

BAB I

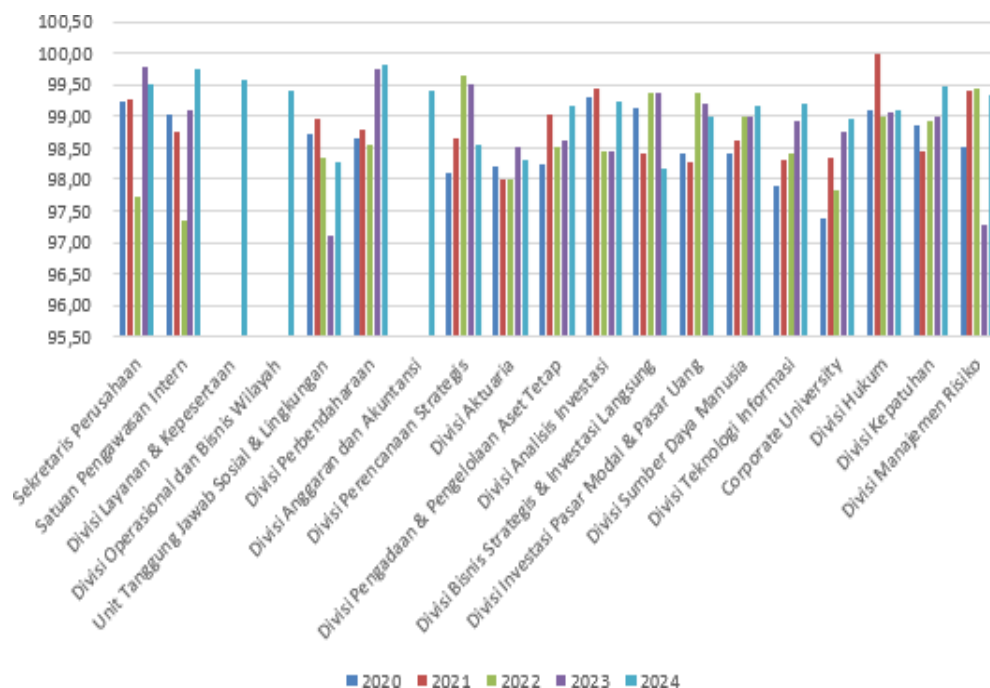
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan era modern membawa perubahan di berbagai sektor industri, termasuk dalam pola kerja dan sistem manajemen organisasi. Lingkungan eksternal yang dinamis dengan tantangan bisnis yang kompleks menuntut perusahaan untuk terus beradaptasi agar keberlangsungan operasional tetap terjaga. Dalam konteks ini, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen sumber daya manusia yang terstruktur, berkelanjutan, dan mampu membentuk tenaga kerja profesional, kompeten, serta berkomitmen tinggi terhadap visi dan misi perusahaan.

Keberlangsungan operasional jangka panjang tidak cukup dicapai melalui penetapan target dan evaluasi rutin upaya tersebut perlu diperkuat dengan dukungan organisasi dan penguatan efikasi diri karyawan. Dukungan organisasi dan keyakinan diri karyawan akan mendorong komitmen, proaktivitas, serta tanggung jawab yang lebih tinggi, yang pada akhirnya membentuk keterlibatan karyawan dan menghasilkan kinerja yang optimal.

Dalam menghadapi dinamika tersebut, PT TASPEN (Persero) sebagai BUMN di bidang asuransi sosial dan pengelolaan dana pensiun bagi ASN menyadari bahwa keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kontribusi dan kinerja karyawan. Untuk mendukung hal tersebut, perusahaan menekankan pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kesejahteraan, penguatan rasa percaya diri, pembentukan budaya kerja positif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendorong loyalitas dan keterikatan. Berdasarkan data kinerja, strategi ini terbukti efektif di sejumlah divisi karena mampu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan bagi kemajuan organisasi.



Sumber : PT TASPEN (Persero) 2025

Gambar 1.1
Rata-rata Nilai Kinerja Karyawan Per Divisi Kantor Pusat PT TASPEN (Persero)
Tahun 2020 - 2024

Sejumlah unit kerja PT TASPEN (Persero) berhasil mencatatkan kinerja sangat baik dengan skor di atas 98 dan masuk kategori A-, di antaranya Divisi Analisis Investasi, Perbendaharaan, Aktuaria, Pengadaan & Pengelolaan Aset Tetap, Bisnis Strategis & Investasi Langsung, Investasi Pasar Modal & Pasar Uang, Sumber Daya Manusia, Teknologi Informasi, Kepatuhan, serta Manajemen Risiko. Selain itu, tiga unit baru yang beroperasi sejak 2024, yaitu Divisi Layanan & Kepesertaan, Operasional & Bisnis Wilayah, serta Anggaran & Akuntansi, juga menunjukkan hasil awal yang positif. Pencapaian tersebut mencerminkan efektivitas tata kelola, struktur kerja yang terarah, serta keterlibatan aktif karyawan dalam mendukung target organisasi.

Beberapa divisi PT TASPEN (Persero) menunjukkan tren peningkatan kinerja yang konsisten dari tahun ke tahun. Misalnya, Divisi Perencanaan Strategis naik dari skor 97,27 B+ pada 2020 menjadi 99,34 pada 2023, meski sedikit menurun ke 98,87 di 2024. Divisi Corporate University juga mencatat tren positif dengan capaian tertinggi 99,90 pada 2022, sementara Divisi Hukum meraih skor puncak

100,23 pada 2021. Meski terdapat fluktuasi, seluruh divisi tersebut tetap berada pada kategori kinerja tinggi, yang mencerminkan keberhasilan dalam menjaga kualitas kerja secara berkesinambungan.

Tidak semua unit kerja PT TASPEN (Persero) mencatat tren kinerja yang stabil. Beberapa divisi, seperti Sekretaris Perusahaan, Satuan Pengawasan Intern, serta Unit Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, mengalami fluktuasi cukup signifikan dengan penurunan pada periode tertentu sebelum kembali meningkat. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain perubahan struktur kepegawaian, tantangan komunikasi internal, tingkat motivasi tim, serta dinamika lingkungan kerja yang kurang mendukung.

Secara keseluruhan, analisis data memperlihatkan adanya variasi kinerja antar divisi yang dipengaruhi oleh faktor struktural, manajerial, dan psikologis. Oleh karena itu, peninjauan kinerja secara rutin dan menyeluruh menjadi penting untuk menjaga konsistensi capaian, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, serta memastikan setiap unit kerja tetap sejalan dengan visi strategis perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan 19 divisi di PT TASPEN (Persero), Divisi Analisis Investasi menilai dukungan perusahaan melalui kompensasi, fasilitas kerja, dan manfaat tambahan yang meningkatkan kenyamanan dan kinerja dengan digitalisasi. Divisi Perbendaharaan, Aktuaria, Pengadaan & Pengelolaan Aset Tetap, Bisnis Strategis & Investasi Langsung, Investasi Pasar Modal & Pasar Uang, Sumber daya manusia, dan Teknologi Informasi menunjukkan kinerja stabil berkat remunerasi, pelatihan, fasilitas, dan budaya kerja kolaboratif. Namun, Divisi Bisnis Strategis & Investasi Langsung serta Aktuaria menghadapi tantangan terkait target tinggi, keterbatasan sumber daya, dan komunikasi yang kurang optimal.

Karyawan Divisi Perencanaan Strategis menyampaikan bahwa peningkatan kinerja didukung oleh fasilitas kerja, program pelatihan, serta budaya partisipatif seperti Culture Scoreboard dan Townhall Meeting. Divisi Corporate University berkembang melalui pemanfaatan teknologi, pengembangan kompetensi berkelanjutan, dan budaya kerja yang menumbuhkan kepercayaan diri. Sementara itu, Divisi Hukum mencatat perbaikan lewat remunerasi kompetitif, fasilitas

asuransi, pelatihan sertifikasi, dan digitalisasi proses, meski masih menghadapi tantangan pergantian personel dan kompleksitas regulasi.

Sementara itu, tiga divisi baru, Layanan & Kepesertaan, Operasional & Bisnis Wilayah, serta Anggaran & Akuntansi, menunjukkan kinerja awal yang positif. Dukungan perusahaan melalui kompensasi, asuransi, fasilitas, pelatihan, dan digitalisasi dianggap penting untuk menjaga motivasi dan stabilitas kinerja. Penerapan budaya kerja berbasis AKHLAK dan evaluasi rutin juga memperkuat keterlibatan karyawan.

Beberapa divisi seperti Sekretaris Perusahaan, Satuan Pengawasan Intern, dan Unit Tanggung Jawab Sosial & Lingkungan mengalami kinerja fluktuatif dengan penurunan sebelum membaik. Faktor penyebabnya meliputi motivasi tim, lingkungan kerja kurang kondusif, dan penurunan kinerja individu melalui evaluasi tahunan, employee gathering, sharing session, dan penguatan budaya kerja positif, divisi-divisi tersebut berhasil memulihkan dan menstabilkan kinerjanya.

Mayoritas karyawan menilai perusahaan sudah memberikan dukungan baik melalui kompensasi, fasilitas, pelatihan, sehingga mereka merasa dihargai, percaya diri, dan terlibat. Namun, perbedaan kinerja antar divisi tetap muncul akibat komunikasi internal, keterbatasan sumber daya, kepercayaan diri, kebijakan, lingkungan kerja, serta kebutuhan dan tuntutan karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek ini agar kinerja tetap konsisten dan optimal.

Persepsi dukungan perusahaan mencerminkan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Dukungan Organisasi adalah persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka Bal & Kooij (2022). Penelitian Gemilang & Riana (2021) menunjukkan dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, baik langsung maupun melalui keterlibatan karyawan, sedangkan kurangnya dukungan dapat menurunkan kinerja dan loyalitas. Sadewo & Kurniawan (2024) menemukan dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan maupun kinerja. Dengan demikian, dukungan organisasi berperan strategis dalam membangun loyalitas dan keterikatan, sehingga karyawan yang merasa

diperhatikan dan diperlakukan adil akan lebih terlibat dan berkontribusi positif terhadap kinerja berkelanjutan.

Dalam menjalankan tugas, karyawan perlu memiliki keyakinan diri agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Efikasi Diri adalah Perasaan percaya diri individu mengenai kapabilitasnya dalam menuntaskan suatu pekerjaan atau meraih suatu sasaran. Karyawan dengan efikasi diri tinggi lebih gigih, bertanggung jawab, dan mampu bekerja di bawah tekanan, sehingga mendukung kinerja optimal (Warner & French, 2020). Penelitian Wati & Wijono (2023) hasil penelitian mengindikasikan bahwa efikasi diri memiliki korelasi positif dengan kinerja. Individu dengan efikasi diri yang tinggi cenderung menunjukkan inisiatif yang lebih besar, rasa tanggung jawab yang meningkat, serta kemampuan yang lebih baik dalam mengelola situasi yang menekan. Sebaliknya, individu dengan efikasi diri yang kurang memadai berisiko lebih tinggi untuk mudah putus asa dan menunjukkan efektivitas yang berkurang. Selain itu, tingkat kepercayaan diri yang berlebihan, apabila tidak diimbangi dengan dukungan lingkungan yang memadai, dapat berpotensi mengurangi pencapaian kinerja seseorang. Penelitian Siregar (2021) menunjukkan bahwa efikasi diri berlebihan tanpa dukungan lingkungan dan manajemen dapat menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan kinerja.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang ditunjukkan dari segi kuantitas dan kualitas sesuai dengan tugas yang diemban. (Mangkunegara, 2020). Pencapaiannya dipengaruhi oleh faktor internal, seperti motivasi, kompetensi, disiplin, dan efikasi diri, serta faktor eksternal, seperti dukungan organisasi, pelatihan, insentif, lingkungan kerja, dan budaya kepemimpinan. Firnanda & Wijayati (2021) menegaskan bahwa dukungan organisasi dan efikasi diri, serta kondisi lingkungan kerja, memiliki pengaruh besar terhadap keterlibatan karyawan. Pada akhirnya, kinerja karyawan meningkat. Memenuhi dukungan organisasi dan efikasi diri secara bersamaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, meningkatkan kontribusi kinerja organisasi Ferawati (2023). Keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif yang substansial dengan kinerja. Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi merasa terikat secara emosional

maupun profesional dengan perusahaan, sehingga terdorong untuk bekerja secara optimal dan menunjukkan dedikasi yang konsisten Yuan & Maryadi (2023).

Analisis terhadap variasi kinerja antar divisi menunjukkan adanya ketidakkonsistenan tingkat performa dalam organisasi. Beberapa unit kerja mampu mempertahankan capaian yang stabil dan tinggi, sementara unit lainnya mengalami fluktuasi atau penurunan kinerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor internal organisasi, seperti efektivitas sistem pengelolaan, dukungan manajerial, serta penguatan budaya kerja, belum berjalan secara optimal dan merata di seluruh divisi. Fenomena tersebut merefleksikan tantangan yang umum dihadapi oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN), termasuk permasalahan retensi talenta, karakteristik budaya kerja yang cenderung birokratis, serta proses internalisasi nilai AKHLAK yang belum sepenuhnya efektif dalam membentuk perilaku kerja yang konsisten.

Terdapat inkonsistensi hasil penelitian terkait pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, di mana beberapa studi menunjukkan pengaruh yang signifikan, sementara studi lainnya menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada hubungan langsung antar variabel, sehingga pemahaman mengenai mekanisme hubungan tidak langsung, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan pendekatan yang lebih komprehensif dengan menguji peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasi, efikasi diri dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga difokuskan pada konteks perusahaan BUMN sebagai tingkat analisis yang lebih spesifik. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan kajian pada **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Kantor Pusat PT TASPEN (Persero)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Perbedaan capaian kinerja antar divisi menunjukkan bahwa tingkat performa karyawan belum sepenuhnya merata. Kondisi tersebut sejalan dengan tantangan yang dihadapi BUMN, seperti tingginya birokrasi, isu retensi talenta, dan implementasi nilai AKHLAK yang belum optimal. Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan pertanyaan penelitian untuk mengeksplorasi peran mediasi keterlibatan karyawan dalam konteks tersebut.

1. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero) ?
2. Apakah efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero) ?
3. Apakah pengaruh persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero) ?
4. Apakah pengaruh efikasi diri berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero) ?
5. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero) ?
6. Apakah keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero) ?
7. Apakah keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara efikasi diri dan kinerja karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero).
2. Menganalisis pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero).
3. Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap keterlibatan karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero).

4. Menganalisis pengaruh efikasi diri terhadap keterlibatan karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero).
5. Menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero).
6. Menganalisis peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero).
7. Menganalisis peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara efikasi diri dan kinerja karyawan di kantor pusat PT TASPEN (Persero)

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi penulis untuk memperdalam wawasan serta memperluas pengalaman dalam penerapan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan persepsi dukungan organisasi, efikasi diri, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menjadi sarana pengembangan kompetensi diri guna meningkatkan kualitas kinerja pribadi.

2. Bagi Perusahaan

Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam menyusun kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam aspek peningkatan persepsi dukungan organisasi, efikasi diri, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan. agar tercapai peningkatan kinerja perusahaan yang berkelanjutan.

3. Bagi Akademis

Dalam konteks akademis, penelitian ini memberikan sumbangsih bagi kemajuan studi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan persepsi dukungan organisasi, efikasi diri, kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan, serta dapat berfungsi sebagai rujukan untuk penelitian lanjutan mengenai elemen-elemen yang mempengaruhi kinerja.