

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Teori Kinerja Karyawan

Teori kinerja diutarakan oleh Evan Berman, 2006 (dalam buku Muhdar 2015) mengacu pada memanfaatkan SDM dengan efisien serta efektif guna tercapainya hasil yang efektif, juga dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian. Hasil ini juga dapat disebut sebagai prestasi atau derajat kesuksesan. Sementara itu, efisiensi merujuk pada perbandingan antara hasil (*output*) dan input (I/O). Hal tersebut mencerminkan biaya per aktivitas dalam mencapai hasil yang diberikan. Efisiensi ialah rasio antara sumber daya yang digunakan (*input*) untuk mencapai prestasi (*output* atau hasil), atau I/O.

b. Definisi Kinerja

Kinerja ialah evaluasi hasil yang mencakup keefektifan serta keefisienan. Keefektifan berkaitan dengan pencapaian tujuan, sementara keefisienan yaitu perbandingan antara output yang berhasil dicapai dengan input yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Robbins 1997, Ekawati et al., 2017). Kinerja ialah aplikasi dari prinsip keseimbangan, di mana seseorang akan mencapai pencapaian yang optimal ketika mereka

mendapatkan imbalan yang layak (benefit) dan didorong oleh rangsangan yang tepat (inducement) dalam pekerjaan mereka secara adil dan bertanggung jawab (responsible) (Sinambela, 2017).

Evaluasi kinerja karyawan melibatkan proses mengenali kelemahan dalam performanya, memahami sifat dan tingkat keparahannya, mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebab kekurangan tersebut, merencanakan langkah-langkah untuk mengatasi kekurangan tersebut, mengevaluasi apakah masalah tersebut dapat teratasi, memastikan ketercapaian kinerja sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan, dan apakah pencapaian tersebut telah sesuai dengan harapan Mangkunegara (2009) dalam (Ananda & Sunuharyo, 2018).

Prestasi kerja atau kinerja karyawan mengacu pada hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang berhasil diperoleh seorang pegawai ketika menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh pihak yang berwenang (Mangkunegara, 2006) dalam (Wilson Founda, 2016). Kinerja merupakan hasil akhir dari sebuah aktivitas yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins & Coulter, 2016). Dengan merujuk pada pandangan para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan evaluasi atas hasil kerja yang

melibatkan aspek kualitas dan jumlah, yang diwujudkan dalam pelaksanaan tugas dengan penuh tanggung jawab.

c. Indikator-indikator kinerja karyawan

Terdapat enam indikator dalam pengukuran kinerja karyawan yang memiliki peran penting menurut Robbins (2006) dalam (Muhammad & Mukzam, 2017), yaitu:

1. Kualitas

Evaluasi kualitas kerja dapat didasarkan pada persepsi karyawan terhadap hasil pekerjaan yang dihasilkan dan juga efektivitas penyelesaian tugas berdasarkan kompetensi dan keterampilan pegawai.

2. Kuantitas

Jumlah produksi yang dihasilkan dapat diukur dalam bentuk angka, seperti total unit yang diproduksi atau frekuensi volatilitas keberhasilan dalam menyelesaikan siklus aktivitas.

3. Ketetapan waktu

Pencapaian tingkat keberhasilan dalam tahap awal yang memiliki jangka waktu yang telah ditetapkan. Dalam konteks koordinasi dengan hasil yang dihasilkan, hal ini mengharuskan pengoptimalan penggunaan waktu untuk kegiatan-kegiatan lainnya.

4. Efektivitas

Pemanfaatan sumber daya perusahaan (personnel, financial, technological, raw materials) dapat ditingkatkan bertujuan dalam peningkatan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya tersebut.

5. Kemandiria

Tingkat kompetensi seorang pegawai yang memungkinkannya melaksanakan tugas pekerjaan dengan efektif. Ini mencerminkan derajat di mana karyawan memiliki dedikasi terhadap organisasi dan merasa bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh kantor.

6. Komitmen kerja

Komitmen kerja ialah tingkat di mana karyawan bersedia sepenuhnya mempercayai dan menerima tujuan organisasi, serta memiliki keterikatan untuk tetap berada dan tidak berpindah dari perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

2. *Self Efficacy* (Efikasi Diri)

a. Teori *Self Efficacy*

Konsep *self efficacy* pertama kali diperkenalkan oleh Albert Bandura. Teori *self efficacy* atau efikasi diri, juga dikenal sebagai teori kognitif sosial, atau teori pembelajaran sosial, merujuk pada keyakinan personal individu bahwa ia memiliki kapabilitas untuk mengeksekusi tugas-tugas tertentu. Menurut (Bandura, 1997),

dalam teori kognitif sosial, rasa efikasi diri direpresentasikan sebagai keyakinan proporsional. Keyakinan akan seluruh kemampuan ini meliputi kepercayaan diri, kemampuan menyesuaikan diri, kapasitas kognitif, kecerdasan dan kapasitas bertindak pada situasi yang penuh dengan tekanan. Kepercayaan tertanam dalam jaringan hubungan fungsional dengan faktor-faktor lain yang beroperasi bersama dalam pengelolaan realitas yang berbeda.

Aktivitas kognitif merupakan proses pengaruh diri yang dibawa kearah tindakan yang akan diambil. Pengaruh diri tidak hanya mempengaruhi pilihan tetapi juga keberhasilan (Bandura, 1997). Semakin tinggi efikasi diri, semakin anda percaya diri pada kemampuan untuk berhasil. Dengan demikian, dalam situasi yang sulit, orang dengan efikasi diri yang rendah lebih cenderung untuk mengurangi upaya mereka atau menyerahkan sekaligus, sementara itu orang dengan efikasi diri yang tinggi akan berusaha dengan lebih keras untuk menguasai tantangan. Efikasi dapat menciptakan spiral yang positif, yaitu orang dengan efikasi diri yang tinggi akan menjadi lebih terlibat dalam tugas mereka dan kemudian, pada gilirannya, akan meningkatkan kinerja, yang mana lebih jauh lagi akan meningkatkan efikasi (Robbins and Judge, 2013).

b. Definisi *Self efficacy*

Self-efficacy adalah keyakinan pada kemampuan seseorang untuk berhasil melakukan tugas tertentu. Dengan kata lain *self-efficacy* adalah mekanisme kognitif yang mendasari perubahan perilaku. Orang akan menggambarkan persepsi tentang kemampuan mereka untuk menentukan bagaimana mereka akan berperilaku di masa depan karena suatu keadaan seseorang tidak ada keraguan tentang hubungan antara *self-efficacy* dan kualitas kehidupan kerja (Bandura, 1977). *Self-efficacy* adalah keyakinan seseorang bahwa ia mampu melakukan tugas dengan sukses (Bandura 1997 dalam Lunenburg, 2011). *Self-efficacy* adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya mengorganisasikan dan melaksanakan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai performansi tertentu (Schunk dalam Ismail, 2016).

Self-efficacy adalah keyakinan diri seseorang terhadap kemampuan diri sendiri untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses (Kreitner, Kartika et al., 2018). *Self-efficacy* merupakan keraguan yang dapat mempengaruhi kemampuan yang dimiliki individu sehingga kemampuan tersebut tidak muncul, karena keraguan dapat melemahkan keyakinan untuk mencapai tujuan tertentu (Jourden dalam Ismail, 2016). *Self-efficacy* adalah keyakinan orang tentang kemampuan mereka untuk memproduksi tingkat kinerja yang ditentukan yang mempengaruhi

peristiwa dan kehidupan mereka (Bandura, 1994). Dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* merupakan tingkat kepercayaan diri yang dimiliki setiap individu untuk dapat memperoleh hasil kinerja yang memuaskan.

Bandura (1982) dalam (Lunenbug, 2011) mengatakan *self efficacy* memengaruhi pembelajaran dan kinerja dalam tiga cara antara lain:

1. *Self efficacy influences the goals that employees choose for themselves.*

Para karyawan dengan tingkat efikasi diri yang rendah cenderung untuk menetapkan tujuan yang relative rendah untuk diri mereka sendiri. Sebaliknya, individu dengan efikasi diri yang tinggi cenderung menetapkan tujuan pribadi yang tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa orang tidak hanya belajar tetapi juga melakukan pada tingkat yang konsisten keyakinan *self efficacy* mereka.

2. *Self efficacy influences learning as well as the effort that people exert on the job.*

Karyawan dengan *self efficacy* tinggi umumnya bekerja keras untuk belajar bagaimana melakukan tugas yang baru, karena mereka yakin bahwa upaya mereka akan berhasil. Karyawan dengan *self efficacy* rendah mungkin kurang mengerahkan upaya ketika

belajar dan melakukan tugas-tugas kompleks, karena mereka tidak yakin upaya itu akan mengarah pada kesuksesan.

3. *Self efficacy influences the persistence with which people attempt new and difficult tasks.*

Karyawan dengan *self efficacy* yang tinggi yakin bahwa mereka dapat belajar dan melakukan tugas spesifik. Dengan demikian mereka cenderung bertahan dalam upaya mereka bahkan ketika masalah muncul. Sebaliknya, karyawan dengan *self efficacy* rendah yang percayamereka tidak mampu belajar dan melakukan tugas yang sulit cenderung menyerah ketika masalah muncul. Dalam sebuah tinjauan literatur yang luas tentang *self efficacy*, Albert Bandura dan Edwin Locke (2003) menyimpulkan bahwa *self efficacy* adalah penentu kuat kinerja pekerjaan.

c. Indikator-indikator *self efficacy*

Menurut Bandura (1997) dalam (Lunenburg, 2011) telah mengidentifikasi empat sumber utama *self efficacy* antara lain :

1. Pengalaman akan kesuksesan (*Past Performance*)

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap *self efficacy* individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan *self efficacy* individu meningkat , sementara kegagalan yang berulang menakibatkan *self*

efficacy menurun. Beberapa hal yang menjadi tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- a. Tugas yang menantang
- b. Pelatihan
- c. Kepemimpinan yang mendukung

2. Pengalaman individu lain (*Vicarious Experience*)

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber *self efficacy*-nya. *Self efficacy* juga dipengaruhi oleh individu lain. Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan *self efficacy* individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya pemahaman individu tentang kemampuan orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- a. Kesuksesan rekan kerja
- b. Kesuksesan perusahaan

3. Persuasi verbal (*Verbal Persuasion*)

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan

individu untuk meraih apa yang diinginkan. Beberapa hal yang ada dalam dimensi ini yaitu sikap dan komunikasi yang dirasakan dari pemimpin atau atasan. Pada persuasi verbal individu diarahkan dengan saran, nasehat, dan bimbingan sehingga dalam meningkatkan keyakinan tentang kemampuan-kemampuan yang dimiliki dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan.

Beberapa hal yang menjadi tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- a. Hubungan pimpinan dengan pegawai
 - b. Peran pemimpin
4. Keadaan fisiologis (*Emotional Cues*)

Pada individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis.

Gejolak emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi menekan cenderung dihindari.

Dalam indikator ini, yang menjadi tolak ukur yaitu: Keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan, Keinginan sukses mencapai tujuan.

d. Proses *self efficacy*

(Bandura, 1994) mengatakan bahwa *self efficacy* mengatur fungsi manusia melalui 4 (empat) proses utama, yaitu:

1. Proses kognitif

Pemikiran kedepan yang mewujudkan tujuan-tujuan yang berharga oleh penilaian diri atas kemampuan. Semakin kuat *self efficacy* dirasakan semakin tinggi tujuan menantang orang yang ditetapkan untuk diri mereka sendiri dan yang lebih tegas adalah komitmen kepada mereka.

2. Proses motivasi

Kemampuan untuk memotivasi diri dan melakukan tindakan yang memiliki tujuan berdasarkan aktivitas kognitif.

3. Proses afektif

Keyakinan seseorang mengenai kemampuannya dipengaruhi seberapa banyak tekanan yang dialami ketika menghadapi situasi yang mengancam.

4. Proses seleksi

Dengan menyeleksi lingkungan orang mempunyai kekuasaan akan menjadi apa. Pilihan-pilihannya dipengaruhi oleh keyakinan akan kemampuan personalnya.

e. Dimensi-dimensi *self efficacy*

Menurut Bandura (1997) dalam (Ardi et al., 2017) mengemukakan bahwa *self efficacy* individu dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu:

1. Tingkat (*level*)

Self-efficacy individu dalam mengerjakan suatu tugas. Individu memiliki *self-efficacy* yang tinggi pada tugas yang mudah dan sederhana, atau juga pada tugas-tugas yang rumit dan membutuhkan kompetensi yang tinggi cenderung memilih tugas yang tingkat kesukarannya sesuai dengan kemampuannya.

2. Keluasan (*generality*)

Dimensi ini berkaitan dengan penugasan individu terhadap bidang atau tugas pekerjaan. Individu dapat menyatakan dirinya memiliki *self-efficacy* pada aktivitas yang luas, atau terbatas pada fungsi domain tertentu saja. Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi akan mampu menguasai beberapa bidang sekaligus untuk menyelesaikan suatu tugas. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang rendah hanya menguasai sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu tugas.

3. Kekuatan (*strength*)

Dimensi yang ketiga ini lebih menekankan pada tingkat kekuatan atau kemantapan individu terhadap keyakinannya. *Self-efficacy* menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan individu akan memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan individu. *Self-efficacy* menjadi dasar dirinya

melakukan usaha yang keras, bahkan ketika menemui hambatan sekalipun.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada studi karismatik, yang diteliti oleh Weber, yang berpendapat bahwa kewenangan pimpinan karismatik tergantung pada mereka yang terlihat memiliki kualitas yang membuat mereka menonjol dari orang lain. James MacGregor (1978) dalam (buku Yukl, 2010) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional yang menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energy dan sumber daya mereka untuk mereformasi intuisi.

b. Jenis –jenis Kepemimpinan

1. Kepemimpinan otoriter

Pemimpin yang memiliki wewenang langsung terhadap seorang target mempunyai hak untuk membuat permintaan yang konsisten dengan otoritasnya, seseorang yang menjadi target itu memiliki kewajiban untuk mematuhi (Yukl, 2010).

2. Kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan yang mengedepankan pendapat dari anggota untuk mengambil keputusan sehingga setiap masalah diselesaikan dengan musyawarah dan mufakat (Yukl, 2010).

3. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan yang dapat mengambil berbagai macam prosedur keputusan yang memberi orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan pemimpin tersebut.

4. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut.

5. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan yang mengimplikasikan perubahan radikal dalam strategi dan budaya dari sebuah organisasi.

6. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan yang akan memberikan imbalan jika tim yang didampingnya berhasil mengerjakan pekerjaan dengan kualitas yang memuaskan sesuai target.

c. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan suatu proses yang bertujuan memengaruhi pekerja agar mengerti serta sepakat dengan tindakan yang diperlukan supaya efektif dalam melaksanakan tugas. Selain itu, kepemimpinan juga melibatkan fasilitasi terhadap individu dan

kelompok dalam mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Dalam kajian ini, penulis akan mengulas tentang jenis penelitian yang berfokus pada kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional ialah bentuk kepemimpinan yang mendorong karyawan atau pengikut untuk merubah pandangan, nilai-nilai, keterampilan, serta motivasi mereka guna meningkatkan kinerja, dengan fokus pada kesuksesan organisasi daripada keuntungan pribadi, sambil memupuk semangat dan motivasi dalam tim Avolio (1999) dan Bass (1985) dalam (Chua & Ayoko, 2019).

George R. Terry (2005) dalam (Nashafa & Mudji Rahardjo, 2016) menjelaskan bahwa kemampuan individu atau pemimpin untuk mengarahkan perilaku orang lain sesuai dengan keinginan mereka dalam situasi yang spesifik. Pemimpin dapat menggunakan kekuatan mereka untuk meningkatkan efisiensi produktifitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang memiliki metode khusus untuk memengaruhi bawahannya. Hal ini menghasilkan perasaan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat terhadap atasan, sehingga mendorong motivasi bawahan untuk melaksanakan tugas mereka dengan melebihi harapan Bass and Ruth (2009) dalam (Adolfina et al., 2019). Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya dalam meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

d. Terdapat tujuh pedoman pemimpin transformasional menurut Yukl (2006) dalam (Deborah C. Widjaja, Nyoto Michael Wijaya, 2016), yaitu:

- 1) Mengungkapkan tujuan yang tegas dan mengundang perhatian.
- 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai.
- 3) Melakukan tindakan dengan kerahasiaan dan tindak optimisme
- 4) Menunjukkan kepercayaan kepada para karyawan.
- 5) Mengaplikasikan tindakan yang mencolok dan bersifat simbolis untuk menyoroti nilai-nilai yang signifikan.
- 6) Melakukan kepemimpinan dan memberikan teladan yang positif.
- 7) Mendelegasikan wewenang kepada individu-individu untuk mencapai tujuan tersebut.

e. Indikator gaya kepemimpinan transformasional

Menurut Bass (2015) dalam (Haryono, 2015), terdapat empat indikator yaitu:

1) Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin mengajarkan kepada karyawan mengenai konsep-konsep baru dan menghindari mengkritik secara terbuka

jika ada kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Melalui rangsangan intelektual, pemimpin mendorong anggota tim untuk mengembangkan kreativitas mereka dan mencari solusi inovatif untuk setiap masalah dari perspektif yang berbeda. Pemimpin juga mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam mengembangkan kemampuan individu mereka serta berperan dalam menemukan solusi untuk tantangan organisasi.

2) Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan semangat dan gairah karyawan agar mereka mencapai pencapaian luar biasa dalam kinerja dan perkembangan pribadi. Hal ini mengakibatkan karyawan bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi dari biasanya. Selain itu, pemimpin ini secara jelas mengungkapkan tujuan dan visi perusahaan untuk masa depan, serta memberikan tantangan kepada para karyawan dengan standar prestasi yang tinggi.

3) Pengaruh yang ideal (*Idealized influence*)

Pemimpin menginspirasi karyawan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama selain itu memberikan keyakinan, mengutamakan kepada kepercayaan, bersni menghadapi masalah ketika masalah datang, mengutamakan suatu nilai, tujuan dan komitmen dalam sebuah proses.

4) Pertimbangan individual (*individualized Consideration*)

Pemimpin berperan sebagai rekan bagi karyawan dan memberikan apresiasi terhadap ide-ide kreatif dan inovasi yang dihasilkan oleh mereka. Karyawan diberikan kesempatan untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menerapkan keputusan tersebut.

4. Karakteristik Pekerjaan

a. Teori Karakteristik Pekerjaan

Dalam *Motivation through the Design of Work Test of a Theory* (Motivasi Melalui Desain Kerja Uji Teori) Hackman & Oldham (1976) menerangkan melalui model karakteristik pekerjaan (*job characteristics model/JCM*), menerangkan struktur kerja merujuk pada susunan tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi cara perilaku karyawan serta sikap mereka terhadap lingkungan kerja. Teori ini dijelaskan melalui dimensi inti atau yang dikenal sebagai lima dimensi inti pekerjaan "core job dimensions", termasuk keterampilan spesifik, identitas tugas, signifikansi tugas, umpan balik, dan otonomi. Teori ini menyatakan bahwa apabila dimensi pekerjaan ini tinggi, maka hal tersebut dapat berdampak pada tingkat kepuasan yang lebih tinggi di kalangan karyawan. Dampak tersebut juga meluas ke dalam motivasi yang lebih kuat dan kinerja

yang lebih baik, sementara tingkat absensi dan pergantian karyawan cenderung lebih rendah.

b. Definisi Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan hubungan antara dimensi inti pekerjaan dan kinerja sangat signifikan bagi individu yang mencari tanggung jawab dalam pekerjaannya, makna dari tugas yang dilakukan, kontrol atas diri sendiri, umpan balik mengenai pelaksanaan kerja, dan peluang untuk perkembangan karier (Hackman & Oldham (1976).

Karakteristik pekerjaan adalah sifat-sifat atau aspek-aspek yang berkaitan dengan tugas-tugas karyawan, termasuk sejauh mana tanggung jawab dan kewajiban dari berbagai tugas yang terlibat, serta bagaimana pekerjaan tersebut mencerminkan karakteristik individu. Keberadaan karakteristik-karakteristik ini akan menentukan tingkat kepuasan intrinsik yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, pekerjaan yang memberikan kepuasan cenderung lebih mampu memotivasi orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan. (Stoner (1994), Ekawati et al., 2017). Berdasarkan definisi para ahli, maka bisa disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan ialah rancangan kegiatan untuk membedakan pekerjaan secara lebih khusus yang dirancang sesuai dengan kebutuhan serta kemampuan pekerja

dalam menyelesaikan tugasnya supaya dapat mencapai kepuasan kerja

c. Dimensi dan indikator karakteristik pekerjaan

Menurut (Hackman & Oldham, 1975) mengemukakan lima dimensi dan indikator, yaitu:

1) Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*)

Sebuah taraf di mana pekerjaan mengharuskan berbagai aktivitas yang beragam dalam pelaksanaannya, melibatkan pemanfaatan berbagai keterampilan dan bakat yang berbeda.

2) Identitas tugas (*task identity*)

Suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian secara “keseluruhan” dan identifikasi yang mampu yaitu, melakukan pekerjaan dari mulai berakhir hasil yang terlihat.

★ 3) Arti tugas (*task significance*) ★

Sebuah taraf di mana pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kehidupan atau pekerjaan individu lain, baik dalam kerangka waktu organisasi maupun dalam lingkungan eksternal.

4) Otonomi (*autonomy*)

Sebuah taraf di mana pekerjaan memberikan ruang gerak yang besar, kemerdekaan, dan kemampuan bagi karyawan untuk mengatur jadwal pekerjaan mereka sendiri serta

menentukan prosedur yang akan diterapkan dalam pelaksanaannya.

5) Umpan balik (*feedback*)

Sebuah tingkat pelaksanaan tugas di mana pekerjaan tersebut mengakibatkan individu mendapatkan informasi yang langsung dan jelas mengenai seberapa efektif kinerjanya.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, terdapat bukti yang menunjukkan adanya korelasi dan dampak antara self efficacy, gaya kepemimpinan transformasional, dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Berikut adalah table penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Berliana dan Arsanti (2018) Jurnal Maksipreneur Vol. 7 No. 2 DOI: 10.30588/jmp v7i2.364 P-ISSN 2089-550X E-ISSN 2527-6638	Variabel Dependen: (Y) : Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X₁): Self-efficacy (X₂): Kapabilitas (X₃): Perilaku Kerja Inovatif	<i>Self-efficacy</i> berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru.
2.	Widyawati dan Karwini (2018) Forum Manajemen, Volume 16, Nomor 2	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X₁): Self esteem (X₂): Self-efficacy (X₃): Keterlibtan Kerja	<i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Maharani dan Widiartono (2017)	Variabel Dependen: (Y): Kinerja	<i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif dan

	http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/	Karyawan Variabel Independen: (X₁): Self-efficacy (X ₂): Kapabilitas (X ₃): Perilaku Kerja Inovatif	signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	ismail (2016) Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia Vol. 4, Nomor 1	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X ₁): <i>Self esteem</i> (X₂): Self-efficacy (X ₃): Keterlibatan Kerja	<i>Self-efficacy</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5.	Ary dan Sriathi (2019) E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 1 DOI: https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2019.v8.i1.p2 ISSN: 2302-8912	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X₁): Self-efficacy (X ₂): <i>Coaching</i> (X ₃): <i>Empowerment</i>	<i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Desiana (2019) Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 2	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X₁): Self-efficacy	Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Hikmah dan Susanta (2018) http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X ₁): Komitmen Organisasi (X₂): Self-efficacy (X ₃): <i>Organizational Citizen Behavior</i>	<i>Self-efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.,
8.	Setyabudi, Musadieg dan Aziz (2018) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 63 No.1 administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X ₁): Pengembangan Karir (X₃): Self-efficacy	<i>Self-efficacy</i> tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perawat.
9.	Sihombing, Sendow	Variabel Dependen:	1) <i>Self-efficacy</i>

	<p>dan, Uhing (2018)</p> <p>Jurnal Emba Vol.6 No.4 ISSN 2303-1174</p>	<p>(Y): Kinerja Karyawan</p> <p>Variabel Independen: (X₁): Karakteristik Pekerjaan (X₂): <i>Self-efficacy</i></p>	<p>tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2) Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
10.	<p>Arhawan, dan Mujiati (2017)</p> <p>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 3 ISSN 2302-8912</p>	<p>Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan</p> <p>Variabel Independen: (X₁): Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₃): Kepuasan Kerja</p>	<p>Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
11.	<p>Ramadhani dan Raharjo (2016)</p> <p>Diponegoro Journal of Manajement Volume 5, Nomor 2, http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr ISSN: 2337-3792</p>	<p>Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan</p> <p>Variabel Independen: (X₁): Analisis Pengaruh Kompensasi (X₃): Komitmen Organisasi (X₃): Gaya Kepemimpinan Transformasional</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
12.	<p>Widjaja, Nyoto dan Dewi (2016)</p>	<p>Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan</p> <p>Variabel Independen: (X₁): Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₂): Gaya Kepemimpinan Transaksional</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
13.	<p>Founda (2016)</p> <p>Agora Vol. 4, No.1</p>	<p>Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan</p> <p>Variabel Independen: (X₁): Gaya</p>	<p>Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p>

		Kepemimpinan Transformasional (X ₂): Motivasi Kerja	
14.	Rusmawati dan Indiaty (2019) Jurnal Reformasi Administrasi P- ISSN 2355-309X ;E-ISSN 2622-8696 Vol. 6, No. 2 P- ISSN 2355-309X E-ISSN 2622-8696	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X): Transformational Leadership	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh dan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.
15.	Bakar, Tabassi and Yusof (2015) ISSN: 1991-8178	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X): Transformational Leadership Qualities	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
16.	Mootalu, Adolfina, dan Uhing (2019) ISSN: 2303-1174 Jurnal Emba Vol.7 No.1	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X ₁): Locus Of Control (X₂): Gaya Kepemimpinan Transformasional	Secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.
17.	Pamila Nafisha dan Mudji Raharjo (2016) Diponegoro Journal of Manajement Volume 5, Nomor 3, Tahun 2016, Halaman 1-12 http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr ISSN (Online): 2337-3792	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X₁): Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₂): Kompensasi	Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
18.	Ananda dan Sunuharyo (2018) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 58 No. 1 administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X ₁): Karakteristik Individu (X₂): Karakteristik pekerjaan	Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

19.	Ekawati, Nasrul, dan Maharani (2017) Jumbo Vol. I, No.1 e-ISSN 2502-4175 http://ojs.uho.ac.id/index.php/JUMBO	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X ₁): Kemampuan Kerja (X₂): Karakteristik Pekerjaan	Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
20.	Fatmah (2017) Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis, Vol.8, No.2	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X ₁): Karakteristik Pekerjaan (X ₂): Kompetensi Karyawan	Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
21.	Sari (2017) Jurnal Ilmu Manajemen Volume 05 Nomor 01	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X ₁): Stres Kerja (X₂): Karakteristik Pekerjaan	Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
22.	Putra, Nimran dan Hamid (2017) Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 09 No. 2, P ISSN 1978-743X, E ISSN 2338-4654.	Variabel Dependen: (Y): Kinerja Karyawan Variabel Independen: (X ₁): Kepemimpinan Transformasional (X₂): Karakteristik Pekerjaan	Karakteristik Pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu kesamaan dengan penelitian ini adalah melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Untuk perbedaannya terletak pada variabel independen yang digunakan yakni penelitian menggunakan *self efficacy*, gaya kepemimpinan transformasional dan karakteristik pekerjaan serta terletak pada subyek penelitian dan jumlah sampel responden yang digunakan.

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan

Self efficacy memiliki peran penting dalam menciptakan dan memajukan kinerja. Semakin tinggi tingkat *self efficacy* individu, semakin besar pula kemungkinan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Ini dikarenakan keinginan individu untuk mengembangkan diri dan meraih kesuksesan akan mendorong peningkatan kinerjanya.

Hasil penelitian dari (Maharani dkk, 2017); (Widiyawati dan Karwini, 2018); dan (Desiana dkk, 2019) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Dalam konteks kepemimpinan yang efektif, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu elemen utama yang juga memiliki pengaruh paling kuat terhadap hasil-hasil kepemimpinan, model kepemimpinan dalam menghadapi segala perubahan organisasi. Hal ini sangat penting untuk kemajuan perkembangan kinerja organisasi, dengan adanya hubungan kinerja karyawan yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi gaya kepemimpinan yang cocok dengan konteks dan situasi karyawan akan meningkatkan motivasi mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, bersemangat dalam menjalankan tugas dan

kewajibannya. Hubungan antara kepemimpinan transformasioanal dengan kinerja merupakan peran penting bagi karyawan dalam perusahaan untuk meningkatkan kepercayaan dan motivasi terhadap karyawan.

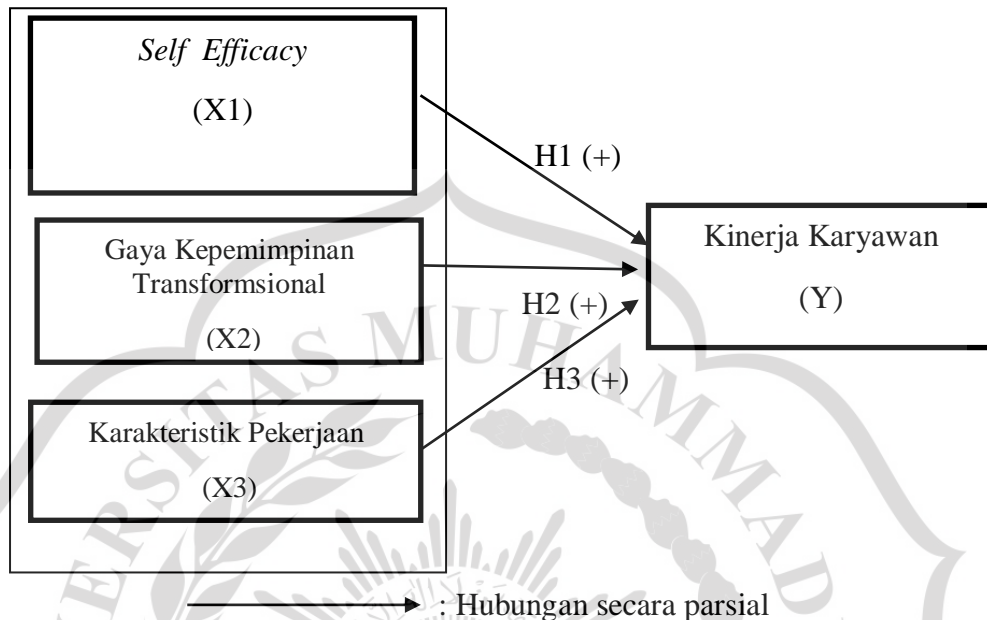
Hasil penelitian (Widjaja dkk, 2016); dan (Arahwan dkk, 2017), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan

Karakteristik dari suatu pekerjaan akan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dalam pelaksanaan tugas. Faktor-faktor seperti wewenang dan kondisi yang terkait dengan pekerjaan memiliki potensi untuk memberikan dampak positif pada karyawan. Keterkaitan antara karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan meliputi pemahaman mengenai bagaimana tugas yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kapabilitas serta tanggung jawab yang diberikan.

Hasil penelitian Johanim dkk, (2016); Ekawati dkk; (2017); Dinda Fatimah (2017); Johanim dkk, (2016); Pramesti (2017) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



D. Hipotesis

Hipotesis untuk penelitian ini, antara lain:

1. H_1 : *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. H_2 : gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. H_3 : karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.