

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kerangka acuan yang disusun berdasarkan kajian berbagai aspek yang berhubungan dengan topik atau masalah yang akan diteliti. Pada kajian pustaka ini, akan dijelaskan mengenai teori-teori kajian ilmiah dari para ahli, mulai dari *grand theory* membahas teori manajemen dasar, *middle theory* membahas teori manajemen teori manajemen sumber daya manusia, dan *applied theory* membahas teori berkaitan dengan variabel yang akan diteliti. Teori yang dikemukakan disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu mengenai Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Efikasi Diri Dan Kinerja Karyawan.

##### 2.1.1 Landasan Teori

Peneliti menggunakan berbagai sumber data dan literatur baik berupa buku maupun referensi lain sebagai landasan teori dan juga dilakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan, yaitu terdiri dari : *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. *grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu manajemen, selanjutnya *middle theory* yang digunakan dalam penelitian yaitu teori manajemen sumber daya manusia. Serta *applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori mengenai Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Efikasi diri dan Kinerja karyawan. Selain landasan teori, dilakukan juga pengakajian hasil penelitian

sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai acuan atau referensi peneliti.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen**

Secara etimologi kata manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu “*management*”, yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif.

Manajemen adalah suatu proses di mana seseorang dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau kelompok. Manajemen perlu dilakukan guna mencapai tujuan atau target dari individu ataupun kelompok tersebut secara kooperatif menggunakan sumber daya yang tersedia.

Menurut George R Terry (2019:2) menyatakan bahwa: “*Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively*”.

Menurut Ramdan, T., & Sufyani, M. A. (2019:20) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Menurut Kaehler & Grundei, ( 2019: 2) menyatakan bahwa: “*Management isa steering influence on market, production and/or resource operations in an organiation and its units that may address both people and non-people issues and*

*is exerted by multiple organizational actors through either anticipatory (operationalmanagement) with the aim of achieving the units's objectives”.*

Menurut Sarmar,*et al* (2021: 3 ) menyatakan bahwa: *“Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accoumplish seleted aims”.*

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli dapat dijelaskan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang mengatur setiap aktivitas aktivitas yang ada didalam organisasi ataupun perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya manusia sehingga sumber daya tersebut mempunyai kinerja yang optimal.

#### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen**

Dalam melaksanakan aktivitas suatu organisasi fungsi manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan berdasarkan kegunaanya dan melaksanakan setiap tahapan ditentukan dalam melaksanakan setiap aktivitas., fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Suyuthi (2020:25) sebagai berikut:

##### **1. Perencanaan (*planning*)**

Fungsi ini merupakan awal dari kegiatan manajemen di mulai. Proses perencanaan ini berisi tentang hal apa saja yang menjadi target ataupun tujuan yang ingin dicapai serta langkah apa saja yang akan dibuat untuk pencapaian tersebut.

##### **2. Pengorganisasian (*organizing*)**

Merupakan aktivitas yang meliputi proses pengelompokan sumber daya yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuannya dan selanjutnya melakukan

proses mengidentifikasi tugas yang sudah direncanakan serta memberikan wewenang serta tanggung jawab.

### 3. Pengarahan (*actuating*)

Fungsi pengarahan merupakan proses untuk menumbuhkan semangat kepada pegawai agar bekerja giat serta membimbing mereka melancarkan rencana dalam mencapai tujuan.

### 4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian dan pengawasan merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen. Dimana fungsi yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian serta pengawasan itu sendiri. Fungsi pengendalian merupakan proses penentuan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Adapun perbedaan dari pengendalian dan pengawasan yaitu jika pengendalian memiliki wewenang untuk mengambil kebijakan jika terjadi kesalahan di suatu organisasi, sedangkan pengawasan hanya sekedar memberikan saran dan tindakan selanjutnya akan dialihkan kepada pengendali organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut fungsi dari manajemen merupakan sebuah usaha agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien melalui beberapa kegiatan utama yaitu merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan yang telah dirancang sebelumnya.

### 2.1.2.2 Unsur-unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut George R Terry dalam Juniarti dkk. (2021:8) berpendapat bahwa ada enam unsur pokok yang terkandung dalam manajemen, diantaranya:

#### 1. Manusia (*Man*)

Sarana penting atau sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya. Berbagai kegaitan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pengarahan, dan pengawasan atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi keuangan dan personalia. Man atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Sudah jelas, tanpa adanya manusia maka tidak akan pernah ada proses kerja karena manusia pada dasarnya adalah mahluk kerja.

#### 2. Material (*materials*)

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

3. Mesin (*Machine*)

Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum revolusi industri terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.

4. Metode (*Method*)

Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

5. Uang (*Uang*)

Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau tidaklancaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

6. Pasar (*Markets*)

Bagi badan yang bergerak dibidang industri maka sarana Manajemen penting lainnya seperti pasar-pasar atau market. Untuk mengetahui bahwa pasar bagi hasil produksi jelas tujuan perusahaan industri tidak mustahil semua itu dapat diurai sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada. Jika mungkin, mencari pasar baru untuk hasil produksinya. Oleh karena itu, market merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya. baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba.

Berdasarkan penjelasan tersebut unsur manajemen berguna untuk mendapatkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja agar tercapainya tujuan perusahaan. Adapun unsur dari manajemen tersebut diantaranya: manusia (*man*), material (*materials*), mesin (*machine*), metode (*method*), uang (*money*), pasar (*markets*).

### **2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya. Sumber daya ini diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. MSDM dalam sebuah perusahaan berfokus pada kegiatan rekrutmen sumber daya manusia, pengelolaan dan pengarahan untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu upaya perusahaan dalam menerapkan Manajemen SDM adalah dengan menghadirkan divisi Human Resource, Human Resource memberikan berbagai macam pengetahuan seputar perusahaan, manajemen talenta, layanan administrasi, pelatihan, pembinaan, peralatan, pengawasan dan saran hukum untuk perusahaan. Fungsi dari divisi Human Resource ini sangat dibutuhkan perusahaan untuk pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini sering disebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia yang ditetapkan pada suatu

perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut ini beberapa pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Garry Dessler (2018:3) menyatakan bahwa: “*Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*”.

Menurut Chong, et al (2020:121) menyatakan bahwa: “*Human resource management is the term used to describe formal systems devised for the management of people within an organization*”.

Menurut Qutni (2021:355) menyatakan bahwa: “*Human resource management is a develop quality improvement of human resources with the participation of human resources in development through awareness without coercion*”

Menurut Arifin (2019:24) berpendapat bahwa: manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengolahan individu anggota organisasi atau sekelompok pegawai.

Menurut Noor (Arifin, 2019:2) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia melibatkan semua praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga berhubungan dengan praktik pengambilan keputusan mengenai



sumber daya yang terdapat pada perusahaan untuk digunakan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas-aktivitas pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

### **2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coutler yang dialih bahasakan oleh Mulyono (2019:3) adalah sebagai berikut:

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang,

integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan

pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

#### 10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaikbaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi

Berdasarkan uraian diatas, menunjukan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **2.1.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi termasuk perusahaan memiliki tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai untuk mengatur semua sumber dayanya yang di dalamnya mencakup sumber daya manusia. Tujuan dari sumber daya manusia memang sulit untuk dirumuskan karena bersifat variasi sesuai dengan tujuan yang telah dibuat oleh masing-masing organisasi. Menurut Siswanto dalam Nowo (2018:5)) tujuan

manajemen adalah sesuatu rencana yang ingin direalisasikan, yang menggambarkan cakupan-cakupan tertentu dan menyarankan pengarahannya kepada manajer dalam organisasi.

Menurut Cusway yang dikutip oleh Eddy Sutrisno (2020:7), tujuan manajemen sumber daya bagi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan- kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang memiliki motivasi tinggi, siap menerima perubahan, serta siap memenuhi kewajibannya sebagai pekerja.
2. Menerapkan kebijakan serta prosedur sumber daya manusia yang membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam mengembangkan arah seluruh organisasi, strategi khususnya yang memiliki kaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan selalu siap untuk membantu manajer lini untuk mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai kemunduran dan krisis dalam hubungan antar tenaga kerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya masing-masing.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan organisasi
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai-nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk

sumber daya manusia. Tujuan dari sumber daya manusia umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

#### **2.1.4 Kepemimpinan**

Kepemimpinan seorang pemimpin harus mampu membangun hubungan pribadi yang baik\* antara mereka yang dipimpin dan mereka yang memimpin, sehingga rasa saling menghormati, saling percaya, saling membantu dan rasa persatuan bisa timbul. Seorang pemimpin harus dapat berpikir secara sistematis dan teratur, memiliki pengalaman dan pengetahuan dan dapat menyusun rencana tentang apa yang akan dilakukan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan**

Pandi Affandi (2018: 117) Mengemukakan bahwa: kepemimpinan (Leadership) adalah proses memotivasi orang lain atau pengikutnya untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Plecas, et al (2018:11) menyatakan bahwa: *“Leadership is for people who have responsibility for getting a job done or part of a job done well”*.

Menurut Demirtas and Karaca (2020:6) menyatakan bahwa: *“Leadership refers to the person who changes the paradigms of people, creates a vision, motivates followers with internal resources, engrains the idea that everyone has something to contribute to the shared goal, leads them and directly affects the flow of events and results.”*

Menurut Azmy dan Priyono (2022:18) menyatakan bahwa: “*Leadership is someone who must be able to carry out regular briefings and work reviews in the context of supervising and operating the wheels of an organization that prioritizes*”.

Menurut Siaga dalam Edy Sutrisno (2019:213) berpendapat bahwa: kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang sama.

#### **2.1.4.2 Ciri – Ciri Kepemimpinan**

Enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan menurut Affandi (2018:105), antara lain:

1. Dorongan  
Seorang pemimpin diharuskan untuk menunjukkan sikap kerja keras dan pantang menyerah.
2. Kehendak untuk Memimpin  
Pemimpin memiliki kehendak untuk memimpin, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain.
3. Kejujuran dan Integritas

Pemimpin diharuskan untuk mampu menciptakan hubungan baik dan rasa saling percaya dengan para karyawannya melalui dengan cara yang jujur.

4. Kepercayaan Diri

Pemimpin diharuskan untuk memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi, sehingga tidak ada keraguan dari bawahan terhadap pemimpinnya.

5. Kecerdasan

Pemimpin diharuskan untuk memiliki kecerdasan untuk mengumpulkan data, menganalisis data, dan menafsirkan data tersebut untuk mengambil keputusan secara tepat.

6. Pengetahuan mengenai Pekerjaan

Pemimpin diharuskan untuk memiliki pengetahuan yang luas tentang perusahaan tempat ia bekerja, Gambaran industri, dan hal-hal lainnya.

#### **2.1.4.3 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang efektif mencerminkan sejauh mana tanggung jawab pimpinan terhadap bawahannya. Ketika bawahannya melihat contoh kepemimpinan yang tepat dari pimpinan mereka, hal itu bisa memberikan dorongan kepada karyawan untuk menjalankan tugas dengan disiplin dalam hal keselamatan serta kesehatan kerja. Secara esensial, pemimpin yang ideal ialah mereka yang mampu mengatasi masalah yang kompleks dengan kekreasian yang dimiliki.

Menurut Riinawati (2019 : 156) gaya kepemimpinan antara lain sebagai berikut:



### 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki unsur kekuasaan dengan paksaan atau kekerasan pemimpin terhadap bawahannya yang harus dipatuhi. Gaya otoriter ini biasanya sering digunakan oleh kepemimpinan militer. Menyatakan bahwa otoriter atau otokrat berasal dari kata *autos*, yang berarti sendiri *kratos* yang berarti kekuasaan atau kekuatan. Maka secara etimologi otoriter atau otokrat berarti penguasa *absolute*. Gaya kepemimpinan seperti ini identik dengan seorang manajer, bahwa memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok.

### 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasinya aktif dari setiap warga kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengikuti mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat kondisi yang tepat.

### 3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Pada gaya kepemimpinan ini, praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semauanya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri.

Gaya kepemimpinan bebas atau *laissez faire* ini diartikan membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Gaya kepemimpinan seperti ini sang pemimpin praktis tidak memimpin. Pemimpin seperti ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan para bawahan atau anggotanya.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Dekokratis

Gaya kepemimpinan demokratis ini adalah gaya kepemimpinan yang paling ideal. Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak dikantor. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

#### 5. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Karisma berasal dari Bahasa Yunani yang artinya "Anugrah". kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikan dengan semangat.

Karisma diartikan sebagai suatu keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya atau atribut kepemimpinan yang dirasakan yang didasarkan atas kualitas atas kualitas kepribadian individu.

Kepemimpinan karismatik adalah tipe kepemimpinan memiliki kekuatan energi, daya Tarik, dan pembawaan yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain. sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan memiliki ketaan yang sangat tinggi. Totalitas kepemimpinan karismatik memancarkan pengaruh dan daya Tarik yang amat besar.

#### 6. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistic adalah kepemimpinan yang lebih diidentikan dengan kepemimpinan yang kepatuhan. Tipe pemimpin ini memiliki sifat kepatuhan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu. Pemimpin ini selalu melindungi bawahannya. Pemimpin paternalistic memiliki sifat maha tahu yang besar sehingga jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan.

#### **2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Ada beberapa factor-faktor penting yang mempengaruhi kepemimpinan.

Menurut Pandi Afandi (2018:115-116) sebagai berikut:

1. Kematangan emosional yaitu emosi yang stabil atau tenang dalam mengatasi berbagai masalah dan tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan, tidak mudah terpengaruh oleh informasi yang belum jelas kebenarannya.
2. Komunikatif yaitu berbicara dengan baik dan mudah dimengerti, kata-kata yang baik dan tepat sehingga orang yang menerima pesan dengan senang hati dan cepat melaksanakan apa yang disampaikan oleh pemimpin.
3. Memberi keputusan yaitu berani mengambil suatu keputusan pada suatu masalah yang harus diputuskan oleh pimpinan.
4. Mengawasi yaitu turun ke lokasi kerja karyawan, melihat menanyakan, atau memberikan wejangan tentang pekerjaan tersebut.
5. Evaluasi yaitu menilai hasil kinerja karyawan dan memutuskan masa depan atau karier karyawan.
6. Disiplin yaitu pimpinan yang taat aturan akan menjadi contoh bagi bawahannya.
7. Motivasi yaitu dorongan semangat kerja kepada karyawan agar menghasilkan kinerja yang optimal.
8. Visi dan misi yaitu harapan yang ingin dicapai dimasa mendatang sekaligus cara melaksanakan cita-cita tersebut.
9. Profesional yaitu ahli dalam bidang usaha yang dikelola.
10. Pendidikan yaitu jenjang mendidik yang mendukung kemampuan dan keterampilan pimpinan.

11. Pengalaman kerja yaitu pernah melakukan jabatan yang serupa pada perusahaan atau organisasi yang sejenis.
12. Tanggung jawab yaitu dapat dipercaya atas semua tindakan dan putusan yang telah dilakukan selama memimpin.
13. Kewibawaan yaitu disegani diperhatikan, dihormati, dilindungi dan didukung.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Berikut merupakan indikator kepemimpinan, Menurut Pandi Afandi (2018:117) sebagai berikut:

1. Kepemimpinan organisasi
2. Kepemimpinan operasional
3. Kepemimpinan personal

#### **2.1.5 Motivasi Kerja**

Pada dasarnya motivasi itu datang dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi, Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicu pemicu datang dari luar diri seseorang. Sementara motivasi dari dalam ialah motivasi yang muncul dari inisiatif diri seseorang. Pada dasarnya motivasi itu hanya dua yaitu untuk meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa sakit atau kesulitan.

Motivasi adalah sebuah kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya tanpa memerlukan bantuan orang lain. Seseorang memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses penyadaran akan keinginan diri sendiri

yang biasanya terkubur. Setiap orang memiliki keinginan yang merupakan dorongan untuk bertindak, namun seringkali dorongan tersebut melemah karena faktor luar.

#### **2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Robbins & Judge (2019:247) menyatakan bahwa: motivasi adalah *“the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.”*

Menurut Flippo E. B (2019:32) menyatakan bahwa: motivasi adalah *“providing a driving force that creates enthusiasm for a person’s work so that they are able to collaborate, work effectively, and integrate with all their efforts to achieve satisfaction.”*

Menurut Griffin et.al (2020:160) menyatakan bahwa: motivasi adalah *“the set forces that leads people to behave in particular ways”*.

Menurut Hasibuan (2018:111) mengemukakan bahwa: motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

#### **2.1.5.2 Tujuan Motivasi**

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2019:46) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas karyawan dan kedisiplinan karyawan
3. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
5. Mempertinggi tingkat tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Mengefektifkan pengadaan karyawan
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan

#### **2.1.5.3 Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja**

Terdapat prinsip-prinsip motivasi kerja menurut Nawawi dalam Tasrim & Elihami, (2020:113)

1. Prinsip partisipasi  
Dalam motivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi  
Pimpinan mengemukakan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan  
Pimpinan mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan hebat.
4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Bawahan akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

#### **2.1.5.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Edy Sutrisno (2019:116), menyatakan motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dibedakan menjadi faktor internal dan eksternal yang berasal dari pegawai.

1. Faktor Internal

Faktor internal dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia



mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :

1. Memperoleh kompensasi yang memadai
2. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
3. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal :

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi
  2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
  3. Pimpinan yang adil dan bijaksana
  4. Perusahaan/organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
- e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

1. Hak etonomi
2. Variasi dalam melakukan pekerjaan
3. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran

4. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor eksternal adalah :

### a. Kondisi lingkungan kerja

lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas.

### b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan/organisasi untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang

tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi, mempunyai supervisor yang angkuh mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para karyawan, akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan, dan dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian, peran supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang yang mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan/organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering

kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud baik bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang yang akan meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi, status dan kedudukan merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya

peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

#### **2.1.5.5 Indikator dan Dimensi Motivasi Kerja**

Adapun beberapa dimensi dan indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (2018:111) yaitu :

a. **Kebutuhan Fisik**

Berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan utama, dasar, dan esensial yang harus dipenuhi setiap manusia untuk mempertahankan diri sebagai makhluk, kebutuhan ini mencakup misalnya udara, makan, minum, pakaian, tempat tinggal atau penginapan, istirahat, pemenuhan seksual.

b. **Kebutuhan keamanan**

Apabila kebutuhan fisiologikal cukup dipenuhi, maka kebutuhan pada tingkatan berikut yang lebih tinggi yakni kebutuhan akan keamanan, mulai mendominasi kebutuhan manusia. Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti keamanan fisik akan tetapi keamanan fisiologi dan perlakuan adil dalam pekerjaan atau jabatan seseorang. Karena pemuasan kebutuhan ini

terutamadikaitkan dengan kekayaan seseorang. Kebutuhan kemanan itu berkaitan dengan tugas pekerjaannya.

c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan manusia untuk menjadi bagian dari kelompok, mencintai dan dicintai orang lain dan bersahabat. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorangpun manusia ingin menyendiri ditempat terpencil.

d. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan manusia, untuk dihormati dan dihargai orang lain sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan ingin punya status, pengakuan serta penghargaan prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian, prestasi dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status.

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi adalah kebutuhan yang menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain

### **2.1.6 Efikasi Diri**

Efikasi diri pada dasarnya adalah hasil dari proses kognitif berupa keputusan, keyakinan, atau penghargaan tentang sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau tindakan tertentu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Efikasi diri tidak berkaitan dengan kecakapan yang dimiliki, tetapi berkaitan dengan keyakinan

individu mengenai hal yang dapat dilakukan dengan kecakapan yang dia miliki seberapa besarnya.

#### **2.1.6.1 Pengertian Efikasi Diri**

Efikasi diri berhubungan dengan keyakinan diri bahwa seseorang memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan. Efikasi diri tidak sama dengan aspirasi (cita-cita), keran cita-cita menggambarkan sesuatu yang ideal yang seharusnya dapat dicapai, sedangkan efikasi diri menggambarkan evaluasi kemampuan diri. Adapun beberapa defeni efikasi diri menurut para ahli sebagai berikut :

Menurut Mcshane dkk. (2020:45) menyatakan bahwa: *“self-efficacy a person belief that he or she has the ability motivation, correct role perceptions and favorable situation to complete a task successfully”*.

Menurut Ginting & Sihombing (2021:187) menyatakan bahwa: *“ self efficacy is an individual’s belief in his or her abilities in carrying out tasks or actions needed to achieve goals”*.

Menurut Bandura (2018:24) mengungkapkan bahwa: efikasi diri adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan Tindakan yang baik atau buruk, tepat atau salah, bisa atau tidak bisa mengerjakan sesuai dengan di persyaratkan.

Menurut Setiadi (dalam Susanto, 2018:285) menyatakan bahwa: efikasi diri berhubungan dengan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melakukan sesuatu atau hal-hal yang berbeda di bawah kondisi tertentu.



Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa efikasi diri adalah perasaan, keyakinan, kepercayaan terhadap kemampuan dan kompetensi diri yang nantinya akan berpengaruh pada cara individu tersebut dalam bertindak/mengatasi suatu situasi tertentu untuk dapat mencapai berbagai tujuan dalam hidupnya.

#### **2.1.6.2 Aspek-Aspek Efikasi Diri**

Aspek -aspek *self efficacy* menurut Baron dalam Sutisna et al., (2020:37) menyatakan bahwa ada tiga Aspek-aspek efikasi diri antara lain :

1. *Self Efficacy* Akademis

Berhubungan dengan keyakinan siswa akan kemampuan melakukan tugas tugas, mengatur kegiatan belajarnya mereka sendiri dan hidup dengan harapan akademis mereka sendiri dan orang lain.

2. *Self Efficacy* Sosial

Berhubungan dengan keyakinan mereka akan kemampuan membentuk dan mempertahankan hubungan, asertif dan melakukan kegiatan diwaktu senggang.

3. *Self-Regulatory*

Self-Efficacy berhubungan dengan kemampuan menolak tekanan teman sebaya dan mencegah kegiatan beresiko tinggi.

#### **2.1.6.3 Peranan Efikasi Diri**

Secara psikologis, persepsi tentang kemampuan diri akan memengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan. Menurut Bandura dalam Lianto, (2019:18), efikasi

diri yang terbentuk cenderung akan menetap dan tidak mudah berubah. Kekuatan efikasi diri akan menjadi penentu perilaku. Berikut ini diuraikan beberapa peranan dari terciptanya efikasi diri :

1. Menentukan pemilihan perilaku, individu akan cenderung memilihmelakukan tugas di mana ia merasa memiliki kemampuan yang lebih tinggi untuk menjalankannya, alih-alih tugas lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa self- efficacy menjadi pemicu munculnya suatu perilaku.
2. Menentukan besarnya upaya dan daya juang terhadap hambatan. Menurut Bandura, efikasi diri menentukan kekuatan dan daya tahan individu dalam mengatasi hambatan dan situasi yang tidak menyenangkan. Efikasi diri yang tinggi akan menurunkan kecemasan tentang kemampuan menyelesaikan tugas sehingga individu akan lebih tabah ketika mengalami hambatan dalam menjalankan tugasnya. Upayanya pun akan lebih banyak dikerahkan karena keyakinan bahwa usahanya tidak akan sia-sia.
3. Menentuka cara pikir dan reaksi emosional. Individu dengan efikasi diri yang rendah cenderung menganggap dirinya tidak akan mampu menghadapi tantangan pekerjaanya. Dalam menjalankan tugasnya, mereka cenderung membesar-besarkan masalah yang akan timbul jauh lebih berat dari pada kenyataannya. Mereka lebih sering merasa pesimis, mudah putus asa, dan tertekan. Sebaliknya, orang dengan efikasi diri yang tinggi akan menganggap tugas-tugas beratnya sebagai tantangan yang menarik untuk

diatasi. Pikiran dan perasaanya lebih terbuka untuk menemukan solusi bagi permasalahan yang dihadapi.

4. Prediksi perilaku yang akan muncul. Orang dengan efikasi diri yang tinggi cenderung lebih berminat melibatkan diri dalam aktivitas organisasi. Interaksinya dengan lingkungan kerja lebih intensif. Dalam kerja sama tim, mereka lebih kreatif menemukan berbagai solusi dengan ikhlas bekerja keras karena keyakinan yang tinggi tentang kemampuannya. Sebaliknya individu dengan efikasi diri yang rendah cenderung lebih tertutup dan kurang terlibat dalam kerja sama tim karena persepsi mereka tentang masalah dan kesulitan lebih besar ketimbang peluang untuk mengubah keadaan.

#### **2.1.6.4 Sumber Efikasi Diri**

Menurut Bandura dalam Yuliarti (2021:33) terdapat empat sumber efikasi diri meliputi :

##### *1. Master Experience*

Pengalaman menyesuaikan masalah sesuatu adalah sumber yang paling penting mempengaruhi efikasi diri seseorang, karena Master Experience memberikan bukti yang paling akurat dari tindakan yang diambil untuk meraih suatu keberhasilan tersebut dibangun dari kepercayaan yang kuat didalam keyakinan individu.

##### *2. Vicarious Experience*

Pengalaman vikarius merupakan pengalaman dari orang lain yang digunakan untuk model sosial. Mengamati perilaku dan pengalaman orang

lain sebagai proses belajar individu. Melalui model ini efikasi diri individu dapat meningkat, terutama jika individu merasa memiliki kemampuan yang setara atau lebih baik dan lebih mampu.

### 3. Persuasi Sosial

Persuasi sosial merupakan dorongan, bujukan, nasihat dan bimbingan untuk meningkatkan kepercayaan seseorang mengenai Hal-hal yang dimilikinya untuk berusaha lebih gigih dalam mencapai tujuan dan keberhasilan atau kesuksesan .

### 4. Kondisi Fisiologi dan Emosional

Situasi yang menekan kondisi emosional dapat mempengaruhi efikasi diri. Gejolak emosi, goncangan, kegelisahan yang mendalam dan keadaan fisiologis yang lemah dialami individu akan dirasakan sebagai isyarat akan terjadi peristiwa yang tidak diinginkan. Suasana hati yang baik akan memberikan efikasi positif dan suasana hati yang buruk akan melemahkan efikasi diri.

#### **2.1.6.5 Dimensi Dan Indikator Efikasi Diri**

Efikasi diri dibedakan atas tiga dimensi yaitu *level*, *strength*, dan *generality*.

Menurut Bandura (2018:24) mengemukakan bahwa :

#### 1. Tingkat ( *level* )

Individu dalam mengerjakan suatu tugas berbeda dalam tingkat kesulitan tugas. Individu memiliki efikasi diri yang tinggi pada tugas yang mudah dan sederhana, atau juga pada Tugas-tugas yang rumit dan membutuhkan kompetensi yang tinggi. Individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi

cenderung memiliki tugas yang tingkat kesukarannya sesuai dengan kemampuannya.

## 2. Kekuatan ( *strength* )

Dimensi yang kedua ini lebih menekankan pada tingkat kekuatan atau kemantapan individu terhadap keyakinan. Efikasi diri menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan individu akan memberikan hasil yang sesuai dengan yang di harapkan individu. Efikasi diri menjadi dasar dirinya melakukan usaha yang keras, bahkan ketika menemui hambata sekalipun

## 3. Keluasan ( *generality* )

Dimensi ini berkaitan dengan penguasaan individu terhadap bidang atau tugas pekerjaan. Individu dengan efikasi diri yang tinggi akan mampu menguasai beberapa bidang sekaligus untuk menyelesaikan suatu tugas. Individu yang memiliki efikasi diri yang rendah hanya menguasai sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas.

### **2.1.7 Kinerja Karywan**

Kinerja organisasi atau perusahaan sangat terpengaruh dan bahkan bergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja seorang karyawan merupakan tingkat kemampuan yang berbda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Banuak pimpinan dalam suatu organisasi<sup>6</sup> atau perusahaan tidak mengerti akan pentingnya kinerja seorang individu dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka pihak manajemen dapat mengukur pegawai berdasarkan kinerjanya dari masing-masing karyawan.

### 2.1.7.1 Pengertian Kinerja

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki tujuan, yaitu meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan sebagai suatu kegiatan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya, semakin baik kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut.

Menurut Robbins and Coutler (2018 : 18) mengemukakan bahwa: *“Employee performances is a result achieved by a job in his work according to certain criteria that apply to a job”*.

Meburut Franceschini, et al (2019 : 113), menyatakan bahwa: *“Performences is the output of a progress that is run with indicator that can show the type or level of program activities carried out (process), direct products and services provided by a program (outputs), and/our, the result of these product and service (outcomes)”*.

Menurut Bernardin dan Russel (2019 : 15), menyatakan bahwa: *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”*.

Menurut Robbins dalam Prasyanti (2018 : 57) menyatakan bahwa: kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka tertentu.

Dilihat dari beberapa pengertian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah hasil yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral serta tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

#### **2.1.7.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan hal yang penting guna mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas kinerja setiap karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, karyawan akan mendapatkan evaluasi melalui beberapa perangkat standar yang telah ditentukan dalam suatu periode.

Menurut Rismawati (2018:7) mengatakan bahwa: penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Davis dalam Kasmir (2019:185) mengemukakan bahwa: Penilaian kinerja merupakan suatu proses dimana organisasi mengevaluasi hasil kinerja individu pegawai.

Menurut Nur'Aini (2020:15) menyatakan bahwa: pada dasarnya penilaian kinerja ini merupakan proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang karyawan.

Menurut Menurut Kasmir (2019:200) tujuan penilaian kinerja pegawai yaitu:

1. memperbaiki kualitas pekerjaan
2. Keputusan penempatan
3. Perencanaan dan pengembangan karir
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Penyesuaian kompensasi
6. Inventori kompetensi pegawai
7. Kesempatan kerja adil
8. Komunikasi efektif antara tasan dan bawahan
9. Budaya kerja
10. Menerapkan sangsi

Dilihat dari beberapa pengertian penilaian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan suatu kegiatan dalam pengukuran atas pegawai di saat ini atau masa lalu, baik individu maupun tim yang berhubungan dengan standar kinerja. Hal ini dikaitkan dengan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja dari pegawai tersebut dalam menghasilkan karya tertentu, sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan perusahaan kepada pegawai bersangkutan.



### 2.1.7.3 Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan kinerja yaitu untuk menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Menurut Hamali dalam Harahap et al., (2022:19) Tujuan dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Manajemen kinerja berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Tujuan tersebut dicapai melalui partisipasi individu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan dan tugasnya yang hasilnya merupakan kinerja karyawan.
2. Manajemen kinerja berupaya menciptakan dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan atau pegawai secara terus menerus.
3. Manajemen kerja berupaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pencapaian kinerja.
4. Manajemen kinerja mengukur kinerja individu karyawan atau pegawai, tim kerja, dan kinerja perusahaan secara periodik.

### 2.1.7.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi kinerja karyawan adalah pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada kuantitatif yang diukur. Menurut Robbins and Coutler (2018:75) yaitu:

1. Kualitas kerja (*Quality*)

Kualitas kerja merupakan seberapa baik seorang pegawai melakukan pekerjaannya, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Terdapatnya

kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dimensi kualitas kerja dapat diukur melalui seberapa baik pegawai menjaga tingkat kerapihan, ketelitian, dan hasil kerja dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Adapun indikator - indikator yang terkait adalah :

- a. Memiliki kemampuan dalam menunjukkan hasil sesuai standar (ketepatan).
- b. Memiliki kemampuan yang teliti dalam bekerja.
- c. Memiliki keterampilan yang baik dalam bekerja.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity*)

Kuantitas kerja yaitu seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan. Itu masing-masing sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dimensi kuantitas kerja dapat diukur melalui seberapa cepat pegawai mengerjakan tugas yang diberikan dan seberapa besar kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Adapun indikator - indikator yang terkait adalah :

- a. Memiliki kemampuan dari seberapa banyak menghasilkan output.
- b. Memiliki kemampuan berupa kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab terhadap perusahaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dimensi tanggung jawab dapat diukur melalui seberapa besar tanggung jawab pegawai terhadap hasil kerja dan

pengambilan keputusan pada tugas yang diberikan. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah :

- a. Menerima pekerjaan yang telah ditentukan dan menghasilkan pekerjaan yang baik.
- b. Pengambilan keputusan yang baik dalam pekerjaan.

#### 4. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama menunjukkan tingkat partisipasi antar pegawai secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan yang diberikan pegawai dapat diperoleh dengan hasil yang semakin baik. Dimensi kerjasama dapat diukur melalui seberapa baik pegawai menjalin kerjasama dan tingkat kemampuan pegawai bekerja secara berkelompok atau tim untuk menyelesaikan suatu masalah dengan berdiskusi bersama. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah :

- a. Kemampuan menjaga hubungan dengan rekan kerja.
- b. Kemampuan dalam menjalin kerjasama dengan rekan kerja.

#### 5. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif muncul dari dalam diri individu pegawai yang dimana hal tersebut berpengaruh untuk melakukan pekerjaan serta dapat mengatasi masalah tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai. Dimensi inisiatif dapat diukur melalui tingkat inisiatif pegawai dalam mengambil tindakan dan kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara mandiri. Adapun indikator-indikator terkait adalah :

- a. Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah.
- b. Memiliki kemampuan mengambil keputusan tanpa perintah.

### 2.1.8 Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu yang dilakukan berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Mutia Sari Dewi, Tri Inda Fadhila Rahma, Muhammad Ikhsan Harahap (2023)  <i>The Effect Of Leadership And Self Efficacy On Employee Performance At PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatra</i>  <i>Internasional Journal of Management and Business Economics, Vol. 1, No. 3 (2023)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	-Kepemimpinan -Efikasi diri -Tempat penelitian	-Waktu penelitian

	DOI: <a href="https://doi.org/10.58">https://doi.org/10.58</a>			
2.	<p>Massie, Rachel N, et. al (2018)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 6, No. 2 (2018)</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i2.935">https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i2.935</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>-Kepemimpinan sebagai variabel bebas</p> <p>- Kinerja karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>-Waktu penelitian</p>
3.	<p>Sulastri dan Onsardi (2020)</p> <p>Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan</p> <p><i>Journal of Management and Bussines (JOMB)</i> Vol. 2, No. 1 (2020)</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.31539/jomb.v2i1.1215">https://doi.org/10.31539/jomb.v2i1.1215</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>- Motivasi kerja</p> <p>- Kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu penelitian</p> <p>- Variabel pelatihan</p>

4.	<p>Kurniati Karim (2022)</p> <p><i>The Effect of Leadership on Employee Performance</i></p> <p><i>Asean Internasional Journal of Business</i> Vol. 1, No. 1 (2022)</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.54099/aijb.v1i1.68">https://doi.org/10.54099/aijb.v1i1.68</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Kepemimpinan - Kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu Penelitian</p>
5.	<p>Nushrat Nahida Afroz (2018)</p> <p><i>Effects of Self Efficacy on Employee Performance</i></p> <p><i>Global Journal of Economics and</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>- Efikasi diri - Kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu Penelitian</p>
6.	<p>Annisa Dwiyanti Solihah, Rusman Frendika (2023)</p> <p>Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Kantor Utama Bandung</p> <p><i>Bandung Conference Series: Business and Management</i>, Vol. 3 No. 1, 2023.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa self efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>-Efikasi diri -Kinerja karyawan</p>	<p>-Waktu penelitian -Tempat penelitian</p>

7.	<p>Yosef Ferry Pratama dan Dian Wismar' ein (2018)</p> <p>Pengaruh Motivasi kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p><i>Business Management Analysis Journal (BMAJ) Vol.1, No.1 (2018)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>-Motivasi kerja -Kinerja karyawan</p>	<p>-Waktu penelitian</p>
8.	<p>Diki Furkon Hanapi, Sukomo, Toto (2020)</p> <p>Pengaruh Motivasi kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi pada PT. POS Indonesia [PERSERO] Cabang Banjar)</p> <p><i>Business Management &amp; Entrepreneurship Journal, Vol. 2 No. 1, 2020.</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.</p>	<p>-Motivasi kerja -Kinerja karyawan</p>	<p>-Waktu penelitian -Tempat penelitian</p>
9.	<p>Nofal Trijulianto Kurniawan, Sri Wahjuni, Suhartono (2022)</p> <p>Pengaruh <i>Self-efficacy</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Kurir Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Utama Jember</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa self-efficacy dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan divisi kurir baik secara parsial maupun simultan.</p>	<p>-Efikasi diri -kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel komitmen organisasi -Waktu penelitian -Tempat penelitian</p>

	Jurnal Strategi dan Bisnis, Vol. 10, No. 1, 2022.			
10.	<p>Indra Fahrizal, Sjaiful Munir (2022)</p> <p><i>The influence of leadership, reward system and self-efficacy on work engagement of frontline employees at PT. TIKI JNE Jakarta</i></p> <p><i>International Journal of Business Ecosystem &amp; Strategy</i>, Vol. 5 No. 2, 2022.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa self efficacy, leadership, dan reward system berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan setiap perubahan atau variasi dalam keterlibatan kerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, sistem penghargaan, dan efikasi diri karyawan.</p>	<p>-Efikasi diri -Kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel reward system -Waktu penelitian -Tempat penelitian</p>
11.	<p>Albilizar Rafly Hartana, Gendut Sukarno (2023)</p> <p><i>The Analysis of Servant Leadership on Employee Performance through Knowledge Sharing at PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya</i></p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (MINISTAL), Vol. 2, No. 3, 2023.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>-Kepemimpinan -Kinerja karyawan</p>	<p>-Waktu penelitian -Lokasi penelitian -Variabel knowledge sharing</p>



12.	<p>Charles Bohlen (2020)</p> <p><i>The influence of self efficacy , job promotion, and job satisfaction on employee performance</i></p> <p><i>International Journal of Business Marketing and Management</i> Vol. 5, No.1 (2020)</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.23887/bjm.v5i1.21990">https://doi.org/10.23887/bjm.v5i1.21990</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri,promosi jabatan dan kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>-Efikasi diri -Kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel promosi jabatan -Kepuasan kerja -Waktu penelitian</p>
13.	<p>Tjok Istri Sri Harwathy (2021)</p> <p>Pengaruh Motivasi, Stres Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal EMAS, Vol.2 No.2 (2021)</p>	<p>Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,</p>	<p>-Motivasi -Kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel stres kerja -Variabel promosi jabatan -Waktu penelitian</p>
14.	<p>P.L. Wairisal, Maretha Ika Prajawati (2018)</p> <p>Pengaruh Motivasi kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Ambon</p> <p>IQTISHODUNA : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, Vol. 13 No. 1, 2018.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan variabel motivasi kerja terhadap kualitas dan kuantitas kerja karyawan PT Pos Indoneisa (Persero) di Kota Ambon.</p>	<p>-Motivasi kerja -Kinerja karyawan</p>	<p>-Variabel kompetensi -Waktu penelitian -Lokasi penelitian</p>

15.	Setyowati Subroto (2018)  Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan  Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol.12, No. 1 (2018)  DOI: <a href="https://doi.org/10.33558/optimal.v12i1.1544">https://doi.org/10.33558/optimal.v12i1.1544</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	-Motivasi -Kinerja karyawan	-Variabel pelatihan -Waktu penelitian -Lokasi penelitian
-----	--	---	--------------------------------	--

Sumber : Data diolah peneliti dari berbagai jurnal, (2024)

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan peneliti melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu yang dilakukan berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada intinya menjelaskan hubungan antara variabel yang akan diteliti baik secara persial maupun simultan. Hubungan tersebut idealnya dikuatkan berdasarkan teori atau penelitian sebelumnya. Variabel bebas pada penelitian ini yaitu Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Efikasi Diri dan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan, maka hubungan dalam penelitian ini yaitu Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Salah satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan sebuah organisasi adalah masalah kepemimpinan, mengingat kepemimpinan tidak terlepas dari bagaimana seseorang menjadi *key person* dalam organisasi menuju kesuksesan. Kemampuan seseorang dalam memimpin sangat diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya dalam bekerja untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Kepemimpinan adalah cara memotivasi individu dan kelompok untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan

Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara seorang pemimpin mengarahkan, mendorong dan mengelola tim atau seluruh elemen dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Massie, Rachel N, et.al (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Sulastri dan Onsardi (2020), Kurniati Karim (2022) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat seseorang untuk bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Motivasi yang baik akan berdampak pada pertumbuhan dan perkembangan yang signifikan bagi suatu perusahaan. Motivasi kerja juga merupakan sikap atau mental yang tercipta baik

dalam diri sendiri maupun faktor eksternal yang membuat seseorang antusias, takut, dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. seorang pemimpin harus mampu mendorong, dan memberikan semangat yang memotivasi kepada karyawan agar karyawan terus bersemangat dalam bekerja sehingga kinerja dan produktivitas mereka berjalan dengan baik.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nushrat Nahida Afroz (2018) , Setyowati Subroto (2018), Yosef & Dian (2018) yang mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan**

Efikasi diri menjadi faktor penentu kinerja karyawan karena melalui tingginya efikasi diri yang dimiliki oleh seorang karyawan, ia akan merasa yakin atas kapabilitasnya dalam bekerja sehingga ia menganggap setiap kesulitan yang ia temui dalam pekerjaannya merupakan sebuah tantangan yang harus dihadapi di mana ia yakin dan percaya diri dalam menghadapinya. Selain itu karyawan dengan tingkat efikasi diri yang tinggi akan merasa lebih percaya diri dalam membangun keinginan atau hasrat untuk dapat menjadi karyawan yang berprestasi dengan cara meningkatkan kualitas kinerjanya. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat efikasi diri yang rendah akan cenderung menghindari hal hal yang menyulitkannya dan tidak tertarik untuk mengerjakan pekerjaan yang sulit atau penuh tantangan sehingga akan menghambat kinerjanya. Dengan begitu dapat dikatakan efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Charles Bohlen (2020), Mutia Sari Dewi et al (2023), Rofiq Noorman Haryadi, Denok Sunarsi, Heri Erlangga, Nurjaya, Ana Wijandari (2022) yang menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara statistik antara efikasi diri terhadap kinerja kerja karyawan.

#### **2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan.**

Sebuah instansi tentunya membutuhkan berbagai strategi dan manajemen yang efektif untuk mencapai kesuksesan. Memiliki kinerja karyawan yang baik, merupakan salah satu asset, dan sangat penting untuk mencapai keberhasilan suatu instansi. Terdapat hubungan yang kuat antara stress kerja, kepemimpinan, efikasi diri dan kinerja. Dengan adanya kinerja karyawan yang baik dapat mendorong adanya sikap-sikap positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Sikap- sikap positif seperti halnya kemampuan dan kesediaan untuk bekerjasama, penuh inisiatif dan tanggung jawab, tekun, rajin, teliti, serta bersikap antusias terhadap pekerjaan yang di hadapi merupakan sikap-sikap yang diperlukan dari setiap pegawai perusahaan sehingga perusahaan dapat berkembang.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Dennis Swarant dan Endah Ndilosa Ginting (2021) menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang mendukung dilakukan oleh Christ Jericho et al., (2019) menunjukkan bahwa secara simultan motivasi kerja dan efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan yang terakhir didukung oleh hasil penelitian Ni Made Ari

Mustika Pertiwi , I Wayan Mendra, dan Tjok Istri Sri Harwathy (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

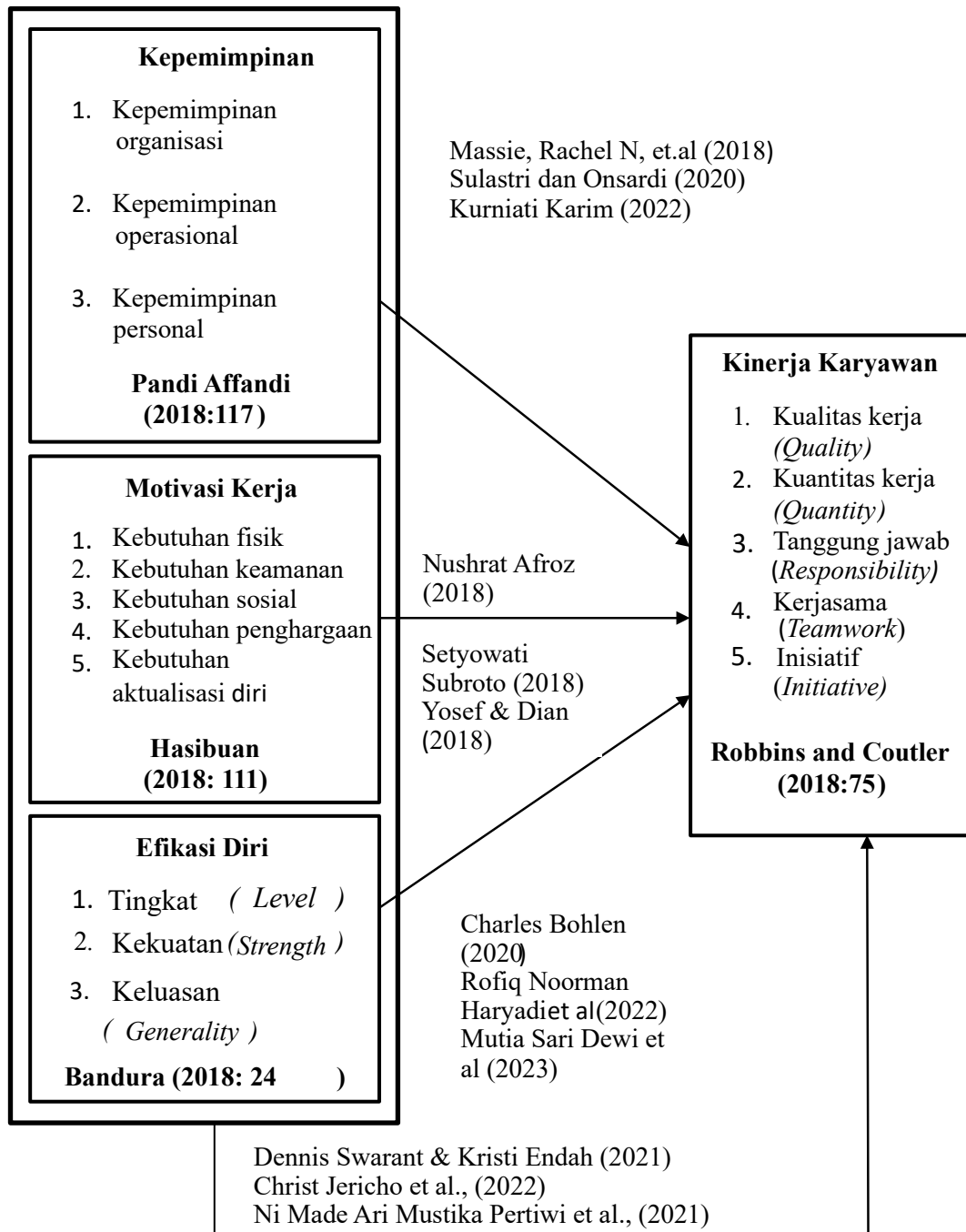
Berdasarkan pada penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan, maka dalam melandasi penelitian yang dilakukan peneliti pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung, dapat dikatakan bahwa stress kerja, kepemimpinan dan efikasi diri merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### **2.3 Paradigma Penelitian**

Menurut Kriyantono (2020:19), paradigma adalah pandangan seorang peneliti dalam menjelaskan peristiwa atau tindakan orang lain.

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah peneliti uraikan, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian sebagai berikut:

### Paradigma Penelitian



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan teori yang didasarkan pada suatu teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data. Berdasarkan paradigma yang telah diuraikan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis) sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Efikasi Diri terhadap kinerja

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja
- b. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja
- c. Terdapat pengaruh Efikasi diri terhadap kinerja