

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan berkembangnya jaman dan revolusi industri, dinamika dunia bisnis dan kemajuan teknologi berkembang dengan cepat, menuntut organisasi untuk lebih fleksibel dan inovatif dalam mengelola sumber daya khususnya sumber daya manusia (da Silva et al., 2022). Digitalisasi, otomatisasi, dan kecerdasan buatan telah membawa perubahan besar dalam dunia kerja, sehingga perusahaan perlu menyesuaikan strategi pengelolaannya agar tetap relevan dan mampu bersaing (Ekuma, 2024). Dalam hal ini, manajemen memiliki peran krusial dalam merancang, mengorganisasi, mengarahkan, serta mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara optimal, baik dari segi efisiensi maupun efektivitas. Salah satu pilar utama dalam pengelolaan organisasi adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengarah pada pemberdayaan karyawan sebagai aset utama dalam organisasi (Mayer et al., 2025).

Menurut Hasibuan (2023) Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai modal penting organisasi untuk mencapai tujuan. SDM tidak hanya menjadi roda penggerak dalam operasional sehari-hari, tetapi juga menjadi kunci inovasi dan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, Sumber Daya Manusia yang optimal dapat berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, baik dalam aspek efisiensi, inovasi, maupun daya saing di pasar. Menurut (Robbins & Judge, 2022) kinerja karyawan mengacu pada sejauh mana

individu dapat melaksanakan tugas yang diberikan dalam pekerjaan agar efektif dan efisien. Kinerja mencakup berbagai aspek, seperti kualitas kerja, produktivitas, ketepatan waktu, serta kontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Robbins juga menjelaskan bahwasannya kinerja karyawan tidak sepenuhnya bergantung pada faktor individu seperti keterampilan dan pengetahuan, namun dipengaruhi oleh faktor dukungan organisasi, motivasi serta kesempatan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan dan pengembangan karier. Kinerja seseorang dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh efikasi diri, yaitu tingkat kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan.

Albert Bandura (1997) mengungkapkan efikasi diri dapat diartikan sebagai kepercayaan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. Konsep ini memainkan peran yang krusial dalam psikologi kognitif, karena efikasi diri mempengaruhi cara seseorang menghadapi tantangan, berinteraksi dengan orang lain, dan merespon terhadap tekanan atau kesulitan. Oleh karena itu, kemampuan seorang karyawan dimasa lalu menunjang dalam menyelesaikan tugasnya pada pekerjaannya. Menurut Khaeruman et al. (2021) pengalaman kerja yang luas memungkinkan karyawan untuk lebih terampil dalam menghadapi tantangan dan menyelesaikan tugas dengan efisien. Menurut Marwansyah (2014) pengalaman kerja ini memberi peluang bagi karyawan untuk belajar dan berkembang dalam lingkungan profesional, sehingga memperoleh keterampilan baru, memperbaiki keterampilan yang ada, serta memperluas pemahaman tentang pekerjaan.

Namun, meskipun sejumlah penelitian telah mengkaji manfaat tingkat keyakinan diri pada karyawan di lingkungan kerja, masih terdapat *gap research* terkait korelasi antara variabel efikasi diri, kinerja karyawan dan pengalaman kerja, seperti yang diteliti oleh Median (2023) yang menjelaskan bahwasannya hasil uji parsial bahwasannya efikasi diri tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitiannya mengungkapkan bahwa adanya potensi faktor lain yang lebih signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan, yang bertolak belakang dengan penelitian Putri & Zakia (2025) temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Resi & Djakaria (2020) juga mengungkapkan bahwa pengalaman kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan, yang menimbulkan pertanyaan lebih lanjut tentang peran pengalaman kerja dalam meningkatkan kualitas kinerja. Berbanding terbalik dengan penelitian dari Putri Annisa (2022) bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian lanjutan sangat dibutuhkan untuk tujuan mengidentifikasi faktor lain yang dapat menghubungkan kesenjangan tersebut dan memberi pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antar variabel.

Gap research ini menunjukkan perlunya eksplorasi mendalam tentang aspek-aspek yang memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini semakin relevan ketika dikaitkan dengan fenomena yang terjadi di lapangan, dimana masih ditemukan berbagai tantangan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Djuanita (2016) ditemukan

sejumlah permasalahan yang berdampak pada kualitas dan kinerja karyawan. Masalah tersebut mencakup keterlambatan dalam pemberian tunjangan kinerja dan honor yang seharusnya diterima tepat waktu. Keterbatasan ruang kerja yang sempit, sehingga mengurangi kenyamanan dan produktivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Suasana kerja yang kurang nyaman dan bersih, kurangnya rasa kekeluargaan di antara karyawan, serta fasilitas bangunan gedung kantor yang belum memadai, seperti kurangnya sarana pendukung kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional. Kondisi ini mengakibatkan karyawan bekerja kurang optimal, sehingga pada akhirnya berdampak pada penurunan kualitas dan produktivitas kinerja. Selaras dengan UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan yang mengatur tentang hubungan kerja, hak dan tanggung jawab pekerja serta pemberi kerja, keselamatan kerja, dan kesejahteraan karyawan.

Disisi lain berikut data dua tahun terakhir karyawan Museum Geologi Bandung tentang sistem informasi kepegawaian.

Tabel 1.1 Sistem Informasi Kepegawaian Museum Geologi Bandung

Tahun 2023 – 2024			
Tahun	Rating Hasil Kerja	Rating Perilaku Kerja	Predikat Kinerja Karyawan
2023	67%	67%	67%
	(Sesuai Ekspetasi)	(Sesuai Ekspetasi)	(Baik)
2024	88%	88%	88%
	(Sesuai Ekspetasi)	(Sesuai Ekspetasi)	(Baik)

Sumber: Diolah oleh peneliti 2025

Berdasarkan data kinerja karyawan yang menunjukkan peningkatan signifikan dari 67% pada tahun 2023 menjadi 88% pada tahun 2024, laporan ini

secara langsung berkaitan erat dengan pengalaman keberhasilan (*performance accomplishments*) merupakan sumber penguatan efikasi diri yang paling efektif. Kenaikan rating yang konkret dan terukur ini memberikan bukti nyata seseorang mampu mencapai target dan mengendalikan hasil kerja. Dengan demikian, peningkatan dari "Sesuai Ekspektasi" ke tingkat pencapaian yang lebih tinggi tidak hanya mencerminkan pertumbuhan kompetensi, tetapi juga secara langsung memperkuat keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka sendiri, yang akan memotivasi untuk menghadapi tantangan di masa depan dengan lebih optimis dan berani.

Namun hal tersebut berbanding terbalik dengan kondisi saat ini bahwasannya berdasarkan hasil wawancara dengan Analisis SDM Aparatur Pertama di Museum Geologi, ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan dinamika kerja internal, yang ditandai dengan rendahnya tingkat keterbukaan serta kurangnya umpan balik yang akan mengurangi kesempatan karyawan memperoleh pengalaman keberhasilan dan persuasi sosial. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dan konflik yang secara tidak langsung menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif, ditandai dengan hubungan antar karyawan yang renggang, menurunnya tingkat kepercayaan, serta suasana kerja yang cenderung tegang. Jika dibiarkan dalam jangka panjang, situasi ini dapat berdampak negatif terhadap semangat kerja, mempengaruhi fisiologis atau emosional membuat karyawan meragukan kemampuan dirinya, enggan mengambil inisiatif, dan kurang percaya diri dalam menyelesaikan tugas.

Kondisi ini menuntut perhatian lebih terhadap faktor-faktor internal yang dapat membantu karyawan tetap beradaptasi, membentuk keterampilan komunikasi, strategi penyelesaian konflik dan mempertahankan kinerjanya di tengah tantangan tersebut. Oleh karena itu, perlu ditinjau pula bagaimana peran pengalaman kerja karyawan dalam menghadapi kondisi tersebut, sebagaimana ditunjukkan oleh data masa kerja berikut:

Tabel 1.2 Masa Kerja Karyawan pada Museum Geologi Bandung

Masa Kerja (tahun)	Jumlah Karyawan
0 > 10	55
11 > 20	76
21 > 30	12
Jumlah	143 Orang

Sumber: Diolah oleh peneliti 2025

Pada tabel 1.1 dilihat bahwasannya dari total 143 karyawan, sebanyak 55 orang atau mayoritas berada dalam rentang masa kerja 0 hingga 10 tahun, menunjukkan adanya proporsi karyawan yang relatif baru dalam organisasi. Selanjutnya, terdapat 76 karyawan dengan masa kerja antara 11 hingga 20 tahun, yang mencerminkan keberlanjutan pengalaman dalam institusi. Sementara itu, sebanyak 12 karyawan telah mengabdikan selama 21 hingga 30 tahun, menandakan adanya kelompok karyawan dengan tingkat loyalitas dan pengalaman yang tinggi.

Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa Museum Geologi telah berusaha mengambil beberapa langkah untuk mengatasi permasalahan tersebut, seperti menempatkan para karyawannya sesuai dengan kualifikasi kemampuan yang sangat krusial untuk memastikan setiap orang dapat melaksanakan tugasnya dengan optimal dan sesuai dengan keahlian. Meskipun pendekatan

perekrutan ini sudah tepat, terdapat tantangan dalam menjaga kesesuaian antara kompetensi karyawan dan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang dikarenakan tidak seluruh karyawan ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing. Dengan demikian, tidak hanya memastikan penempatan karyawan yang tepat, tetapi juga keterampilan dan adaptasi yang cepat diperlukan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara optimal. Pengalaman kerja dan latar pendidikan yang bervariasi di Museum Geologi Bandung juga menjadi salah satu tantangan tersendiri dalam mengelola sumber daya manusia. Dengan sebagian besar karyawan memiliki masa kerja di bawah 20 tahun, terdapat potensi kesenjangan keterampilan dan pemahaman terhadap sistem kerja dibandingkan dengan karyawan yang telah lama mengabdikan. Di sisi lain, jumlah karyawan dengan pengalaman lebih dari 20 tahun yang relatif sedikit dapat berdampak pada alih pengetahuan dan keberlanjutan operasional museum. Ketidakseimbangan ini memunculkan tantangan dalam menciptakan sinergi antara karyawan baru dan lama, serta dalam memastikan efektivitas kerja dan *transfer* keahlian yang optimal.

Seperti yang diketahui Museum Geologi Bandung merupakan museum bersejarah di Indonesia yang berfokus pada pengumpulan, penyimpanan, dan penyajian artefak geologi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2025 tentang museum, museum adalah lembaga yang memiliki fungsi utama untuk melindungi, mengelola, memanfaatkan, serta menyampaikan koleksinya kepada masyarakat. Aturan ini merupakan implementasi dari Pasal 18 ayat (5)

Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2010 tentang Cagar Budaya. Dalam konteks ini, Museum Geologi hadir sebagai perwujudan fungsi museum dalam memberikan edukasi dan informasi kepada masyarakat Indonesia. Hingga saat ini, museum yang memiliki 250.000 koleksi seperti fosil, mineral, batuan, dokumentasi eksplorasi energi dan sumber daya mineral tetap menjadi satu diantara pusat informasi paling penting di Indonesia dengan total 186.217 kunjungan sampai saat ini. Sebagai unit operasional teknis di bawah Badan Geologi, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), Museum Geologi mempunyai peran strategis dalam mendukung edukasi dan penelitian geologi. Selaras dengan peraturan Menteri ESDM Nomor 18 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian ESDM, museum ini berfungsi sebagai pusat informasi kebencanaan geologi, seperti gunung api dan gempa bumi. Museum Geologi juga memiliki visi untuk menjadi referensi utama dalam memberikan informasi atau data mengenai geologi Indonesia. Untuk mencapai visi tersebut, Museum Geologi memiliki misi untuk menampilkan dan menyebarkan informasi tentang koleksi museum, memberikan edukasi tentang geologi, melakukan penelitian terhadap koleksi, serta mengembangkan museum.

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dijelaskan, penting guna melakukan penelitian lebih lanjut guna mengeksplorasi hubungan antara efikasi diri, kinerja karyawan, dan pengalaman kerja di Museum Geologi Bandung. Berdasarkan hasil mini riset melalui wawancara serta berbagai permasalahan yang telah diidentifikasi dalam deskripsi sebelumnya, peneliti terdorong untuk melakukan investigasi lebih mendalam. Penelitian ini nantinya akan diwujudkan

dalam bentuk penulisan skripsi dengan judul: **“Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan dengan Pengalaman Kerja sebagai Pemoderasi (Studi pada Karyawan Museum Geologi Bandung)”**.

B. Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti pun merumuskan permasalahan sebagai berikut.

1. Seberapa besar pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan pada Museum Geologi Bandung?
2. Seberapa besar pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada Museum Geologi Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh pengalaman kerja memoderasi hubungan efikasi diri terhadap kinerja karyawan pada Museum Geologi Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan, penelitian ini memiliki tujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan pada Museum Geologi Bandung.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada Museum Geologi Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh moderasi pengalaman kerja dalam hubungan efikasi diri terhadap kinerja karyawan pada Museum Geologi Bandung.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis bagi peneliti, akademisi, serta perusahaan. Manfaat penelitian tersebut antara lain:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman tentang pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan dengan pengalaman kerja sebagai variabel pemoderasi serta mengkaji keterkaitan antara teori yang ada dengan realitas di dunia kerja khususnya pada Museum Geologi Bandung.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi Peneliti, diharapkan dapat menjadi suatu sarana pendukung untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya khususnya terkait efikasi diri, kinerja karyawan dan pengalaman kerja.
- b. Bagi perusahaan, sebagai landasan dan pertimbangan dalam evaluasi pengelolaan sumber daya manusia guna mencapai tingkat kinerja karyawan yang optimal.