

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kondisi perekonomian saat ini sangat tidak stabil akibat adanya virus Covid 19 yang menyebar ke seluruh dunia. Pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk memutus penyebaran virus ini salah satunya adalah pembatasan jam operasional perusahaan, sistem jaga jarak dan himbauan untuk tidak keluar rumah. Selain itu banyak perusahaan yang menutup usahanya akibat tidak mampu bertahan dalam masa pandemi ini yang berakibat pemutusan hubungan kerja.

Hal ini menyebabkan persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat akibat penurunan daya beli masyarakat dan adanya pergeseran pola konsumsi masyarakat. Masyarakat lebih memilih untuk menyimpan ketersediaan dana yang dimiliki untuk kebutuhan pokok dan kebutuhan mendesak. Banyak perusahaan mengalami penurunan omset dan bahkan ada beberapa perusahaan yang mengalami kebangkrutan. Kondisi ini masih berlangsung sampai sekarang tanpa dapat dipastikan kapan akan berakhir.

Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah orang yang ada dalam organisasi yang melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi (Santoso, 2018).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:83). Kinerja atau performa karyawan yang bagus akan berbanding lurus dengan hasil baik dalam perkembangan bisnis perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang buruk akan berdampak buruk pula pada perusahaan (Jaya, 2018).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah hubungan antar manusia (Rintari, *et all*, 2018)). Menurut Terry (2017) hubungan antar manusia diartikan sebagai hubungan baik yang diperlukan untuk adanya komunikasi yaitu proses kerjasama timbal balik. Hubungan antar manusia merupakan salah satu alat yang paling efektif sebagai alat komunikasi yang dilakukan untuk melakukan pembinaan atau menjalin hubungan baik antara pimpinan dan karyawan dalam suatu organisasi (Dien, 2019). Hubungan antar manusia merupakan suatu unsur penting bagi keberhasilan komunikasi, baik dalam komunikasi antar personal maupun dalam komunikasi kelompok (Awi dkk, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Pangastika (2018) menemukan bahwa hubungan antar manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya peningkatan hubungan antar individu akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian oleh Rintari, *et all* (2018) menemukan bahwa hubungan antar individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan

dengan meningkatkan hubungan antar individu. Penelitian oleh Kumar & Sankar (2019) menemukan bahwa hubungan antar individu berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya dengan meningkatnya hubungan antar individu akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian oleh Tentama, *et all* (2019) menyatakan bahwa hubungan antar individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya dengan adanya hubungan antar individu yang baik maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Penelitian oleh Nwinyokpugi & Omunakwe (2019) menyatakan bahwa hubungan antar individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya terjalinnya hubungan yang baik antar individu akan menyebabkan karyawan memiliki kinerja yang lebih baik.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah efikasi diri (Machmud, 2018)). Efikasi diri menurut Santrock (2017) adalah kepercayaan seseorang atas kemampuannya dalam menguasai situasi dan menghasilkan sesuatu yang menguntungkan. Efikasi diri merupakan sebagian didasarkan pada pengalaman, beberapa harapan kita terkait dengan orang lain, harapan yang terutama berfungsi bagi kepribadian, persepsi terhadap efikasi diri secara kausal memengaruhi perilaku seseorang (Maryam, 2018). Efikasi diri akan menentukan bagaimana orang-orang merasakan, berpikir, memotivasi dirinya dan berperilaku. Seorang remaja dalam memecahkan masalah, maupun dalam proses penyesuaian diri ketika dalam posisi stress, memerlukan suatu keyakinan terhadap kemampuan

diri sendiri karena hal tersebut akan menentukan tindakan yang dilakukan dan hasil yang ditunjukkan (Supriadi, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Ayundasari, *et all* (2017) menemukan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kepercayaan diri yang tinggi karyawan akan melakukan tugas dengan lebih semangat dan yakin sehingga kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Penelitian yang dilakukan oleh Machmud (2018) menemukan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya peningkatan efikasi diri akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Turay, *et all* (2019) menemukan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan efikasi diri karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Putra, *et all* (2019) menemukan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya kepercayaan akan menyebabkan karyawan memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Damanik, *et all* (2020) menemukan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya meningkatnya efikasi diri karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh *burnout* (Amalia, 2018). Siagian (2017) berpendapat bahwa *burnout* adalah kondisi mental, emosional, dan kelelahan fisik yang disebabkan stres yang berlanjut dan tidak teratasi. Rizka (2017) berpendapat bahwa *burnout* merupakan reaksi emosi negatif yang terjadi

dilingkungan kerja, ketika individu tersebut mengalami stress yang berkepanjangan. *Burnout* merupakan sindrom psikologis yang meliputi kelelahan, depersonalisasi dan menurunnya kemampuan dalam melakukan tugas-tugas rutin seperti mengakibatkan timbulnya rasa cemas, depresi, atau bahkan dapat mengalami gangguan tidur (Riska, 2017).

Penelitian oleh Pouratashi (2018) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya peningkatan *burnout* akan menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Penelitian oleh Asgari, *et all* (2018) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya menurunnya *burnout* akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wu, *et all* (2019) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasakan kelelahan baik fisik maupun mental akan merasa bekerja dibawah tekanan dan tidak bekerja dengan sungguh-sungguh dimana hal ini akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Penelitian oleh Zaid (2019) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya peningkatan *burnout* akan menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Penelitian oleh Rasita & Yanuar (2019) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menurunkan *burnout*.

Holland Bakery merupakan salah satu brand untuk jaringan waralaba toko roti modern dengan kualitas premium. Hingga saat ini, Holland Bakery memiliki

lebih dari 200 gerai di seluruh Indonesia salah satunya adalah di Denpasar Bali. Penelitian ini dilakukan di Holland Bakery Cabang Teuku Umar. Dalam operasionalnya, Holland Bakery Cabang Teuku Umar masih mengalami masalah kinerja karyawan yang dapat dilihat dari keluhan konsumen yang harus mendapat perhatian dari pihak manajemen. Berikut disajikan data kinerja karyawan Holland Bakery selama 3 tahun terakhir.

**Tabel 1**  
**Keluhan Konsumen Holland Bakery Cabang Teuku Umar**  
**Tahun 2016-2020**

No.	Jenis Keluhan	Tahun			Jumlah	Rata-rata
		2018	2019	2020		
1	Pelayanan kurang ramah	13	14	13	40	13
2	Produk yang kurang baik	12	11	14	37	12
3	Pelayanan yang lambat	15	13	14	42	14
4	Fasilitas yang kurang memadai	4	5	5	14	5
Jumlah		40	43	46		
Rata-rata		10	11	12		

Sumber : Holland Bakery Cabang Teuku Umar.

Dari tabel 1, dapat diketahui masih terjadi fluktuasi keluhan konsumen pada Holland Bakery Cabang Teuku Umar selama tahun 2018-2020. Keluhan tertinggi terjadi pada tahun 2020 sebanyak 46 keluhan dan keluhan terendah terjadi pada tahun 2018 sebanyak 40 keluhan, dimana keluhan terbanyak adalah pelayanan yang kurang lambat dan keluhan terendah adalah fasilitas yang kurang

memadai. Hal ini mengindikasikan masih belum konsistennya kinerja karyawan Holland Bakery Denpasar sehingga perlu dilakukan perbaikan berkelanjutan.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan Holland Bakery Denpasar, kinerja karyawan kurang maksimal karena adanya hubungan yang tidak baik dalam lingkungan perusahaan. Karyawan merasa hubungan antar karyawan dengan atasan dan dengan rekan kerja kurang harmonis. Beberapa karyawan juga merasa kurang percaya diri dalam melakukan tugas yang diberikan dan kurang percaya dengan kemampuan yang dimiliki. Dari segi *burnout*, karyawan merasa lelah dan letih baik secara fisik maupun emosional dalam melakukan tugas yang diberikan.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul “Pengaruh Hubungan Antar Manusia, Efikasi Diri dan *Burnout* Terhadap Kinerja Karyawan Holland Bakery Denpasar”.

UNMAS DENPASAR

## **1.2 Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka pokok masalah yang dihadapi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah hubungan antar manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan Holland Bakery Denpasar?
- 2) Apakah efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja karyawan Holland Bakery Denpasar?

- 3) Apakah *burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Holland Bakery Denpasar?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh hubungan antar manusia terhadap kinerja karyawan Holland Bakery Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan Holland Bakery Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan Holland Bakery Denpasar.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan di atas diharapkan penelitian ini memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, baik secara teoritis maupun praktis diantaranya :

- 1) Manfaat secara teoritis

Hasil penelitian ini merupakan aplikasi ilmu-ilmu dan dapat meningkatkan pemahaman tentang teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dan membandingkannya dengan kenyataan yang terdapat di Holland

Bakery Denpasar, khususnya pemahaman tentang pengaruh hubungan antar manusia, efikasi diri dan *burnout* terhadap kinerja karyawan.

2) Manfaat secara praktis

a) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini menjadikan mahasiswa untuk bisa menerapkan teori yang telah diperoleh di bangku kuliah, agar bisa digunakan pada keadaan sesungguhnya yang terjadi di perusahaan. Serta memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi program studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran, sebagai bahan pertimbangan yang penting bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait masalah hubungan antar manusia, efikasi diri, *burnout* dan kinerja karyawan.

c) Bagi Universitas

Penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan bacaan, bahan acuan ilmiah, menambah koleksi perpustakaan, dan sebagai bahan referensi bagi yang ingin meneliti masalah yang sejenis.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal setting theory*

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. (Suwarmadani, 2018). Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti dalam Suwardani, 2018). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti dalam Suwardani 2018). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

*Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku (Suwarmadani, 2018). Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap

tugas dalam batasan waktu tertentu. Harder goal akan tercapai apabila ada usaha dan perhatian lebih besar dan membutuhkan lebih knowledge dan skill.

### **2.1.2 Kinerja Karyawan**

#### **1) Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Widodo (2017:131) kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil atas tugas tertentu yang dilaksanakan. Kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:99)

Kinerja atau performa karyawan yang bagus akan berbanding lurus dengan hasil baik dalam perkembangan bisnis perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang buruk akan berdampak buruk pula pada perusahaan. Hasil performa karyawan ini dapat dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Semuanya tergantung pada kuantitas dan waktu yang digunakan karyawan

dalam menjalankan tugas. Faktor kinerja karyawan juga bisa dinilai dari waktu kerja, jumlah absen, keterlambatan, dan lamanya masa kerja.

Berdasarkan pengertian dari para ahli diatas mengenai istilah dan definisi dari sebuah kinerja maka dapat kita simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

## 2) Standar Kinerja Karyawan

Standar kinerja yang baik menurut Bandari (2018:19) memiliki kriteria yaitu :

- a) Dapat dicapai: sesuai dengan usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan.
- b) Ekonomis: biaya rendah/wajar, dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.
- c) Dapat diterapkan: sesuai kondisi yang ada. Jika terjadi perubahan kondisi, harus dibangun standar yang setiap saat dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada.
- d) Konsisten: akan membantu keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhann fungsi organisasi.
- e) Menyeluruh: mencakup semua aktivitas yang saling berkaitan.
- f) Dapat dimengerti: diekspresikan dengan mudah jelas untuk menghindari kesalahan komunikasi/kekaburan, instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap.

- g) Dapat diukur: harus dapat dikomunikasikan dengan presisi.
- h) Stabil: harus memiliki jangka waktu cukup untuk memprediksi dan menyediakan usaha yang akan dilakukan.
- i) Dapat diadaptasi: harus didesain sehingga elemen dapat ditambah, dirubah, dan dibuat terkini tanpa melakukan perubahan pada seluruh struktur.
- j) Legitimasi: secara resmi disetujui.

### 3) Peningkatan Kinerja

Dalam rangka peningkatan kinerja, menurut Mangkunegara (2017) adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

- a) Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
- b) Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.
- c) Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan.
- d) Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
- e) Mengidentifikasi hal-hal yangn mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- f) Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- g) Melakukan rencana tindakan tersebut.
- h) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

i) Mulai dari awal apabila perlu.

#### 4) Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, terdapat enam indikator yang dikemukakan oleh Bandari (2018:21) dan Mangkunegara (2018) yaitu :

##### a) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

##### b) Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

##### c) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

##### d) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

##### e) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f) **Komitmen Kerja**

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor”

### **2.1.3 Hubungan Antar Manusia**

1) **Pengertian Hubungan Antar Manusia**

Menurut Davis (2017) hubungan antar manusia adalah sebuah interaksi dari orang-orang ke dalam suasana kerja dengan motivasi, mereka akan bekerja bersama-sama secara produktif kooperatif dengan kepuasan, baik mengenai segi ekonomi maupun psikologis dan sosialnya. Hubungan antar manusia merupakan suatu unsur penting bagi keberhasilan komunikasi, baik dalam komunikasi antar personal maupun dalam komunikasi kelompok.

Siagian (2018) mengemukakan bahwa hubungan antar manusia merupakan keseluruhan rangkaian hubungan baik yang bersifat formal antara atasan dan bawahan, serta bawahan dengan bawahan yang lain yang harus dibina sedemikian rupa sehingga tercipta suatu team work dan suasana kerja yang intim dan harmonis dalam rangka pencapaian tujuan. Hubungan antar manusia adalah suatu proses interaksi yang terjadi antara seseorang dengan orang lain untuk mendapatkan adanya saling pengertian, kesadaran dan kepuasan psikologis.

Menurut Terry (2018) hubungan antar manusia diartikan sebagai hubungan baik yang diperlukan untuk adanya komunikasi yaitu proses kerjasama timbal balik. Hubungan antar manusia merupakan salah satu alat yang paling efektif sebagai alat komunikasi yang dilakukan untuk melakukan pembinaan atau menjalin hubungan baik antara pimpinan dan karyawan dalam suatu organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat dijelaskan hubungan antar manusia merupakan sebuah interaksi dari orang-orang ke dalam suasana kerja untuk mendapatkan adanya saling pengertian, kesadaran dan kepuasan psikologis.

## 2) Faktor Hubungan Antar Manusia

Menurut Sapnawati (2017) ada dua faktor dalam hubungan antar manusia, yaitu:

- a) Faktor Komunikasi, adalah saluran dalam organisasi kerja untuk mempengaruhi mekanisme guna melakukan perubahan. Masalah komunikasi dinilai sebagai sesuatu yang sangat menentukan maju mundurnya suatu organisasi.
- b) Faktor Partisipasi, merupakan segi yang penting dalam organisasi karena secara potensial dapat meningkatkan produktivitas, memperbaiki kualitas kerja, mengurangi ketegangan dan dapat menerima perubahan yang terjadi secara bijaksana.

## 3) Prinsip Hubungan Antar Manusia

Menurut Lenkey (2018) prinsip-prinsip dalam *human relations* pada suatu lembaga atau suatu instansi yaitu sebagai berikut:

a) *Importance of Individual*

Memperhatikan kepentingan atau perusahaan bagi setiap masing-masing individu, sebagai pegawai, pekerja dan lain sebagainya.

b) Saling menerima (*mutual acceptance*)

Saling pengertian menerima dan memahami antara pimpinan dan bawahan dalam melakukan tugas-tugas dan fungsi-fungsinya.

c) Standar moral yang tinggi (*high moral standar*)

Memperhatikan standar moral yang tinggi pada setiap sikap dan perilaku sebagai profesional pimpinan dan pekerja.

d) Kepentingan bersama

Demi tercapainya tujuan dan kepentingan bersama.

e) Keterbukaan komunikasi (*open communication*)

Maksud keterbukaan komunikasi adalah prinsip melakukan suatu komunikasi terbuka, untuk menciptakan saling pengertian dan pemahaman mengenai instruksi pelaksanaan tugas efektif dan lain sebagainya.

f) Partisipasi

Melibatkan partisipasi menyampaikan pendapat, ide dan sumbang saran bagi semua tingkatan manajemen untuk mencapai tujuan bersama.

4) Indikator Hubungan Antar Manusia

Untuk mengukur human relation, maka digunakan indikator sebagai berikut (Effedy, 2017) dan Purwanto (2018) :

- a) Hubungan dengan atasan, merupakan kondisi ikatan yang terjalin antara junior dengan senior. Dalam hal ini setiap individu dapat menjalin hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan sesama karyawan, kemudian juga mampu untuk bersikap saling menghormati dan saling menghargai satu sama lain dari segi apapun.
- b) Hubungan dengan rekan kerja, ini merupakan kondisi ikatan yang terjalin antara sesama karyawan dan anggota organisasi. Dalam hal ini para karyawan dapat selalu menjaga hubungan baik yang terjalin dengan sesama karyawan, selain itu sesama karyawan harus dapat saling memberikan informasi-informasi penting terkait pekerjaan dalam perusahaannya.
- c) Hubungan dengan klien, merupakan ikatan kerja yang terbentuk antara karyawan didalam dengan perusahaan klien. Dalam hal ini, bagi setiap karyawan harus mampu menjaga hubungan baik yang telah terjalin dengan semua perusahaan lainnya (klien perusahaanya), selain menjalin hubungan baik juga sangat diperlukan bagi para karyawan untuk dapat memberikan pelayanan terbaiknya agar semakin mempererat hubungan baik pekerjaan sehingga nantinya dapat berdampak positif bagi kemajuan perusahaan itu sendiri.

d) Hubungan dengan masyarakat, merupakan ikatan kerja sama yang terbentuk dengan masyarakat yang berada di sekitar lingkungan. Dalam hal ini, para karyawan harus mampu menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitarnya, juga harus bersikap ramah agar perusahaan tersebut tetap mendapatkan kesan positif serta dapat dipercaya oleh masyarakat bahwa perusahaan tersebut memang benar-benar dapat dijadikan sebagai mitra usaha misalnya

#### 2.1.4 Efikasi Diri

##### 1) Pengertian Efikasi Diri

Teori efikasi diri merupakan cabang dari *Social Cognitive Theory* yang dikemukakan oleh Bandura (dikenal dengan *Social Learning Theory*). Keyakinan seseorang terhadap kemampuan yang dimiliki untuk mengontrol fungsi diri dan lingkungannya dinamakan *self efficacy*. Efikasi diri menurut Santrock (2017) adalah kepercayaan seseorang atas kemampuannya dalam menguasai situasi dan menghasilkan sesuatu yang menguntungkan. Efikasi diri merupakan sebagian didasarkan pada pengalaman, beberapa harapan kita terkait dengan orang lain, harapan yang terutama berfungsi bagi kepribadian, persepsi terhadap efikasi diri secara kausal memengaruhi perilaku seseorang (Cervone, 2017)

Efikasi diri akan menentukan bagaimana orang-orang merasakan, berpikir, memotivasi dirinya dan berperilaku. Seorang remaja dalam memecahkan masalah, maupun dalam proses penyesuaian diri ketika dalam

posisi stress, memerlukan suatu keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri karena hal tersebut akan menentukan tindakan yang dilakukan dan hasil yang ditunjukkan (Artha & Supriadi, 2018)

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan efikasi diri merupakan kepercayaan seseorang atas kemampuannya dalam menguasai situasi dan menghasilkan sesuatu yang didasarkan pada pengalaman, beberapa harapan kita terkait dengan orang lain, harapan yang terutama berfungsi bagi kepribadian, persepsi terhadap efikasi diri

## 2) Fungsi Efikasi Diri

Efikasi diri yang telah terbentuk akan mempengaruhi dan memberi fungsi pada aktifitas individu. (Iskandar, 2017) menjelaskan tentang pengaruh dan fungsi tersebut, yaitu :

### a) Fungsi kognitif

Bandura menyebutkan bahwa pengaruh dari efikasi diri pada proses kognitif seseorang sangat bervariasi. Pertama, efikasi diri yang kuat akan mempengaruhi tujuan pribadinya. Semakin kuat efikasi diri, semakin tinggi tujuan yang ditetapkan oleh individu bagi dirinya sendiri dan yang memperkuat serta yang akan memperkuat suatu tujuan individu yaitu komitmen yang baik. Individu dengan efikasi diri yang kuat akan mempunyai cita-cita yang tinggi, mengatur rencana dan berkomitmen pada dirinya untuk mencapai tujuan tersebut. Kedua, individu dengan

efikasi diri yang kuat akan mempengaruhi bagaimana individu tersebut menyiapkan langkah-langkah antisipasi bila usahanya yang pertama gagal dilakukan. Komponen fungsi kognitif diantaranya adalah adanya penilaian dan perasaan subjektif, cenderung bertindak, dan regulasi emosi.

b) Fungsi motivasi

Efikasi diri memainkan peranan penting dalam pengaturan motivasi diri. Sebagian besar motivasi manusia dibangkitkan secara kognitif. Individu memotivasi dirinya sendiri dan menuntun tindakan-tindakannya dengan menggunakan pemikiran tentang masa depan sehingga individu tersebut akan membentuk kepercayaan mengenai apa yang dapat dirinya lakukan. Individu juga akan mengantisipasi hasil-hasil dari tindakan-tindakan yang prospektif, menciptakan tujuan bagi dirinya sendiri dan merencanakan bagian dari tindakantindakan untuk merealisasikan masa depan yang berharga. Efikasi diri mendukung motivasi dalam berbagai cara dan menentukan tujuan- tujuan yang diciptakan individu bagi dirinya sendiri dengan seberapa besar ketahanan individu terhadap kegagalan. Ketika menghadapi kesulitan dan kegagalan, individu yang mempunyai keraguan diri terhadap kemampuan dirinya akan lebih cepat dalam mengurangi usaha-usaha yang dilakukan atau menyerah. Individu yang memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan dirinya akan melakukan usaha yang lebih besar ketika individu tersebut gagal dalam menghadapi tantangan. Motivasi sangat berperan dalam menentukan tingkah laku dan

terhadap proses-proses dimana motif-motif yang dipelajari diperoleh.

c) Fungsi afeksi

Efikasi diri akan mempunyai kemampuan coping individu dalam mengatasi besarnya stres dan depresi yang individu alami pada situasi yang sulit dan menekan, dan juga akan mempengaruhi tingkat motivasi individu tersebut. Efikasi diri memegang peranan penting dalam kecemasan, yaitu untuk mengontrol stres yang terjadi. Penjelasan tersebut sesuai dengan pernyataan Bandura bahwa efikasi diri mengatur perilaku untuk menghindari suatu kecemasan. Semakin kuat efikasi diri, individu semakin berani menghadapi tindakan yang menekan dan mengancam. Individu yang yakin pada dirinya sendiri dapat menggunakan kontrol pada situasi yang mengancam, tidak akan membangkitkan pola-pola pikiran yang mengganggu. Sedangkan bagi individu yang tidak dapat mengatur situasi yang mengancam akan mengalami kecemasan yang tinggi. Individu yang memikirkan ketidakmampuan coping dalam dirinya dan memandang banyak aspek dari lingkungan sekeliling sebagai situasi ancaman yang penuh bahaya, akhirnya akan membuat individu membesar-besarkan ancaman yang mungkin terjadi dan khawatir terhadap hal-hal yang sangat jarang terjadi. Melalui pikiran-pikiran tersebut, individu menekan dirinya sendiri dan meremehkan kemampuan dirinya sendiri. Afeksi merupakan komponen emosional dari suatu sikap dimana sikap tersebut sering kali dipelajari dari orang tua, guru, dan anggota kelompok.

d) Fungsi selektif

Mempengaruhi pemilihan aktivitas atau tujuan yang akan diambil oleh individu. Individu menghindari aktivitas dan situasi yang individu percayai telah melampaui batas kemampuan coping dalam dirinya, namun individu tersebut telah siap melakukan aktivitas-aktivitas yang menantang dan memilih situasi yang dinilai mampu untuk diatasi. Perilaku yang individu buat ini akan memperkuat kemampuan, minat-minat dan jaringan sosial yang mempengaruhi kehidupan, dan akhirnya akan mempengaruhi arah Perkembangan personal. Hal ini karena pengaruh sosial berperan dalam pemilihan lingkungan, berlanjut untuk meningkatkan kompetensi, nilai-nilai dan minat-minat tersebut dalam waktu yang lama setelah faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan keyakinan telah memberikan pengaruh awal.

3) Faktor yang mempengaruhi Efikasi Diri

Tinggi rendahnya efikasi diri seseorang dalam tiap tugas sangat bervariasi hal ini disebabkan oleh adanya beberapa factor yang mempengaruhi efikasi diri, antara lain (Mangkunegara, 2017)

a) Budaya

Budaya mempengaruhi efikasi diri melalui nilai, kepercayaan dan proses pengaturan diri yang berfungsi sebagai sumber penilaian efikasi diri dan juga sebagai konsekuensi dari keyakinan.

b) Jenis kelamin

Perbedaan gender juga mempengaruhi terhadap efikasi diri hal ini dapat dilihat dari penelitian Bandura.

c) Sifat dari tugas yang dihadapi

Derajat kompleksitas dari kesulitan tugas yang dihadapi oleh individu akan mempengaruhi penilaian individu tersebut terhadap kemampuan dirinya sendiri semakin kompleks suatu tugas yang dihadapi oleh individu maka akan semakin rendah individu tersebut menilai kemampuannya.

4) Indikator Efikasi Diri

Menurut Sya'Dullah (2017;17) dan Rahayu (2019) indikator dari efikasi diri mengacu pada dimensi efikasi diri yaitu level, *Strength* dan *Generality*, dengan melihat tiga dimensi ini maka terdapat beberapa indikator dari efikasi diri yaitu:

- a) Yakin dapat melakukan tugas tertentu; individu yakin dapat melakukan tugas tertentu yang mana individu sendirilah yang menetapkan tugas (target) apa yang harus diselesaikan.
- b) Yakin dapat memotivasi diri untuk melakukan tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.
- c) Yakin bahwa individu mampu berusaha dengan keras, gigih dan tekun dalam rangka menyelesaikan tugas dengan menggunakan segala daya yang dimiliki.

d) Yakin bahwa dirinya mampu bertahan menghadapi hambatan dan kesulitan yang muncul serta mampu bangkit dari kegagalan. Yakin dapat menyelesaikan permasalahan diberbagai situasi kondisi.

### 2.1.5 *Burnout*

#### 1) Pengertian *Burnout*

Setiap individu memiliki kemungkinan untuk berada pada titik terendahnya atau titik lemahnya karena suatu hal yang melelahkan. Kelelahan secara fisik maupun psikologis itulah yang disebut dengan *burnout*. Istilah tersebut muncul pada tahun 1969 yang diperkenalkan oleh seorang tokoh bernama Bradley, namun tokoh yang berjasa sebagai penemu dan penggagas istilah *burnout* adalah seorang psikolog klinis di New York yang bernama Herbert Freudenberger.

Siagian (2018) berpendapat bahwa *burnout* adalah kondisi mental, emosional, dan kelelahan fisik yang disebabkan stres yang berlanjut dan tidak teratasi. Pendapat lain menyatakan *burnout* sebagai keadaan lelah atau frustrasi yang disebabkan terhalangnya pencapaian sehingga muncul perubahan sikap dan perilaku yang menyebabkan seseorang menarik diri secara psikologis dari pekerjaannya, biasanya seseorang menjadi cenderung menjaga jarak dengan klien atau bersikap sinis terhadap mereka (Pangesti, 2018).

Rizka (2017) berpendapat bahwa *burnout* merupakan reaksi emosi negatif yang terjadi dilingkungan kerja, ketika individu tersebut mengalami

stress yang berkepanjangan. *Burnout* merupakan sindrom psikologis yang meliputi kelelahan, depersonalisasi dan menurunnya kemampuan dalam melakukan tugas-tugas rutin seperti mengakibatkan timbulnya rasa cemas, depresi, atau bahkan dapat mengalami gangguan tidur.

Dari beberapa pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa *burnout* merupakan kondisi mental, emosional, dan kelelahan fisik ketika individu tersebut mengalami stress yang berkepanjangan dan tidak teratasi

## 2) Aspek *Burnout*

Rizka (2017) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi yang merupakan aspek dari *burnout* :

### a) *Exhaustion* (Kelelahan)

*Exhaustion* adalah reaksi pertama terhadap stres dari tuntutan pekerjaan atau perubahan besar. Dalam dimensi ini seseorang merasakan kelelahan yang mengacu pada perasaan menjadi terlalu berat dan kehabisan sumber daya emosional dan fisik. Pekerja merasa dikuras dan tanpa sumber pengisian ulang. Mereka kekurangan energi untuk menghadapi hari lain atau orang lain yang membutuhkan. Komponen kelelahan mewakili dimensi stres individu dasar.

### b) *Cynicism* (Sinisme)

Sinisme mengacu pada respons negatif seperti bermusuhan atau bersikap dingin dan berjarak terhadap pekerjaan dan orang-orang disekitarnya sehingga sering kali kehilangan idealisme. Biasanya berkembang sebagai

respons terhadap kelelahan emosional yang berlebihan dan pada awalnya sinisme merupakan upaya untuk melindungi diri dari kelelahan dan kekecewaan. Tetapi risikonya adalah dapat menghancurkan kesejahteraan dan kapasitas seseorang untuk bekerja secara efektif.

c) *Ineffectiveness* (Ketidakefektifan)

Ketidakefisienan mengacu pada penurunan perasaan kompetensi dan produktivitas di tempat kerja. Individu akan merasa segala pekerjaannya terasa sangat berat dan tidak akan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Orang – orang demikian akan mudah merasa putus asa karena menganggap semua upaya sia-sia dan tidak dapat membuat suatu kemajuan..

3) Faktor yang Mempengaruhi *Burnout*

Ada dua faktor yang dipandang mempengaruhi munculnya *burnout*, yaitu (Sihotang, 2018):

- a) Faktor eksternal meliputi lingkungan kerja psikologis yang kurang baik, kurangnya kesempatan untuk promosi, imbalan yang diberikan tidak mencukupi, kurangnya dukungan sosial dari atasan, tuntutan pekerjaan, pekerjaan yang monoton.
- b) Faktor internal meliputi usia, jenis kelamin, harga diri, dan karakteristik kepribadian.

4) Indikator *Burnout*

Menurut Rizka (2017) dan Nowinta (2018) *burnout* mempunyai tiga dimensi yaitu

a) Kelelahan Emosional (*Emotional exhaustion*)

Kelelahan emosional adalah perasaan lelah dan letih di tempat kerja. Ketika seseorang mengalami exhaustion maka mereka akan merasakan energinya seperti terkuras habis dan ada perasaan “kosong” yang tidak dapat teratasi lagi.

b) Depersonalisasi (*Depersonalization*)

Depersonalisasi adalah pengembangan perasaan sinis dan tak berperasaan terhadap orang lain. Proses penyeimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu. Hal ini berupa sikap sinis terhadap orang-orang yang berada dalam lingkup pekerjaan dan kecenderungan untuk menarik diri serta mengurangi keterlibatan dalam bekerja. Perilaku tersebut diperlihatkan sebagai upaya melindungi diri dari perasaan kecewa, karena penderita menganggap bahwa dengan berperilaku seperti itu, maka mereka akan aman dan terhindar dari ketidakpastian dalam pekerjaan.

c) Penurunan Pencapaian Prestasi Pribadi

Biasanya ditandai dengan perasaan tidak puas terhadap diri sendiri, pekerjaan bahkan terhadap kehidupan. Penurunan pencapaian prestasi pribadi disebabkan oleh perasaan bersalah telah melakukan orang lain disekitarnya secara negatif.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Untuk memperbanyak pemahaman teoritis sebagai bahan masukan dan rujukan dalam penulisan ini, maka penulis membuat ringkasan penelitian sebelumnya yang variabelnya berhubungan dengan penelitian yang dilaksanakan.

- 1) Pengaruh hubungan antar individu terhadap kinerja karyawan
  - a) Rintari, *et all* (2018) melakukan penelitian yang berjudul *The Relationship Between Human Relations And Organizational Performance In The Referral Hospitals In Kenya*. Sampel dalam penelitian ini adalah 370 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar individu berpengaruh positif terhadap kinerja
  - b) Pangastika (2018) melakukan penelitian yang berjudul *Enhancing Employees Performance Through A Work Ethic With Islamic Spiritual Leadership Based, Human Relation, Organizational Support, Workplace Spirituality, And Organizational Commitment*. Sampel dalam penelitian ini adalah 68 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar individu berpengaruh positif terhadap kinerja
  - c) Kumar & Sankar (2019) melakukan penelitian yang berjudul *Influence of Human Relations on Organizational Performance in Automobile Industry*.

Sampel dalam penelitian ini adalah 400 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar individu berpengaruh terhadap kinerja

- d) Tentama, *et all* (2019) melakukan penelitian yang berjudul *The Effect Of Human Relations And Autonomy On Employee Employability*. Sampel dalam penelitian ini adalah 49 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar individu berpengaruh terhadap kinerja
- e) Nwinyokpugi & Omunakwe (2019) melakukan penelitian yang berjudul *Interpersonal Relationship at Work; Enhancing Organizational Productivity of Deposit Money Banks in Port Harcourt*. Sampel dalam penelitian ini adalah 460 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar individu berpengaruh terhadap kinerja

2) Pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan

- a) Ayundasari, *et all* (2017) melakukan penelitian yang berjudul *Improving Employee Performance Through Work Motivation And Self-Efficacy Mediated By Job Satisfaction*. Sampel dalam penelitian ini adalah 77 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah *Partial Least*

- Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja
- b) Machmud (2018) melakukan penelitian yang berjudul *The Influence of Self-Efficacy on Satisfaction and Work-Related Performance*. Sampel dalam penelitian ini adalah 69 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja
- c) Turay, *et all* (2019) melakukan penelitian yang berjudul *The Effect of Leadership Style, Self-Efficacy and Employee Training on Employee Performance at the Sierra Leone Airport Authority*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *random sampling* sehingga diperoleh 86 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja
- d) Putra, *et all* (2019) melakukan penelitian yang berjudul *The Effect of Work Engagement and Self Efficacy on Individual Performance Mediated by Personal Initiative: Study in Students*. Sampel dalam penelitian ini adalah 350 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi hirarki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja
- e) Damanik, *et all* (2020) melakukan penelitian yang berjudul *The Effect of Talent Management and Self-Efficacy through Motivation toward*

*Performance of Population and Civil Notice of Simalungun District.*

Sampel dalam penelitian ini adalah 74 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja

3) Pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan

a) Pouratashi (2018) melakukan penelitian yang berjudul *Academic Burnout And Academic Performance Of Agricultural Students*. Sampel dalam penelitian ini adalah 247 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja

b) Asgari, *et all* (2018) melakukan penelitian yang berjudul *The effect of job burnout on the performance of the employees of the Justice Department (Case study: Employees of the Justice Department of Alborz Province)*. Sampel dalam penelitian ini adalah 252 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh positif terhadap kinerja

c) Rasita & Yanuar (2019) melakukan penelitian yang berjudul *The Effect Of Burnout, Work Experience, And Work Motivation On Employee Performance With Emotional Intelligence As Variable Moderation*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *convenience sampling* sehingga diperoleh 31 responden. Metode analisis data yang digunakan

adalah MRA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja

- d) Zaid (2019) melakukan penelitian yang berjudul *The Impact of Job Burnout on the Performance of Staff Member at King Abdul-Aziz University*. Sampel dalam penelitian ini adalah 500 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja
- e) Wu, *et all* (2019) melakukan penelitian yang berjudul *Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling*. Sampel dalam penelitian ini adalah 191 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi hirarki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja

