BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang sistematis dalam mengelola dan mengordinasikan berbagai sumber daya untuk mencaapai tujuan tertentu. Secara etimologi, istilah manajemen berasal dari kata Bahasa Inggris "*manage*" yang berarti mengatur, merencanakan, mengelola, mengusahakan. Menurut (Hasibuan .M.S, 2020) " Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu". Dalam konteks ini, manajemen berperan sabagai alat untuk menyusun dan mengarahkan organisasi agar berjalan dengan baik dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan optimal.

Manajemen sering diindentikkan dengan dunia bisnis dan perkantoran, namun perannya sangat luas dan dapat ditetapkan di berbagai bidang termasuk pemerintahan, pendidikan dan organisasi sosial. Tanpa adanya manajemen yang baik, sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya baik itu jangka pendek maupun jangka panjang. Proses manajemen mencangkup beberapa fungsi utama yaitu *planning, organizing, staffing, motivating dan controlling.*

D.R Gilber (Foster B & Sidharta, 2019) menyatakan bahwa " Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan

terhadap usaha – usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan". Hal ini

menunjukan bahwa manajemen bukan hanya sekedar pengelolaan tugas tetapi juga merupakan pengaturan yang melibatkan pemnfaatan sumber daya manusia dan material dengan cara efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Dengan demikian manajemen memiliki peran penting dalam menjaga kelancaran operasional dan pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.1 **Fungsi – Fungsi Manajemen**

Menurut Terry G.R (2020) ada empat fungsi manajemen, yaitu terdiri dari *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)

   Perencanaan adalah proses menentukan tujuan yang ingin dicapai organisasi serta menetapkan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan menjadi dasar bagi kegiatan manajemen karena organisasi perlu mengetahui apa yang ingin dicapai, bagaimana cara mencapainya, siapa yang melaksanakan, kapan dilaksanakan, dan sumber daya apa yang dibutuhkan.
2. *Organizing* (Pengorganisasian) adalah proses mengatur dan mengelompokkan pekerjaan, sumber daya, serta orang-orang ke dalam struktur organisasi agar tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai. Dalam fungsi ini, manajemen menentukan siapa melakukan apa, siapa bertanggung jawab kepada siapa, dan bagaimana koordinasi dilakukan
3. *Actuating* merupakan proses mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini berkaitan erat dengan kepemimpinan

dan manusia, karena rencana yang baik tidak akan menghasilkan tujuan apabila anggota organisasi tidak memiliki motivasi untuk melaksanakannya.

4. *Controlling* adalah proses memastikan bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan standar atau target, kemudian melakukan tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan.

Fungsi – fungsi manajemen merupakan pondasi bagi keberlangsungan dan keberhasilan suatu organisasi. Perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, motivasi/kepemimpinan dan pengendalian merupakan fungsi utama yang saling berkaitan dan membentuk siklus manajemen. Perencanaan menentukan arah organisasi, pengorganisasian menyusun strategi yang efisien, kepegawaian memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, dan pengendalian memastikan tujuan. Dengan memahami dan menerapkan fungsi tersebut secara efektif maka manajer dapat mengoptimalkan kinerja organisasi dan menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks.

2.1.1.2 Unsur – Unsur Manajemen

Adapun unsur-unsur manajemen menurut Hasibuan .M.S (2020) terdiri dari *Man, Money, Material, Machine, Method, Market* dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Man* (Manusia) merupakan manusia yang terlibat dalam kegiatan organisasi, baik sebagai pimpinan maupun sebagai tenaga pelaksana. Manusia merupakan unsur penting karena perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pada akhirnya dilakukan oleh manusia.

2. *Money* (Uang) merupakan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan organisasi. Dana dibutuhkan untuk membiayai berbagai aktivitas seperti pembelian bahan, pembayaran gaji, investasi, pemasaran, operasional, dan pengembangan organisasi.
3. *Material* (Bahan) adalah bahan atau sumber daya fisik yang diperlukan dalam proses kegiatan organisasi, khususnya organisasi yang menghasilkan barang.
4. *Machine* (Mesin) merupakan mesin, peralatan, teknologi, atau fasilitas yang digunakan untuk membantu manusia dalam melaksanakan pekerjaan.

   Perkembangan teknologi membuat unsur *machine* tidak hanya berupa mesin produksi, tetapi juga mencakup sistem teknologi informasi dan perangkat digital.
5. *Method* (Metode) adalah cara, prosedur, teknik, atau sistem kerja yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Metode memberikan pedoman mengenai bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan.
6. *Market* (Pasar) merupakan pasar atau pihak yang menjadi sasaran organisasi dalam menawarkan produk atau jasa. Bagi organisasi bisnis, pasar sangat penting karena keberlangsungan perusahaan bergantung pada kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan konsumen.

2.1.2 Manajemen Sumberdaya Manusia

Setiap manusia memiliki beberapa kebutuhan dan keinginan, Tetapi tidak ada individu yang dapat memenuhi semua keinginannya, Oleh karena itu orang-orang bekerja bersama untuk memenuhi kebutuhan bersama yang tidak dapat mereka penuhi secara individu. Selain itu manusia adalah makhluk sosial karena

hidup bersama dengan orang lain. Dengan bekerja dan hidup bersama dalam kelompok dan lembaga yang terorganisir, orang dapat memenuhi kebutuhan ekonomi dan sosialnya. Akibatnya ada beberapa jenis kelompok, misalnya, keluarga, sekolah, pemerintah, tentara, perusahaan bisnis dan sejenisnya. Kelompok formal semacam itu dapat mencapai tujuan mereka secara efektif hanya ketika upaya orang-orang yang bekerja dalam kelompok-kelompok ini terkoordinasi dan dikendalikan dengan baik.

Tugas mendapatkan hasil melalui orang lain dengan mengoordinasikan upaya mereka dikenal sebagai manajemen. Sama seperti pikiran mengoordinasikan dan mengatur semua kegiatan seseorang, manajemen mengoordinasikan dan mengatur kegiatan berbagai anggota organisasi. Manajemen terdiri dalam memandu sumber daya manusia dan fisik ke dalam unit organisasi yang dinamis dan keras untuk mencapai tujuannya untuk memenuhi kepuasan mereka yang dilayani dan dengan tingkat moral dan rasa pencapaian yang tinggi pada pihak yang memberikan layanan.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa kegiatan manajemen dilakukan di organisasi yang terstruktur dan melibatkan orang lain. Kemudian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Gareth R Jones (2019) adalah "perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia dan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif". Sumber daya organisasi yang dimaksud adalah aset seperti orang dan keterampilan mereka, pengetahuan, dan pengalaman, mesin, bahan baku, komputer dan teknologi informasi, paten, modal finansial, pelanggan dan karyawan yang loyal.

"Sumber utama dari sebuah organisasi adalah orang dan bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain" (Daft, 2012). Perubahan lingkungan yang semakin kompetitif mendorong organisasi untuk dapat melakukan perubahan antisipatif dan proaktif untuk mempertahankan eksistensinya dan bertahan dalam jangka panjang. Orang atau sumber daya manusia sebagai inti organisasi berperan penting dalam pencapaian keberlanjutan daya saing organisasi, untuk itu perlu adanya perubahan pradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia dari bersifat rutinitas dan administratif menjadi pengelolaan sumber daya manusia stratejik yang berorientasi jangka panjang.

Sumber daya manusia merupakan kompetensi utama (*core competencies)* organisasi sebagai dasar bagi penciptaan keunggulan bersaing, karena memiliki kapabilitas unik yang mampu menciptakan nilai tambah yang tinggi bagi organisasi dan menjadi pembeda dari organisasi yang lain. Sebagai kompetensi inti organisasi sumber daya manusia sudah seharusnya dikelola dan diperlakukan sebagai sumber daya yang memiliki nilai tinggi melalui aktifitas-aktifitas stratejik yang berhubungan langsung dengan pengetahuan, keahlian dan kompetensi manusia dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang dipekerjakan dan dikelola dalam sebuah organisasi. Mencakup kegiatan HRM strategis, manajemen sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, tanggung jawab sosial perusahaan, pengembangan organisasi, sumber daya (perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi dan *talent* manajemen),

pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja dan penghargaan, hubungan karyawan.

Penting untuk menekankan bahwa untuk saat ini istilah Manajemen Sumber Daya Manusia digunakan dalam dua cara yang berbeda (Storey et al., 2019). Dalam satu penggunaan, yang dapat disebut generik, digunakan untuk mencakup semua bentuk manajemen pekerjaan dalam varietas yang tak terbatas. Dalam pengertian pertama ini hanyalah label baru untuk manajemen personalia atau manajemen pekerjaan secara umum. Tetapi, dalam bentuk keduanya istilah ini kadang-kadang menunjukkan pendekatan khusus untuk manajemen pekerjaan. Dengan demikian, istilah dalam pengertian kedua ini mengacu pada salah satu dari banyak cara mengelola tenaga kerja.

Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kumpulan kebijakan yang digunakan untuk mengatur pekerjaan dalam hubungan kerja. Ini berpusat pada manajemen pekerjaan dan manajemen orang yang melakukan pekerjaan tersebut (Julie Beardwell, 2018). Oleh karena itu, Manajemen sumber daya manusia memperhatikan perekrutan, seleksi, pembelajaran dan pengembangan, penghargaan, komunikasi dan *engagement*, kerja tim, dan manajemen kinerja.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan yang strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di dalam sebuah organisasi (Michael Armstrong, 2014). Berbeda dengan amstrong (Dessler, 2017) berpendapat bahwa Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses memperoleh, melatih,

menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan mereka serta masalah keadilan".

Manajemen sumber daya manusia (SDM) mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Banyak perusahaan menyebut HRM sebagai melibatkan "praktik manusia" (Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, 2018). Manajemen sumber daya manusia bertugas merancang sistem formal dalam suatu organisasi untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine, 2016). Karyawan juga harus diberikan upah, yang berarti diperlukan sistem kompensasi yang sesuai dan legal. Masing-masing kegiatan tersebut membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang pekerjaan yang baik.

Dari berbagai telaah para ahli diatas dapat deberikan sebuah simpulan sementara bahwa Praktik SDM adalah menganalisis dan merancang pekerjaan, menentukan kebutuhan sumber daya manusia (perencanaan SDM), menarik karyawan potensial (merekrut), memilih karyawan (seleksi), mengajar karyawan cara melakukan pekerjaan mereka dan mempersiapkan mereka untuk masa depan (pelatihan dan pengembangan), penghargaan karyawan (kompensasi), mengevaluasi kinerja mereka (manajemen kinerja), dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (hubungan karyawan).

2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama MSDM adalah memastikan organisasi mampu memperoleh, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah tujuan manajemen sumber daya manusia:

1. Meningkatkan Efektivitas Organisasi

   MSDM bertujuan memastikan bahwa sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif sehingga organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan yang ditempatkan sesuai kompetensi dan diberikan dukungan yang memadai akan lebih mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian organisasi.

2. Meningkatkan Produktivitas Karyawan

   MSDM bertujuan meningkatkan produktivitas melalui pengembangan kompetensi, pemberian motivasi, sistem kompensasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

3. Mengembangkan Kompetensi Karyawan

   Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui pelatihan, pendidikan, coaching, mentoring, dan pengembangan karier.

4. Meningkatkan Kepuasan Kerja

MSDM juga bertujuan menciptakan kondisi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan melalui kompensasi yang sesuai, lingkungan kerja yang baik, kesempatan pengembangan karier, serta hubungan kerja yang harmonis.

5. Mempertahankan Karyawan

   Salah satu tujuan MSDM adalah mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

6. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif

   MSDM bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, adil, dan mendukung karyawan untuk bekerja secara optimal.

7. Mendukung Pencapaian Tujuan Strategis Organisasi

   MSDM tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas administratif, tetapi juga berperan sebagai bagian dari strategi organisasi. Kebutuhan SDM harus diselaraskan dengan visi, misi, strategi, dan tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Foster B & Sidharta (2019) “Fungsi MSDM merupakan berbagai aktivitas yang dilakukan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia”. Secara umum, fungsi MSDM dapat dikelompokkan menjadi beberapa fungsi utama berikut.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

   Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses menentukan kebutuhan tenaga kerja organisasi, baik dari segi jumlah maupun kualitas, untuk memenuhi kebutuhan organisasi pada masa sekarang maupun masa yang akan datang.

Perencanaan SDM dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi organisasi, kebutuhan pekerjaan, kompetensi yang diperlukan, serta perubahan lingkungan bisnis.

2. Pengadaan atau Rekrutmen dan Seleksi

   Pengadaan SDM merupakan proses memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini umumnya mencakup rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen bertujuan menarik calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan pekerjaan, sedangkan seleksi bertujuan memilih kandidat yang paling sesuai dengan persyaratan pekerjaan dan kebutuhan organisasi.

3. Penempatan

   Penempatan merupakan proses menempatkan karyawan pada posisi atau pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi, kemampuan, pengalaman, dan kebutuhan organisasi. Prinsip yang penting dalam penempatan adalah *the right person in the right job*, yaitu menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya. Penempatan yang tepat dapat membantu meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan pencapaian kinerja karyawan.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

   Pengembangan SDM merupakan proses meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi karyawan agar mampu menjalankan pekerjaan dengan lebih baik serta mempersiapkan diri menghadapi kebutuhan organisasi di masa depan. Pengembangan SDM menjadi semakin penting karena

perubahan teknologi dan lingkungan bisnis menyebabkan organisasi membutuhkan karyawan yang mampu beradaptasi dengan perubahan.

5. Penilaian Kinerja

   Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi hasil kerja karyawan berdasarkan standar atau target yang telah ditetapkan organisasi. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya digunakan untuk menilai hasil kerja, tetapi juga sebagai dasar pengembangan karyawan.

6. Kompensasi

   Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengelolaan Karier

   Manajemen karier merupakan proses membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan kariernya sesuai dengan kemampuan, minat, dan kebutuhan organisasi. Pengelolaan karier memberikan manfaat bagi organisasi sekaligus karyawan karena dapat membantu organisasi mempertahankan tenaga kerja yang memiliki kompetensi.

8. Hubungan Industrial dan Hubungan Karyawan

   MSDM juga memiliki fungsi mengelola hubungan antara organisasi dengan karyawan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis. Hubungan kerja yang baik dapat menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk bekerja secara produktif.

9. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

   Fungsi MSDM juga mencakup upaya menjaga keselamatan dan kesehatan karyawan selama melaksanakan pekerjaan. Fungsi ini penting karena organisasi memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung kesejahteraan karyawan.

2.1.3 Perilaku Organisasi

Efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dimulai dengan pemahaman mendasar tentang karakteristik manusia yang ada dalam organisasi. Perbedaan-perbedaan yang melatarbelakangi seseorang ketika memasuki sebuah organisasi adalah keniscayaan yang tidak dapat dipungkiri, perbedaan itu jika dikelompokkan dapat berupa perbedaan demografi, sosiologi, psikologi, antropologi dan lain sebagainya. Organisasi dan manajemen berupaya menyatukan itu semua dalam kesepahaman bersama dalam suatu tujuan, atau dengan kata lain tanpa meniadakan perbedaan organisasi harus tetap efektif dalam mencapai tujuan.

Perilaku seseorang dalam sebuah organisasi ditentukan dari bagaimana individu, kelompok dan struktur dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh perilaku dalam organisasi. (Kinicki et al., 2010) berpendapat tentang perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi; tujuannya adalah untuk menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Perilaku mengacu pada apa yang dilakukan orang dalam organisasi, bagaimana kinerja mereka, dan apa sikap mereka. Perilaku dalam Organisasi sering diterapkan untuk mengatasi masalah di tempat kerja seperti absensi, *turnover*,

produktivitas, motivasi, bekerja dalam kelompok, dan kepuasan kerja. Manajer sering menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari penelitian perilaku organisasi untuk membantu mereka mengelola organisasi lebih efektif. Perilaku organisasi adalah perilaku manusia di tempat kerja, interaksi antara orang-orang dan organisasi, dan dari organisasi itu sendiri. “Tujuan utama perilaku organisasi adalah untuk menjelaskan, memprediksi, dan mengendalikan perilaku manusia” (DuBrin, 2019).

Senada Robbins & Judge (2017) mengemukakan tentang Perilaku Organisasi adalah “ Sebuah studi yang menyelidiki dampak yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi”. Perilaku Organisasi bertujuan untuk memahami, menjelaskan, dan pada akhirnya meningkatkan sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Jason A. Colquitt, Jeffery Lepine, 2018).

Dapat diartikan secara sederhana bahwa perilaku organisasi adalah bidang keahlian yang berbeda dengan pengetahuan umum, dimana Perilaku Organisasi mempelajari tiga faktor penentu yaitu: individu, kelompok, dan struktur. Selain itu, Perilaku Organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok dan efek struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif.

2.1.4 *Self efficacy*

Self efficacy difahami sebagai keyakinan diri atau kepercayaan diri merupakan salah satu faktor penentu dalam keberhasilan seorang pekerja dalam

berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. “Banyak variabel pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam mencapai kinerja tinggi organisasi dan salah satunya adalah tingkat kepercayaan diri karyawan” (Cherian & Jacob, 2013). Secara konseptual *self efficacy* merupakan ranah keilmuan kognisi sosial atau keilmuan sosial yang sering dikaitkan dengan kinerja organisasi. Konsepsi ini pertama kali dicetuskan oleh Bandura (2020) yang menyatakan bahwa *self efficacy* merupakan “kepercayaan seorang individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan satu tugas tertentu dan situasi prospektif tertentu”. Hasil penelitian mengenai *self efficacy* awalnya banyak diterapkan dalam dunia pendidikan, untuk meningkatkan kepercayaan pendidik maupun anak didik dalam melakukan fungsinya sehingga menunjukkan hasil belajar mengajar yang lebih baik, namun teori *self efficacy* terus berkembang sehingga pada akhirnya digunakan di bidang ilmu yang lain, termasuk keilmuan bisnis dan manajemen.

Konsepsi *self efficacy* merupakan salah satu konsep keilmuan yang termasuk statis, karena secara umum konsep ini memiliki definisi dan ukuran yang stabil. Perkembangan penelitian dan keilmuan berkaitan dengan *self efficacy* lebih pada bagaimana konsep ini mempengaruhi hasil kerja individu atau hasil kerja organisasi (Dagher et al., 2015). Perkembangan konsepsi *self efficacy* Bandura (2020) kemudian disempurnakan bahwa *self efficacy* merupakan dasar bagi motivasi dan dorongan personal Dagher et al (2015), dan setelahnya konsepsi ini cenderung stabil. Pengembangan konsep ini dalam perspektif *psychological capital* merefleksikan sebagai nilai personal kritis yang mendorong kinerja organisasi (De Clercq et al., 2018).

Perkembangan konsep *self efficacy* muncul sebagai bagian kemampuan personal yang diperoleh bertahap yang kompleks dan merupakan kombinasi antara kemampuan kognitif, sosial, linguistik, dan kemampuan fisikal yang dipupuk melalui pengalaman. "Tingkat pemahaman dari *self efficacy* akan menentukan berapa lama *effort* yang akan dicurahkan seorang individu dalam menghadapi tantangan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya" (Steinbauer et al., 2018). Individu yang memiliki level *self efficacy* tinggi akan memberikan upaya lebih dalam usaha dan waktu sehingga, jika dilakukan dengan baik dan benar, akan memberikan kemungkinan yang tinggi terhadap keberhasilan organisasi, sebaliknya individu yang memiliki *self efficacy* rendah akan mengurangi usaha pada awal tantangan dan akan meningkatkan kemungkinan kegagalan.

"Self efficacy merupakan dasar dari pembentukan motivasi, perasaan dan pencapaian personal, dan merupakan determinan kritikal dari *self-regulation*" (Steinbauer et al., 2018). Konsepsi ini sejalan dengan Bandura et al(2006) yang menyampaikan bahwa "motivasi, kondisi efektif dan action dari seseorang seringkali didasarkan pada kepercayaan individu, bukan dari kondisi sebenarnya". Karena itu perilaku individu seringkali lebih mudah diprediksi berdasarkan kepercayaannya terhadap kemampuannya, bukan dari pengetahuan dan keahliannya. Meskipun keberhasilan dan kegagalan seorang individu juga bergantung dari hasil penugasannya dan cara penyelesaiannya, namun pilihan untuk mengerjakan tugas atau tidak tergantung pada motivasi yang dilandasi *self efficacy* nya. Individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan terbangun kepercayaan dirinya, karena bisa memprediksikan dan mengantisipasi keberhasilannya dalam

menjalankan tugas-tugasnya. Dalam dunia nyata, seorang pekerja yang memiliki *self efficacy* rendah, merasa yakin dia akan tidak berhasil pekerjaannya, akan membayangkan ketidak berhasilan atau kegagalannya dalam karir, meskipun belum melihat dan mencoba melakukan sesuatu. Konsep dan penerapan *self efficacy* yang dimiliki sesorang juga akan mendorong keberhasilan team dan organisasi. Ketika karyawan beroperasi secara bersama, *self efficacy* yang dimiliki individu dapat terjadi pada konstruk sosial (England Bayrón, 2013).

Secara umum dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* sebuah kepercayaan terhadap kemampuan mereka sendiri, untuk mencapai sebuah tujuan, menciptakan, menguatkan, mendorong kekuatan dan mempengaruhi anggota organisasi secara individual. Sehingga, efek dari *self efficacy* adalah lingkungan kerja yang kondusif, dan kerjasama tim yang baik, pada akhirnya mampu mendorong kinerja organisasi.

2.1.4.1 Faktor Yang Mempengaruhi *Self efficacy*

Faktor-faktor penentu adanya self efficacy dalam diri seorang karyawan merujuk pada MARS model (Glinow, 2017) adalah ”karakteristik yang dimiliki oleh individu itu sendiri seperti, kepribadian, sistem nilai, konsep diri, persepsi, emosi dan sikap serta tingkat tekanan (*stress*)”. Pengembangan self efficacy dilakukan dengan dua pendekatan utama yaitu berdasarkan pengalaman dan responsifitas lingkungan (Maddux, 2016), faktor tersebut menjadi dasar terbentuknya self efficacy dalam diri karyawan, dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengalaman dalam penguasaan (*Mastery Experience*); Faktor penentu self efficacy yang paling berpengaruh adalah penguasaan terhadap pengalaman,

yaitu pengalaman pribadi yang diambil dalam proses penguasaan suatu keahlian dan informasi terhadap tugas. Kesuksesan menguasai pengalaman akan meningkatkan level kepercayaan diri, dan sebaliknya kegagalan akan menurunkan tingkat kepercayaan diri. Kesuksesan dalam mengalaman yang berulang akan membuat individu mengeneralisir kepercayaan dirinya dalam tugas dan aktivitas yang serupa, membuatnya semakin percaya pada kemampuannya menyelesaikan tugas tersebut.

2. Modelling (*Vicarious Experience);* Faktor modeling atau *vicarious experience* yang dilihat dan diambil dari orang lain terjadi ketika pengalaman pribadi tidak dimungkinkan atau tidak terjadi dari proses pembelajaran yang dilakukan. Individu dapat belajar dari *role-models* yang mendapatkan keberhasilan dalam menjalankan tugas yang sulit. Keunggulan dan kesalahan yang dilakukan model dapat dievaluasi, dibahas, dan kemudian diterapkan dalam penugasan yang memiliki karakteristik sama, untuk memperoleh hasil yang sama atu lebih baik. Individu dapat meningkatkan kepercayaan dirinya setelah belajar dari model yang ada dalam menjalankan tugas, dalam hal ini maka diperlukan adanya model yang menunjukkan perilaku yang jelas dan tepat sebagai bahan referensi.
3. Persuasi Verbal; Faktor lain yang dapat menetukan tingkat self efficacy seseorang adalah adalah persuasi verbal. Persuasi verbal ditujukan untuk meningkatkan kepercayaan diri individu bahwa individu tersebut mampu menjalankan tugas yang ditugaskan oleh orang lain. Persuasi verbal merupakan cara meningkatkan persepsi kepercayaan diri melalui

pembicaraan. Pendekatan ini dinilai tidak terlalu efektif seperti modeling dan pengalaman. Proses persuasi verbal akan efektif jika tugas yang dijalankan adalah realistik dan masih didalam batas kemampuan individu terkait. Kegagalan individu setelah proses persuasi, akan dapat menurunkan kepercayannya kepada pihak yang memerintah dan lebih lanjut akan menurunkan tingkat self efficacy karyawan.

4. Kondisi Fisiologis; Kondisi fisiologis seseorang merupakan salah satu penentu atau sumber self efficacy. Kondisi fisiologis seseorang dapat digunakan untuk penilaian kemampuan dirinya dalam melakukan pekerjaan dan meningkatkan kinerjanya. Kondisi fisiologis yang kurang baik seperti stress emosional dan keletihan fisik seorang individu akan membuat dirinya merasakan kekhawatiran akan mengalami kegagalan pada saat melakukan tugasnya, atau menurunkan persepsi kepercayaan dirinya. Seorang karyawan perlu melakukan langkah untuk mengatasi penurunan kondisi fisiologis untuk dapat dapat melakukan perbaikan dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya.

Merujuk dari uraian diatas bahwa faktor penentu *self efficacy* adalah menggunakan konsep MARS model, yaitu kepribadian, sistem nilai, konsep diri, persepsi, emosi dan sikap serta tingkat tekanan (*stress*). Dasar pembentukan dan pengembangan self efficacy adalah *Mastery Experience*, *Vicarious Experience,* Persuasi Verbal, dan Kondisi Fisiologis.

2.1.4.2 Dimensi Dan Indikator *Self efficacy*

Self efficacy merupakan konstruk dasar dalam teori *social cognitive*, self efficacy banyak digunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perubahan perilaku (Williams & Rhodes, 2016). Burrell et al (2018), menandakan bahwa "*Self efficacy* telah menjadi bagian yang penting dalam teori psikologis kognitif". Selanjutnya pengukuran terhadap self efficacy menjadi salah topik fokus pembahasan. Menurut (Bandura et al., 2006), pertanyaan yang disajikan dalam pengukuran self efficacy harus diwujudkan dalam frasa dapat melakukan' atau bisa melakukan', bukan frasa mungkin dilakukan', sehingga dapat dipastikan adanya pemisahan antara persepsi keinginan dan persepsi kemampuan. Dalam penyusunan kuisioner, harus dapat dipastikan tidak ada bias antara persepsi self efficacy, motivasi, *self esteem* dan ekspektasi *outcome* nya (Burrell et al., 2018), (Williams & Rhodes, 2016).

Merujuk pada Bandura et al (2018) membagi self efficacy kedalam 3 dimensi, yaitu:

1. Magnitude

Magnitude merupakan tingkat kesulitan yang dipercayai mampu diselesaikan seorang individu. Konsepsi ini berkaitan dengan tugas seseorang dalam pekerjaan, tugas yang memiliki tingkat kesulitan rendah sehingga sangat mudah dilakukan, mendorong orang memiliki *self efficacy* yang tinggi terhadap tugas ini. Sebaliknya jika tugas semakin sulit dan menantang, maka akan timbul penurunan pada *self efficacy* seseorang. Pribadi yang tangguh akan berusaha meningkatkan level *self efficacy*nya dengan mencoba menyelesaikan tugas

yang sulit sehingga timbul kepercayaan diri dan akhirnya akan meningkatkan tingkat kepercayaan dirinya.

2. Strength

Merupakan adalah tingkat kekuatan *self efficacy* seseorang terhadap tugas atas permasalahan yang dihadapi. Orang yang memiliki tingkat *self efficacy* tinggi akan tekun dan berusaha keras dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan, meskipun menemui tantangan dan rintangan. *Strength* menentukan ketahanan dan keuletan seorang individu. Implikasinya, individu yang memiliki kekuatan self efficacy tinggi memiliki peluang untuk dipilih dalam suatu penugasan atau *task-force*

3. Generality

Genarality merupakan adalah kondisi dimana ekspektasi digeneralisasi dalam berbagai variasi situasi. Seseorang yang memiliki level *self efficacy* tinggi akan menilai dirinya mampu untuk melakukan berbagai tugas dengan kondisi, lokasi dan level kesulitan yang bebeda, berarti level self efficacynya berlaku general untuk berbagai diversed kondisi

Dari uraian pendapat para ahli di atas maka peneliti mengambil dimensi dan indikator yang sesuai dengan objek penelitian yaitu: Dimensi *magnitude,* dengan indikator tingkat kemampuan menganalisa masalah. Dimensi *strength,* dengan indikator tingkat kontribusi terhadap strategi dan tingkat dorongan pencapaian target. Dimensi *generality* dengan indikator tingkat percaya diri

untuk berhubungan dengan orang lain dan indicator tingkat percaya diri dalam menyampaikan pendapat terhadap kolega.

2.1.5 *Job Ability*

Kodrat manusia memiliki perbedaan. Manusia tidak diciptakan setara dalam kemampuan kita (C. M. Stephen P. Robbins, 2019). Misalnya, apa pun motivasi dan kompetensi seseorang, tidak dapat berakting sebaik *Jennifer Lawrence*, bermain bola basket sebaik *Michael Jordan*, atau menulis sebaik *Stephen King*. Tentu saja, manusia memiliki kekuatan dan kelemahan yang membuat manusia relatif lebih unggul atau lebih rendah daripada orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Dari sudut pandang manajemen, tantangannya adalah memahami perbedaan untuk meningkatkan kemungkinan bahwa karyawan tertentu akan melakukan pekerjaannya dengan baik.

Konsep mengenai kemampuan atau *ability* untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) dalam (Liskova & Tomšík, 2013) yang mendefinisikan kompetensi sebagai "Kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak dalam sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan". C. M. Stephen P. Robbins (2019) menyebutkan bahwa "Kemampuan merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan". Sedangkan kemampuan menurut Dessler (2017) adalah "Kompetensi seseorang dalam aspek kepemimpinan, perencanaan, pembuatan keputusan, dan pengorganisasian". Kinicki et al (2010) berpendapat bahwa "Kemampuan merupakan karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang".

Abillity (kemampuan) merupakan faktor yang dilihat dan diukur oleh perusahaan, apakah karyawan sudah menunjukkan kinerja dan produktivitas dalam bekerja. Dalam upaya meningkatkan SDM berkualitas salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh setiap individu atau perusahaan adalah dengan memperbaiki *job abillity* (kemampuan kerja), kemampuan kerja di sini mencakup pengetahuan dan skill, sesuai dengan pendapat yang mengemukakan bahwa kemampuan kerja dihasilkan dari pengetahuan dan keahlian. *"Ability is deemed to result from knowledge and skill. Knowledge is affected by education, experience, training and interest. Skill is affected by aptitude, and personality, as well as by education, experience, training and interest."* Sedangkan pendapat Mangkunegara (2016) bahwa "Secara fisiologis, kemampuan kerja (*job ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi/pengetahuan (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*)/ keterampilan".

"Job ability adalah suatu kondisi yang diperlukan untuk mendukung motivasi kerja dalam menentukan kinerja karyawan" (Hailesilasie, 2009), (Jasiyah, 2018). Pandangan peneliti lain, menyatakan bahwa kemampuan kerja adalah suatu kondisi yang ada pada pekerja yang benar-benar efisien dalam bekerja, dan sesuai dengan bidang pekerjaan mereka. Dalam pembentukannya, "kemampuan kerja mengacu pada beberapa indikator Gabriel et al (2014), seperti kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan sosial".

Dengan demikian apabila kemampuan karyawan memiliki potensi di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan memiliki keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tugas, maka karyawan akan dapat

mencapai tingkat prestasi yang diharapkan. Kemampuan dapat digolongkan pada dua jenis, yaitu “Kemampuan Fisik Dan Kemampuan Intelektual” (C. M. Stephen P. Robbins, 2019).

Secara umum Berdasarkan pendapat diatas dapat diartikan bahwa kemampuan adalah kecakapan atau kapasitas mengenai suatu keahlian yang merupakan bawaan sejak lahir untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

2.1.5.1 Faktor Yang Mempengaruhi *Job Ability*

Menurut Mangkunegara (2000:67) faktor kemampuan (*ability*) yaitu secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* + *skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Sedangkan menurut Robbins, S. P., & Judge (2019) dalam konteks *kemampuan*, membagi kemampuan menjadi dua kelompok utama:

1. Kemampuan Intelektual

   Kemampuan yang diperlukan untuk melakukan aktivitas mental, seperti berpikir, bernalar, memecahkan masalah, mamahami masalah, memamhami informasi, mengambil keputusan.
2. Kemampuan Fisik

Kemampuan yang diperlukan untuk melakukan aktivitas yang membutuhkan tenaga, koordinasi, ketahanan, dan kemampuan fisik tertentu.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator *Job Ability*

Job ability adalah kapasitas individu saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Robbins & Judge (2017) Berpandangan bahwa Job ability secara keseluruhan pada dasarnya terdiri dari dua Dimensi: *Phisychal Ability* (kemampuan fisik) dan *Intelectual Ability* (kemampuan intelektual).

1. Job ability Fisik **(***Phisychal Ability*)

Meskipun sifat pekerjaan yang berubah menunjukkan kemampuan intelektual semakin penting untuk setiap pekerjaan. Tetapi, kemampuan fisik akan tetap berharga dan harus menjadi perhatian. (Robbins & Judge, 2017). Kinerja karyawan yang tinggi kemungkinan akan dicapai ketika sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan masing-masing dari sembilan kemampuan sesuai dengan kemampuan karyawan dalam pekerjaan itu. Organisasi semakin menyadari bahwa tenaga kerja yang produktif secara optimal mencakup semua jenis orang dan tidak secara otomatis mengecualikan siapa pun berdasarkan kategori kemampuan yang luas.

Misalnya, program percontohan perusahaan perangkat lunak SAP di Jerman, India, dan Irlandia telah menemukan bahwa karyawan dengan *autisme* bekerja dengan sangat baik dalam tugas-tugas berorientasi dan presisi seperti *debugging software* (Robbins & Judge, 2017). Potensi manfaat keanekaragaman sangat besar bagi manajer yang berpikiran visioner. Tentu saja, mengintegrasikan

beragam orang ke dalam tenaga kerja yang produktif secara optimal membutuhkan keterampilan.

Kemampuan fisik berkaitan dengan keahlian dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan bidang pekerjaannya misalnya pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatanan tangan, kekuatan tungkai, dan kemampuan fisik lainnya. Di sisi lain, kemampuan intelektual berkaitan dengan pengetahuan dan atau pendidikan karyawan. (C. M. Stephen P. Robbins, 2019) menyebutkan ada enam dimensi kemampuan intelektual dari manusia dan sembilan kemampuan fisik dasar. Kemampuan fisik dasar Diantaranya sebagai berikut:

Tabel 2. 1 ***Physical Abilities***

No	Dimensi	Indikator	Keterangan
1	***Strength Factors***	*Dynamic strength*	*Ability to exert muscular force repeatedly or continuously over time*
		Trunk strength	*Ability to exert muscular strength using the trunk (particularly abdominal) muscles*
2	***Flexibility and other Factors***	*Extent flexibility*	*Ability to move the trunk and back muscles as far as possible*
		Dynamic flexibility	*Ability to make rapid, repeated flexing movements*
		Stamina	*Ability to continue maximum effort requiring prolonged effort over time*

Sumber : Robbins dan Judge 2019

Kemampuan fisik berkaitan dengan keahlian dan keterampilan yang menuntut stamina, kecekatanan tangan, kekuatan, dan kemampuan fisik lainnya. Secara umum untuk mengukur kemampuan dalam dimensi kemampuan fisik adalah menggunakan 3 dari 9 indikator, yaitu *Dynamic strength, Trunk strength, dan Stamina.*

2. Kemampuan Intelektual *(Intelectual Ability)*

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental dengan berpikir, bernalar, dan menyelesaikan masalah. Sebagian besar masyarakat menempatkan nilai tinggi pada intelijen, dan untuk alasan yang baik. Orang pintar umumnya mendapatkan lebih banyak uang dan memperoleh tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Mereka juga lebih cenderung muncul sebagai pemimpin kelompok. Semakin kompleks suatu pekerjaan dalam hal permintaan pemrosesan informasi, semakin banyak kecerdasan umum dan kemampuan verbal akan diperlukan untuk berhasil (C. M. Stephen P. Robbins, 2019).

Dengan kemampuan intelektual yang baik dimiliki oleh karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kemampuan intelektual yang tinggi juga secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan. Sedangkan selain kemampuan intelektual yang perlu dimiliki oleh seorang karyawan selain itu juga perlu memiliki kemampuan fisik yang bagus.

Sementara kecerdasan adalah bantuan besar dalam melakukan pekerjaan dengan baik, itu tidak membuat karyawan lebih bahagia atau lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kenapa tidak? Meskipun orang-orang cerdas berkinerja lebih baik dan cenderung memiliki pekerjaan yang lebih menarik, mereka juga lebih kritis ketika mengevaluasi kondisi pekerjaan mereka. Dengan demikian, orang pintar memilikinya lebih baik, tetapi mereka juga mengharapkan lebih baik lagi (Robbins & Judge, 2017). Kinerja karyawan yang tinggi kemungkinan akan dicapai ketika manajemen telah memastikan sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan masing-masing dari sembilan kemampuan dan kemudian memastikan bahwa

karyawan dalam pekerjaan itu memiliki kemampuan tersebut. (Robbins & Judge, 2017). (C. M. Stephen P. Robbins, 2019) menyebutkan ada tujuh dimensi kemampuan intelektual dari manusia. Kemampuan Intelektual Diantaranya sebagai berikut*:*

Tabel 2. 2 ***Dimensions of Intellectual Ability***

No	Dimensi	Indikator
1	*Number aptitude*	*Ability to do speedy and accurate arithmetic.*
2	*Spatial visualization*	*Ability to imagine how an object would look if its position in space were changed.*
3	*Memory*	*Ability to retain and recall past experiences.*

Sumber : Robbins dan Judge 2019

Hubungan kemampuan fisik dan intelektual dengan kedudukan seseorang dalam organisasi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi yang lebih diperlukan adalah kemampuan intelektual. Sebaliknya pada kedudukan rendah dalam organisasi, dimana seseorang ditugaskan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang sifatnya teknis, biasanya kemampuan fisiklah yang lebih menonjol, meskipun sudah barang tentu penggunaan kemampuan intelektual bukan berarti tidak diperlukan lagi.

Hal ini bertitik tolak dari pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2016) bahwa "secara fisiologis, kemampuan kerja (*Ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*Knowledge+Skill*)". Dengan demikian apabila potensi kemampuan karyawan di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan memiliki keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tuags sehari-hari, maka ia akan dapat mencapai tingkat prestasi yang diharapkan.

Dengan memiliki kemampuan intelektual yang baik yang didukung dengan kemampuan fisik yang optimal, diharapkan perpaduan ini bisa menjadikan kekuatan bagai perusahaan terutama dalam Sumber Daya Manusia.

Berdasarkan pendapat di atas maka peneliti mengambil dimensi dan indikator yang sesuai dengan objek penelitian yaitu Dimensi *Physical Ability* dengan indikator Tingkat *dynamic strength*, indikator Tingkat *trunk strength* dan indikator Tingkat stamina. Dimensi *intelektual ability* dengan indikator :Tingkat *Number aptitude,* Tingkat *Spatial visualization,* dan indikator Tingkat Memory.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance,* dapat juga berarti prestasi (*accomplishment*) merujuk pada hasil atau dampak. Kinerja juga dimaknai sebagai bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dikerjakan, merujuk pada *Oxford English Dictionary* kinerja di artikan sebagai: "prestasi, pelaksanaan, hasil kerja, mengerjakan apapun yang di pesan/diinginkan". Secara sederhana kinerja diartikan sebagai hasil dari pekerjaan, atau catatan dari prestasi seseorang Kane, (1996) dan Michael Armstrong, (2014). Dalam pemahaman yang lain, Arti kata kinerja berasal dari istilah *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Berdasarkan pengertian kinerja di atas terdapat kesamaan antara kinerja dan prestasi kerja disatu sisi, dan dua pendekatan dasar yaitu kinerja sebagai hasil dan kinerja sebagai proses, atau perilaku.

Perilaku seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam organisasi menentukan hasil kerja yang dicapainya. Keberhasilan dan kegagalan

pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kinerja atau *performance* dari sumber daya manusia yang dimiliki dan bekerja pada organisasi. Kinerja sendiri didefinisikan sebagai perilaku yang menghasilkan dan mencapai hasil (Michael Armstrong, 2014). Kinerja seseorang terlihat dari perilaku sehari-hari dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Konsep tentang kinerja mendorong organisasi membuat kesimpulan tentang penilaian dan penghargaan terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh pekerja dengan mempertimbangkan perilaku dan hasil yang dicapainya. Definisi ini sejalan definisi prestasi kerja (*job performance*) Jason A. Colquitt, Jeffery Lepine (2018) yang menyatakan bahwa keseluruhan nilai yang diharapkan oleh organisasi dari perilaku diskrit yang dilakukan seseorang pada waktu tertentu atau dengan kata lain *performance* merupakan nilai organisasi yang diharapkan dari apa yang dilakukan karyawan. Dengan demikian kinerja hanya direfleksikan oleh perilaku karyawan yang dihapkan mampu menyelesaikan tugas perusahaan.

Kinerja memiliki keterkaitan erat dengan manajemen stratejik organisasi. Setiap organisasi yang menerapkan manajemen strategi dalam organisasi menentukan perencanaan stratejik yang memuat sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi, dan kinerja karyawan atau *performance* merupakan hasil kerja yang menunjukan tingkat pencapaian dari perencanaan tersebut. Berdasarkan perspektif ini kinerja didefinisikan sebagai: “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya

mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika". (Noviawati, 2016).

Organisasi memerlukan hasil kerja yang baik dari pekerjaanya yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Hasil kerja yang baik memiliki makna produktifitas tinggi yang dihasilkan oleh setiap pekerja dan tugas manajerial organisasi adalah memastikan bahwa setiap pekerja dalam organisasi tersebut bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya. Akumulasi hasil kerja yang baik dari setiap pekerja merupakan wujud kinerja organisasi, secara stratejik dimaknai dengan tercapainya tujuan stratejik organisasi yang di rumuskan dalam visi, misi dan tujuan organisasi.

Langkah strategis yang dilakukan organisasi untuk memastikan setiap pekerja bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya serta menghasilkan kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi di sebut dengan manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan serangkaian aktifitas yang dilakukan untuk memastikan organisasi mendapatkan kinerja yang dibutuhkan dari setiap pekerjanya (Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine, 2016). Jadi, Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

"Kinerja adalah tahap pencapaian pekerjaan tertentu" (Betaria Simanjuntak, 2016). Ini berarti bahwa kinerja merupakan tahap pencapaian sebagai pencapaian kerja oleh individu dari organisasi. Kinerja dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama: 1) dukungan organisasi; 2) kemampuan atau efektivitas

manajemen dan 3) kinerja setiap individu yang bekerja di organisasi itu, di mana setiap unit dalam suatu organisasi memiliki beberapa divisi di mana terdapat beberapa individu di setiap divisi.

Menurut Jason A. Colquitt, Jeffery Lepine (2018), kinerja kerja adalah tentang kerja dan pencapaian dari pekerjaan itu, dan juga apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Sementara Adailson Soares Santos, Mário Teixeira Reis Neto (2010) "Kinerja pekerjaan yang didefinisikan adalah kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan yang berkontribusi pada pengembangan inti teknis organisasi".

Kinerja karyawan menunjukkan hasil keuangan atau non-keuangan yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi dan keberhasilannya. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa cara penting untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan berfokus pada pengembangan *engagement* (Anitha; 2013).

Penelitian Christian et al (2011), dan Macey & Schneider (2008) juga menunjukkan bahwa kinerja baik adalah fokus kepada pekerjaan, kinerja tugas, dan perilaku kewarganegaraan organisasi, produktivitas, upaya diskresioner, komitmen afektif, komitmen kelanjutan, tingkat iklim psikologis, dan layanan pelanggan. Menurut penelitian Hawthorne, dan banyak penelitian lain yang bekerja pada produktivitas pekerja menyoroti fakta bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan memiliki kinerja kerja yang lebih tinggi, dan dengan demikian retensi pekerjaan tertinggi, daripada mereka yang tidak senang dengan pekerjaan mereka. Kinerja karyawan penting bagi perusahaan untuk melakukan segala upaya untuk membantu karyawan yang berkinerja rendah. Kinerja diklasifikasikan menjadi lima

elemen: Perencanaan, pemantauan, pengembangan, penilaian, dan penghargaan (Amstrong & Taylor 2012).

Dalam tahap perencanaan, Perencanaan berarti menetapkan tujuan, mengembangkan strategi, dan menguraikan tugas dan jadwal untuk mencapai tujuan. Pemantauan adalah fase di mana tujuan dilihat untuk melihat seberapa baik seseorang melakukan untuk memenuhi mereka. Pemantauan berarti terus mengukur kinerja dan memberikan umpan balik yang berkelanjutan kepada karyawan dan kelompok kerja tentang kemajuan mereka menuju pencapaian tujuan mereka. Pemantauan yang sedang berlangsung memberikan kesempatan untuk memeriksa seberapa baik karyawan memenuhi standar yang telah ditentukan dan untuk membuat perubahan pada standar yang tidak realistis atau bermasalah. Selama tahap pengembangan, seorang karyawan diharapkan untuk meningkatkan kinerja buruk yang telah dilihat selama jangka waktu yang telah bekerja di perusahaan. Selama perencanaan dan pemantauan pekerjaan, kekurangan dalam kinerja menjadi jelas dan dapat diatasi.

Menurut Jasiyah, (2018) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Dalam hal ini, pekerjaan adalah kegiatan menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya membutuhkan tenaga dan keterampilan tertentu. Kinerja mengacu pada sejauh mana karyawan dapat memenuhi misi tempat kerja (Pulakos & O'Leary, 2011). Seperti yang diamati dari definisi, kinerja dapat diamati pada tingkat individu dan pada tingkat organisasi. Konsep tersebut telah didefinisikan dan dirasakan secara berbeda dari berbagai perspektif.

2.1.6.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Perusahaan dapat tumbuh dan mencapai tujuannya jika dapat meningkatkan kinerjanya. Kinerja perusahaan akan meningkat apabila kinerja karyawannya baik. Mangkunegara (2016) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan, Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan Reality (*knowledge+skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor Motivasi, terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation)* kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Faktor individu yang terdiri dari:
    1) Kemampuan dan keterampilan; Kemampuan dan keterampilan memainkan peran penting dalam prilaku dan kinerja individu. Sebuah kemampuan adalah sebuah trit (bawaan atau dipelajari) yang mengijinkan seseorang mengerjakan suatu mental atau fisik. Keterampilan adalah kompensasi yang berhubungan dengan tugas seperti keterampilan mengoperasikan komputer atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok. Manager harus mencocok kan setiap kemampuan dan

keterampilan seseorang dengan persyaratan kerja agar dalam bekerja dapat mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

2) Demografis

Aspek demografis terdiri dari:

1) Jenis Kelamin, beberapa isu yang sering di berdebatkan, kesalah pahaman, dan pendapat – pendapat tanpa dukungan mengenai apakah kinerja wanita sama dengan kinerja pria ketika bekerja. Untuk memulai analisa ini sebaiknya kita awali dengan mengakui bahwa terdapat beberapa, jika ada, perbedaan – perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempenggaruhi kinerja mereka. Misalnya tidak ada perbedaan yang konsisten pria – wanita dan kemampuan memecahkan masalah.
2) Ras Perilaku, seseorang dipengaruhi oleh jenis ras/ keturunannya. Pada saat individu tersebut menemui orang lain yang berbeda ras akan mempengaruhi perilakunya. Hal ini karena setiap ras yang ada didunia memperlihatkan tingkah laku yang khas dan tentu berbeda.
3) Keragaman Budaya, Keragaman adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan variasi budaya, etnis, dan ras dalam suatu populasi. Untuk mengelola tenaga kerja dengan keragaman budaya yang semakin meningkat akan masyarakat kelenturan, pengenalan perbedaan individu, dan peningkatan kesadaran perbedaan latar belakang budaya.

4. Faktor psikologi, terdiri dari:

1) Persepsi

Persepsi adalah proses kognitif individu dalam memilih, mengatur, menyimpan, dan menginterprestasikan rangsangan menjadi gambaran dunia yang utuh dan berarti. Oleh karena itu setiap orang memberi arti dalam setiap rangsangan, individu berbeda dalam melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda. Cara seseorang pekerja dalam melihat keadaan sering kali mempunyai arti yang lebih banyak untuk mengerti perilaku dari pada keadaan itu sendiri.

2) Sikap

Sikap merupakan determin perilaku sebab yang berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Sebuah sikap adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari, dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek dan keadaan.

3) Kepribadian

Kepribadian merupakan himpunan karateristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam prilaku seseorang.

4) Motivasi

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempenggaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai

tujuan. Konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seseorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

5) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dipunyai individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaan didasarkan pada faktor lingkungan kerja.

6) Stress kerja

Stres kerja merupakan suatu persepsi penyesuaian, diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan proses psikologi yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologi atau fisik berlebih pada seseorang.

5. Faktor organisasi yang terdiri dari:

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan motor atau penggerak pengembangan organisasi karena tanpa adanya kepemimpinan yang bagus akan sulit mencapai tujuan organisasi.

2) Kompensasi

Kompensasi merupakan sebuah istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian dengan organisasi.

3) Konflik

Konflik merupakan ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan tujuan, status, nilai atau persepsi.

4) Kekuasaan

Faktor kekuasan merupakan sejumlah besar sumber daya (aset, kemampuan) untuk mendapat kepatuhan dan tingkah laku menyesuaikan diri orang lain.

5) Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan oprasional untuk mencapai tujuan.

6) Disain pekerjaan

Disain perusahaan adalah suatu fungsi untuk penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional.

7) Disain organisasi;

Desain organisasi mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi serta mengkonstruksi dan mengubah sebuah organisasi.

8) Karir

Karir merupakan urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut.

Alharbi Mohammad Awadh dan Alyahya (2018) menyebutkan bahwa fokus pada kinerja berada pada dua bidang utama efisiensi dan efektivitas transaksional menuju tujuan organisasi. Tema-tema utama seperti penggunaan penilaian dan sistem pengukuran kinerja dibahas; meskipun sangat informatif dan ditinjau sebagai bagian dari studi empiris dari penyelidikan ini. Konsep kinerja organisasi telah jelas dibedakan dari efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan pengukuran keberhasilan lainnya meskipun beberapa penelitian belum memperhatikan perbedaan ini (Cameron, 2013). Yang lain dengan jelas membedakan kinerja karyawan dari kinerja organisasi (Cui & Hu, 2012); perbedaan penting ini. Xiaoming & Junchen (2012) bersama dengan (Wang et al., 2012) mengukur kinerja dari perspektif organisasi menggunakan indikator keuangan dan non-keuangan. Bahkan dari perspektif pekerja atau karyawan, perspektif finansial dan non-finansial mungkin berlaku (Chenhall, 2005). Sedangkan waktu dan kualitas dapat dianggap sebagai non-finansial, biaya dapat dianggap sebagai ukuran keuangan untuk kinerja.

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempenggaruhi kinerja karyawan. Di antaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, kecerdasan emosi, stres kerja, dan motivasi karyawan. Faktor eksternal di antaranya yaitu: lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut

hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja para karyawan dapat lebih optimal.

2.1.6.2 Dimensi Dan Indikator Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja Karyawan. Untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut Robbins (2006) ada enam indikator, yaitu:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawa terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
4. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
5. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berbeda dengan Robbins, Swanson dan Holton yang dikutip oleh (Keban, 2004) mengemukakan bahwa: “Kinerja pegawai secara individu dapat dilihat dari apakah misi dan tujuan pegawai sesuai dengan misi lembaga, apakah pegawai menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, apakah pegawai mempunyai kemampuan mental, fisik, emosi dalam bekerja, dan apakah mereka memiliki

motivasi yang tinggi, pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman dalam bekerja. Kinerja dapat diukur dari (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) kerjasama, (4) pengetahuan tentang kerja, (5) kemandirian kerja, (6) kehadiran dan ketepatan waktu, (7) pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, (8) inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat, (9) kemampuan supervisi dan teknik (Schuler dan Dowling, dalam Keban, 2004).

Jones (2013) yang membedakan Teori Robbins dan Swanson ada beberapa indikator, indikator-indikator dari kinerja yang sering dipergunakan untuk menilai kinerja individu pegawai menurut McKenna dan Beech adalah:

1. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan/kompeten
2. Sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi
3. Kualitas pekerjaan
4. Interaksi, misalnya keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam satu tim.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengambil dimensi dan indikator yang sesuai dengan objek penelitian yaitu dimensi Tingkat Kualitas dengan indikator kualitas kerja, dimensi Tingkat kuantitas dengan indikator jumlah yang dihasilkan, dimensi Tingkat efektifitas dengan indikator Penggunaan sumber daya organisasi, dimensi Tingkat kemandirian dengan indikator melaksanakan tugas sendiri dan dimensi Tingkat komitmen dengan indikator komitmen dan tanggung jawab

2.2 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1 Hubungan Antara *Self efficacy* Terhadap Kinerja

Self efficacy meningkatkan persepsi karyawan mengenai hubungan dengan pekerjaan dan kepuasan dalam bekerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa individu dapat berperilaku untuk pencapaian hasil jangka panjang dan berinteraksi dengan individu dalam lingkungan kerja mereka (Machmud, 2018). Individu dengan self efficacy yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan diri yang kuat mengenai pencapaian tugas. Selain itu, mereka dapat mengatasi hambatan dalam tugas mereka (T. A. J. Stephen P. Robbins, 2016). Bukti ini menunjukkan bahwa semakin tinggi self efficacy, semakin mampu individu dalam menyelesaikan tugas. Secara umum, penelitian (Çetin & Aşkun, 2018) menyebutkan bahwa *self efficacy* dan kinerja sangat terkait.

Beberapa penelitian terbaru juga melaporkan hubungan prediksi positif antara self *efficacy* dan kinerja. Sebagai contoh *pertama*, Ingusci et al (2019), dalam penelitian mereka dengan sampel agen keamanan, menemukan bahwa *self efficacy* selain keterlibatan kerja berfungsi sebagai mekanisme utama yang memoderasi hubungan antara orientasi positif dan hubungan kinerja. *Kedua*, Çetin & Aşkun, (2018), dalam studi mereka dengan tim penjualan sebagai sampel, dan menggunakan analisis multilevel, menemukan bahwa *self efficacy* bersama dengan kemampuan beradaptasi menjelaskan kinerja subjektif. *Self efficacy* juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara potensi tim dan kinerja individu (Çetin & Aşkun, 2018),.

Selanjutnya penelitian Sebayang & Sembiring (2017) menyimpulkan bahwa *self efficacy* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan, hasil dari analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebesar 79,2% *self efficacy* mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Finnet Indonesia. Indikator-indikator yang diteliti, yaitu: pengalaman akan kesuksesan, pengalaman individu lain, persuasi verbal dan keadaan fisiologis. Berdasarkan beberapa pernyataan dalam kuesioner dalam penelitian ini, untuk menciptakan *self efficacy* yang berpengaruh, maka harus adanya beberapa keadaan psikologis dalam diri karyawan, pertama, proses kognitif yaitu kemampuan karyawan dalam menganalisis dan mengungkapkan ide-ide untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kedua, yaitu proses motivasi, keadaan dimana karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tindakan yang direncanakan dan menerima konsekuensi dalam menjalankan rencana tersebut. Ketiga, proses afeksi yaitu proses dimana karyawan dapat mengontrol emosi dan ancaman yang akan merusak kepercayaan akan mampu menyelesaikan tugas tertentu. Keempat, proses seleksi yaitu kemampuan karyawan untuk menyeleksi tingkah laku dan lingkungan yang tepat sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Hasil penelitian Noviawati (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi *self efficacy* yang dimiliki karyawan, maka belum tentu dapat meningkatkan kinerja karyawan, bisa meningkat tetapi dalam prosentase yang rendah. Salman et al (2016) juga menegaskan dengan Hasil penelitian bahwa menunjukkan *self efficacy* memiliki hubungan yang signifikan dengan faktor kinerja karyawan. Hubungan positif antara *self efficacy* dan *engagement* dengan kinerja karyawan.

Temuan kami didasarkan pada studi lapangan tentang pengaruhnya terhadap kinerja pekerjaan individu (Carter et al., 2018).

Untuk meningkatkan *self efficacy* karyawan, organisasi harus menunjukkan bagaimana kepercayaan yang sehat terhadap kemampuan pribadi mereka, sehingga memungkinkan mereka untuk mengatasi berbagai tantangan di tempat kerja" (De Clercq et al., 2018). Upaya tersebut dapat mencakup program pelatihan khusus yang berlangsung di luar tempat kerja, upaya pelatihan terstruktur di tempat kerja, atau pembelajaran informal yang semuanya merupakan sumber pengembangan karyawan yang berharga. Pilihan lain adalah merancang sistem penghargaan yang sesuai; karyawan yang berdaya guna harus lebih termotivasi untuk menerapkan keahlian pribadi karyawan, yang pada akhirnya dapat menguntungkan seluruh organisasi (Clercq; 2017).

Self efficacy dapat memengaruhi tugas yang dipilih karyawan untuk dipelajari dan tujuan yang mereka tetapkan untuk diri mereka sendiri. *Self efficacy* juga memengaruhi tingkat upaya dan kegigihan karyawan saat mempelajari tugas-tugas sulit. Empat sumber *self efficacy* adalah kinerja masa lalu, pengalaman pengganti, persuasi verbal, dan isyarat emosional. Implikasi manajerial dan organisasi dari *self efficacy* di tempat kerja termasuk keputusan perekrutan dan promosi, pelatihan dan pengembangan dan penetapan tujuan.

Penelitian Tims et al (2014) menyebutkan dalam penelitiannya bertujuan untuk membahas apakah pekerjaan dan kenikmatan kerja memediasi hubungan antara *self efficacy* dan kinerja. Fokus penelitian pada fluktuasi harian dalam

variabel-variabel ini (yaitu desain dalam-orang). Sejalan dengan harapan kami, kami menemukan bukti bahwa kerajinan kerja setiap hari dan kenikmatan kerja sebagian dapat menjelaskan hubungan antara *self efficacy*.

Dari uraian teori hubungan diatas dapat di tarik sebuah ikhtisar adanya hubungan antara *self efficacy* dengan kinerja karyawan, karena individu dengan *self efficacy* yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan diri yang kuat mengenai pencapaian tugas, dan dari beberapa penelitian diatas menunjukan hasil yang positif antara *self efficacy* dengan kinerja karyawan.

2.2.2 Hubungan *Job Ability* Terhadap Kinerja

Bukti empiris menunjukkan bahwa kemampuan kerja karyawan mempengaruhi kinerja karyawan (Jasiyah, 2018). Senada dengan Jasiyah (Aurelia Maretha Dwi Arini, Margareta Suryaningsih, 2012) mengungkapkan kemampuan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai.

Berbeda dengan Arni dan Jasiyah, (Sinabariba et al., 2018) berpendapat bahwa Kemampuan karyawan yang lebih dominan berpengaruh positif adalah kemampuan intelektual, dimana diperlukan untuk melakukan kegiatan mental. Secara umum, semakin banyak tuntutan untuk pemrosesan informasi dalam suatu pekerjaan, semakin banyak kecerdasan umum dan kemampuan verbal yang diperlukan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan sukses. Pada dasarnya tidak ada perbedaan mendasar antara proses pembelajaran individu dan proses pembelajaran organisasi. Perbedaannya hanya ditemukan pada jumlah orang yang terlibat. Kemampuan Kerja berfungsi sebagai alat untuk menilai kemampuan kerja

atau kinerja karyawan. Hasil penelitian Bugajska et al (2005) menunjukkan pentingnya pengetahuan tentang tingkat kapasitas kerja fisik dalam memilih intensitas pekerjaan yang sesuai.

Pendapat yang berbeda juga di kemukakan oleh Hanafi & Ibrahim (2018) menyarankan mengukur kemampuan karyawan dari sudut pandang pelanggan, alih-alih evaluasi karyawan. Metode ini menawarkan evaluasi yang lebih objektif dan juga menghubungkan dimensi sosial dengan literatur layanan. Asenaty; 2018 mengungkapkan bahawa faktor penting bagi kinerja karyawan adalah Kemampuan karyawan, karena Kemampuan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil Penelitian Asenaty (2018) mengungkapkan hubungan yang kuat, positif dan signifikan antara variabel Kemampuan karyawan dengan kinerja karyawan. Ini menyiratkan bahwa meningkatkan kemampuan karyawan mengarah pada kinerja karyawan yang lebih tinggi.

Dari uraian diatas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kemampuan individu sebagai nilai yang dimiliki karyawan dapat menjadikan suatu kekuatan dalam menanggapi setiap kejadian – kejadian atau persoalan dilingkungan pekerjaan. Kemampuan individu yang terbentuk dengan baik akan memberikan pengaruh positif dengan kinerja organisasi. Kemampuan akan menentukan kinerja organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya maka semakin tinggi kinerja karyawan.

2.3 Review Penelitian Terdahulu

Argumentasi dan relevansi teoritis dan empiris diperlukan dalam penelitian kuantitatif sebagai dasar argumentasi penelitian dan pembentukan kerangka pemikiran dan hipotesis. Kajian penelitian terdahulu dilakukan sebagai dasar argumentasi teoritis dan menggali hubungan antar variable penelitian. Langkah kajian dilakukan dengan menelaah penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan objek atau variable yang diteliti dan / atau berada di area bidang penelitian yang sama.

Variabel penelitian pada penelitian ini adalah *self efficacy*, *job ability*, dan kinerja. Sedangkan area penelitian berada dalam ruang lingkup perilaku organisasi dalam kerangka keilmuan manajemen sumber daya manusia. Kajian penelitian terdahulu dilakukan dengan menganalis artikel-artikel ilmiah yang relevan yang terpublikasi dalam jurnal ilmiah internasional dan nasional. Kajian penelitian terdahulu dibuat dalam bentuk tabel sebagaimana disajikan dalam tabel 2.3 berikut.

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI, TAHUN, JUDUL DAN SUMBER	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	**Senen Machmud, (2018).** *The Influence of self efficacy on Satisfaction and Work-Related Performance.* International Journal of Management Science and Business Administration Volume 4, Issue 4, May 2018, Pages 43-47	*Self efficacy* mempengaruhi persepsi kerja, kepuasan dan kinerja karayawan. Implikasi dari hasil penelitian merekomendasikan bahwa peningkatan *self efficacy* akan mempengaruhi persepsi karyawan tentang pekerjaan dan kepuasan.	Ruang lingkup penelitian tentang *self efficac*y terhadap kinerja.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, serta fokus penelitian dan dimensi dalam mengukur *self efficacy* daan metode penelitian

NO	NAMA PENELITI, TAHUN, JUDUL DAN SUMBER	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
2	**Fatih Çetin and Duysal Askun, (2017).** *The effect of occupational self efficacy on work performance through intrinsic work motivation.* Management Research Review © Emerald Publishing Limited 2040-8269 Tahun 2017	Menunjukkan bahwa *self efficacy* dan motivasi intrinsik memiliki peran dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Mengukur *self efficacy* terhadap kinerja karyawan	Perbedaannya terletak pada lokus penelitian lebih praktis, dan subjek penelitian heterogen tersebar berbagai jenis organisasi di dalam industri yang berbeda
3	**Stevani Sebayang dan Jafar Sembiring, (2017).** *Effect of self esteem and self efficacy of Performance case study at pt. Finnet Indonesia. e-*Proceeding of Management : Vol.4, No.1 April 2017	Menunjukkan bahwa *self esteem* dan *self efficacy* secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap implementasi kinerja karyawan.	Mengukur *self efficacy* terhadap kinerja karyawan, pendekatan penelitian yang sama.	Perbedaannya terletak pada alat penelitian menggunakan analisis jalur, dan ruang lingkup penelitian di perusahaan yang berbeda.
4	**Alex Stajkovic and Fred Luthans, (1998)** *self efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis.* Plycbological Bulletin 1998, \bl. 12A. No. 2. 240-261	Hasil dari meta-analisis primer menunjukkan korelasi rata-rata tertimbang yang signifikan antara *self efficacy* dan yang terkait dengan pekerjaan.	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *self efficacy* terhadap kinerja	Perbedaannya terletak pada pendekatan penelitian ini pada review artikel dan dimensi *self efficacy* serta analisis moderator berbasis teori 2 tingkat dengan mempartisi sampel populasi korelasi pertama berdasarkan tingkat tugas atau pekerjaan
5	**Dian Rizki Noviawati (2016).** *Pengaruh self efficacy terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (studi pada karyawan divisi finance dan divisi human resource pt.*	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *self efficacy* terhadap kinerja.	Perbedaannya terletak pada penggunaan alat penelitian yaitu menggunakan smart pls, serta dimensi yang berbeda. Subjek penelitian yang berbeda.

NO	NAMA PENELITI, TAHUN, JUDUL DAN SUMBER	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
	Coca-cola distribution indonesia, surabaya). Jurnal Ilmu Manajemen Volume 4 Nomor 3 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya 2016	Motivasi mampu memediasi pengaruh *self efficacy* pada kinerja karyawan.		
6	**W. Richard Carter, Paul L. Nesbit, Richard J. Badham, Sharon K. Parker & Li Kuo Sung (2016).** *The effects of Engagement and self efficacy on job performance: a longitudinal field study.* The International Journal of Human Resource Management ISSN*: 0958-5192 (Print) 1466-4399 (Online)*	Adanya hubungan positif dan penting antara masing-masing *self efficacy* dan *engagement* dengan kinerja.	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *self efficacy* terhadap kinerja	Perbedaannya terletak pada menggunakan regresi dan korelasi. Survei dilakukan melalui intranet organisasi karena kendala teknis yang terkait dengan mengakses survei berbasis web.
7	**Muhammad Salman, Mula Nazar Khan1, Umer Draz, Muhammad Javaid Iqbal, Kamran Aslam (2016).** *Impact of self efficacy on Employee's Job Performance in Health Sector of Pakistan.* American Journal of Business and Society Vol. 1, No. 3, 2016, pp. 136-142-2016	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* memiliki hubungan yang kuat dengan faktor-faktor kinerja seperti komitmen kerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *self efficacy*	Perbedaannya terletak pada menggunakan regresi dan korelasi biasa, dan pendekatan yang berbeda menggunak analisis faktor – faktor, serta subjek penelitian yang berbeda.
8	**Dirk De Clercq, Inam Ul Haq and Muhammad Umer Azeem. (2017).** *self efficacy to spur job performance Roles of job-related anxiety and perceived workplace incivility.* Management Decisio © Emerald Publishing Limited	*Self efficacy* Karyawan Meningkatkan Kinerja.	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *self efficacy*	Perbedaannya terletak pada pengukuran dimensi yang berbeda, survey biasa, dan peran lain yaitu kecemasan sebagai mediasi, dalam studi ini *self efficacy*

NO	NAMA PENELITI, TAHUN, JUDUL DAN SUMBER	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
	0025-1747 DOI 10.1108/MD-03-2017-0187 2017			menjadi prediktor utama.
9	**Timothy A. Judge and Joyce E. Bono. (2001).** *Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized self efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis* Plycbological Bulletin 2001, \bl. 12A. No. 2. 240-261 Copyright 2001	Adanya hubungan positif Antara *self efficacy* dengan kinerja dan kepuasan karja karyawan.	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang self efficacy	Perbedaannya terletak pada Kerangka hubungan antar variabel *self efficacy*, tidak diuji empiris baru studi literatur. Studi ini berupaya membuktikan asumsi tersebut
10	**Fred C. Lunenburg. (2002).** *self efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance.* Psychology Press Ltd European Journal Of Work And Organizational Psychology, 2002, 11 (1), 1–25	*Self efficacy (*kepercayaan tentang kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas tertentu) memengaruhi tugas yang dipilih karyawan untuk dipelajari dan tujuan yang mereka tetapkan untuk diri mereka sendiri. *Self efficacy* juga memengaruhi tingkat upaya dan kegigihan karyawan saat mempelajari tugas-tugas sulit.	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *self efficacy*	Perbedaannya terletak pada kerangka hubungan antar variabel *self efficacy*, tidak diuji empiris baru studi literatur. Studi ini berupaya membuktikan asumsi tersebut
11	**Marisa Salanova, José M. Peiró and Wilmar B. Schaufeli. (2002).** *self efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand–control model.* © 2002 Psychology Press Ltd European Journal Of Work And Organizational	Tingkat self efficacy memoderasi hubungan antara tuntutan dan kontrol pekerjaan dan level dimensi *burnout* seperti yang diharapkan.	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *self efficacy*	Perbedaannya terletak pada pengukuran dimensi yang berbeda, alat analisis menggunakan regresi, dan peran *self efficacy* sebagai mediator.

NO	NAMA PENELITI, TAHUN, JUDUL DAN SUMBER	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
	Psychology, 2002, 11 (1), 1–25			
12	**Maria Tims, Arnold B. Bakker and Daantje Derks. (2012).** *Daily job crafting and the self efficacy – performance relationship.* Journal of Managerial Psychology, Vol. 29 Iss 5 pp. 490 - 507 2012	Hasil analisis pemodelan persamaan struktural bertingkat umumnya sejalan dengan hipotesis. Secara khusus, hasil menunjukkan bahwa karyawan yang merasa lebih mempunyai *self efficacy* tinggi mungkindapat lebih memobilisasi sumber daya pekerjaan mereka pada hari itu.	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *self efficacy*.	Perbedaannya terletak pada studi pengujian empiris, dimensi dan indikator *self efficacy* tidak pada hubungan antar variable
13	**Madhura Bedarkar, Deepika Pandita. (2014).** *A study on the drivers of engagement impacting performance.* Elsevier - Procedia - Social and Behavioral Sciences 133 (2014) 106 – 115	Pelibatan karyawan tidak boleh menjadi latihan satu kali tetapi harus diintegrasikan dalam budaya perusahaan. *Engagement* harus merupakan proses pembelajaran, peningkatan, berdampak pada kinerja karyawan, yang secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi.	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang kinerja	Perbedaannya terletak pada kerangka hubungan antar variabel *engagement*, tidak diuji empiris baru studi literatur. *Literature Search.* Literatur untuk penelitian ini sebagian besar bersumber dari pencarian internet dan penggunaan database jurnal manajemen seperti EBSCO, EMERALD, Elsevier dan SCOPUS. Studi ini berupaya membuktikan asumsi tersebut.
14	**Atya Nur Aisha, Pamoedji Hardjomidjojo, and Yassierli. (2013).** *Effects of Working Ability, Working*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Working Ability*, kondisi kerja, insentif dan motivasi memiliki	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang kemampuan.	*Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menghasilkan solusi. *Job ability* menjadi

NO	NAMA PENELITI, TAHUN, JUDUL DAN SUMBER	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
	Condition, Motivation and Incentive on Employees Multi-Dimensional Performance. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 4, No. 6, December 2013	pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan.		alat ukur utama tidak menadi faktor, studi berbeda di *manufacture*, sedangkan studi ini di industri perbankan dan menggunakan SPSS
15	**R. A. Aryanti Wardaya Puspokusumo; Leonny Cathleen. (2016).** *Analisis Pengaruh Ability, Effort Dan Support Terhadap Kinerja Karyawan Toko Buku Gramedia Cabang Plaza Semanggi.* Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Komunikasi, BINUS University 2016	Hasil yang dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui *job ability* karyawan, usaha karyawan, dan dukungan organisasi memiliki hubungan yang kuat dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan toko buku Gramedia Semanggi.	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *job ability*.	Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana, sedangkan studi ini menggunakan Anlisis SPSS. studi berbeda di toko buku, sedangkan studi ini di industri perbankan.
15	**Evi Mega Astuti, Leonardo Budi Hasiholan; Aziz Fathoni (2017).** *The Effect Of Empowerment Of Psychology, Employment Ability, And Motivation On Kinerja In Bpr Mitrapersada Mranggen In Mranggen Branch In Mediation Commitment To Employee.* Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang 2017.	Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *job ability*, subjek studi sama di bank.	Metode analisis yang digunakan berbeda.
16	**Eva Rachmawati, Siti Mujanah, Wiwik Retnaningsih. (2018).** *Pengaruh Self Leadership, Kecerdasan Sosial, Job ability Terhadap*	*Job ability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bahwa semakin tinggi job ability maka kinerja	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *job ability*.	Perbedaan terletak pada pola pengaruh *job ability* terhadap kinerja, karena studi ini mempunyai satu

NO	NAMA PENELITI, TAHUN, JUDUL DAN SUMBER	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
	Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Dinas Pengendalian Penduduk, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kota Surabaya. JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen September 2018, Vol. 05 No. 02, hal. 1-10	karyawan akan semakin tinggi		variabel *endogenus*.
17	**Rabiyatul Jasiyah, H. Mansyur Ramli, H. Bahar Sinring and St. Sukmawati. (2012).** *The effect of ability and motivation on job satisfaction and Kinerja.* Archives of Business Research – Vol.6, No.12	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job ability* dan motivasi secara parsial memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, *job ability* dan motivasi secara parsial berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dan job ability dan motivasi secara parsial memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *job ability*,	*job ability* digunakan sebagai alat ukur utama kinerja. Studi berbeda institusinya dimana pada studi ini dilakukan di bank swasta.
18	**Aurelia Maretha Dwi Arini, Margareta Suryaningsih, Titik Djumiarti. (2015).** *Hubungan Job ability Kerja dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Semarang.* Jurnal Administrasi Publik FISIP UNDIP	Variabel *job ability* kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai.	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *job ability*,	Subjek penelitian yang berbeda, dimana studi ini dilaksanakan pada bank swasta, dan variabel *job ability* tidak digabung dengan disipiln kerja namun menjadi variabel prediktor utama terhadap kinerja.
19	**Wesly J Sinabariba, Prihatin Lumban Raja, Sitti Raha Agoes Salim (2018).** *Analysis Of Influence Of*	Hasil pengujian menunjukkan bahwa 1) Secara simultan, kempuan Intelektual,	Ruang lingkup penelitian berada di area yang sama, yaitu penelitian tentang *job ability.*	Analisis jalur diterapkan sebagai metode analisis, sedangkan studi

NO	NAMA PENELITI, TAHUN, JUDUL DAN SUMBER	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
	Intellectual Abilit, Communication Skill A nd Work Experience Of Competency A nd Their Impact On Employee Work Performance at PT Bank Sumut Branch Of Simpang Kwala Medan. International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 7, Issue 11, November 2018 ISSN 2277-8616	keterampilan komunikasi dan pengalaman kerja memberikan pengaruh positif dan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan; 2) Secara parsial, kemampuan intelektual, keterampilan komunikasi, dan pengalaman kerja memberikan pengaruh positif dan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) Secara simultan, kemampuan Intelektual, keterampilan komunikasi dan pengalaman kerja memberikan pengaruh positif dan memiliki dampak signifikan terhadap kompetensi karyawan; 4) Secara parsial, kemampuan intelektual, keterampilan komunikasi, dan pengalaman kerja memberikan pengaruh positif dan berdampak signifikan terhadap kompetensi karyawan.		ini menggunakan SPSS, variabel *job ability* intelektual, dalam studi ini bukan hanya intelektual tetapi kemampian fisik juga mejadi objek analisis dalam dimensi dan indikator.

Sumber : Penelitian terdahulu dikembangkan dan diolah oleh peneliti, 2026

Dari kajian penelitian terdahulu diatas setelah dilakukan kajian dari sudut pandang literatur dan empirik ditemukan perbedaan atau *state of the art* dari penelitian ini adalah:

a. Kinerja yang diukur dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan pada BCA Ahmad Yani Bandung
b. *Self efficacy* dalam penelitian ini merujuk pada penelitian Albert Bandura 1997 dan disempurnakan pada tahun 2022, dengan indikator *magnitude, strength, dan generality.* Variable independen lainnya digunakan variabel *job ability* yang diukur dua dimensi utama yaitu *intelectual abillty*, dan *phisychal ability*.

Penelitian yang akan dilakukan berbeda dengan penelitian-peneltian terdahulu yaitu:

Penelitian ini mengukur kinerja pada bank swasta di BCA Ahmad Yani, perbedaan juga dapat dilihat pada variable *self efficacy* dan variabel *job ability* dimana kemampuan yang ukur adalah dua dimensi secara menyeluruh.

2.4 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan termasuk dalam operasional BCA. Sumber daya manusia akan berhasil menjadi penopang keberhasilan perusahaan jika dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia. Bila manajemen sumber daya manusia pada BCA berhasil maka kinerja karyawan menjadi lebih optimal.

Kinerja diartikan sebagai hasil dari pekerjaan atau catatan dari prestasi seseorang (Bernardin dkk, 1995; Kane, 1996) dalam Armstrong (2012:322). Dalam pemahaman yang lain, arti kata kinerja berasal dari istilah *job performance* atau

actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Moeheriono, 2012:96). Dengan menggunakan definisi di atas, kinerja karyawan BCA masih menjadi problem karena tidak tercapainya target pemenuhan indeks solusi nasabah seperti tersaji pada table 1.1 halaman 7 dengan judul Data Pemenuhan indeks Solusi BCA Ahmad Yani 2021-2025. Pada table tersebut tersaji masih banyak cabang yang belum memenuhi pencapaian target indeks sosusi nasabah.

Untuk memecahkan masalah pada variable kinerja karyawan di atas, peneliti menggunakan variable independen *self efficacy*. Menurut Aryana (2024) *Self efficacy* menggambarkan keyakinan individu bahwa dirinya mampu melaksanakan tugas tertentu dan menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan. Karyawan dengan *self efficacy* yang baik cenderung memiliki keyakinan dalam menyelesaikan tugas, menghadapi hambatan, serta mempertahankan usaha ketika mengalami kesulitan. Dalam konteks pekerjaan, keyakinan tersebut dapat mendukung munculnya perilaku kerja yang lebih aktif dan berorientasi pada pencapaian hasil.

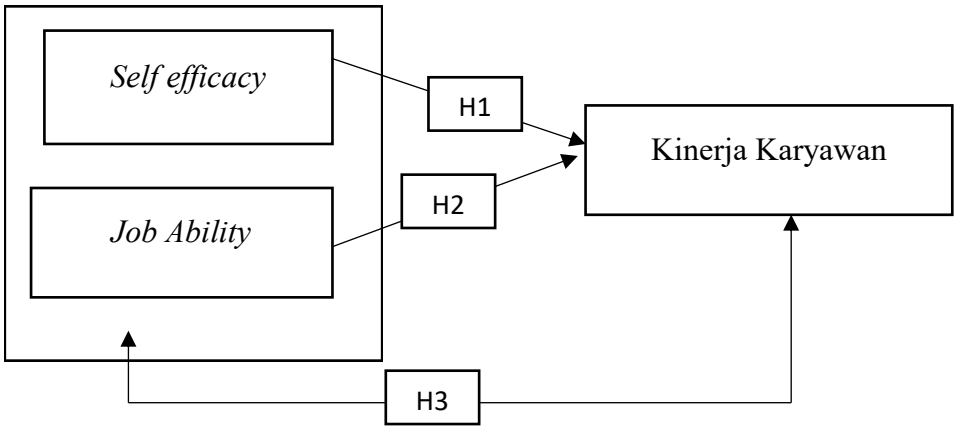
Beberapa penelitian terbaru juga melaporkan hubungan prediksi positif antara *self efficacy* dan kinerja. Sebagai contoh *pertama*, Ingusci et al (2019), dalam penelitian mereka dengan sampel agen keamanan, menemukan bahwa *self efficacy* selain keterlibatan kerja berfungsi sebagai mekanisme utama yang memoderasi hubungan antara orientasi positif dan hubungan kinerja. *Kedua*, Çetin & Aşkun, (2018), dalam studi mereka dengan tim penjualan sebagai sampel, dan menggunakan analisis multilevel, menemukan bahwa *self efficacy* bersama dengan kemampuan beradaptasi menjelaskan kinerja subjektif. *Self efficacy* juga berperan

sebagai mediator dalam hubungan antara potensi tim dan kinerja individu (Çetin & Aşkun, 2018). *Self efficacy* yang diteliti berdasarkan hasil prasurvey ada pada kriteria rata-rata cukup sehingga masih terdapat ruang untuk peningkatan.

Selain *Self efficacy* independen variable lainnya yang digunakan adalah *job ability.* Menurut Adiwinata (2025) "*Job ability* merupakan faktor lain yang relevan dalam menjelaskan kinerja karyawan". Kemampuan kerja berkaitan dengan kapasitas individu dalam menjalankan pekerjaan, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. Kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan dapat membantu karyawan memahami pekerjaan, menyelesaikan tugas, serta mencapai standar kerja yang ditetapkan organisasi. Kemampuan berdasarkan hasil prasurvey berada pada kriteria cukup yang artinya masih memiliki ruang untuk peningkatan.

Berbeda dengan Arni dan Jasiyah, (Sinabariba et al., 2018) berpendapat bahwa kemampuan karyawan yang lebih dominan berpengaruh positif adalah kemampuan intelektual, dimana diperlukan untuk melakukan kegiatan mental. Pada dasarnya tidak ada perbedaan mendasar antara proses pembelajaran individu dan proses pembelajaran organisasi. Perbedaannya hanya ditemukan pada jumlah orang yang terlibat. Kemampuan kerja berfungsi sebagai alat untuk menilai kemampuan kerja atau kinerja karyawan. Hasil penelitian Bugajska et al (2005) menunjukkan pentingnya pengetahuan tentang tingkat kapasitas kerja fisik dalam memilih intensitas pekerjaan yang sesuai. Jawaban rata-rata prasurvey untuk variable *job ability* berada pada kriteria cukup sehingga masih memungkinkan untuk melakukan peningkatan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* dan *job ability* terhadap kinerja karyawan saling berkaitan dan membentuk hubungan yang sinergis. Hubungan sinergis tersebut disajikan dalam bentuk gambar yang saling berhubungan antara *self efficacy*, *Job Ability*, dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian merumuskan kerangka pemikiran yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian Sugiyono (2024:99). Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum berdasarkan fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran dan model gambar di atas, maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga *Self efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Central Asia Tbk KCU Ahmad Yani Bandung

H2: Diduga *Job Ability* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Central Asia Tbk KCU Ahmad Yani Bandung

H3: Diduga *Self efficacy* dan *Job Ability* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Central Asia Tbk KCU Ahmad Yani Bandung

.