

BAB II

LANDASAN TEORI

A. LANDASAN TEORI

1. Teori Atribusi (*Atribution Theory*)

Grand Theory yang mendasari penelitian ini adalah teori atribusi yang mempelajari proses bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan, atau sebab perilakunya (Luthans, 2006). Teori Atribusi dikembangkan oleh Fritz Heider tahun 1958 yang mengargumentasikan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal, yaitu faktor-faktor yang berasal dari diri seseorang, dan kekuatan eksternal, yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar diri seseorang (Suartana, 2010).

Teori ini menjelaskan situasi di sekitar yang menyebabkan perilaku seseorang dalam persepsi sosial disebut dengan *dispositional attributions* dan *situasional attributions*. *Dispositional attributions* merupakan penyebab internal yang mengacu pada aspek perilaku individual yang ada dalam diri seseorang, misalnya kepribadian, persepsi diri, kemampuan, dan motivasi. Sedangkan *situasional attributions* merupakan penyebab eksternal yang mengacu pada lingkungan sekitar yang dapat memengaruhi perilaku, misalnya kondisi sosial, nilai-nilai sosial, dan pandangan masyarakat (Gordon & Graham, 2006). Penelitian ini menggunakan teori atribusi untuk menjelaskan dan memprediksi pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan *self efficacy* pada perilaku kinerja karyawan.

2. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2011) kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak, dilakukan oleh karyawan.

Menurut Sinambela (2017) mengemukakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai kemampuan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dinilai secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu (Hasan dalam Sudja & Mujiati, 2017). Shahzadi et al., dalam Sudja & Mujiati (2017) mengatakan Kinerja karyawan dianggap sebagai apa yang karyawan lakukan dan apa yang tidak karyawan lakukan. Menurut Aguinis dalam Ramadhani & Sridadi, (2019) tujuan utama sistem manajemen kinerja adalah membantu manajemen puncak dalam mencapai tujuan strategi bisnis. Dengan menghubungkan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu, sistem manajemen kinerja menjadi pedoman bagi perilaku yang konsisten dengan upaya pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan karyawan dalam melakukan suatu tindakan pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

b. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Keith Devis dalam Mangkunegara (2017) faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

c. Pentingnya mengetahui kinerja bagi karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) yaitu mengetahui kinerja pada karyawan dapat dilakukan melalui proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan

standar yang dilanjutkan dengan memberi informasi kepada karyawan yang bertujuan memberikan peringkat kepada karyawan melalui peninjauan evaluasi, penilaian hasil kerja, yang memiliki beberapa tujuan yaitu:

Mengidentifikasi kemampuan karyawan secara individual, menganalisa kemampuan secara individual, membantu pihak manajemen dalam melakukan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja maupun secara langsung dengan karyawan, memperjelas kembali tugas utama, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab serta satuan kinerja di dalam organisasi dan memberikan informasi mengenai hasil-hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan (Mathis dan Jackson, 2011).

d. Indikator Kinerja

Pengukuran kerja merupakan alat bagi manajemen yang berbasis kinerja yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Pengukuran kinerja didefinisikan oleh Robertson dalam Adinata, (2015) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Sehingga bagi para top manajemen adalah sangat penting untuk menentukan apakah tujuan pengukuran kinerja adalah

untuk menilai hasil kerja (*performance outcome*) ataukah menilai perilaku pegawai (*personality*).

Menurut Mangkunegara (2015) dalam Amalia dan Rudiansyah (2019) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat lima indikator, yaitu:

1) Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2) Kuantitas Kerja

Kuantitas yang dimaksud merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Kerjasama

Merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lainnya secara vertikal maupun horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik dan cepat terselesaikan.

4) Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam suatu pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan.

3. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

House dalam Purwaningsih, (2020), menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan perusahaan. Kepemimpinan adalah suatu proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk menunaikan suatu tugas, misi, atau tujuan dan mengarahkan organisasi yang membuatnya lebih kohesif dan koheren. Mereka yang memegang jabatan sebagai pemimpin menerapkan seluruh atribut kepemimpinannya yaitu meliputi keyakinan, nilai-nilai, karakter, etika, ketrampilan dan pengetahuan. Jadi, seorang pemimpin berbeda dengan majikan. Seorang pemimpin menjadikan orang-orang ingin mencapai tujuan dan sasaran yang tinggi serta melakukan hal-hal yang benar (Septiani, 2016). Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan (Robbins, 2006) dalam (Septiani, 2016). Sedangkan menurut G.R. Terry, kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang

supaya diarahkan mencapai tujuan-tujuan kelompok (Thoha, 2007) dalam (Septiani, 2016).

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memberikan motivasi serta mengarahkan karyawan guna mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

b. Teori Prilaku Pemimpin

Robert dan Schmidt (2014:163) mengemukakan teori kotinum perilaku pemimpin. Menurut teori ini perilaku pemimpin ditentukan oleh antara empat faktor:

1. Perilaku berorientasi tugas (*task oriented*). Yaitu berapa besar pemimpin memusatkan perhatiannya hubungan kepada tugas yang harus diselesaikan dan menghasilkan produksi yang ditargetkan.
2. Perilaku berorientasi hubungan (*relationship oriented*). Yaitu berapa besar pemimpin memperhatikan hubungannya dengan para pengikutnya.
3. Jumlah otoritas yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya.
4. Jumlah kebebasan yang dimiliki pengikut dalam melaksanakan tugas.

c. Pentingnya Kepemimpinan

Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi

pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama. Pengaruh seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau organisasi menentukan himbuan serta tujuan untuk mencapai visi dan misi (Bahrun & Sinaga 2015).

Kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin melalui aktivitas yang terus-menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam berorganisasi sangat penting dan berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan atas prestasi yang telah dicapai oleh pegawai, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pegawainya (Septiani, 2016).

d. Tanggungjawab Kepemimpinan

Menurut Ranupandojo et. al., dengan mengutip pendapat Robert C. Miljus dalam buku “*Effective Leadership And The Motivation of Human Resources*”, mengatakan tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistis.

- 2) Melengkapi karyawan dan para sumber dana-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugas.
- 3) Mengkomunikasikan pada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka; Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi; Mende legasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- 4) Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif
- 5) Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya;
- 6) Menunjukkan perhatian pada karyawan.

e. Indikator Kepemimpinan

Menurut Pamungkas (2011) dalam Prayudi (2017), indikator-indikator yang dapat dilihat diantaranya sebagai berikut:

1) Peduli dan Menghargai Karyawan

Dengan adanya rasa menghargai kepada anak buah, tentu menjadi suatu motivasi yang jitu dalam memacu semangat kerja anggota tim. Pujian dan penghargaan walau terhadap sesuatu yang kecil akan membuat anggota tim merasa dihargai. Alhasil, kemajuan kinerja akan terus meningkat.

2) Integritas

Berarti melakukan sesuatu menurut apa yang anda katakan. Integritas membuat orang lain percayalah bahwa anda dapat

diandalkan dan bisa membawa "pengikut" anda naik ke posisi tertinggi. Integritas adalah penepatan janji-janji ada.

3) Bijaksana

Seorang pemimpin yang bijaksana dapat mengubah sisi negatif dari anggota timnya menjadi suatu kekuatan positif yang dapat memajukan timnya.

4) Memberi Arahan dan Dukungan

Seorang pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang dapat memberikan arahan dan dukungan yang dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan. Memberikan arahan dan dukungan disini juga berarti memberikan perhatian dengan apa yang dilakukan oleh anggota tim. Memberikan nasihat dan arahan khususnya dalam menghadapi keadaan yang sulit.

5) Bersikap Adil

Sikap ini sangat penting karena agar setiap anggota tim tidak ada yang merasa di nomorduakan dan agar mereka tahu bahwa masing-masing dari mereka adalah penting. Bersikap adil bukan berarti membagi waktu dan perhatian yang sama kepada setiap anggota, namun memberikan perhatian, perlakuan yang adil, yang sepatasnya kepada setiap anggota tim.

4. Komunikasi

a. Definisi Komunikasi

Komunikasi adalah proses pengiriman pesan atau informasi berupa gagasan, fakta, pikiran, perasaan antara dua individu atau lebih dengan efektif sehingga dapat dipahami dengan mudah Rahman & Prasetya, (2018). Menurut Eugene dalam Rahman & Prasetya, (2018) komunikasi adalah proses dalam pengaturan organisasi untuk memelihara agar manajemen dan para karyawan tetap tahu tentang bermacam-macam hal yang relevan. Sedangkan menurut Haryani (2010) komunikasi merupakan proses dimana seseorang (komunikator) mengirimkan stimuli (biasanya dengan simbol-simbol verbal) untuk mengubah perilaku dari orang lain (komunikan).

Menurut dalam Rahman & Prasetya, (2018) komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain melalui media tertentu yang menghasilkan sebuah informasi. Menurut Bovee dalam Thobroni, (2016) komunikasi adalah suatu proses pengiriman dan penerimaan pesan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses dalam pengaturan organisasi dalam

bentuk pemindahan informasi, ide, gagasan dalam maksud menyampaikan suatu tujuan.

b. Pentingnya Komunikasi

Komunikasi merupakan proses pengiriman informasi kepada sesama rekan kerja dalam mendukung pekerjaan yang akan dijalankan. Pemberian informasi penting untuk mendukung tercapainya kelancaran bekerja di perusahaan. Hal ini penting dikarenakan tanpa adanya dukungan komunikasi yang baik maka pekerjaan tidak akan berjalan dengan benar dan menimbulkan kesalahan di dalam bekerja (Tambunan, dkk. 2019). Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi atau perusahaan. Selain dalam kehidupan bermasyarakat, komunikasi juga sangat berperan dalam kehidupan berorganisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil, dan begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, komunikasi diharapkan efektif sesuai dengan tujuan organisasi yang direncanakan (Railmi & Morsen, 2020).

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Hutapea dan Nurianna (2008:28) faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan komunikasi meliputi:

1. Pengetahuan (*knowledge*) yang meliputi:

- a) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.
 - b) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.
 - c) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan taktik yang tepat dan benar.
2. Keterampilan (*skills*) yang meliputi:
- a) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
 - b) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
3. Sikap (*Attitude*) yang meliputi:
- a) Memilih kemampuan dalam kreativitas dalam bekerja.
 - b) Adanya semangat kerja yang tinggi.
 - c) Memilih kemampuan dalam perencanaan/ pengorganisasian.

d. Saluran Komunikasi

Berikut ini adalah Saluran-Saluran Komunikasi :

1. Komunikasi Vertikal dari Atas Ke Bawah.

Secara sederhana, transformasi informasi dari manajer dalam semua level ke bawahan merupakan komunikasi vertikal dari atas ke bawah. Dalam komunikasi ini penyampaian pesan yang dapat berbentuk perintah, instruksi, maupun prosedur untuk dijalankan para bawahan dengan sebaik-baiknya. Komunikasi ini bertujuan untuk menyampaikan informasi, mengarahkan, mengoordinasikan,

memotivasi, memimpin, dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah serta menyampaikan informasi tentang proses kerja yang ada dalam suatu organisasi. Aliran komunikasi dari manajer ke bawahan tersebut, umumnya terkait dengan tanggungjawab dan kewenangannya dalam suatu organisasi.

Seorang manajer yang menggunakan jalur komunikasi ke bawah memiliki tujuan untuk Komunikasi dari atas ke bawah tersebut dapat berbentuk lisan (*oral communication*). Komunikasi secara lisan dapat berupa komunikasi biasa seperti wawancara formal antara supervisor dengan karyawan, atau dapat juga dalam bentuk pertemuan diskusi atau kelompok. Salah satu kelemahan saluran komunikasi dari atas ke bawah ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan ataupun sensor informasi penting yang ditujukan ke para bawahannya. Dengan kata lain, pesan yang diterima para bawahan bisa jadi tidak selengkap aslinya.

Ketidaklengkapan pesan yang diterima disebabkan oleh saluran komunikasi yang cukup panjang mulai dari manajer puncak hingga ke karyawan. Oleh karena itu, dalam penyampaian pesan, perlu diperhatikan panjangnya saluran komunikasi yang digunakan dan kompleksitas pesan yang ingin disampaikan kepada para karyawannya.

2. Komunikasi Vertikal dari Bawah Ke Atas.

Dalam struktur organisasi, komunikasi vertikal dari bawah ke atas berarti alur pesan yang disampaikan berasal dari bawah (karyawan) menuju atas (manajer). Pesan yang ingin disampaikan mula-mula berasal dari para karyawan yang selanjutnya disampaikan ke jalur yang lebih tinggi, yaitu ke bagian pabrik, ke manajer produksi, dan akhirnya ke manajer umum. Untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam suatu organisasi dan mengambil keputusan secara tepat, sudah sepantasnya bila manajer memperhatikan aspirasi yang berasal dari bawah.

Keterlibatan karyawan (bawahan) dalam proses pengambilan keputusan merupakan salah satu cara yang positif dalam upaya membantu pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai keberhasilan komunikasi dari bawah ke atas, para manajer harus percaya penuh kepada para bawahannya, kalau tidak, informasi apapun dari bawahan tidak akan bermanfaat karena yang muncul hanyalah rasa curiga dan ketidakpercayaan terhadap informasi tersebut. Salah satu kelemahan komunikasi dari bawah ke atas adalah kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi (laporan) yang baik-baik saja, sedangkan informasi yang agaknya mempunyai kesan negatif atau tidak disenangi oleh manajer cenderung disimpan atau tidak disampaikan. Hal ini terjadi karena para bawahan beranggapan bahwa dengan hanya melaporkan hal-

hal yang baik saja, ia dapat menjaga atau menyelamatkan posisinya, serta mendapatkan rasa aman dalam suatu organisasi.

3. Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal adalah komunikasi yang terjalin antara bagian-bagian yang memiliki kedudukan yang sejajar/ sederajat dalam organisasi. Tujuan komunikasi ini antara lain melakukan persuasi, mempengaruhi dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar. Komunikasi horisontal bersifat koordinatif diantara mereka yang memiliki posisi sederajat, baik dalam suatu departemen maupun diantara beberapa departemen. Komunikasi horisontal menjadi penting manakala setiap bagian atau departemen dalam suatu organisasi memiliki tingkat saling ketergantungan yang cukup besar. Akan tetapi, jika masing-masing bagian dapat bekerja secara sendiri-sendiri tanpa harus bergantung pada bagian lainnya, komunikasi horisontal tidak sering atau minim dipakai (Thobroni, 2016).

e. Indikator Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2000) indikator-indikator komunikasi antara lain adalah :

1. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apa bila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses

komunikasi makater wujud kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.

2. Intensitas komunikasi

Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi

3. Efektivitas komunikasi

Efektivitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, Artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

4. Tingkat pemahaman pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.

5. Perubahan sikap

Setelah seseorang memahami pesan yang telah disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi

perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

4. *Self Efficacy*

a. Definisi *Self Efficacy*

Menurut Bandura dalam Noviawati, (2016) mendefinisikan *self efficacy* adalah rasa kepercayaan seseorang bahwa ia dapat menunjukkan perilaku yang dituntut dalam suatu situasi yang spesifik. *Self efficacy* lebih mengarah pada penilaian individu akan kemampuannya. Pentingnya *self efficacy* akan berpengaruh pada usaha yang diperlukan dan pada akhirnya terlihat dari *performance* kerja. Sedangkan menurut Luthan dalam Noviawati, (2016) menyatakan bahwa *self efficacy* mengacu kepada keyakinan diri mengenai kemampuannya untuk memotivasi sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan agar berhasil dalam melaksanakan tugas tertentu. *Self-efficacy* menurut Kreitner dan Kinicki dalam Ardi dkk, (2017) adalah keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* adalah kepercayaan seorang karyawan dalam meyakini kemampuannya dalam memperoleh peluang untuk mencapai tugas yang maksimal.

b. Pentingnya *Self Efficacy*

Individu *Self efficacy* yang tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik disebabkan karena individu tersebut memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses (Ardi, dkk 2017). Menurut Bandura dalam Ardy, dkk (2017), efikasi diri mencerminkan suatu keyakinan individu pada kemampuannya dalam melaksanakan suatu tugas pada tingkatan kinerja yang spesifik.

Lee dan Bobko dalam Noviwati, (2016), menyatakan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencurahkan seluruh usaha dan perhatian untuk mencapai tujuan dan kegagalan yang terjadi serta membuatnya berusaha lebih giat lagi. Seseorang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi mereka mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian-kejadian disekitarnya, sedangkan seseorang dengan *self efficacy* yang rendah menganggap dirinya pada dasarnya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya. Dalam situasi sulit, orang yang memiliki *self efficacy* yang rendah cenderung mudah menyerah, sementara orang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan berusaha lebih keras lagi untuk mengatasi tantangan yang ada (Noviwati, 2016).

c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Self Efficacy*

Menurut Putri & Fakhruddiana, (2018), dalam *self efficacy* terdapat tiga aspek yang mempengaruhi tingkat keyakinan seorang karyawan dalam bekerja yaitu:

1. Pertama adalah *magnitude/level* yang merupakan suatu tingkat rasa keyakinan seseorang terhadap tindakan yang dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa sejauh mana seorang karyawan memiliki keyakinan untuk melakukan tindakan demi keberhasilan suatu pencapaian pekerjaan.
2. Aspek yang kedua adalah *strength* yang mengacu pada besarnya kemantapan seseorang terhadap keyakinan atau harapan yang dibuatnya. Ketika seorang karyawan memiliki harapan besar untuk mewujudkan prestasi pekerjaan yang diharapkan. Seorang karyawan yang memiliki kemantapan, cenderung siap untuk melangkah dan menghadapi segala permasalahan yang akan terjadi.
3. Aspek yang ketiga adalah *generality* yang berkaitan dengan cakupan bidang atau perilaku. Hal ini kaitannya dengan pengalaman yang sudah diperoleh oleh seorang karyawan. Seorang karyawan yang senang mencoba berbagai hal baru, akan memiliki pengalaman yang lebih terutama dalam menghadapi berbagai permasalahan. Individu yang memiliki pengalaman pernah menyelesaikan tugas-tugas sebelumnya akan lebih mudah menghadapi tugas-tugas yang selanjutnya yang hampir sama bahkan lebih luas lagi.

d. Indikator *Self Efficacy*

Self-efficacy diukur sesuai dengan ekspektasi seseorang atas dirinya jika ia dapat menghasilkan sesuatu yang diharapkan (Jones dalam Kartika, 2018).

1. Pengalaman Keberhasilan (*Mastery Experiences*)

Keberhasilan yang sering didapatkan akan meningkatkan *self-efficacy* yang dimiliki seseorang, sedangkan kegagalan akan menurunkan *self-efficacy*. Apabila keberhasilan yang didapat seseorang lebih banyak karena faktor-faktor di luar dirinya, biasanya tidak akan membawa pengaruh terhadap peningkatan *self-efficacy*. Akan tetapi, jika keberhasilan tersebut didapatkan dengan melalui hambatan yang besar dan merupakan hasil perjuangannya sendiri, maka hal itu akan membawa pengaruh pada peningkatan *self-efficacy*.

2. Pengalaman Orang Lain (*Vicarious Experiences*)

Pengalaman keberhasilan orang lain yang memiliki kemiripan dengan individu dalam mengerjakan suatu tugas biasanya akan meningkatkan *self-efficacy* seseorang dalam mengerjakan tugas yang sama. *Self-efficacy* tersebut didapat melalui sosial model yang biasanya terjadi pada diri seseorang yang kurang pengetahuan tentang kemampuan dirinya sehingga mendorong seseorang untuk melakukan modeling. Namun *self-efficacy* yang didapat tidak akan terlalu

berpengaruh bila model yang diamati tidak memiliki kemiripan atau bahkan berbeda dengan model.

3. Informasi

Informasi tentang kemampuan yang disampaikan secara verbal oleh seseorang yang berpengaruh biasanya digunakan untuk meyakinkan seseorang bahwa ia cukup mampu melakukan suatu tugas.

4. Keadaan Fisiologis dan Emosional (*Physiological and Emotional States*)

Kecemasan dan stres yang terjadi dalam diri seseorang ketika melakukan tugas sering diartikan sebagai suatu kegagalan. Pada umumnya, seseorang cenderung mengharapkan keberhasilan dalam kondisi yang tidak diwarnai ketegangan dan tidak merasakan adanya keluhan atau gangguan lainnya. *Self-efficacy* yang tinggi ditandai oleh rendahnya tingkat stres dan kecemasan. Sebaliknya, *self-efficacy* yang rendah ditandai oleh tingkat stres dan kecemasan yang tinggi.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	Faradisa, (2019). <i>Jurnal Ekonomi, Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen- ISSN: 2461-0593.</i>	Variabel Independen a. Kepemimpinan, b. Komunikasi Kerja Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan	Komunikasi kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Karyawan.
2	Rizqika & Endratno (2019). <i>Jurnal Manajemen dan Bisnis MEDIA EKONOMI, Vol. XIX No. 2 Juli.</i>	Variabel Independen a. Kepemimpinan Transformasional b. <i>Self efficacy</i> c. Disiplin Kerja Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan	<i>Self efficacy</i> berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja karyawan.
3	Prakoso (2018) <i>Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis Vol.6 No.2, Hal. 137 – 146.</i>	Variabel Independen a. Iklim Organisasi b. Kepemimpinan Transformasional c. <i>Self Efficacy</i> Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Darmayanti, dkk (2018). <i>International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 7, Issue 5, May Issn 2277-8616.</i>	Variabel Independen a. <i>Leadership Behavior</i> b. <i>Communication, Work</i> c. <i>Motivation</i> Variabel Dependen a. <i>Employees' Performance.</i>	<i>Leadership Behavior</i> dan <i>Communication</i> berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial ataupun simultan terhadap <i>Employees' Performance.</i>
5	Nguyen, (2020). <i>DIDJBM. Volume 1, Issue 4, June E-ISSN : 2715-4203, P-ISSN : 2715-419X.</i>	Variabel Independen a. <i>Motivation</i> b. <i>Leadership</i> c. <i>Environment, Culture</i> d. <i>Organization,</i> e. <i>Work Achievement</i> f. <i>Competence</i> g. <i>Compensation</i>	<i>Leadership</i> berpengaruh positif signifikan baik secara parsial dan simultan terhadap <i>Employee Performance.</i>

		Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	
6	Septiaani & Nurdin, (2016). <i>Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana.</i> ISSN : 2338 - 4794 Vol. 4. No. 3 September.	Variabel Independen a. Kepemimpinan b. Motivasi Variabel Dependen a. Job Performance	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Performance</i> .
7	Rahman & Prasetya, (2018). <i>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 63 No. 1 Oktober</i>	Variabel Independen a. Kepemimpinan b. Komunikasi 1. Variabel Dependen a. Kinerja karyawan.	Kepemimpinan dan komunikasi signifikan baik secara parsial dan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.
8	Setiawan & Mudjianti (2016). <i>E-Jurnal Manajemen Unud,</i> Vol. 5, No. 12, : 7956-7983 ISSN: 2302-8912.	Variabel Independen a. Gaya Kepemimpinan b. Kompensasi Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Karyawan
9	Lor (2017). <i>International Journal of Accounting & Business Management Vol. 5 (No.1), April, ISSN: 2289-4519</i>	Variabel Independen a. Leadership Variabel Dependen a. Employee performance.	<i>Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee Performance</i>
10	Thobrani (2016) <i>JMK, VOL. 1, NO. 3 Edisi September: 223-234.</i>	Variabel Independen a. Disiplin kerja b. komunikasi Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
11	Sihombing, dkk (2018) <i>Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September, Hal. 2858 – 2867.</i>	Variabel Independen a. Karakteristik Individu b. Karakteristik pekerjaan c. Self efficcsy Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	Karakteristik pekerjaan dan self <i>efficacy</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
12	Noviawati (2016)	Variabel Independen	<i>Self efficacy</i>

	<i>Jurnal Ilmu Manajemen Volume 4 Nomor 3.</i>	<i>a. Self efficacy</i> Variabel Intervening a. Motivasi Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
13.	Turay et al., (2019) <i>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding.</i> ISSN 2364-5369. Volume 6, Issue 2. April.	Variabel Independen a. Leadership Style b. Self Efficacy c. Employee Training Variabel Dependen a. Employee Performance.	<i>Self Efficacy</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Employee Performance.</i>
14	Ahmad (2018) <i>International Journal of Research Publications</i> Volume-24, Issue-1, March.	Variabel Independen a. Self Efficacy Variabel Intervening a. Organizational Commitment Variabel Dependen a. Employee Performance	<i>Self efficacy</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
15	Ardi, dkk (2017) <i>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 52 No. 1</i> November.	Variabel Independen a. Self Efficacy Variabel Dependen a. Employee Engagement b. Kinerja Karyawan	<i>Self Efficacy</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
16.	Kartika, dkk (2018). <i>Jurnal Manajemen & Agribisnis</i> , Vol. 11 No. 2, Juli.	Variabel Independen a. Self efficacy Variabel Dependen a. Kepuasan kerja b. Kinerja karyawan	<i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
17.	Tambunan, dkk. (2019). <i>Wahana Inovasi</i> Volume 8 No.1 Jan-Juni Issn : 2089-8592.	Variabel Independen a. Steres kerja b. komunikasi Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
18.	Ardiansyah, (2016). <i>Jurnal Bisnis dan Manajemen</i> Vol. 3 No.1, Januari.	Variabel Independen a. Komunikasi b. Kepuasan Kerja Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

19	Pranoto, (2017). <i>Jurnal Manajemen Branchmark Vol 3 Issue 3.</i>	Variabel Independen a. Komunikasi b. Kepuasan Kerja Variabel Dependen Kinerja Karyawan.	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
----	---	---	---

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Handoko dalam Rahman & Prasetya, (2018), untuk mencapai kinerja maksimal, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Pemimpin yang efektif merupakan pemimpin yang berhasil mengarahkan dan menggerakkan seseorang dan kelompok untuk melaksanakan seluruh kegiatan yang telah direncanakan dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Griffin, Rahman & Prasetya, (2018).

Pimpinan yang kurang memperhatikan bawahan bahkan cenderung lebih bersikap otokratis, yaitu mengarahkan dan mengawasi pegawai secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanak sesuai yang diinginkannya serta pimpinan lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan para karyawan maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan para pegawai yang mempunyai keinginan untuk berkembang (Kartini, Rahman & Prasetya, (2018). Keadaan ini akan menimbulkan turunnya kinerja yang mengakibatkan tidak tercapainya

target yang sudah direncanakan sebelumnya (Robbins, 2006). Apabila keadaan tersebut tidak segera diambil tindakan, maka tujuan instansi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja instansi tidak dapat dicapai, serta akan menghambat kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang (Kartini, Rahman & Prasetya, (2018).

Hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Darmayandi, dkk, (2019), Nguyen, (2020), Septiaani & Nurdin, (2016), Lor, (2017) dan Turay, et, al., (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Anugrah, dkk, (2017) memperoleh hasil penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan.

Komunikasi merupakan proses pengiriman informasi kepada sesama rekan kerja dalam mendukung pekerjaan yang akan dijalankan. Pemberian informasi penting untuk mendukung tercapainya kelancaran bekerja di perusahaan. Hal ini penting dikarenakan tanpa adanya dukungan komunikasi yang baik maka pekerjaan tidak akan berjalan dengan benar dan menimbulkan kesalahan di dalam bekerja (Tambunan, dkk. 2019). Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi atau perusahaan.

Selain dalam kehidupan bermasyarakat, komunikasi juga sangat berperan dalam kehidupan berorganisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil, dan begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, komunikasi diharapkan efektif sesuai dengan tujuan organisasi yang direncanakan (Railmi & Morsen, 2020).

Hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Faradisa, (2019), Rahman & Prasetya, (2019), Thobrani, (2016), Tambunan, (2019), Ardiansyah, (2016) dan Pranoto, (2017) memperoleh hasil penelitian bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan.

Individu *Self efficacy* yang tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik disebabkan karena individu tersebut memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses (Ardi, dkk 2017). Menurut Bandura dalam Ardy, dkk (2017), efikasi diri mencerminkan suatu keyakinan individu pada kemampuannya dalam melaksanakan suatu tugas pada tingkatan kinerja yang spesifik.

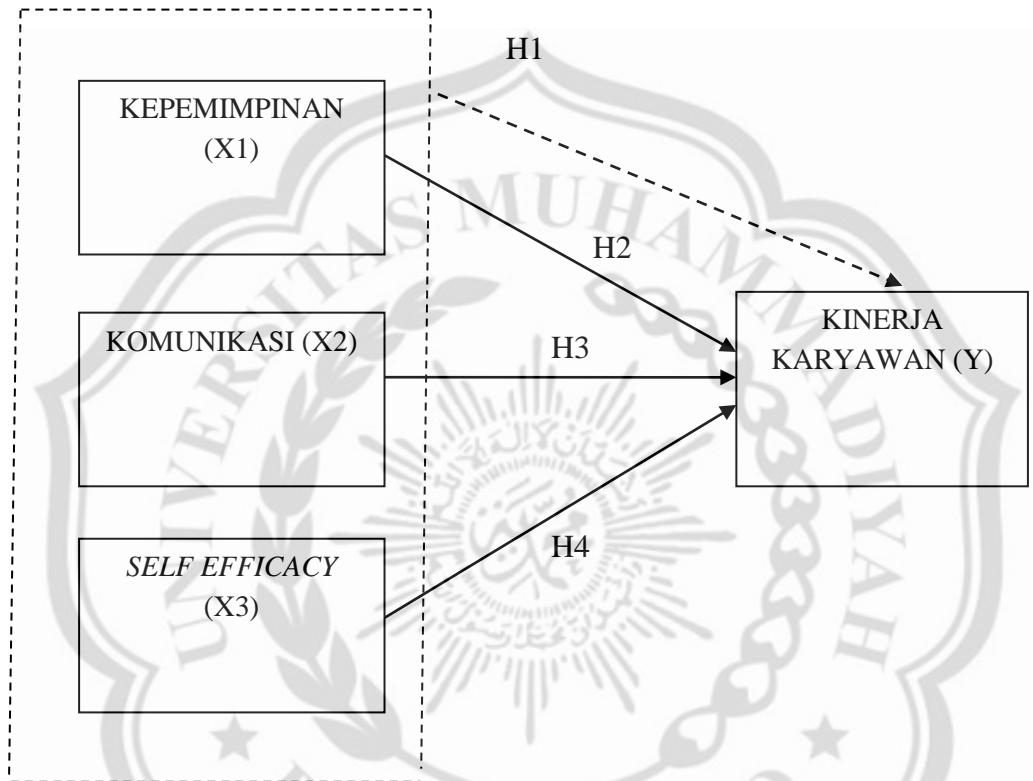
Lee dan Bobko dalam Noviawati, (2016), menyatakan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencurahkan seluruh usaha dan perhatian untuk mencapai tujuan dan kegagalan yang terjadi serta membuatnya berusaha lebih giat lagi. Seseorang yang memiliki

self efficacy yang tinggi mereka mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian-kejadian disekitarnya, sedangkan seseorang dengan *self efficacy* yang rendah menganggap dirinya pada dasarnya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya. Dalam situasi sulit, orang yang memiliki *self efficacy* yang rendah cenderung mudah menyerah, sementara orang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan berusaha lebih keras lagi untuk mengatasi tantangan yang ada (Noviawati, 2016).

Hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Rizqika & Endratno, (2019), Prakoso, (2018) Noviawati, (2016), Turay et al., (2019), Ahmad, (2018) Ardi, (2017), Kartika (2018) menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda dilakukan oleh Kaseger, (2013) dimana *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

D. Gambar Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian pengaruh antar variabel di atas, maka gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini tersaji sebagai berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

———— = Berpengaruh secara Parsial

----- = Berpengaruh secara simultan

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan kerangka diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1: Kepemimpinan, Komunikasi dan *Self Efficacy* berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 2: Kepemimpinan berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 3: Komunikasi berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 4: *Self efficacy* berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.