

BAB II

PENGEMBANGAN TEORI DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. *Self Efficacy*

Menurut Bandura (1997) dalam Suseno (2012) *self efficacy* adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melaksanakan serangkaian kegiatan yang diperlukan dalam tercapainya suatu tujuan. Dengan *self efficacy* yang tinggi maka individu tersebut memiliki target yang tinggi dan akan mengejar target bila sebelumnya pernah mengalami kegagalan dalam mencapai suatu hal. Dengan *self efficacy* yang rendah maka individu tersebut tidak mempunyai target dan apabila menghadapi kesulitan dalam melakukan suatu pekerjaan akan cenderung menetapkan gagal dan membuat target lebih rendah.

Berikut ini komponen yang dapat memberikan terbentuknya *self efficacy*, yaitu:

a. *Outcome Expectary*

Outcome Expectary yaitu adanya harapan terhadap kemungkinan hasil dari perilaku. Biasanya dalam bentuk prakiraan kognitif tentang kemungkinan hasil yang akan diperoleh dan kemungkinan tercapainya tujuan.

b. *Efficacy Expectancy*

Efficacy Expectancy yaitu harapnya atas munculnya sikap yang dipengaruhi oleh anggapan orang lain terhadap kemampuan

kinerjanya yang berkaitan dengan hasil. Jika individu sering mengalami kegagalan terhadap pekerjaannya maka ia cenderung memiliki efikasi yang rendah terhadap tugas tersebut dan sebaliknya jika menemukan keberhasilan dalam melakukan pekerjaan maka ia akan mempunyai efikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

c. *Outcome Value*

Outcome Value yaitu nilai atas hasil yang diperoleh individu yang berpengaruh kuat pada motivasi seseorang terhadap pekerjaannya.

Self efficacy dapat ditumbuhkan dan dipelajari melalui empat sumber informasi. Sumber-sumber informasi tersebut akan mempengaruhi terbentuknya dan berkembangnya efikasi diri individu. Bandura (1986) dalam Suseno (2012) mengungkapkan bahwa *self efficacy* merupakan empat sumber informasi yaitu:

a. Pencapaian Hasil (*Enactive Attainment*)

Sumber informasi ini adalah yang paling penting, karena didasarkan pada pengalaman-pengalaman yang secara langsung dialami oleh individu. Apabila individu pernah berhasil mencapai suatu prestasi tertentu, maka hal ini dapat meningkatkan penilaian akan efikasi dirinya.

b. Pengalaman Orang Lain (*Vicarious Experience*)

Sumber informasi dari *self efficacy* juga dapat diperoleh dari pengamatan terhadap pengalaman orang lain. Dengan melihat keberhasilan orang lain dalam melakukan aktivitas atau tugas tertentu

maka akan meningkatkan efikasi dirinya terutama jika seseorang merasa memiliki kemampuan yang sebanding dengan orang tersebut, dan mempunyai usaha yang tekun serta ulet. Dengan cara melihat keberhasilan pengalaman orang lain, maka seseorang akan cenderung merasa mampu melakukan hal yang sama apalagi dengan ditunjang kepercayaan diri yang tinggi akan kemampuan yang dimilikinya.

c. *Persuasi Verba (Verbal Persuasion)*

Sumber informasi ini memberikan kesempatan kepada seseorang untuk diarahkan dengan saran, nasehat, dan bimbingan orang lain sehingga mampu untuk meningkatkan keyakinan dirinya bahwa ia memiliki kemampuan-kemampuan yang dapat membantu dirinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Persuasi verbal ini mengarahkan agar seseorang lebih giat dan berusaha dengan keras lagi untuk dapat memperoleh tujuan yang diinginkan dan mencapai kesuksesan. Cara ini paling banyak digunakan untuk mempengaruhi perilaku seseorang karena mudah dan praktis. Namun demikian pengaruh dari efikasi diri yang ditumbuhkan melalui persuasi verbal ini paling lemah dan tidak bertahan lama, karena memberikan pengalaman yang tidak bisa langsung dialami atau diamati oleh seseorang.

d. *Kondisi Fisiologis (Physiological State)*

Merupakan sumber informasi berdasarkan kepekaan reaksi-reaksi internal dalam tubuh seseorang. Gejolak emosi dan keadaan fisiologis yang dialami seseorang memberikan suatu isyarat akan terjadinya sesuatu yang tidak dapat dihindari. Misalnya saat menghadapi peserta pelatihan yang membuat masalah, tiba-tiba merasa kepalanya sakit, dari kondisi fisiologis ini seseorang akan menganggap bahwa manajemen kelas dalam pelatihan telah gagal dilakukan sehingga membuatnya merasa tidak mampu untuk mengendalikan pelatihan tersebut. Dalam hal ini berarti bahwa informasi dalam keadaan fisik seseorang akan mempengaruhi pandangan mengenai kekuatan dan kemampuannya dalam mengerjakan tugas.

Menurut Bandura (1997) dalam Ghufroon & Risnawati (2010) *self efficacy* tiap individu pasti berbeda antara yang lainnya berdasarkan tiga dimensi. Berikut adalah tiga dimensi tersebut:

a. Dimensi tingkat (*level*)

Apabila seseorang melakukan pekerjaan menurut tingkat kesulitannya, maka efikasi diri individu mungkin akan terbatas pada tugas-tugas yang mudah bahkan meliputi tugas yang paling sulit, sesuai dengan batas kemampuan yang dimilikinya untuk memenuhi tuntutan perilaku yang dibutuhkan pada masing-masing tingkat.

b. Dimensi kekuatan (*strength*)

Dimensi ini berkaitan dengan pengharapan seseorang terhadap kemampuan dirinya. Pengharapan yang rendah mudah untuk

digoyahkan oleh pengalaman yang tidak mendukung. Begitu juga sebaliknya, pengharapan yang tinggi akan mendorong seseorang terhadap pekerjaannya. Dimensi ini biasanya berkaitan langsung dengan dimensi *level*, yaitu makin tinggi tingkat kesulitan pekerjaan, maka semakin lemah keyakinan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaannya.

c. Dimensi generalisasi (*generality*)

Dimensi ini berkaitan dengan luas bidang tingkah laku yang mana individu merasa yakin akan kemampuannya. Apakah terbatas pada suatu situasi tertentu atau pada serangkaian dan situasi yang bervariasi.

Menurut Suseno (2012) dalam masing-masing dimensi *self efficacy* memuat aspek-aspek yaitu:

- a. Keyakinan terhadap kemampuan dalam menghadapi situasi yang tidak dapat diprediksi dan penuh tekanan.
- b. Keyakinan terhadap kemampuan menggerakkan motivasi, kemampuan kognitif dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil.
- c. Keyakinan mencapai tugas yang telah ditetapkan.
- d. Keyakinan terhadap kemampuan mengatasi masalah yang muncul.

Jadi, *self efficacy* dapat diartikan bagaimana keyakinan diri individu terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi tingkat kesulitan tugas (*magnitude*) sebagai pelatih, keyakinan kemampuan dirinya dalam hal luas

bidang perilaku (*generality*), dan bagaimana kemantapan keyakinan (*strength*) diri individu sebagai seorang pelatih.

Bandura (1986) dalam Suseno (2012) mengemukakan bahwa perbedaan tingkat *self efficacy* dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

- a. Sifat tugas yang dihadapi, semakin tinggi tingkatan kesulitan suatu pekerjaan, maka semakin besar keraguan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, sebaliknya semakin rendah tingkat kesulitan suatu pekerjaan maka keyakinan pada kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut.
- b. Intensif *eksternal*, yaitu adanya intensif berupa hadiah (*reward*) dari orang lain untuk merefeksikan keberhasilan individu dalam menyelesaikan suatu tugas akan meningkatkan efikasi dirinya. Dalam hal ini reward dapat meningkatkan motivasi seseorang dalam bekerja.
- c. Status seseorang dalam lingkungan. Seseorang yang memiliki status sosial lebih tinggi akan memiliki tingkat *self efficacy* yang tinggi pula dibandingkan seseorang yang berstatus sosial lebih rendah.
- d. Informasi tentang kemampuan diri. *Self efficacy* akan meningkat jika seseorang mendapatkan informasi yang positif terhadap dirinya, demikian sebaliknya *self efficacy* akan menurun jika seseorang mendapatkan informasi negatif mengenai dirinya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya *self efficacy* mempengaruhi oleh sifat tugas yang dihadapi, adanya penghargaan, status seseorang dalam lingkungan dan informasi terhadap kemampuannya

Menurut Luthans(2006) proses *self efficacy* sangat berpengaruh terhadap diri manusia baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung, proses *self efficacy* dimulai sebelum individu menentukan pilihan mereka. Pada awalnya, seseorang cenderung mempertimbangkan informasi mengenai kapabilitas yang dirasakan. Yang penting, langkah awal dari proses tersebut tidak begitu berhubungan dengan kemampuan individu, tetapi lebih pada bagaimana mereka meyakini bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. *Self efficacy* secara langsung dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a. Pemilihan perilaku

Keputusan dibuat berdasarkan bagaimana efikasi yang dirasakan individu terhadap pemilihan, misalnya tugas pekerjaan atau bidang karier.

b. Usaha motivasi

Seseorang akan berusaha lebih keras disaat keyakinan terhadap dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan itu tinggi daripada mereka yang memiliki keyakinan terhadap kemampuannya yang rendah.

c. Daya tahan

Seseorang dengan keyakinan diri tinggi maka akan bangkit saat menghadapi kesulitan, sementara orang dengan keyakinan diri rendah cenderung menyerah saat dalam masalah.

d. Pola pemikiran fasilitatif

Penilaian efikasi mempengaruhi perkataan pada diri sendiri (*self talk*). Seseorang yang yakin terhadap kemampuan dirinya maka akan percaya bahwa dia mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi.

e. Daya tahan terhadap stres

Seseorang yang tidak yakin akan kemampuannya cenderung mengalami stres dan kalah karena mereka gagal, sementara orang yang yakin akan kemampuan dirinya pasti percaya diri meskipun dalam situasi penuh tekanan dan dapat menahan reaksi stres.

2. Stres Kerja

Stres sebagai suatu tanggapan penyelesaian, diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan atas proses psikologis, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan). Situasi atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang (Gibson, 1996). Stres ditempat kerja adalah sebuah masalah kritis yang semakin bertambah bagi para pekerja, majikan, dan masyarakat. Stres ditempat kerja merupakan perhatian yang tumbuh pada keadaan ekonomi sekarang, dimana para karyawan menemui kondisi-kondisi kelebihan kerja, ketidaknyamanan kerja, tingkat kepuasan kerja

yang rendah, ketiadaan otonomi. Stres tempat kerja telah terbukti mengakibatkan pengaruh yang merusak kesehatan dan kesejahteraan karyawan, seperti halnya berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan keuntungan ditempat kerja (Hamali, 2016).

Menurut Robbins & Judge (2015), terdapat tiga sumber stres yang potensial, yaitu:

a. Faktor-faktor lingkungan

Desain struktur organisasional dapat mempengaruhi ketidakpastian lingkungan, hal ini juga mempengaruhi tingkatan stres diantara karyawan di dalam organisasi tersebut. Tentu saja, hal tersebut merupakan alasan terbesar orang-orang yang memiliki masalah dalam mengatasi perubahan organisasional.

b. Faktor organisasional

Tidak terdapat kekurangan faktor di dalam organisasi yang dapat menyebabkan stres. Misalnya beban kerja yang berlebihan, atasan yang selalu menuntut, rekan kerja yang tidak menyenangkan.

a) Tuntutan tugas

Meliputi desain kerja berupa tingkat kemandirian, variasi tugas, dan tingkat otomatisasi, kondisi kerja, dan tata ruang kerja secara fisik.

b) Tuntutan peranan

Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan yang ditempatkan pada seseorang sebagai fungsi dari peranan tertentu yang dia

pegang dalam organisasi. Pekerjaan yang berat dan tidak sesuai dengan batas waktu pengerjaan akan menyebabkan beban yang berlebihan.

c) Tuntutan *interpersonal*

Kurangnya dukungan sosial dari para kolega dan hubungan intrapersonal yang buruk dapat menyebabkan stres, terutama diantara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

c. Faktor pribadi

Individu biasanya bekerja sekitar 40 hingga 50 jam dalam seminggu.

Namun, pengalaman dan permasalahan yang dihadapi oleh orang-orang dalam jam kerja 120 plus dapat meluas kedalam pekerjaan.

Menurut Robbins & Judge (2015) stres dapat menggambarkan dirinya sendiri seperti tekanan darah tinggi, maag, sifat lekas marah (*sensitive*), kesulitan dalam mengambil keputusan, kehilangan nafsu makan, dan sering terjadi kecelakaan.

Stres pada umumnya sangat mengganggu dalam suatu organisasi, hal ini membuat organisasi memperhatikan bcara mengelola stres dengan efektif. Strategi yang harus digunakan individu dalam mengelola stres (Moorhead & Griffin, 2010). Beberapa strategi untuk mengatasi secara individu :

a. Berolahraga

Olahraga adalah salah satu metode intuk mengelola stres. Berolahraga secara teratur merasakan stres dan ketegangan yang lebih sedikit, lebih

percaya diri, dan menunjukkan optimisme yang lebih besar. Orang-orang yang tidak berolahraga secara teratur merasakan lebih banyak stres, lebih berkemungkinan mengalami depresi, dan mengalami konsekuensi-konsekuensi negatif lainnya.

b. Relaksasi

Relaksasi juga dapat mengurangi stres seorang karyawan, karena dengan relaksasi kita dapat beradaptasi. Berlibur merupakan salah satu bentuk relaksasi cara mengurangi stres.

c. Manajemen waktu

Manajemen waktu sering kali direkomendasikan untuk mengelola stres, karena jika seseorang dapat mengelola waktu dengan baik maka stres yang dialaminya dapat berkurang.

d. Manajemen peran

Untuk menghindari terjadinya stres, kelebihan beban, dan masalah dalam pekerjaan individu harus secara aktif bekerja.

e. Kelompok dukungan

Dukungan dari orang terdekat seperti keluarga dan teman dapat menjadi metode mengurangi stres yang dialami individu.

Stres dapat diatasi dengan tiga pola sebagai berikut (Mangkunegara, 2007) dalam (Hamali, 2016)

a. Pola sehat

Stres dapat dihadapi dengan cara mengatur pola sehat yaitu kemampuan mengatur perilaku dan tindakan sehingga adanya stres

tidak menimbulkan gangguan, tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang.

b. Pola harmonis

Stres dapat dihadapi dengan cara mengatur pola harmonis yaitu dengan cara mengatur waktu secara teratur sehingga terciptanya suasana yang harmonis.

c. Pola potalogis

Pola potalogis yaitu pola menghadapi stres dengan berdampak pada berbagai gangguan fisik maupun sosial psikologis.

Menurut Thayer (2001) dalam Hamali (2016) terdapat empat keadaan energi manusia yang erat kaitannya dengan stres, yaitu:

a. *Tense energy*

Keadaan dimana seseorang mengalami tingkatan stres tinggi tetapi energi juga dimilikinya juga tinggi, pada keadaan ini suasana hati cenderung semangat sampai melupakan istirahat dan merenung.

b. *Tense tiredness*

Keadaan dimana seseorang mengalami stres tinggi tetapi energi yang dimilikinya rendah, seseorang dalam keadaan ini biasanya merasakan kelelahan dan sulit melepaskannya dari stres.

c. *Calm energy*

Keadaan dimana seseorang mengalami stres rendah tetapi energi yang dimilikinya tinggi, seseorang dalam keadaan ini biasanya merasakan suasana hati yang tenang dan dapat dikendalikan.

d. *Calm tiredness*

Keadaan dimana seseorang mengalami stres rendah tetapi energi yang dimilikinya juga rendah, seseorang dalam keadaan ini biasanya pasrah akan suatu keadaan.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) adalah hasil suatu pekerjaan yang telah dicapai individu terhadap pekerjaannya (Bangun, 2012). Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yang terdiri dari (Wirawan, 2012) dalam (Hamali, 2016):

a. Faktor *internal* karyawan

Faktor *internal* karyawan yaitu faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan bawaan dari lahir dan diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Contoh faktor dari bawaan adalah bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Contoh faktor diperoleh adalah pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

b. Faktor lingkungan *internal* organisasi

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya membutuhkan dukungan organisasi ditempat bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor *internal* organisasi misalnya strategi organisasi, kompensasi harus diciptakan dalam lingkungan ini karena hal tersebut dapat meningkatkan produktifitas karyawan. sistem manajemen dan kompensasi.

c. Faktor lingkungan *eksternal* organisasi

Faktor lingkungan *eksternal* organisasi situasi yang terjadi di lingkungan *eksternal* organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Terdapat empat dimensi yang menjadi tolak ukur untuk menilai, menurut Edison dkk (2017):

a. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

b. Kualitas

Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

c. Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah model untuk membuat kepercayaan pelanggan.

d. Taat asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Bangun, 2012). Beberapa manfaat penilaian kinerja:

a. Evaluasi antar individu dalam organisasi.

Untuk menilai kinerja karyawan dalam perusahaan perlu adanya penilaian kinerja yang bertujuan memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap karyawan, atau dengan tujuan lain yaitu sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

b. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan, baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberikan pelatihan yang sesuai sedangkan karyawan yang kurang pengetahuan atas pekerjaan akan ditingkatkan pendidikannya.

c. Pemeliharaan sistem

Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan adalah pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi dan audit atas sistem sumber daya manusia.

d. Dokumentasi

Penilaian kerja sangat bermanfaat bagi karyawan sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan di masa mendatang. Tujuan dari

penilaian kerja yaitu untuk pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk menguji validitas.

Menurut Bangun (2012) standar pekerjaan dapat dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakan, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu:

a. Jumlah pekerjaan

Persyaratan pekerjaan perusahaan pastinya menginginkan yang baik pengetahuan, terampil, dan kemampuannya yang sesuai, sehingga dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakan, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berupa unit pekerjaan.

b. Kualitas pekerjaan

Setiap perusahaan pasti memiliki persyaratan terhadap karyawannya, karyawan harus dapat memenuhi persyaratan perusahaan untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerja tersebut.

c. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan pastinya harus diselesaikan secara tepat waktu agar pekerjaan yang lain juga terselesaikan. Jadi jika pada bagian pekerjaan tertentu yang tidak terselesaikan akan menghambat pekerjaan lainnya, sehingga mempengaruhi kualitas pekerjaan.

d. Kehadiran

Jenis suatu pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

e. Kemampuan kerja sama

Kinerja karyawan dapat dinilai dengan cara kemampuan karyawan bekerjasama dengan rekan kerjanya, karena tidak setiap pekerjaan dapat diselesaikan sendiri melainkan harus diselesaikan oleh dua orang atau bahkan lebih.

Menurut Mondy dan Noe (2005) dalam Ricardianto (2018), ada tujuh metode penilaian kinerja:

a. *Rating Scales*

Yaitu penilaian kinerja dengan menggunakan skala, misalnya dalam mengukur tingkat kecekatan atau ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas.

b. *Critical Incidents*

Metode ini dilakukan dengan cara penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high foverable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavurable*) selama periode penilaian.

c. *Essay*

Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada atau pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

d. *Work standard*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

e. *Rangking*

Pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

f. *Forced distribution*

Penilai harus memasukkan individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal.

g. *Behaviourally Anchored Rating Scales (RABS)*

Evalutor penilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya.

Menurut Mondy dan Neo (2005) dalam Ricardianto (2018), masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah :

a. Kurangnya objektivitas

Kurangnya objektivitas itu biasanya terdapat pada metode penilaian kinerja tradisional. Dalam metode *rating scale*, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*) dapat meningkatkan objektivitas.

b. Bias “*hello error*”

Bias “*hello error*” terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini.

c. Terlalu “longgar” atau terlalu “ketat”

Penilai terlalu “longgar” (*leniency*) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

d. Kecenderungan memberikan nilai tengah

Biasanya terjadi bila pekerja memberikan nilai rata-rata secara tidak tepat, hal ini biasanya dengan cara memberi nilai tengah untuk menghindari kontroversi atau kritik.

e. Bias perilaku terbaru

Kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada kinerja yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

f. Bias pribadi (*stereotype*)

Penilai yang melakukan penelitian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

Menurut Bangun (2012), penilaian kinerja dapat dilakukan oleh berbagai pihak antara lain, karyawan itu sendiri, rekan kerja, atasan langsung atau supervisor, para bawahan, dan para pelanggan.

a. Karyawan itu sendiri

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh karyawan itu sendiri untuk mengetahui hasil pekerjaannya sudah memenuhi standar atau belum. Hasil penilaian yang lebih tepat bila karyawan memberikan penilaian atas kinerjanya, karena sebenarnya merekalah yang lebih tau tentang prestasi kerjanya. Namun, jarang sekali seorang karyawan dengan jujur menilai kinerjanya yang sebenarnya. Secara kenyataan, kebanyakan orang menilai kinerjanya lebih tinggi dari hasil penilaian yang dilakukan oleh penilai yang sebenarnya.

b. Penilai rekan sekerja

Rekan sekerja atau para anggota dalam satu tim dapat menilai kinerja seorang anggota karyawan. Rekan kerja satu tim sangat banyak mengetahui kemampuan kerja seorang karyawan, oleh karena itu sangat dibutuhkan keterangan yang dapat menjadi masukan dalam penilaian kinerja. Dewasa ini cara ini telah banyak dilakukan oleh berbagai perusahaan dalam menilai kinerja karyawannya. Salah satu alasannya adalah penilai rekan sekerja dapat dijadikan sebagai alat prediksi kinerja di masa akan datang sangat bermanfaat.

c. Atasan melakukan penilaian

Seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja para karyawan sebagai bawahannya. Atasan atau supervisor memiliki kriteria-kriteria tertentu untuk menilai kinerja karyawan. Penilai dapat dilakukan berdasarkan catatan-catatan atas kinerja karyawannya di masa yang lalu. Berdasarkan rekam jejak (*track record*) seorang karyawan, seorang supervisor dapat melakukan penilaian kinerja karyawan.

d. Bawahan menilai atasan

Karyawan diminta untuk menilai atasannya secara jujur tanpa tekanan dari berbagai pihak terutama dari atasan itu sendiri. Berbagai keuntungan yang dapat diperoleh atas hasil penilaian karyawan. Pertama, hasil penilaian karyawan dapat berguna untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki atasannya. Kedua, seorang

atasan secara berhati-hati dan cermat dalam melaksanakan tugasnya sebagai atasan dengan memerhatikan kepentingan para bawahan.

e. Penilaian dilakukan oleh pelanggan

Orang lain diluar perusahaan dapat diminta untuk melakukan penilaian atas kinerja seseorang karyawan dalam perusahaan.

Pelanggan merupakan sumber informasi yang dapat dijadikan penilai kinerja dari luar perusahaan.

B. Kerangka Konsep dan Hasil Penelitian Terdahulu

a. Hubungan antara *self efficacy* terhadap kinerja karyawan

Self efficacy pada dasarnya tidak ada kaitannya dengan kecakapan yang dimiliki, tetapi berkaitan dengan keyakinan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya. *Self efficacy* pastinya akan mempengaruhi sikap dan perilaku manusia. Oleh karena itu, perilaku satu individu akan berpengaruh juga terhadap individu lain.

Self efficacy sangatlah berpengaruh bagi kehidupan setiap individu, karena dapat menentukan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. *Self efficacy* sangat berpengaruh dalam kehidupan baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung *self efficacy* dimulai sejak lahir, dan prosesnya dimulai ketika individu memilih pilihan mereka untuk mengawali usahanya. Seseorang dengan *self efficacy* tinggi diharapkan keberhasilan dan mendapatkan apa yang diinginkan, dengan intensitas hasil yang positif, sementara orang dengan *self efficacy* rendah

mengharapkan kegagalan dan memikirkan hal yang negatif. Seseorang yang tidak percaya dengan kemampuannya untuk mencapai suatu hasil, maka seseorang tersebut tidak akan berusaha membuat sesuatu terjadi, namun sebaliknya jika seseorang memiliki efikasi yang tinggi diyakini sebagai orang yang diinginkan dan dapat mencapai hasil yang diinginkan, selain itu mereka juga lebih giat dan lebih tekun dalam berusaha. Melalui kecerdasan dan rasa percaya dirinya, mereka akan mencari solusi untuk memecahkan suatu masalah yang dihadapi. Orang yang ragu-ragu diam dalam kesulitan karena mereka menganggap rintangan sebagai sesuatu yang tidak dapat mereka hadapi, dan dengan mudah meyakinkan dirinya sendiri bahwa usaha mereka nantinya akan sia-sia. Mereka mencapai kesuksesan yang terbatas, bahkan dalam lingkungan dan banyak kesempatan.

Self efficacy sangatlah erat kaitannya dengan kinerja karyawan, karena *self efficacy* sangat mempengaruhi diri seorang karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi kemampuan dirinya untuk mampu dalam menyelesaikan tugasnya maka semakin baik pula kinerjanya.

Berikut ini menunjukkan beberapa penelitian bahwa *Self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja yaitu Sebayang, dkk (2017), Noviawati (2016), Kasegar (2013), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *self efficacy* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian dari Sebayang, dkk (2017) yang menggunakan obyek karyawan PT. Finnet Indonesia dengan jumlah sampel yang digunakan adalah 167 karyawan. Teknik sampling pada penelitian ini adalah

Proportionate Random Sampling, menunjukkan hasil bahwa *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Finnet Indonesia.

Lalu berdasarkan penelitian Noviawati (2016) yang menggunakan obyek karyawan divisi *finance* dan divisi *human resource* PT. coca-cola distribution Indonesia (Surabaya) dengan jumlah sampel yang digunakan adalah 30 karyawan. Teknik sampling pada penelitian ini adalah *Proportionate Random Sampling*, menunjukkan hasil bahwa *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi *finance* dan divisi *human resource* PT. coca-cola distribution Indonesia (Surabaya).

Penelitian Kasegar (2013) yang menggunakan obyek karyawan pada PT. Matahari department store Manado Town Square dengan jumlah sampel 50 karyawan. Sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, menunjukkan hasil bahwa *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Matahari department store Manado Town Square.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan bahwa ada hubungan antara *self efficacy* dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi *self efficacy* maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah *self efficacy* maka rendah pula kinerja karyawan.

H1 : *Self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Hubungan antara *self efficacy* terhadap stres kerja

Stres yang dialami individu bukan hanya menyangkut fisik tetapi juga psikologis individu karena manusia adalah makhluk yang merupakan satu

kesatuan antara jiwa dan raga. Jika individu mengalami stres maka akan berdampak segala hal terhadap dirinya, seperti akan merasakan reaksi pada tubuhnya apabila ia merasa kurang yakin dengan kemampuan yang dimilikinya. Reaksi yang sering ditimbulkan adalah tegang, berkeringat dingin, demam, dan lain sebagainya. Bahkan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya dapat menjadi beban pada dirinya sendiri. Keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan suatu tugas dapat mengurangi beban baik psikologis maupun fisik seseorang sehingga stres yang dirasakan pun kecil. Dengan keyakinan diri tinggi seseorang akan mudah menyelesaikan tugas yang diberikan dan mudah dalam mengambil keputusan. Tingkat keyakinan diri yang rendah dari segi perasaan akan cenderung mudah depresi.

Berikut ini menunjukkan beberapa penelitian bahwa *Self efficacy* berpengaruh terhadap stres kerja yaitu Prestiana dan Purbandini (2012), Wulandari, dkk (2011), Syarifah, dkk (2016), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *self efficacy* terhadap stres kerja.

Berdasarkan penelitian dari Prestiana dan Purbandini (2012) yang menggunakan obyek perawat IGD dan ICU RSUD kota Bekasi dengan jumlah sampel yang digunakan 37 orang. Teknik sampling pada penelitian ini adalah teknik sampling jenuh atau sensus menunjukkan hasil bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap stres kerja perawat IGD dan ICU RSUD kota Bekasi. Lalu berdasarkan penelitian Wulandari, dkk (2011) yang menggunakan obyek guru Sekolah Luar Biasa Negeri Semarang

dengan jumlah sampel yang digunakan adalah 70 orang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengambilan sampel dengan cara *cluster sampling*, menunjukkan hasil bahwa *self efficacy* berpengaruh negatif terhadap stres guru Sekolah Luar Biasa Negeri Semarang. Penelitian Syarifah, dkk (2016) yang menggunakan obyek ibu rumah tangga yang berpendidikan tinggi dengan jumlah sampel 200 orang, dengan menggunakan teknik *Incidental Sampling*. Data penelitian diperoleh menggunakan skala *social support*, *skala self-efficacy*, dan skala stress kemudian data dianalisis dengan analisis regresi ganda. menunjukkan hasil bahwa *self efficacy* berpengaruh negatif terhadap stres kerja ibu rumah tangga yang berpendidikan tinggi. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan bahwa ada hubungan antara *self efficacy* dengan stres kerja.

H2 : *Self efficacy* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap stres kerja.

c. Hubungan antar stres kerja terhadap kinerja karyawan

Seseorang yang mengalami stres dengan tingkatan yang rendah maka kinerjanya juga akan menurun. Pada kondisi seperti ini biasanya karyawan muncul kebosanan terhadap pekerjaannya. Seiring dengan kenaikan stres sampai pada suatu titik optimal, maka akan meningkatkan kinerja yang baik. Kondisi ini disebut tingkat stres optimal. Pada tingkat stres yang optimal, individu sering menciptakan inovasi, dan menciptakan ide-ide bahkan dapat memecahkan masalah dengan cepat. Jika seseorang mengalami stres dengan tingkatan tinggi, maka kinerjanya otomatis juga akan menurun. Tingkat

stres yang berlebihan akan menyebabkan kinerja karyawan dalam kondisi tertekan, karena tidak mampu lagi menyelesaikan tugasnya dan menganggap itu adalah sebuah ancaman.

Berikut ini menunjukkan beberapa penelitian bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu Septianto (2010), Prasasya (2013), Ilham (2018), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara stres terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian dari Septianto (2010) yang menggunakan obyek pegawai PT. Pataya Raya Semarang dengan jumlah sampel yang digunakan 122 orang. Teknik sampling pada penelitian ini adalah teknik purposif sampel menunjukkan hasil bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai PT. Pataya Raya Semarang. Lalu berdasarkan penelitian Prasasya (2013) yang menggunakan obyek karyawan divisi *marketing funding* PT. Bank X Cabang Bandung dengan jumlah sampel yang digunakan adalah 53 orang *marketing funding*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan regresi linear berganda dengan bantuan *software SPSS 19.0 for windows.*, menunjukkan hasil bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan divisi *marketing funding* PT. Bank X Cabang Bandung.

Penelitian Ilham (2018) yang menggunakan obyek karyawan medis rumah sakit Azzahra – Ujungbatu dengan jumlah sampel 47 orang, dengan menggunakan teknik *linier berganda* menunjukkan hasil bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan medis rumah sakit Azzahra –

Ujungbatu. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan bahwa ada hubungan antara stres kerja dengan kinerja karyawan.

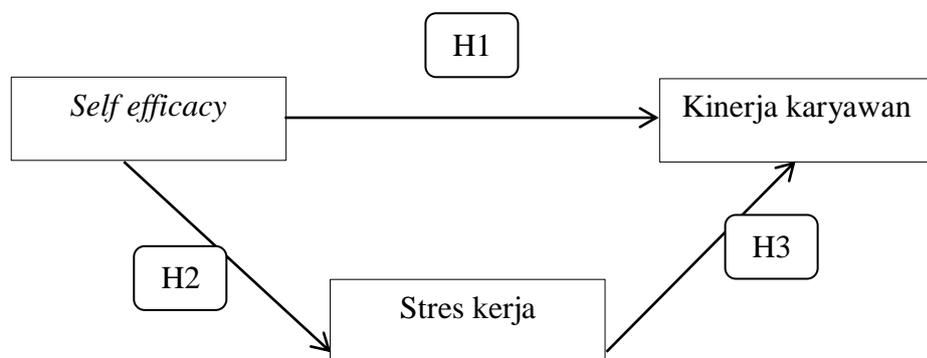
H3 : Stres kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Stres kerja memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan

Stres dengan tingkatan yang tinggi maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pada kondisi seperti ini seringkali karyawan mengalami kebosanan terhadap pekerjaannya. Sehingga berdampak juga terhadap kemampuan dirinya yang semakin rendah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam kondisi stres seringkali individu mengalami ketidakyakinan terhadap dirinya karena menganggap bahwa tugas yang diberikannya itu adalah beban.

H4 : *Self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai *variabel intervening*

C. Model Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Konsep Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan dan stres kerja sebagai variabel intervensinya.