

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan lebih dituntut efisien dalam pengelolaan organisasinya, guna mempertahankan kelangsungan hidup untuk bersaing dengan perusahaan lain. Untuk mencapai tujuannya maka ada beberapa aspek internal atau eksternal yang harus di pertimbangkan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan adalah dengan pemberdayaan sumber daya yang tersedia dengan baik misalnya, dengan menunjukkan kemampuan potensial sumber daya manusia yang perusahaan miliki (Ashita, 2015).

Spa merupakan salah satu bentuk perawatan tubuh yang terdiri dari berbagai jenis dan tahap perawatan. Tak hanya untuk kecantikan, spa juga dapat membantu relaksasi tubuh sehingga kebugaran tubuh meningkat. Tujuannya untuk menyegarkan kembali pikiran, tubuh dan jiwa. Oleh karena itu, tahapan perawatannya pun beragam mulai dari *massage*, mandi uap, mandi rempah-rempah, *scrubing*. Spa adalah upaya kesehatan tradisional yang menggunakan pendekatan holistik, melalui perawatan menyeluruh dengan menggunakan metode kombinasi keterampilan hidroterapi, pijat (*massage*) yang diselenggarakan secara terpadu untuk menyeimbangkan tubuh, pikiran dan perasaan (*body mind and spirit*). Pelayanan spa bertujuan untuk menjaga, meningkatkan dan memulihkan kesehatan dalam hal kesegaran, kecantikan (*inner and outer beauty*), dan relaksasi. Dengan tujuan tersebut, maka di samping menggunakan sumber alam air mineral (baik yang diminum atau untuk pemakaian luar), air panas (terapi *thermal*), lumpur mineral juga disertai dengan aroma terapi, pijatan, herbal dan

suasana pendukung seperti latar alunan musik, serta warna ruangan, yang dapat menciptakan suasana yang nyaman dan tenang. Objek dalam penelitian ini adalah AMO Spa Bali yang beralamat di Jalan Pantai Batu Bolong Nomor 69 Canggu, Badung.

AMO Spa Bali sebagai perusahaan jasa kecantikan yang mengandalkan kualitas pelayanan jasa telah terus berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa yang diberikan kepada pelanggannya. Menjadi salah satu spa terbesar di Bali, AMO Spa Bali memiliki 136 orang karyawan. Oleh karena itu peningkatan kualitas dan efektivitas kerja menjadi sangat penting melalui peningkatan kinerja di dalamnya. Dalam perusahaan harus memperhatikan karakter dari SDM sebagai karyawan agar lebih membangun kemampuan diri demi meningkatkan produktifitas kerja karyawan. Hingga kini AMO Spa Bali mendapat banyak sorotan dari berbagai pihak mengenai efektivitas kerja dalam organisasi dan kualitas layanan yang diberikan perlu adanya peningkatan kinerja.

Prestasi akhir suatu organisasi atau individu seringkali disebut sebagai kinerja atau *performance*, yang di mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran peorangan atau dengan memperlihatkan kompetensi.

(Astuti & Suhendri, 2019) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dihasilkan oleh karyawan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Siagian (2017 :124) bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi,

kepemimpinan dan motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor – faktor lainnya. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah kompensasi, kepemimpinan transformasional dan *self efficacy*.

Indikator kinerja karyawan yang diangkat dalam penelitian ini adalah kuantitas. Berikut adalah target dan realisasi penjualan pada AMO Spa Bali tahun 2020 :

Tabel 1.1
Target Dan Realisasi Penjualan Pada AMO Spa Bali
Tahun 2020

No	Bulan	Target	Realisasi	Persentase
1	Januari	3.000.000.000	2.563.549.000	85%
2	Februari	3.000.000.000	2.459.325.500	81%
3	Maret	3.000.000.000	2.654.500.000	88%
4	April	3.000.000.000	2.375.711.500	79%
5	Mei	3.000.000.000	2.567.684.000	85%
6	Juni	3.000.000.000	2.581.713.000	86%
7	Juli	3.000.000.000	2.429.571.000	80%
8	Agustus	3.000.000.000	2.276.157.000	75%
9	September	3.000.000.000	2.158.379.500	71%
10	Oktober	3.000.000.000	1.976.541.000	65%
11	November	3.000.000.000	1.824.389.000	60%
12	Desember	3.000.000.000	1.512.357.000	50%
Jumlah		36.000.000.000	27.379.877.500	76%

Sumber : Diolah dari data AMO Spa Bali 2020

Dilihat dari Tabel 1.1 menunjukkan bahwa target dan realisasi dari AMO Spa Bali mengalami penurunan pada tahun 2020 yang dimana rata-rata target yang terealisasi sebesar 27.379.877.500 atau 76%. Dapat dilihat pada bulan Januari target yang terealisasi sebesar 2.563.549.000 atau 85%, sedangkan pada bulan Desember target yang terealisasi adalah 1.512.357.000 atau 50%. Penurunan yang terjadi dari awal tahun 2020

sampai desember 2020 adalah 76%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum terealisasi dengan maksimal. Berdasarkan fakta diatas, dapat dikatakan bahwa banyak faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya : kompensasi, kepemimpinan transformasional dan *self efficacy*.

Kompensasi adalah unsur yang sangat dibutuhkan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa kepada karyawan atas pengorbanan sumber daya (waktu, tenaga dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterima karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa. Menurut (Elmi, 2018:83) [11] kompensasi merupakan balas jasa bersifat finansial maupun non finansial yang diberikan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Mengenai fenomena kompensasi pada AMO Spa Bali, indikator kompensasi yang diangkat dalam penelitian ini adalah bonus. Berikut tabel jumlah kompensasi finansial karyawan pada AMO Spa Bali :

Tabel 1.2
Jumlah Kompensasi Finansial Pada AMO Spa Bali

Status Karyawan	Gaji Pokok	Uang Service
Pekerja Tetap	Rp. 4.000.000 / Bulan	Rp. 5.000.000 / Bulan
Pekerja Kontrak	Rp. 3.000.000 / Bulan	Rp. 5.000.000 / Bulan
Pekerja Harian (DW)	Rp. 2.500.000 / Bulan	-

Sumber : Diolah dari data AMO Spa Bali 2021

Dapat dilihat pada Tabel 1.2 dimana masing-masing status karyawan yang ada pada AMO Spa Bali setiap karyawan mendapatkan kompensasi finansial yang berbeda namun memiliki tanggung jawab dan beban pekerjaan yang sama dalam satu departemen. Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 karyawan, terdapat permasalahan dalam pemberian bonus atau uang *service* yang tidak merata oleh manajemen pada AMO Spa Bali. Dapat dilihat dari kompensasi finansial dari karyawan yang hanya berstatus pekerja harian (DW) hanya mendapatkan kompensasi finansial sebesar Rp 2.500.000/ bulan dan tidak mendapatkan uang *service* namun dengan beban pekerjaan yang sama dengan pekerja tetap dan kontrak dalam satu departemen yang ada pada AMO Spa Bali. Hal tersebut menyebabkan timbulnya rasa kecemburuan sosial dengan sesama karyawan dan mengakibatkan kemerosotan kemajuan pada peningkatan kinerja sehingga akan menimbulkan polemik pada AMO Spa Bali.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian dari Alwi dan Sugiono (2020) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian dari Aromega, Kojo dan Lengkong (2019) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Di samping kompensasi ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan. Peranan pemimpin dikatakan berhasil dalam sebuah perusahaan ketika seorang pemimpin mampu meningkatkan kinerja individu maupun kinerja perusahaan. Dalam suatu organisasi kepemimpinan yang baik dapat memberikan motivasi atau dorongan kepada bawahannya, selain itu kepemimpinan yang baik juga dapat meningkatkan keyakinan diri para bawahannya sehingga dapat meningkatkan kinerja. Gary dalam Suwatno (2019:107) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memengaruhi pegawai sehingga pegawai merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat terhadap pimpinan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan.

Penerapan kepemimpinan transformasional dinilai juga kurang pada AMO Spa Bali dimana indikator kepemimpinan transformasional yang diangkat dalam penelitian ini adalah *inspirational motivation* (memberi motivasi). Dari hasil wawancara dengan 10 karyawan, terdapat permasalahan seperti kurangnya kemampuan dan tanggung jawab seorang pemimpin pada AMO Spa Bali. Pemimpin cenderung tidak memberikan motivasi atau dukungan untuk mendorong kemampuan diri (*self development*) para karyawan seperti memberikan bonus dan *reward* kepada karyawan atas kinerja yang di berikan. Hal ini akan berdampak terhadap kualitas kerja karyawan dimana tidak akan ada peningkatan kinerja yang lebih seperti diharapkan oleh perusahaan.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Raflianto dan Laily (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian dari Siswatiningsih, Raharjo dan Prasetya (2016) dari hasil penelitiannya menyebutkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kompensasi dan kepemimpinan transformasional. Faktor *self efficacy* penting diperhatikan dalam peningkatan kinerja karyawan. *Self efficacy* adalah sebuah keyakinan tentang probabilitas bahwa seseorang dapat melaksanakan dengan sukses beberapa tindakan atau mencapai beberapa hasil. *Self efficacy* berhubungan dengan kontrol diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, kinerja, tugas dan upaya-upaya dalam pemecahan masalah. Menurut Baron dan Byrne dalam Rosyiana (2019:93-94) mengemukakan bahwa *self efficacy* merupakan penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas. Sedangkan Menurut Bandura dalam Alwisol (2018:287), efikasi diri atau efikasi ekspektasi (*self effication – efficacy expectation*) adalah “persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu.” Efikasi diri berhubungan dengan keyakinan bahwa diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan.

Sedangkan *self efficacy* pada AMO Spa Bali juga dinilai kurang, di mana indikator *self efficacy* yang diangkat dalam penelitian ini adalah *self motivation*. Berikut data jumlah karyawan AMO Spa Bali pada masing-masing departemen :

Tabel 1.3
Data Jumlah Karyawan AMO Spa Bali
Pada Masing-Masing Departemen

No	Bidang Pekerjaan	Jumlah
1	General Manager	1
2	HRD	1
3	Finance & Accounting	3
4	Spa Manager	5
5	Café Inventory	1
6	Spa Inventory	3
7	Engineer/Maintenance	4
8	Apotek	2
9	Spa Therapist	48
10	Hairdresser	3
11	Receptionist	14
12	Housekeeping	18
13	Food and Beverage	21
14	Security	12
Jumlah		136

Sumber : Diolah dari data AMO Spa Bali 2021

Dapat dilihat pada Tabel 1.3 berdasarkan hasil wawancara dengan 10 karyawan, menunjukkan bahwa *self efficacy* beberapa karyawan pada AMO Spa Bali dalam satu departemen sangat rendah, khususnya pada Spa Therapist dan Housekeeping beberapa karyawan merasa kurang percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dikarenakan beberapa karyawan yang berstatus pekerja harian (DW) cenderung mengurangi kepuasan kerjanya mengingat kompensasi finansial (uang *service*) yang tidak diberikan serta kurangnya kemampuan diri seorang karyawan untuk memotivasi diri sendiri dan bagaimana harus bertindak dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya, hal ini menyangkut juga peran kepemimpinan transformasional yang kurang. Dengan hal tersebut juga dapat mempengaruhi *self efficacy* dalam karyawan yang bertujuan agar karyawan bertanggung jawab dan percaya diri serta semangat terhadap pekerjaannya.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Setiawan, Sujana dan Novarini (2020) *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian dari Sihombing, Sendow dan Uhing (2018) mengungkapkan dari hasil penelitiannya menjelaskan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian mengenai **“Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Pada AMO Spa Bali”**.

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan, pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada AMO Spa Bali ?
- 2) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada AMO Spa Bali ?
- 3) Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada AMO Spa Bali ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah yang akan di bahas yaitu:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada AMO Spa Bali.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada AMO Spa Bali.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada AMO Spa Bali.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Bagi Peneliti

- 1) Sebagai suatu saran untuk meningkatkan pengalaman dalam melakukan suatu penelitian sehingga mampu menerapkan ilmu dan keahlian yang telah didapatkan di Universitas.
- 2) Dapat meningkatkan pemahaman terhadap berbagai permasalahan yang terjadi disekitar khususnya yang berkaitan dengan bidang ekonomi manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Bagi Mahasiswa

- 1) Untuk mengaplikasikan ilmu yang ditekuni dan sekaligus menanggapi suatu kejadian, mencari latar beakang masalah dan memberikan sumbangan pemikiran serta pemecahannya.
- 2) Memberikan tambahan bacaan sehingga mampu meningkatkan pengetahuan serta wawasan guna penyelesaian suatu masalah yang akan di hadapi dikemudian hari khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

1.4.3 Bagi Perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak pimpinan dalam mengambil suatu kebijaksanaan untuk dapat menekankan kinerja karyawan di perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Goal-setting theory yang dikemukakan oleh Locke dalam Robbins (2018) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Goal-setting theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2018). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas tujuan yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas tujuan mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (Locke dan Latham, 2017).

Kusuma (2015) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Anggaran merupakan hal yang mendasar bagi suatu organisasi/instansi untuk dapat menjalankan kegiatan operasional organisasi/instansi tersebut. Anggaran adalah pedoman kegiatan organisasi/instansi dalam bentuk keuangan yang mengandung aktivitas selama satu periode tertentu dan juga merupakan tujuan dari organisasi tersebut (Sari dan Yanti, 2015). Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Rismawati dan Mattalata (2018:2) Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang di emban suatu perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Kinerja karyawan sangat penting untuk meningkatkan dan memajukan bisnis perusahaan. Kinerja karyawan harus didukung dengan manajemen yang efisien serta melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka agar dapat menghasilkan kinerja yang baik. Sutrisno (2018;173) menjelaskan bahwa dalam sistem berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena

saling bergantung, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja.

Menurut Shaleh (2018:57) kinerja adalah hasil untuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja tidak hanya dipandang sebagai hasil, namun juga berhubungan dengan kemandirian, kekonsistenan dengan nilai organisasi, pemahaman isu-isu yang berkorelasi dengan tanggung jawabnya, serta berkomunikasi dengan baik. Sedangkan Sudaryo, dkk. (2018:205) [9] kinerja adalah seberapa banyak kontribusi karyawan kepada perusahaan dan suatu hasil kerja maupun kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kinerja (*job performance*) adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawabnya. Kualitas kerja antara lain mencakup ketelitian, kebersihan, sedangkan kuantitas kerja antara lain *output* yang dihasilkan (Mangkunegara, 2017).

Menurut Fahmi (2017:176), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Sedangkan Arda (2017) menguraikan kinerja adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja sebenarnya memiliki makna yang lebih luas tidak hanya hasil kerja, tetapi juga termasuk bagaimana proses

pekerjaan berlangsung. Kinerja berkaitan dengan proses melaksanakan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah mengenai apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2016).

Jufrizen (2016), kinerja merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan maupun pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan. Kinerja adalah suatu kegiatan atau proses kerja yang berdasarkan kemampuan untuk memperoleh hasil yang diharapkan. Kinerja mencerminkan keberhasilan yang diinginkan dan perilaku individu atau karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Sanjiwani, dkk. dalam Sedarmayanti (2016:1134-1135) menjelaskan bahwa Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Rivai (2016:12) memberikan pengertian bahwa, “kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama”.

Berdasarkan pengertian kinerja karyawan menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dikerjakan seseorang karyawan untuk dapat mencapai hasil suatu perusahaan atau organisasi dengan batas waktu yang ditetapkan berdasarkan tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan

2) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam mengemukakan teori para ahli juga menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, Menurut Amalia (2017) antara lain :

a) Jumlah Kerja (Beban Kerja)

Yaitu suatu hal yang memberatkan atau yang menekan bagi kehidupan seseorang dari kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang karyawan dalam jangka waktu yang tertentu.

b) Kualitas Kerja

Yaitu suatu standar fisik yang di ukur karna hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugas yang diberikan dalam perusahaan.

c) Kecocokan dengan rekan kerja

Yaitu suatu kesamaan dan keserasaian pada seseorang dalam bidang pekerjaannya. Dengan adanya kecocokan dengan rekan kerja membuat suasana kerja menjadi lebih nyaman.

d) Kehadiran

Yaitu ke ikut sertaan karyawan secara fisik dan mental terhadap aktivitas kantor pada jam-jam kerja yang efektif dikantor.

e) Masa Bakti

Yaitu lamanya mengabdikan pada suatu perusahaan dalam melakukan pekerjaannya.

f) Fleksibilitas

Yaitu kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi yang berbeda dengan berbagai individu maupun kelompok didalam perusahaan.

3) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji. Memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai individual. Pentingnya penilaian kinerja menurut Hariandja (2015) sebagai berikut :

- a) Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
- b) Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c) Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.

- e) Perencanaan karir yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- f) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu untuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g) Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- h) Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian untuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek sehingga atasan dapat membantu menyelesaikan.
- i) Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu dengan diketahuinya untuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik.

4) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2018), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada empat yaitu:

a) Kualitas

Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula

sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang di hasilkan rendah maka kinerja juga rendah.

b) Kuantitas

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan seseorang.

c) Waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

d) Kerja Sama Antar Karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antara pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antara perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama anantara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya.

2.1.3 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Menurut Linda Suprihatin (2019:5) Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/unit kerja kepada pegawai, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi pegawai dan memungkinkan unit kerja organisasi memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan pegawai. Menurut Kasmir (2018:233) “kompensasi

adalah imbalan terhadap apa yang telah diberikan karyawan untuk perusahaan, imbalan tersebut dapat berupa keuangan maupun non keuangan”. Sastrohadiwiryono dalam Sinambela (2018:218) menyatakan bahwa kompensasi adalah Imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Sutrisno (2018:187), kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Rumawas (2018) mendefinisikan kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh setiap pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai yang diberikannya untuk organisasi. Priansa (2017:5) menyatakan, bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Sihotang (2017:220) kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan. Menurut Hasibuan (2017:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Jika penerimaan kompensasi sudah sesuai tetapi kinerja karyawan belum maksimal, maka perusahaan harus menetapkan peraturan kerja yang tetap sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Sastradipoera (2016:189), kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2016) “kompensasi adalah merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan, pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian”

Notoatmodjo (2015:142), menyatakan kompensasi merupakan bentuk yang diberikan pihak perusahaan untuk para karyawan atas kerja dan pengabdian karyawan yang dilakukan. Dalam suatu perusahaan kompensasi harus diberikan dengan adil dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Masing-masing karyawan, agar karyawan dalam suatu perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang baik agar visi & misi perusahaan dapat tercapai dengan hasil yang baik. Simamora (2015:422), kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. *Terminology* kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah, meskipun begitu, *terminology* kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Jika dikelola secara benar kompensasi bisa membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Berdasarkan pengertian kompensasi menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima

oleh seorang pekerja atau karyawan atas jasa hasil dari pekerjaannya dalam perusahaan dalam bentuk uang atau barang secara langsung maupun secara tidak langsung.

2) Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Notoatmodjo (2015:144), mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi antara lain :

- a) Produktivitas yaitu pemberian kompensasi berdasarkan besarnya produktivitas yang diberikan oleh karyawan.
- b) Kemampuan untuk membayar yaitu pemberian kompensasi berdasarkan kemampuan perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya.
- c) Kesiediaan untuk membayar yaitu perusahaan belum tentu memberikan kompensasi yang memadai walaupun perusahaan tersebut mampu membayarnya.
- d) Suplai dan permintaan tenaga kerja yaitu jika tenaga kerja yang diminta banyak oleh perusahaan maka kompensasi lebih tinggi, sebaliknya apabila tenaga kerja yang diminta ke perusahaan rendah, maka pembayaran kompensasi menurun.
- e) Organisasi karyawan yaitu hal ini biasanya dilakukan untuk memperjuangkan karyawan perusahaan untuk mendapat kompensasi yang baik.

- f) Berbagai peraturan dan perundang-undangan yaitu apabila semakin baik sistem perundang-undangan, maka semakin baik pula sistem pemerintahan, berlaku pula di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenaga kerjaan.

3) Asas-Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017), program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku sebagai berikut :

a) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan pekerja. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerjasama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

b) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat yang ideal dan sesuai dengan kemampuan perusahaan. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum pemerintah melalui undang-undang perburuhan yang berlaku.

4) Jenis – Jenis Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017), kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif; kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

a) Kompensasi Langsung (*direct compensation*) yang terdiri dari :

(1) Gaji

Balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

(2) Upah

Balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

(3) Upah Insentif

Tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

b) Kompensasi Tidak Langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan) yang berupa benefit dan *service*. Benefit dan *service* adalah kompensasi tambahan (finansial atau non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, mushala, olah raga, dan darmawisata.

5) Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi memiliki beberapa tujuan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah (Sinambela, 2018):

- a) Untuk menarik karyawan yang berkualifikasi. Pemberian kompensasi yang tinggi dan kompetitif diharapkan dapat menarik kandidat-kandidat yang memenuhi kualifikasi agar bergabung ke dalam organisasi.
- b) Untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Kebijakan kompensasi bertujuan untuk mempertahankan agar orang-orang yang berkualitas tetap tinggal atau bersedia bekerja untuk organisasi.
- c) Menjamin keadilan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain untuk mewujudkan persepsi keadilan di antara para karyawan, baik keadilan internal maupun keadilan eksternal.
- d) Menghargai perilaku yang diinginkan. Pemberian kompensasi bertujuan untuk memberikan penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan di tempat kerja misalnya pemberian insentif atas kinerja.
- e) Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi yang efektif, membantu organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan biaya yang rasional.
- f) Memenuhi peraturan hukum. Pemberian kompensasi juga bertujuan untuk mematuhi peraturan pemerintah di bidang ketenagakerjaan, misalnya peraturan upah minimum.
- g) Memfasilitas pengertian. Sistem kompensasi hendaknya dapat dipahami oleh semua anggota atau bagian dalam organisasi, seperti

para karyawan, bagian personalia atau SDM, bagian pemasaran dan sebagainya.

- h) Meningkatkan efisiensi administrasi. Pemberian kompensasi hendaknya dirancang sedemikian rupa, sehingga dapat meningkatkan efisiensi administrasi organisasi.

6) Sistem Kompensasi

Sinambela (2018:228) menyatakan bahwa pengembangan sistem kompensasi organisasi perlu dilakukan dengan berbagai strategi yang saling mendukung. Strategi tersebut antara lain berkenaan dengan:

- a) Analisis pekerjaan, perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan, yang terdapat dalam suatu organisasi.
- b) Penilaian pekerjaan yang dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dengan organisasi dan pemberian poin untuk setiap pekerjaan.
- c) Survei berbagai sistem kompensasi. Dengan melakukan survei berbagai sistem kompensasi yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang di survei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi pemakai pegawai lain dan organisasi konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen.

7) Indikator Kompensasi

Menurut Rivai (2016) terdapat dua kelompok indikator kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung :

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b) Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan sebagai balas jasa yang telah dilaksanakan apabila memenuhi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang yang nilainya di atas gaji normalnya.

c) Penghargaan

Penghargaan atau *reward* adalah penghargaan non finansial yang didapat bila seseorang bekerja dengan baik.

d) Tunjangan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan, hari merah, acara pribadi, masa istirahat, asuransi kesehatan dan program pensiun).

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Engkoswara dalam Tarup, dkk (2017) menjelaskan kepemimpinan transformasional bisa diartikan dalam dua pandangan yaitu secara makro dan secara mikro. Pandangan secara makro adalah proses mempengaruhi antar individu. sedangkan secara mikro, kepemimpinan transformasional adalah proses mobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan reformasi kelembagaan. *Transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut (Wibowo, 2016:327).

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitik beratkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Nurrachmat dan Wahyuddin Devintasari,2016:23). Menurut Lipham dalam Ridwan (2015:61-62) kepemimpinan sebagai berikut: "*The leadership as the behavior of an individual that interactives a new structure in interaction within a social system by changing the goal, objectives, congfiguration, prosedures, input processes, or output of the system.*" Kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses individu yang mengintraktivasi struktur baru dalam interaksi di dalam lingkungan sosial serta mengubah tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, serta proses

masukan dan keluaran dari sebuah sistem. Menurut Danim (2015) Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target.

Ipmawan (2015) mengartikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk tidak mengedepankan kepentingan pribadi masing-masing demi kebaikan organisasi dan dapat membawa pengaruh yang baik untuk para bawahannya.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan transformasional menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual serta memiliki karisma untuk memotivasi kerja agar dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya mendorong bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan keyakinan dan kepercayaan diri karyawan.

2) Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Luthans dalam (Nurmansyah; 2016;95) Kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan.
- b) Mereka berani.
- c) Mereka mempercayai orang lain.
- d) Mereka motor penggerak nilai.
- e) Mereka pembelajar sepanjang masa.
- f) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- g) Mereka *visioner*.

3) Syarat – Syarat Pemimpin

Menurut Martoyo (2016) menyatakan bahwa sejumlah persyaratan yang pada dasarnya sekaligus suatu ciri – ciri kepemimpinan sebagai berikut :

- a) Pendidikan umum yang luas.
- b) Kemampuan berkembang secara mental.
- c) Peran serta dan kebersamaan social.

4) Indikator Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Adi Usanto, Hadi Sunaryo dan M. Khoirul ABS (2017), sebagai berikut :

- a) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal atau Karisma)

Pemimpin transformasional memiliki perilaku yang dapat menjadi contoh atau *role model* bagi pengikutnya. Pemimpin adalah seorang yang dikagumi, dihormati dan dipercaya. Pengikut meniru

pemimpin dan bercita-cita ingin seperti pemimpin, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang luar biasa, teguh dalam usahanya dan pengambilan keputusan. Pemimpin memiliki komponen ini juga seorang yang bersedia mengambil resiko dan konsisten dalam setiap keputusannya. Mereka dapat dipercaya untuk melakukan segala sesuatu dengan benar, serta menunjukkan standar etis dan moral yang tinggi.

b) *Inspirational Motivation* (Memberi Motivasi)

Pemimpin transformasional memberikan motivasi dan menginspirasi para pengikutnya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaannya, membangun team spirit, menularkan rasa antusiasme dan optimis. Pemimpin menjadikan setiap pengikutnya memiliki visi bagi masa depan, menjalin komunikasi seperti yang diharapkan pengikutnya, serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan atau visi yang disampaikannya.

c) *Intellectual Stimulation* (Memberi Rangsangan)

Pemimpin transformasional memberikan rangsangan terhadap pengikutnya untuk berusaha menjadi inovatif dan kreatif dengan bertanya secara aktif mengenai asumsi yang dimiliki, menggali permasalahan yang ada sebelumnya dan memperbarui pendekatan lama dengan pendekatan yang lebih baru. Pemimpin tidak pernah memberikan kritik terhadap kesalahan pengikut didepan orang banyak, mereka juga terbuka terhadap ide baru dan pemecahan masalah secara kreatif yang disampaikan pengikut.

d) *Individualized Consideration* (Memberi Semangat)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian lebih kepada setiap pengikutnya secara individu untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai pelatih (*coach*) atau mentor, sehingga para pengikut akan mengembangkan potensi dirinya ke arah yang jauh lebih tinggi. Syarat utama terjadinya komponen ini adalah iklim yang kondusif (*supportive*). Pemimpin mengakui perbedaan kebutuhan dan hasrat atau keinginan yang dimiliki masing-masing individu, memberikan dorongan, kebebasan, standar kerja, atau struktur tugas yang berbeda-beda tergantung kemampuannya. Pemimpin menciptakan komunikasi dua arah dan memberikan keleluasaan bekerja bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya sekedar melihat pengikutnya sebagai pekerja namun sebagai manusia secara utuh. Mereka juga mendengarkan secara efektif. Mendelegasikan tugas dengan tujuan mengembangkan potensi pengikutnya, memonitor dan memberikan bantuan arahan serta dukungan tanpa dirasakan berlebihan oleh pengikutnya.

2.1.5 *Self Efficacy*

1) **Pengertian *Self Efficacy***

Menurut Baron dan Byrne dalam Rosyiana (2019:93-94) mengemukakan bahwa *self efficacy* merupakan penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas. *Self efficacy* merupakan salah satu kemampuan pengaturan dalam diri individu. *Self efficacy* adalah persepsi diri sendiri tentang seberapa bagus diri dapat

berfungsi dalam kondisi tertentu. *Self Efficacy* memiliki korelasi dengan keyakinan diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan. *Self efficacy* adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan yang baik atau buruk, tepat atau salah, bisa atau tidak bisa mengerjakan sesuai dengan dipersyaratkan (Alwisol 2018:97).

Efikasi diri mencerminkan suatu keyakinan individu sesaat disaat kemampuan mereka melaksanakan suatu tugas spesifik pada suatu tingkatan kinerja yang spesifik (Widyawati et al.,2018). *Self efficacy* akan mendorong seseorang lebih bersemangat mencapai hasil optimal dalam kinerjanya (Widyani, 2017). Bandura adalah tokoh yang memperkenalkan istilah efikasi diri (*self efficacy*). Ia mendefinisikan bahwa efikasi diri adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu menurut Feist dalam Ghufro dan Risnawati (2017:73).

Berdasarkan pengertian *self efficacy* menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa efikasi diri (*self efficacy*) adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. Dalam kata lain, efikasi diri (*self efficacy*) sebagai keyakinan seseorang dalam kemampuannya untuk melakukan kontrol terhadap fungsi perilaku dan peristiwa lingkungan.

2) Dimensi *Self Efficacy*

Menurut Lunenburg dalam Sebayang (2017:36) mengungkapkan bahwa *self efficacy* terdiri dari empat dimensi, yaitu :

a) Pengalaman Akan Kesuksesan (*Past Performance*)

Pengalaman akan sebuah kesuksesan merupakan sumber yang memiliki pengaruh besar terhadap *self efficacy* individu sebab didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan *self efficacy* individu meningkat, sedangkan kegagalan yang berulang menyebabkan menurunnya *self efficacy*, khususnya apabila kegagalan terjadi ketika *self efficacy* individu belum terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan *self efficacy* individu apabila kegagalan yang terjadi tidak merefleksikan kurangnya usaha atau pengaruh dari keadaan luar.

b) Pengalaman Individu Lain (*Vicarious Experience*)

Individu tidak bergantung dengan pengalamannya sendiri tentang kesuksesan dan kegagalan sebagai sumber *self efficacy* dirinya. *self efficacy* dipengaruhi oleh pengalaman dari individu lain. Pengamatan individu akan suatu keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu dapat meningkatkan *self efficacy* individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan *self efficacy* individu tersebut pada bidang yang sama. Terdapat dua keadaan yang memungkinkan *self efficacy* individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya sebuah pemahaman individu terkait kemampuan orang lain serta kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri.

c) Persuasi Verbal (*Verbal Persuasion*)

Persuasi verbal digunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu tersebut mempunyai kemampuan yang memungkinkan

individu guna meraih apa yang diinginkan. Beberapa hal yang ada dalam dimensi ini diantaranya adalah sikap dan komunikasi yang dirasakan dari seorang pemimpin atau atasan. Dalam persuasi verbal, individu diarahkan dengan saran, nasihat, serta bimbingan sehingga dalam meningkatkan keyakinan individu tentang kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai suatu tujuan yang diinginkan.

d) Keadaan Fisiologis (*Emotional Cues*)

Penilaian individu terhadap kemampuannya dalam mengerjakan suatu pekerjaan sebagian besar dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu dapat memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari.

3) Efek – Efek *Self Efficacy*

Menurut Purnama (2017:25) *self efficacy* akan dapat menimbulkan efek – efek sebagai berikut :

- a) *Self efficacy* berefek pada tujuan individu itu sendiri. Seseorang yang memiliki *self efficacy* rendah maka akan seorang tersebut akan memiliki tujuan dan keyakinan yang lemah pula pada dirinya. Seseorang tidak hanya belajar dari pengalaman tetapi juga belajar pada hasil level kinerja yang dihasilkan yang dilihat berdasarkan kepercayaan pada dirinya sendiri
- b) *Self efficacy* berefek pada keberhasilan seseorang dalam mengerahkan dirinya pada pekerjaan. *Self efficacy* yang tinggi akan memancing dirinya untuk bekerja keras pada saat mendapatkan tantangan baru dan

dapat meningkatkan kemampuan dirinya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

- c) *Self efficacy* berefek pada kegigihan seseorang untuk dapat menyelesaikan tugas pada saat seorang mendapatkan tugas yang sulit lebih sulit dari biasanya. *Self efficacy* yang tinggi membuat seseorang mempunyai keyakinan dalam menyelesaikan tugasnya dan menjadi lebih percaya diri akan tugas yang sedang ia kerjakan.

4) Indikator *Self Efficacy*

Menurut Bandura (Busro, 2017:165) ada beberapa indikator yang digunakan sebagai dasar pengukuran terhadap *self efficacy*, yaitu :

- a) *Magnitude*

Indikator ini berkaitan dengan kesulitan tugas. Apabila tugas-tugas yang dibebankan pada individu menurut tingkat kesulitannya, maka perbedaan *self efficacy* secara individual mungkin terdapat pada tugas-tugas yang sederhana, mencegah, atau tinggi. Individu akan melakukan tindakan yang dirasakan mampu untuk dilaksanakannya dan akan tugas-tugas yang diperkirakan diluar batas kemampuannya.

- b) *Generality*

Indikator ini berhubungan luas bidang tugas atau tingkah laku. Beberapa pengalaman berangsur-angsur menimbulkan penguasaan terhadap pengharapan pada bidang tugas atau tingkah laku yang khusus sedangkan pengalaman lain membangkitkan keyakinan yang meliputi berbagai tugas.

c) *Strenght*

Indikator ini berkaitan dengan tingkat kekuatan atau kemantapan seseorang terhadap keyakinannya. Tingkat *self efficacy* yang lebih rendah mudah digoyahkan oleh pengalaman-pengalaman yang memperlemahnya, sedangkan seseorang yang memiliki *self efficacy* yang kuat, tekun dalam meningkatkan usahanya meskipun dijumpai pengalaman yang memperlemahnya.

d) *Self Motivation*

Yakin dapat memotivasi diri sendiri untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas. Individu mampu menumbuhkan motivasi pada dirinya sendiri untuk memilih dan melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan dalam rangka menyelesaikan tugas.

2.1.6 Hubungan Antar Variabel

1) Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasibuan (2017:57) menyatakan bahwa kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Kompensasi dapat memicu pegawai agar memiliki kinerja lebih baik dari hari ke hari.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra, Mendra dan Verawati (2021), Alwi dan Sugiono (2020), Pranata, Murtini dan Mustika (2020), Mahardika, Bagia dan Yulianthini (2016) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Yukl (2017:320) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Sehingga adanya pengaruh kepemimpinan transformasional berdampak pada sikap karyawan terhadap kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Raflianto dan Laily (2020), Sugiono dan Pratista (2018), Putra dan Indrawati (2015), Endiana dan Sudiartana (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Hubungan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan

Sibuea (2015:4-5) menyatakan bahwa semakin tinggi *self efficacy* pegawai maka akan semakin tinggi kinerja pegawai, karena semakin tinggi keyakinan dari seorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugas tertentu yang diberikan perusahaan maka semangat dalam meraih prestasi kerja dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan akan meningkat pula dan menghasilkan kinerja yang baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiawan, Sujana dan Novarini (2020), Widyawati dan Karwini (2018), Hikmah dan Susanta (2018), Fauziah, Pongtuluran dan Aziz (2016) menunjukkan *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai pembandingan dalam menyusun skripsi ini digunakan beberapa penelitian terdahulu diantaranya adalah :

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Putra, Mendra dan Verawati (2021) dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Indah Permai Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah 40 orang karyawan dengan metode analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Pranata, Murtini dan Mustika (2020) dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Nicepro Megatama. Populasi dalam penelitian ini adalah 30 orang karyawan dengan metode analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nicepro Megatama.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Alwi dan Sugiono (2020) dengan judul Pengaruh Rekrutmen, Penempatan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indoturbine Jakarta Pusat. Populasi dalam penelitian ini adalah 116 orang karyawan dengan metode analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa rekrutmen, penempatan kerja, dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indoturbine Jakarta Pusat.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Mahardika, Bagia dan Yulianthini (2016) dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Puri Bagus Lovina. Populasi dalam penelitian ini adalah 80 orang karyawan dengan metode analisis data yang digunakan analisis jalur. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Bagus Lovina.
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Aromega, Kojo dan Lengkong (2019) dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yuta Hotel Manado. Populasi dalam penelitian ini adalah 32 orang karyawan dengan metode analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Yuta Hotel Manado.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Raflianto dan Laily (2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bnn Kota Surabaya). Populasi dalam penelitian ini adalah 50 orang karyawan dengan metode analisis data yang digunakan PLS (*partial least square*). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Sugiono dan Pratista (2018) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Rafa Topaz Utama Di

Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah 102 orang karyawan dengan metode analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Pt. Rafa Topaz Utama Di Jakarta.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Indrawati (2015) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Agung Motor I Di Kabupaten Tabanan. Populasi dalam penelitian ini adalah 47 orang karyawan dengan metode analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka simpulan yang diperoleh yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti semakin baik contoh teladan, dorongan pemimpin untuk menyelesaikan pekerjaan, dan menyediakan sarana dan prasana akan meningkatkan kinerja karyawan.
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Endiana dan Sudiartana (2015) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Departemen Collection Pada Perusahaan Finance Di Bali. Populasi dalam penelitian ini adalah 93 orang responden dari 37 Perusahaan pembiayaan/ finance yang ada di wilayah bali dengan metode analisis data yang digunakan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian menunjukkan bahwa 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. 2) Kompensasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Siswatiningsih, Raharjo dan Prasetya (2016) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Rumah Sakit Muhammadiyah Ahmad Dahlan, Kediri). Populasi dalam penelitian ini adalah 130 responden yang meliputi 81 orang (62%) tenaga kesehatan dan 49 orang (38%) tenaga non kesehatan / tenaga administrasi dengan metode analisis data yang digunakan analisis statistik *Structural Equation Model* (SEM) dan uji beda. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artinya kepemimpinan transformasional yang meningkat tidak akan meningkatkan kinerja karyawan.
- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan, Sujana dan Novarini (2020) dengan judul Pengaruh *Self Efficacy* dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Adi Sarana Armada Tbk Badung. Populasi dalam penelitian ini adalah 37 orang karyawan dengan metode analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi *self efficacy* maka kinerja juga semakin tinggi.
- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Widyawati dan Karwini (2018) dengan judul Pengaruh *Self Esteem*, *Self Efficacy* Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.

Populasi dalam penelitian ini adalah 58 orang karyawan dengan metode analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Penelitian menunjukkan bahwa *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.

- 13) Penelitian Yang dilakukan oleh Hikmah dan Susanta (2018) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi, *Self Efficacy*, Dan *Organizational Citizenshipbehavior* (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap Susan Spa & Resort Bandung). Populasi dalam penelitian ini adalah 38 orang karyawan dengan metode analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Artinya, apabila semakin tinggi *self efficacy* yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Fauziah, Pongtuluran dan Aziz (2016) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karier Dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah 32 orang karyawan dengan metode analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Penelitian menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT. Pandu Siwi Sentosa Samarinda,
- 15) Penelitian yang dilakukan oleh Sihombing, Sendow dan Uhing (2018) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu Karakteristik Pekerjaan Dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Rayon Manado Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah 34 orang

karyawan dengan metode analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado Selatan. Karena, secara garis besar jati diri dari karyawan sebagai pekerja tidak terlalu mempengaruhi jalannya pekerjaan tersebut dilakukan. Oleh sebab itu, perusahaan harus memperhatikan karakter dari SDM sebagai karyawan agar lebih membangun kemampuan diri demi menunjang tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengaruh kompensasi, kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan. Disamping itu alat analisis yang digunakan secara umum juga sama. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independen yang kadang kala terdapat variabel diluar kompensasi, kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, jumlah sampel, waktu dan tempat penelitian.