

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kemajuan lingkungan bisnis yang terus berubah dan sulit diprediksi merupakan perhatian utama pada dewasa ini. Menghadapi ketidakstabilan ekonomi global, kemajuan teknologi yang cepat, serta tingkat persaingan yang semakin tinggi, organisasi diharuskan untuk menetapkan strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang adaptif dan kuat agar mampu menjaga keberlanjutan serta keunggulan kompetitifnya (Fandika & Syamsuddin, 2024).

Sumber daya manusia merupakan faktor krusial untuk keberhasilan sebuah organisasi, karena mutu dan kapabilitas SDM berperan langsung dalam kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam persaingan, tumbuh secara berkelanjutan, serta mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Berbeda halnya dengan pengelolaan sumber daya lainnya, manajemen sumber daya manusia memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi karena berhadapan dengan individu yang memiliki pola pikir, perasaan, dan kepentingan yang beragam, sehingga keberhasilan maupun kegagalannya akan memberi dampak yang signifikan terhadap keberlangsungan dan pencapaian kinerja organisasi (Rumawas, 2018). Pencapaian target organisasi dipengaruhi oleh kualitas dan kemampuan pegawai, baik saat menjalankan tugas secara mandiri maupun ketika berkolaborasi dalam tim.

Produktivitas pegawai lebih tinggi seiring perbaikan fasilitas, suasana kerja, dan dukungan perusahaan (Sari et al., 2024). Peran organisasi akan ikut

membentuk pengalaman positif bagi pegawai. Dari pengalaman positif inilah perlahan tumbuh keyakinan akan kemampuan diri mereka sehingga kinerjanya dapat terus meningkat secara berkelanjutan, konsep ini dikenal sebagai *Self Efficacy*.

Bandura (1997) *Self Efficacy* dapat dimaknai sebagai kepercayaan seseorang terhadap kemampuan yang tersimpan di dirinya dalam mencapai hasil atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif psikologi kognitif, *Self Efficacy* memiliki posisi yang sangat strategis karena memengaruhi cara individu menghadapi tantangan, membangun hubungan dengan orang lain, serta mengarahkan sikap dan responsnya saat berhadapan dengan tekanan dan berbagai kondisi yang menantang.

Semakin tinggi *Self Efficacy* seseorang, semakin optimis dan tekun ia dalam menyelesaikan tugas sehingga peluang untuk mencapai kinerja yang baik juga semakin besar. *Self Efficacy* dapat berkembang melalui pengalaman keberhasilan, pembelajaran dari orang lain, serta kejelasan peran yang dijalankannya.

Kahn (1964) *Role Ambiguity* dipahami sebagai seluruh kondisi yang berkaitan dengan tingkat kejelasan peran, tugas, wewenang, dan tanggung jawab pegawai dalam organisasi, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, yang berpotensi memengaruhi kapasitas mereka dalam menjalankan tupoksinya. Dalam konteks ini, kejelasan deskripsi pekerjaan, konsistensi instruksi atasan, kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, serta kejelasan alur koordinasi, bersama dengan kualitas komunikasi

organisasi dan sistem evaluasi kinerja, berperan secara simultan dalam menentukan tingkat kinerja pegawai.

Kinerja pegawai menjadi salah satu determinan utama guna mencapai target organisasi. Dewi (2023) menyatakan, Pegawai yang memiliki kompetensi serta dorongan kerja yang kuat akan berkontribusi pada kelancaran operasional perusahaan. Pegawai dengan kualitas yang baik umumnya mampu menunjukkan kinerja dan prestasi kerja yang lebih tinggi, sehingga pencapaian organisasi dapat direalisasikan secara lebih efektif. Selain itu, peran organisasi melalui penyediaan fasilitas kerja, kemudahan akses terhadap informasi, serta penerapan sistem penghargaan yang adil dan memadai turut memperkuat motivasi pegawai untuk memberikan kinerja secara optimal.

Penelitian ini dilakukan di PT Pindad, Jl. Gatot Subroto No.517, Sukapura, Kecamatan Kiaracondong, Jawa Barat. PT Pindad merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan di bidang industri manufaktur, khususnya dalam pengembangan dan produksi alat utama sistem senjata (Alutsista), munisi, kendaraan tempur, serta berbagai produk industri lainnya yang mendukung kebutuhan pertahanan dan keamanan nasional. Selain memproduksi produk pertahanan, PT Pindad juga menghasilkan berbagai produk komersial yang dibutuhkan sektor industri dalam negeri. Dibawah ini merupakan data capaian PT Pindad tahun 2023.

Tabel 1.1
Capaian *Key Performance Indicators* PT. Pindad
3 Tahun Terakhir Dari 2023

2021	2022	2023
93,17 %	93,17 %	91,91 %

Sumber : PT Pindad 2025

KPI (*Key Performance Indicator*) adalah alat ukur kinerja utama yang terukur, baik bersifat finansial maupun non-finansial, yang digunakan untuk memantau, mengevaluasi, dan menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategis perusahaan, divisi, hingga tingkat individu (*Pindad.com*).

Berdasarkan data *Key Performance Indicator* (KPI) PT Pindad selama periode 2021–2023, terlihat adanya penurunan capaian KPI pada tahun 2023. Meskipun capaian KPI perusahaan merupakan hasil akumulasi dari berbagai aspek organisasi, kinerja individu pegawai masih tetap memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tersebut. Oleh karena itu, penurunan capaian KPI yang terjadi pada tahun 2023 perlu menjadi perhatian dan dikaji lebih lanjut sebagai upaya untuk mengantisipasi terjadinya fenomena serupa di masa mendatang.

Penurunan capaian KPI PT Pindad pada tahun 2023 menunjukkan adanya dinamika kinerja organisasi yang perlu diperhatikan oleh manajemen. Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia, pencapaian kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis dan operasional, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis serta perilaku kerja pegawai. Salah satu faktor psikologis yang dinilai memiliki keterkaitan dengan kemampuan

individu dalam mencapai target dan menyelesaikan pekerjaan adalah *Self Efficacy*.

Berbagai penelitian dalam bidang perilaku organisasi menunjukkan bahwa kondisi seperti stres kerja, beban kerja yang tinggi, *Burnout*, serta tekanan pekerjaan yang berkepanjangan dapat memengaruhi kondisi psikologis pegawai, termasuk keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam bekerja. Kondisi tersebut dapat berdampak pada menurunnya kemampuan pegawai dalam bekerja secara optimal. Selain itu, penelitian mengenai *Self Efficacy* terhadap kinerja masih lebih banyak dikombinasikan dengan variabel lain, sehingga penelitian yang secara khusus menguji pengaruh *Self Efficacy* terhadap kinerja dengan *Role Ambiguity* sebagai variabel moderasi masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tambahan dalam kajian perilaku organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Selain *Self Efficacy*, faktor lain yang dinilai dapat memengaruhi hubungan antara keyakinan diri pegawai dan kinerja adalah *Role Ambiguity* atau ketidakjelasan peran. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan memiliki tuntutan kerja tinggi, ketidakjelasan peran berpotensi memengaruhi efektivitas individu dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki *Self Efficacy* tinggi belum tentu mampu menunjukkan kinerja optimal apabila mengalami ketidakjelasan terkait tugas, tanggung jawab, maupun ekspektasi kerja yang diterima. Sebaliknya, kejelasan peran dapat membantu individu mengoptimalkan keyakinan dirinya dalam mencapai target pekerjaan. Bersama

dengan itu peneliti juga menyoroti fenomena *Intens*-nya rotasi dalam ranah pimpinan di PT Pindad yang terlepas dari pasti ada urgensinya, rotasi yang cepat seringkali membuat pegawai mesti beradaptasi pada gaya kepemimpinan, ekspektasi ataupun kultur kerja yang berbeda-beda pula disetiap pimpinannya.

Berdasarkan uraian tersebut, *Role Ambiguity* dipandang memiliki potensi untuk memperkuat maupun memperlemah pengaruh *Self Efficacy* terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan adanya penurunan capaian KPI PT Pindad pada tahun 2023 serta pentingnya mengantisipasi kemungkinan terjadinya fenomena serupa di masa mendatang, penelitian ini mengangkat judul “Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Role Ambiguity* sebagai Variabel Moderasi pada Pegawai PT Pindad”.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses mengenali berbagai permasalahan yang muncul dalam objek penelitian yang menunjukkan adanya penyimpangan antara apa yang seharusnya terjadi (*Das Sollen*) dengan apa yang benar-benar terjadi di lapangan (*Das Sein*). Dari berbagai masalah yang teridentifikasi, peneliti kemudian memilih masalah yang paling penting dan layak untuk diteliti (Sugiyono, 2020). Peneliti mengidentifikasi masalah berdasarkan uraian latar belakang sebagai berikut:

1. Adanya perbedaan capaian KPI PT Pindad pada periode 2022 -2023 menunjukkan adanya dinamika kinerja yang perlu ditelaah lebih lanjut. Kondisi tersebut menjadi perhatian untuk memahami

berbagai faktor yang berpotensi memengaruhi pencapaian kinerja karyawan, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dalam upaya menjaga dan meningkatkan capaian kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

2. *Self Efficacy* merupakan salah satu aspek psikologis yang berkaitan dengan keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan pekerjaan. Meskipun memiliki relevansi terhadap kinerja karyawan, aspek ini belum menjadi bagian dari pengukuran internal yang dilakukan oleh PT Pindad, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut untuk memahami peran *Self Efficacy* dalam konteks organisasi tersebut.
3. Berdasarkan hasil mini riset yang dilakukan peneliti, ditemukan adanya fenomena pergantian pimpinan yang relatif sering terjadi dalam lingkungan kerja PT Pindad. Perubahan kepemimpinan tersebut berpotensi menimbulkan penyesuaian terhadap ekspektasi, standar kerja, maupun pola komunikasi yang berbeda dari setiap pimpinan, sehingga memungkinkan munculnya perbedaan pemahaman terkait peran dan tanggung jawab pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan.

C. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan fokus, maka ruang lingkup penelitian dibatasi pada kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya

yang berkaitan dengan faktor psikologis dan *Role Ambiguity* pegawai. Adapun ruang lingkup penelitian ini meliputi:

1. Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai PT Pindad sebagai organisasi industri strategis milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang manufaktur pertahanan dan produk industri lainnya.

2. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai PT Pindad yang masih aktif bekerja pada saat penelitian dilakukan.

3. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, dimana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

4. Fokus Kajian

Penelitian ini berfokus pada:

- a. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai
- b. Pengaruh *Role Ambiguity* terhadap Kinerja Pegawai
- c. Peran *Role Ambiguity* dalam memoderasi pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas dan agar penelitian lebih mendalam, maka batasan masalah dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya membahas tiga variabel utama, yaitu *Self Efficacy*, *Role Ambiguity*, dan Kinerja Pegawai, serta tidak memasukkan variabel lain seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, budaya organisasi, kompensasi, atau gaya kepemimpinan.
2. *Self Efficacy* dalam penelitian ini dibatasi pada dimensi *Magnitude*, *Strength*, dan *Generality* sebagaimana dikemukakan oleh Bandura (1997) dan penetapan operasional variabelnya oleh (Chen et al., 2009).
3. *Role Ambiguity* yang dikaji dibatasi pada *Work Method Ambiguity*, *Scheduling Ambiguity* dan *Performance Criteria Ambiguity* (Breaugh & Colihan, 1994).
4. Kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur berdasarkan dimensi Target, Kualitas, Waktu dan Taat Asas sebagaimana dikemukakan oleh Edison et al., 2022.
5. Lokasi penelitian dibatasi hanya pada PT Pindad, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan secara langsung pada perusahaan lain dengan karakteristik yang berbeda.

D. Rumusan Masalah

Sugiyono, 2020, rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data. Berdasarkan temuan dari masalah tersebut, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah, bagaimana, seberapa besar dan bagaimana gambaran yang bisa diberikan dari pengaruh *Self Efficacy* terhadap kinerja pegawai PT. Pindad?

2. Apakah, bagaimana, seberapa besar dan bagaimana gambaran yang bisa diberikan dari pengaruh *Role Ambiguity* terhadap kinerja pegawai PT. Pindad?
3. Apakah, bagaimana, seberapa besar dan bagaimana gambaran yang bisa diberikan dari pengaruh *Role Ambiguity* dalam memoderasi hubungan antara *Self Efficacy* dan kinerja pegawai PT. Pindad?

E. Tujuan Penelitian

Adapun maksud atau tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja pegawai PT Pindad.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh *Role Ambiguity* terhadap Kinerja pegawai PT Pindad.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh *Role Ambiguity* memoderasi Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja pegawai PT Pindad.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini memperkaya kajian mengenai hubungan antara *Self Efficacy* dan kinerja pegawai dengan

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan gambaran objektif tentang *Self Efficacy* dan *Role Ambiguity* pegawai sebagai dasar independen dan terukur bagi manajemen PT Pindad dalam mengambil kebijakan yang tepat, meningkatkan produktivitas, serta menjadi referensi internal untuk memetakan potensi dan hambatan kinerja ke depan.

Penelitian ini dapat membantu pembaca yang bermaksud melakukan penelitian serupa, serta menjadi informasi atau rujukan tentang pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Role Ambiguity* Sebagai Variabel Moderasi.

[illegible]

3.	Revisi Proposal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
4.	Pendaftaran Seminar Proposal											X					
5.	Seminar Proposal												X				
6.	Pengumpulan Data													X	X	X	X
7.	Analisis Data																
8.	Penulisan Akhir Naskah Skripsi																
9.	Pendaftaran <i>Munaqasyah</i>																
10.	<i>Munaqasyah</i>																

H. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan dalam skripsi ini disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN, berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, identifikasi masalah, ruang lingkup dan batasan penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan, jadwal pelaksanaan penelitian, serta gambaran sistematika penulisan skripsi secara keseluruhan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA, membahas berbagai teori dan konsep yang relevan dengan topik penelitian, hasil-hasil penelitian terdahulu yang mendukung, penyusunan kerangka pemikiran, serta pengajuan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN, memaparkan pendekatan dan metode penelitian yang digunakan, penjelasan mengenai populasi dan sampel, jenis serta sumber data, teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel, metode analisis data, dan alat analisis yang digunakan dalam pengolahan data penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN, menyajikan hasil penelitian yang mencakup deskripsi data, profil objek penelitian yaitu perusahaan yang diteliti, serta interpretasi dan pembahasan terhadap hasil analisis data yang diperoleh.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN, memuat kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil penelitian serta saran-saran yang ditujukan kepada pihak-pihak terkait, sesuai dengan tujuan dan temuan peneliti.

