapat dihindarkan (Sari & Hadijah, 2016). Sebab, kegagalan dalam pengelolaan sumber daya manusia akan mendatangkan kerugian bagi perusahaan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti penghargaan karyawan, kepuasan karyawan, perilaku karyawan, dan gaya kepemimpinan di suatu perusahaan (Setyawan, 2018). Penghargaan seperti kompensasi dan bonus yang sesuai dan gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu meningkatkan dan mendorong perilaku serta kinerja karyawan di suatu perusahaan. Faktor lain yang

juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah efikasi diri (*self efficacy*) dan *locus of control* (Pulungan & Rivai, 2021).

Efikasi diri adalah suatu penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan dan menghasilkan sesuatu (Baron & Byrne, 2012). *Self-Efficacy* (Efikasi diri) juga diartikan sebagai kepercayaan atau keyakinan seseorang bahwa ia dapat menguasai situasi dan menghasilkan sesuatu yang positif (Bandura, 2012). Dari kedua pendapat tersebut, maka efikasi diri merupakan keyakinan yang dimiliki seorang karyawan bahwa ia mampu untuk melakukan tugas, menguasai situasi, mencapai tujuan dan menghasilkan sesuatu yang positif.

Menurut Lunenburg (2017), indikator efikasi diri terdiri dari tugas yang menantang, selalu berpikir inovatif dan kreatif, pelatihan, dan keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan. Sementara itu, menurut Bandura (2012), indikator efikasi diri adalah: (1) Yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu; (2) Yakin dapat memotivasi diri untuk melakukan tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas; (3) Yakin bahwa diri mampu berusaha dengan keras, gigih dan tekun; (4) Yakin bahwa diri mampu bertahan menghadapi hambatan dan kesulitan; (5) Yakin dapat menyelesaikan permasalahan di berbagai situasi.

Efikasi diri merupakan salah satu faktor yang menentukan baik buruknya kinerja seorang karyawan. Semakin baik efikasi diri seorang karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja yang ditampilkan karyawan tersebut (Primandaru & Adriyani, 2019). Karyawan yang memiliki efikasi diri yang tinggi cenderung memiliki keinginan yang tinggi agar berhasil dan meraih tujuannya sehingga kinerja yang ditampilkannya akan menjadi lebih baik.

Akan tetapi, yang terjadi adalah masih ditemukannya beberapa karyawan yang memiliki efikasi diri yang rendah. Berdasarkan pernyataan bidang HRD saat diwawancarai, diketahui bahwa terdapat 15% (35 orang) karyawan yang dinilai kurang gigih dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan. Selain itu, bidang HRD juga menjelaskan bahwa terdapat 5% (12 orang) karyawan yang tidak mampu bertahan dengan baik saat menghadapi hambatan dan kesulitan dalam pekerjaan. Bahkan bidang HRD menerangkan bahwa beberapa dari karyawan yang tidak mampu bertahan dalam menghadapi hambatan tersebut sampai mengundurkan diri dari pekerjaannya. Temuan ini kemudian diperkuat oleh hasil pra-survey yang dilakukan peneliti terhadap efikasi diri karyawan. Berdasarkan hasil pra-survey pada aspek *self efficacy* (efikasi diri), permasalahan yang ditemui dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut ini.

Tabel 1.3 Hasil Pra-Survey terhadap *Self Efficacy* Karyawan.

No.	Indikator	Pernyataan	Respon	
			Setuju	Tidak Setuju
1.	Yakin dapat menyelesaikan tugas.	Saya yakin bahwa saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik.	67%	33%
2.	Yakin dapat memotivasi diri.	Saya mampu memotivasi diri saat menghadapi kesulitan dalam bekerja.	50%	50%
3.	Yakin dapat berusaha keras, gigih dan tekun.	Saya yakin dapat bekerja dengan gigih	100%	-
4.	Yakin dapat bertahan menghadapi hambatan dan kesulitan.	Saya yakin dapat bertahan jika menemui hambatan dalam pekerjaan.	33%	67%
5.	Yakin dapat menyelesaikan permasalahan.	Saya yakin saya dapat menyelesaikan setiap permasalahan dalam pekerjaan.	50%	50%

Dari Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa terdapat beberapa permasalahan pada aspek efikasi diri karyawan. Beberapa diantaranya seperti: (1) Sebanyak 33% (10 orang karyawan) tidak yakin bahwa dirinya dapat menyelesaikan tugas dengan baik; (2) Sebanyak 50% (15 orang karyawan) tidak yakin dapat memotivasi dirinya sendiri; (3) Pada indikator nomor 3 tidak ditemukan permasalahan, artinya seluruh karyawan yakin bahwa mereka dapat berusaha keras, gigih dan tekun; (4) Sebanyak 67% (20 orang karyawan) tidak yakin bahwa mereka dapat bertahan jika menghadapi hambatan dan kesulitan dalam pekerjaan; (5) Sebanyak 50% (15 orang karyawan) tidak yakin bahwa mereka dapat menyelesaikan permasalahan di berbagai situasi.

Permasalahan yang ditemui pada efikasi diri karyawan menandakan bahwa sebagian besar karyawan memiliki persepsi yang buruk terhadap dirinya sendiri. Kurangnya keyakinan diri seorang karyawan akan mengakibatkan ketidakmampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan (Meria & Tamzil, 2021). Hal ini tentunya akan berakibat pula terhadap kinerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, efikasi diri karyawan perlu ditingkatkan. Sebab, karyawan yang memiliki efikasi diri yang kuat akan lebih bersemangat mencapai hasil optimal dalam kinerjanya.

Faktor berikutnya yang diduga turut mempengaruhi kinerja karyawan adalah *locus of control* (pengendalian diri) karyawan. *Locus of control* (pengendalian diri) adalah skala pengukuran sejauh mana seseorang percaya bahwa suatu hal yang terjadi berada dalam kendali dirinya (Schermerhorn, 2013). Sedangkan menurut Myers (2012), *locus of control* adalah persepsi seseorang tentang bagaimana kendali atas dirinya terhadap takdir. Dari kedua definisi

tersebut, *locus of control* dapat diartikan sebagai persepsi atau kepercayaan yang dimiliki seorang karyawan bahwa segala sesuatu yang terjadi berada dalam kendalinya sendiri.

Locus of control terdiri dari dua yaitu *locus of control* internal dan eksternal (Kreitner & Kinicki, 2014). *Locus of control* internal diartikan sebagai keyakinan bahwa setiap permasalahan yang terjadi merupakan konsekuensi tindakan individu dan masih bisa untuk dikendalikan sendiri. Sedangkan *locus of control* eksternal diartikan sebagai keyakinan bahwa semua masalah yang terjadi adalah karena takdir sehingga berada di luar kendali dan hanya perlu untuk diterima saja. Seorang karyawan yang baik adalah pegawai yang memiliki *locus of control* internal yang baik pula. Artinya, karyawan tersebut meyakini bahwa kegagalan atau keberhasilannya dalam pekerjaan merupakan konsekuensi dari tindakannya sendiri sehingga muncul rasa tanggung jawab untuk mencapai kinerja yang baik pula (Radityastuti dkk., 2017). Sebaliknya, karyawan yang memiliki *locus of control* eksternal cenderung kurang bertanggung jawab atas apa yang terjadi dan menganggap takdir (keberuntungan atau kesialan) sebagai penyebab dari segala sesuatu yang terjadi.

Dalam mengukur tingkat *locus of control* seorang karyawan diperlukan indikator *locus of control*. Menurut Crider (2015), seseorang yang memiliki *locus of control* yang baik dapat dilihat berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut: (1) Memperoleh keberhasilan merupakan hasil dari kerja keras, dan tidak ada hubungannya dengan keberuntungan; (2) Meningkatkan kualitas diri merupakan hasil dari inisiatif yang ada pada diri; (3) Ketika sedang menghadapi masalah, hal yang dilakukan adalah mencari solusi untuk memecahkan masalah tersebut; (4)

Selalu berpikir secara efektif dalam melakukan pekerjaan, dan; (5) Keberhasilan yang diperoleh sebanding dengan usaha yang dilakukan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan bidang HRD, diketahui masih terdapat beberapa karyawan yang memiliki *locus of control* eksternal. Hal ini terlihat dari masih ditemukannya karyawan yang kurang memiliki inisiatif saat menghadapi masalah dalam pekerjaan. Kurangnya inisiatif karyawan tersebut mengakibatkan atasannya (*Team Leader*) harus bekerja lebih untuk memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap karyawan tersebut. Selain itu, permasalahan *locus of control* ini juga terlihat dari adanya karyawan yang menyampaikan keluhan ke bidang HRD bahwa tugas yang diberikan kepadanya adalah diluar tanggung jawab jabatannya. Padahal menurut penuturan bidang HRD, tugas tersebut sudah sesuai dengan jabatan karyawan tersebut. Bidang HRD menduga bahwa karyawan yang mengeluhkan pekerjaannya tersebut kurang memiliki pengendalian diri yang baik sehingga tidak mampu mencari solusi atas permasalahannya dan malah menjadikan beban kerja yang diberikan sebagai penyebab masalah yang dihadapi.

Temuan mengenai kondisi *locus of control* karyawan kemudian diperkuat dengan hasil pra-survey yang dilakukan oleh peneliti dengan cara mendistribusikan angket pra-survey kepada karyawan. Angket pra-survey ini berisi pernyataan yang dirancang dan disesuaikan dengan indikator-indikator *locus of control* yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengendalian diri (*locus of control*) yang dimiliki oleh karyawan BTN Medan. Berdasarkan hasil pra-survey pada aspek *locus of control* karyawan, beberapa permasalahan yang muncul dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut ini.

Tabel 1.4 Hasil Pra-Survey terhadap *Locus of Control* karyawan.

No.	Indikator	Pernyataan	Persentase	
			Setuju	Tidak Setuju
1.	Keberhasilan merupakan hasil dari kerja keras, tidak ada hubungannya dengan keberuntungan.	Dapat mencapai target pekerjaan adalah karena keberuntungan (nasib baik).	67%	33%
2.	Meningkatkan kualitas diri merupakan hasil dari inisiatif diri.	Inisiatif merupakan hal yang sangat penting dalam pekerjaan.	67%	33%
3.	Ketika menghadapi masalah, hal yang dilakukan adalah mencari solusi.	Saat menemui permasalahan dalam pekerjaan, saya berupaya mencari solusinya.	67%	33%
4.	Berpikir efektif.	Saya selalu berupaya berpikir efektif.	100%	-
5.	Keberhasilan sebanding dengan usaha yang dilakukan.	Keberhasilan yang saya peroleh saat ini sebanding dengan usaha yang telah saya lakukan.	67%	33%

Pada aspek *locus of control* terlihat bahwa masih terdapat karyawan BTN Cabang Medan yang memiliki *locus of control* eksternal, yaitu keyakinan bahwa segala sesuatu yang terjadi pada dirinya disebabkan oleh takdir (keberuntungan atau kesialan). Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator *locus of control* pada Tabel 1.4 Permasalahan yang ditemui pada aspek *locus of control* karyawan dapat diuraikan sebagai berikut: (1) Sebanyak 33% (10 orang karyawan) yang mengaku bahwa faktor yang menentukan suatu keberhasilan adalah keberuntungan; (2) Sebanyak 33% (10 orang karyawan) menyatakan tidak setuju bahwa inisiatif sangat dibutuhkan dalam pekerjaan; (3) Sebanyak 33% (10 orang karyawan) menyatakan bahwa ketika mereka menemui permasalahan dalam pekerjaan,

mereka tidak berupaya mencari solusinya; (4) Pada indikator berpikir efektif, tidak ada permasalahan yang ditemui, artinya seluruh karyawan menyatakan bahwa mereka selalu berupaya berpikir secara efektif; (5) Sebanyak 33% (10 orang karyawan) menyatakan bahwa keberhasilan yang mereka peroleh dalam pekerjaan saat ini tidak sebanding dengan usaha yang mereka lakukan. Hal ini berarti masih terdapat karyawan yang memiliki persepsi bahwa keberhasilan tidak sebanding dengan usaha yang dilakukan, ada faktor keberuntungan/kesialan yang turut mempengaruhi keberhasilan tersebut.

Dari hasil temuan awal penelitian ini diketahui bahwa hanya terdapat sebagian kecil karyawan yang memiliki *locus of control* internal. Sebagian besar karyawan masih memiliki *locus of control* eksternal. Hal ini merupakan indikasi yang kurang baik karena seseorang yang memiliki *locus of control* eksternal cenderung tidak berusaha lebih keras karena kepercayaannya bahwa segala sesuatu telah ditentukan oleh takdir. Sebaliknya, seseorang yang memiliki *locus of control* internal cenderung berusaha lebih keras karena ia meyakini bahwa usahanya tersebut akan mendatangkan hasil (Radityastuti dkk., 2017).

Berdasarkan temuan awal penelitian tersebut, diketahui bahwa terdapat beberapa permasalahan pada aspek efikasi diri dan *locus of control* karyawan BTN Cabang Medan. Permasalahan pada kedua variabel tersebut diduga turut mempengaruhi munculnya permasalahan pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian lebih lanjut mengenai **pengaruh *self efficacy*, dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Persero Tbk Kantor Cabang Medan.**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Terdapat karyawan yang kualitas kerjanya buruk dilihat dari penilaian kinerja.
2. Sekitar 17% (5 orang) karyawan tidak mampu memenuhi target pekerjaan yang ditetapkan perusahaan.
3. Sekitar 33% (10 orang) karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, belum mampu bekerja secara efektif dan belum mampu mandiri dalam bekerja.
4. Sekitar 40% (12 orang) karyawan masih memiliki efikasi diri yang lemah.
5. Sekitar 26% (9 orang) karyawan masih memiliki *locus of control* eksternal.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, maka penelitian ini difokuskan pada pengaruh *self efficacy* dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan. Adapun jenis *locus of control* yang dikaji dalam penelitian ini difokuskan kepada jenis *locus of control* internal.

1.4 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Cabang Medan?
2. Bagaimana pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Cabang Medan?

3. Bagaimana pengaruh *self efficacy* dan *locus of control* secara simultan terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Cabang Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh dari *self efficacy* terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Cabang Medan.
2. Untuk menganalisis pengaruh dari *locus of control* terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Cabang Medan.
3. Untuk menganalisis pengaruh dari *self efficacy* dan *locus of control* secara simultan terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Cabang Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti: Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana menambah pengetahuan dan wawasan dalam melakukan penelitian ilmiah serta dapat menggunakan hasil-hasil penelitian yang diperoleh dalam membantu mengatasi permasalahan yang ditemui di lingkungan sekitar peneliti terkait dengan topik manajemen SDM.
2. Bagi Manajemen BTN Cabang Medan: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi terkait pengaruh *locus of control* dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan terkait dengan manajemen dan peningkatan kualitas SDM di lingkungan perusahaan.

3. Bagi UNIMED: Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur kepustakaan Universitas Negeri Medan pada bidang manajemen sumber daya manusia dan terkhusus pada topik yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Bagi Peneliti Lain: Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi ilmiah terkait dengan pengaruh *self efficacy* dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan.

