

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *performance* yaitu hasil kerja yang dicapai seorang pegawai atau unjuk kerja yang ditampilkan pegawai dalam kegiatan sehari-hari. Jadi pengertian kinerja di atas mencakup pelaksanaan kerja dan hasil yang dicapai dari pelaksanaan kerja tersebut. Sejalan dengan hal tersebut, Colquitt, Lepine, dan Wesson mendefinisikan bahwa "*job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviours that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*".¹ Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku karyawan yang memberikan kontribusi, baik secara positif atau negatif, untuk prestasi tujuan organisasi. Selain itu Colquitt dalam bukunya juga mengatakan "*task performance is the set of explicit obligations that an employee must fulfill to receive compensation and continued employment*".² Pengertian tersebut

¹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational behaviour: Improving Performance and Commitment in the workplace* (New York: McGraw-Hill International Edition, 2009), h. 37

² Ibid, h. 38

menunjukkan bahwa kinerja adalah seperangkat kewajiban yang jelas yang harus dipenuhi atau dilakukan karyawan untuk mendapatkan kompensasi dan kelanjutan pekerjaan. Berdasarkan pendapat ini dapat dikatakan bahwa seseorang bekerja untuk mendapatkan imbalan atau upah atau kompensasi dari apa yang telah dilakukan. Bila pekerjaan dilakukan dengan baik, pekerja akan mendapat upah bila tidak kemungkinan akan dilakukan pemutusan hubungan kerja.

Pada bagian lain Colquitt juga mengatakan, *"job performance is the set of employee behaviors that contribute to organizational goal accomplishment. Job performance has three dimensions; task performance, citizenship behavior, and conterproductive behavior"*.³

Definisi tersebut mengandung maksud bahwa prestasi kerja adalah seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Prestasi kerja memiliki tiga dimensi; tugas kinerja, perilaku kewargaan, dan perilaku kontraproduktif.

Kinerja tugas meliputi perilaku karyawan yang secara langsung terlibat dalam transformasi sumberdaya organisasi kedalam barang atau jasa yang dihasilkan organisasi hal ini mencakup sebagian besar tugas yang tertera dalam deskripsi kerja konvensional. Perilaku kewargaan adalah kegiatan karyawan yang secara sukarela yang mungkin dihargai atau mungkin tidak dihargai, tetapi yang

³ Ibid , h. 57

berkontribusi terhadap organisasi dengan meningkatkan kualitas keseluruhan dari pengaturan dimana pekerjaan berlangsung. Seperti membantu karyawan lain meski bukan kewajibannya, mendukung tujuan-tujuan organisasi, memperlakukan sesama pekerjanya dengan penuh rasa hormat, memberi saran-saran yang konstruktif, dan mengatakan hal-hal yang positif tentang tempat kerja. Perilaku kontraproduktif adalah perilaku karyawan yang sengaja menghambat pencapaian tugas organisasi. Perilaku ini termasuk mencuri, korupsi, merusak harta milik perusahaan, berperilaku agresif terhadap sesama pekerja, dan membolos tanpa alasan yang jelas.

John W. Newstrom menyatakan bahwa *“performance: the outcomes, or end results, are typically measured in various forms of three criteria: quantity and quality of products and services; level of customer service”*.⁴ Definisi ini mengandung arti bahwa kinerja merupakan hasil atau hasil akhir yang biasanya diukur berdasarkan pada tiga kriteria, yaitu kuantitas dan kualitas produk serta layanan berupa tingkat layanan pelanggan.

Menurut Lioryd *“job performance is the net effect of an employee’s effort as modified by abilities and role (or task) perception”*.⁵ Kinerja adalah efek yang menguntungkan dari upaya

⁴ John W. Newstrom, Ph.D., *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 27.

⁵ Lioryd L. Byars, *Human Resources Management* (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 214.

pegawai yang dimodifikasi berdasarkan persepsi kemampuan dan peran (tugas).

Gibson, Ivancevich, Donelly, dan Konopaske mengemukakan bahwa *"job performance is the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organizations such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness"*.⁶ Definisi tersebut menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas pelayanan, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya.

Lebih lanjut Steve M. Jex juga mengatakan bahwa *"job performance is a deceptively simple term at the most general level, it can be defined simply as all of the behaviors employees engage in while at work"*.⁷ Pendapat ini mengisyaratkan bahwa kinerja merupakan sebuah istilah yang sederhana pada tingkat yang paling umum, dan dapat didefinisikan sebagai perilaku positif karyawan dalam bekerja.

Craig C. Pinder menyatakan bahwa *"job performance is the accomplishment of work related goals, regardless of the means of their*

⁶ Gibson, Donelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 374.

⁷ Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (New York: John Weley & Sons, 2002), h. 88.

accomplishment".⁸ Hal ini mendefinisikan bahwa kinerja adalah prestasi pencapaian tujuan kerja dengan keberhasilan prestasi mereka.

Menurut Robert L.Mathis dan John H.Jackson,"*performance what an employee does or does not do*"⁹ Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Apabila suatu pekerjaan dilakukan oleh seseorang dengan baik berarti kinerja individu tersebut baik demikian sebaliknya.

Griffin mengatakan, "*performance behaviors are the total set of work related behaviors that the organization expects the individual to display*".¹⁰ Perilaku kinerja adalah seperangkat kinerja yang berhubungan dengan perilaku pekerjaan yang diharapkan organisasi untuk ditampilkan individu.

Lebih jauh Griffin mengatakan:

*The core of performance management is the actual measurement of the performance of an individual or group. Performance measurement or performance appraisal is the process by which someone (1) evaluates an employee's work behaviors by measurement and comparison with previously established standards, (2) documents the result, and (3) communicates the result to the employee*¹¹.

⁸ Crag C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior* (New York: Psychology Press, 2008), h. 76.

⁹ Robert L.Mathis dan John H.Jackson. *Human Resource Management* (United State: Thomson,2003),h. 339.

¹⁰ Ricky W.Griffin and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior. Managing People and Organizations* (New York: Houghton Mifflin Company.2007), h. 74

¹¹ Ibid, h. 148

Inti dari manajemen kinerja adalah pengukuran aktual dari kinerja atau penilaian kinerja adalah proses dimana seseorang (1) mengevaluasi perilaku kerja karyawan dengan pengukuran dan perbandingan dengan standar dibuat sebelumnya, (2) dokumen hasil, dan (3) mengkomunikasikan hasil kepada karyawan.

Kinicki dan Kreitner menjelaskan bahwa orang yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai karakteristik, yaitu:

(1) A preference for working on tasks of moderate difficulty (2) a preference for situations in which performance is due to their efforts rather than other factors, such as luck, and (3) they desire more feedback on their successes and failures than do low achievers.¹²

Ketiga karakter tersebut adalah : (1) menyukai pekerjaan yang tugas-tugasnya mengandung kesulitan, (2) menyukai situasi dimana kinerja merupakan hasil dari usaha, bukan faktor-faktor lain seperti keberuntungan, dan (3) mengharapkan hasil dari kesuksesan dan kegagalan.

Baik tidaknya kinerja seseorang berasal dari penilaian yang dilakukan setelah hasil dari pekerjaan didapatkan. Berikut adalah manfaat penilaian kinerja menurut Gibson "*performance evaluation in the context of socialization, provides important feedback about how*

¹² Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Organization Behavior* ninth edition (USA: McGraw-Hill, 2010), h. 150

*well the individual is getting along in the organization".*¹³ Evaluasi kinerja dalam konteks sosialisasi, memberikan umpan balik yang penting tentang seberapa baik individu bergaul dalam organisasi. Individu yang dievaluasi akan dapat mengetahui kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan individu yang baik akan memperbaiki pekerjaan. Kinerja yang diharapkan organisasi adalah kinerja yang bermutu tinggi seperti yang diungkapkan lebih lanjut oleh Gibson, "*performance orientation: the degree to which individuals in a society are rewarded for performance improvement and excellence*".¹⁴ Orientasi kinerja individu dalam masyarakat dihargai karena kinerja dan keunggulan.

Pada bagian lain Gibson mengatakan : *job performance includes a number of outcomes;*

- a. *Objectives outcomes. Quantity and quality of output, absenteeism, tardiness and turnover are objectives outcomes that can be measured in quantitative terms*
- b. *Personal behavior outcomes. The jobholder reacts to the work itself. She reacts by either attending regularly or being absent, by staying with the job or by quitting. Moreover, physiological and health related problems can ensue as a consequence of job performance stress related to job performance can contribute to physical and mental impairment; accidents and occupation-related disease can also result*
- c. *Intrinsic and extrinsic outcomes. Intrinsic outcomes is an object or event that follows from the worker's own efforts and*

¹³ James L. Gibson and M. Ivancevich *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2009), h.44

¹⁴ Ibid, h. 72

doesn't require the involvement of any other person. Extrinsic outcomes, however, are object or event that follow from the workers' own efforts in conjunction with other factors or persons not directly involved in the job itself. Pay, working conditions, coworkers, and even supervision are objects in the workplace that are potentially job outcomes but aren't a fundamental part of the work.

d. Job satisfaction outcomes. Job satisfaction depends on the levels of intrinsic and extrinsic outcomes and how jobholder views those outcomes.¹⁵

Kinerja mencakup sejumlah hasil. (1) tujuan hasil, mencakup kuantitas dan kualitas output, ketidakhadiran, keterlambatan, dan pergantian adalah hasil objektif yang dapat diukur dalam istilah kuantitatif. (2) perilaku hasil, reaksi pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, dengan menghadiri secara teratur atau absen, dengan tetap bekerja atau dengan berhenti. Selain itu, masalah fisiologis dan kesehatan dan stress pekerjaan terkait dengan kinerja yang dapat berkontribusi terhadap gangguan fisik dan mental; kecelakaan dan penyakit terkait juga dengan pekerjaan (3) intrinsik dan ekstrinsik, hasil intrinsik adalah obyek atau peristiwa yang mengikuti dari upaya pekerja sendiri dan tidak melibatkan orang lain. Sedangkan ekstrinsik adalah objek atau peristiwa yang mengikuti dari usaha pekerja dalam hubungannya dengan faktor-faktor lain atau orang yang tidak terlibat langsung dalam pekerjaan itu sendiri seperti upah, kondisi kerja, rekan kerja, dan juga pengawasan di tempat kerja berpotensi terhadap hasil

¹⁵ Ibid, hh. 371-373

pekerjaan. (4) kepuasan kerja, kepuasan kerja tergantung pada tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik dan bagaimana pandangan seseorang terhadap hasil tersebut.

Hasil penelitian Gary Yulk mengemukakan beberapa unsur yang secara tidak langsung berhubungan dengan kinerja melalui beberapa pendekatan yaitu” (1)*the trait approach*, (2)*the behavior approach*, (3) *the power-influence approach*, (4) *the situational*, (5) *the integrative approach*”.¹⁶ Pendekatan itu adalah pendekatan ciri, pendekatan perilaku, pendekatan kekuatan pengaruh, pendekatan situasi, dan pendekatan terpadu. Pendekatan ciri menekankan pada sifat individu seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan. Pendekatan perilaku menekankan pada bagaimana individu menggunakan waktunya dan pola aktivitasnya sedangkan pendekatan pengaruh kekuatan memiliki pandangan yang berfokus pada pemimpin dengan asumsi implisit bahwa sebab akibat adalah satu arah (pemimpin bertindak dan pengikut memberikan reaksi). Pendekatan situasional adalah faktor kontekstual variabel yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal. Sedangkan pendekatan terpadu mencakup teori konsep diri yang kharismatik.

¹⁶ Garry Yulk, *Leadership in Organization* (New Jersey: Prentice Hall, 2002), hh. 31-33

Dalam memaknai kinerja atau *performace* juga memiliki arti yang lebih luas dan bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana berlangsungnya proses seperti dalam pandangan Michael Armstrong dan Angela Baron bahwa, proses merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan dan strategi organisasi, kepuasan, dan memberikan kontribusi pada konsumen.¹⁷

Sedangkan Moon mengatakan bahwa, terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai diantaranya; (1) Keterampilan dan pengetahuan pegawai, (2) sumberdaya yang tersedia, (3) kualitas dan gaya manajemen yang ada, (4) tingkat motivasi pegawai dan sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan dirinya.¹⁸ Untuk mengetahui kinerja seseorang banyak faktor yang mempengaruhinya seperti: kemampuan, harapan, tingkat imbalan, dorongan kepusan kerja, pengetahuan, fungsi pelayanan, tujuan kerja yang dicapai dan sebagainya. Kinerja tidak akan maksimal jika pegawai tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup mengenai pekerjaan yang dilakukan. Kinerja seseorang akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari.

¹⁷ Michael Armstrong and Angela Baron, *Performance Management*, alih bahasa Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 257

¹⁸ Philip Moon, *Penilaian Karyawan*, terjemahan Hari Wahyudi (Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1994), h. 51

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disintesis bahwa kinerja adalah hasil kerja yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam upaya pencapaian tujuan dengan indikator (1) melaksanakan tugas, (2) mengembangkan keterampilan dan pengetahuan dalam bekerja, (3) berperilaku positif dalam bekerja, (4) kualitas kerja, (5) berprestasi dalam bekerja.

2. Kepribadian

Kepribadian yang dalam bahasa Inggrisnya *personality* berasal dari kata latin "*persona*" yang berarti topeng atau kedok, yaitu tutup muka yang sering dipakai oleh pemain-pemain panggung, yang maksudnya menggambarkan perilaku, watak atau pribadi seseorang. Bagi bangsa Roma *persona* berarti bagaimana seseorang tampak pada orang lain.

Shani, Chandler, Coget dan Lau mendefinisikan kepribadian sebagai "*a relatively stable set of characteristics, tendencies, and temperaments that have been significantly formed by inheritance and by social, cultural, and environmental factors*".¹⁹ Pendapat ini didukung oleh Robert P. Vecchio, "*personality can be defined as the relatively enduring individual traits and dispositions that form a pattern*

¹⁹ A. B. Shani, Dawn Chandler, Jean F. Coget and James B. Lau, *Behavior in Organizations and experiential Approach ninth edition* (Singapore: McGraw-Hill, 2009), h. 80

distinguishing one person from all others".²⁰ Menurut Jennifer M.George dan Gareth R.Jones, *"personality is a pattern of relatively enduring ways that person feels, thinks, and behaves"*.²¹

Schermerhorn mengungkapkan *"personality is the overall combination of characteristics that capture the unique nature of a person as that person react to and interacts with others"*.²² Pendapat tersebut mengandung arti bahwa kepribadian juga merupakan suatu pola perilaku, pikiran dan emosi yang unik dan relatif stabil yang ditunjukkan oleh individu dan tentang bagaimana seseorang berbeda dengan orang lain.

Menurut McShane dan Glinov, *"personality refers to the relatively stable pattern of behaviors and consistent internal states that explain a person's behavioral tendencies"*.²³ Sedangkan menurut Jerald Greenberg dan Robert A.Baron, *"Personality is the unique and relatively stable pattern of behavior, thoughts and emotions shown by individuals"*.²⁴

²⁰ Robert P.Vecchio, *Organizational Behavior: Core Concepts, ninth edition* (Ohio:Thompson Corporation, 2006),h .27

²¹ Jennifer M.George and Gareth R.Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey:Pearson Education 2005), h. 39

²² John R.Schermerhorn *organizational Behavior* (Asia:John Willey and Sons,2011), h. 31

²³ Steven L.McShane dan Von Glinov. *Organizational Behavior Emerging Realities For The Workplace Revolution* (New York :McGraw-Hill, 2008),h. 51

²⁴ Gerald Greenberg dan Robert A.Baron *Behavior in Organization* ninth edition(New Jersey: Pearsin Prentice Hall,2008),h .135

Hampir keseluruhan teori di atas memiliki persamaan pengertian, yaitu kepribadian merupakan karakter seorang individu yang relatif stabil yang menunjukkan bagaimana seorang individu berpikir dan kestabilan emosi individu.

Menurut Colquit , Jeffery, Lepine dan Wesson:

*Personality refers to the structures and propensities inside people that explain their characteristic pattern of thought, emotion, and behavior. Personality creates people's social reputations, the way they are perceive by friends, family, coworkers, and supervisors.*²⁵

Kepribadian mengacu pada stuktur dan kecenderungan di dalam diri orang-orang dimana menjelaskan pola karakter mereka berupa pikiran, emosi, dan perilaku. Kepribadian menciptakan reputasi sosial, yakni bagaimana mereka diamati oleh teman, keluarga, kolega, dan atasan. Dalam hal ini kepribadian menunjukkan seperti apa gambaran orang tersebut.

Eysenck, Arnold dan Meili, sebagaimana dikutip Kakabadse, Bank dan Vinnicombe, menyatakan sebagai berikut:

Personality is the relatively stable organization of a person's motivational dispositions arising from the interactions between biological drives and the social and physical environment. The term usually refer chiefly to the effective-cognitive traits, sentiments, attitude, complexes and unconscious mechanisms,

²⁵ Colquitt, LePine dan Wesson, *op.cit*, p. 295

*interest, and ideals which determine man's characteristic or distinctive behavior and thought.*²⁶

Pendapat ini mengisyaratkan bahwa kepribadian adalah tatanan yang relatif stabil dari susunan motivasi seseorang yang timbul dari interaksi antara dorongan biologis serta lingkungan sosial dan fisik. Istilah ini biasanya merujuk terutama pada sifat afektif-kognitif, sentimen, sikap, kondisi mental, dan mekanisme bawah sadar, minat dan cita-cita yang mencerminkan karakteristik manusia atau perilaku dan sifat yang membedakan dengan orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian tidak berubah banyak atau relatif stabil, dibentuk dan merupakan hasil interaksi dorongan internal dengan lingkungan eksternal, serta masing-masing orang adalah berbeda.

Senada dengan beberapa teori di atas, Robert N. Lussier mengungkapkan konsep tentang kepribadian sebagai berikut:

*Personality is a combination of behavioral, mental, and emotional traits that define an individual. Personality is based on genetics and environmental factors. Knowing about people's personality helps you explain and predict their behavior and job performance. Therefore, many organizations give personality tests to ensure a proper match between the worker and the job.*²⁷

Kepribadian adalah kombinasi perilaku, mental dan sifat emosional yang menandakan seorang individu. Kepribadian didasari dari faktor-faktor keturunan dan lingkungan. Mengetahui kepribadian

²⁶ Andrew Kakabadse, John Bank, dan Susan Vinnicombe, *Working in Organizations: The Essential Guide for Managers in today's workplace* (London: Penguin group, 2005), h. 107

²⁷ Robert N. Lussier *Management Fundamentals-Concepts Applications, Skill Development* (Canada: South western Cengage Learning, 2009), h. 274

orang akan membantu anda menjelaskan dan meramalkan perilaku dan kinerja mereka. Oleh sebab itu, banyak organisasi melakukan tes kepribadian untuk memastikan kesesuaian antara pekerja dengan pekerjaannya.

Mullins berpendapat” *personality is an individual's unique set of characteristics and tendencies which shape a sense of self, and what that person does and the behavior they exhibit.*”²⁸ Pendapat ini mengindikasikan bahwa kepribadian adalah keunikan karakteristik masing-masing individu dan kecenderungan membentuk citra diri sendiri dan apa yang dilakukan oleh orang tersebut, serta perilaku yang mereka perlihatkan. Kepribadian pada dasarnya merupakan karakteristik mental dan fisik yang menunjukkan identitas seseorang yang memiliki pesona, penuh senyum, bersikap positif atau atribut lain.

Dari teori-teori kepribadian yang dikemukakan oleh para ahli di atas yang didefinisikan melalui pendekatan sosial, dapat dikatakan bahwa bagaimana seseorang dapat berhasil dalam kehidupan sosial itu ditentukan oleh dimensi kepribadiannya, bagaimana menguraikan kepribadian dengan satu ciri yang dominan seperti kuat, lemah, sopan, atau masih banyak lagi kata yang bisa menggambarkan bentuk kepribadian dalam pengertian ini. Seperti yang diuraikan oleh Fred

²⁸Laurie J.Mullins *Management and Organizational Behavior*(Eidenburg Gate,Harlow: Prentice Hall,2005),h .530

Luthans tentang kepribadian "*personality will mean how people affect other and how they understand and view themselves, as well as their pattern of inner and outer measurable traits and the person-situation interaction*".²⁹ Kepribadian dapat diartikan bagaimana seseorang mempengaruhi orang lain dan bagaimana mereka memahami dan memandang diri mereka sendiri, bagaimana pola sifat yang dapat diukur dari dalam dan luar diri serta keadaan interaksi orang-orang tersebut.

Masih dalam kaitannya dengan karakteristik kepribadian Daft menyatakan bahwa, "*personality characteristics that are invisible and the processes that underlie a relatively stable pattern of behavior in response to the notion of objects, and people in his neighborhood*".³⁰ Pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa kepribadian adalah karakteristik yang tidak terlihat dan proses yang mendasari pola perilaku seseorang yang relatif stabil dalam menanggapi gagasan objek, dan orang-orang di lingkungannya.

Lebih lanjut dikatakan bahwa, "*leaders who have an understanding of personality that different individuals can use this understanding to improve the effectiveness of his leadership*".³¹ Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mempunyai pemahaman

²⁹ Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York : McGraw-Hill Companies, 2011), h. 126

³⁰ Richard Daft *The Leadership Experience* (Toronto: South-West, 2005), h. 124

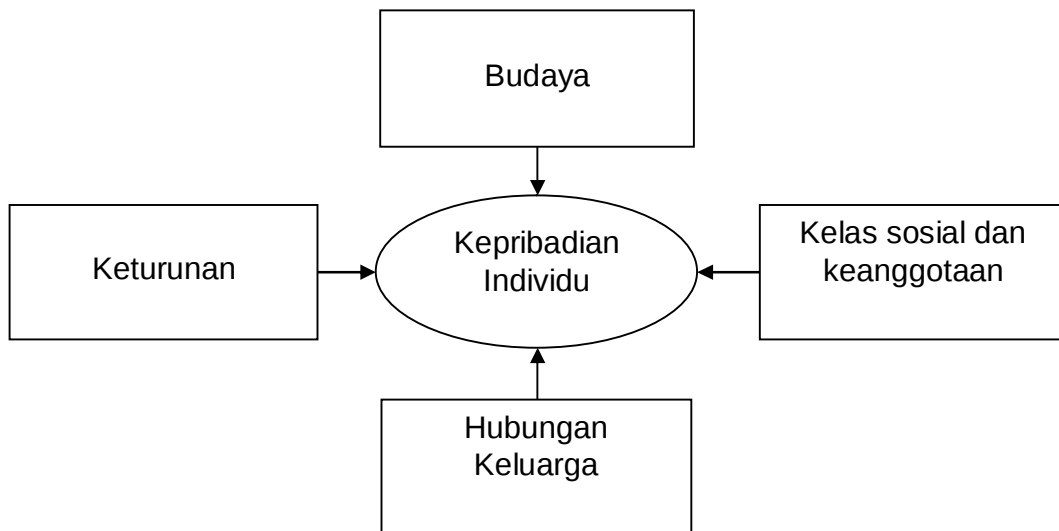
³¹ *Ibid.*

kepribadian individu-individu yang berbeda. Pemahaman ini dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinannya.

Definisi kepribadian yang sering digunakan dibuat oleh Gordon Allport hampir 70 tahun yang lalu. Ia mengatakan bahwa kepribadian adalah “organisasi dinamis dalam sistem psikofisiologis individu yang menentukan caranya untuk menyesuaikan diri secara unik terhadap lingkungannya.” Untuk suatu tujuan hendaknya kita menganggap bahwa kepribadian merupakan keseluruhan cara di mana seorang individu bereaksi dengan individu lain. Kepribadian paling sering dideskripsikan dalam istilah sifat yang bisa diukur yang ditunjukkan oleh seseorang.³²

Kepribadian merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen organisasi. Hubungan antara perilaku dan kepribadian seseorang merujuk pada serangkaian perasaan dan perilaku yang relatif stabil yang secara signifikan telah dibentuk oleh faktor genetik dan faktor lingkungan. Kepribadian merupakan hasil dari sejumlah kekuatan yang secara bersama-sama membantu membentuk individu unik, seperti yang digambarkan pada bagan berikut:

³² Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge *Organizational, Global Edition* (England: Pearson Educational Limited, 2013), h. 167



Gambar 2.1 Beberapa kekuatan yang mempengaruhi kepribadian³³

Sumber: *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jhon M.Ivanchevich, Robert Konopaske, dan Michael T.Matteson, Jakarta 2007

Kepribadian merupakan produk bawaan (*nature*), sekaligus juga lingkungan (*nurture*). Pada gambar di atas *nature* merujuk pada keturunan. Susunan genetik yang diwarisi dari ibu dan ayah secara parsial menentukan kepribadian yang dimiliki. Pendekatan keturunan berpendapat bahwa penjelasan pokok mengenai kepribadian seseorang adalah struktur molekul dari gen yang terdapat dalam kromosom. Keturunan merupakan penentu yang penting dari kepribadian akan tetapi, keturunan bukan faktor yang konstan pada kepribadian. Keturunan pada umumnya lebih penting dalam menentukan temperamen seseorang dari pada nilai dan idealisme.

³³ John M.Ivanchevich, Robert Konopaske, Michael T.Matteson *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1* edisi ketujuh(Jakarta:Erlangga, 2007),h. 92.

Pengaruh lain yang digambarkan pada gambar di atas adalah bagian sisi *nature* dari kepribadian. Faktor lingkungan merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap pembentukan karakter. Lingkungan (*nurture*) merujuk pada pola pengalaman kehidupan yang dimiliki. Hubungan keluarga merupakan bagian penting dari *nature*. Pertimbangan seksama mengenai argumen-argumen yang mendukung faktor keturunan maupun lingkungan sebagai penentu utama dari kepribadian seseorang mendorong kesimpulan bahwa keduanya adalah penting. Faktor keturunan membekali kita dengan sifat dan kemampuan bawaan, tetapi potensi penuh kita ditentukan oleh seberapa baik kita menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Faktor lain yang digambarkan pada bagan di atas adalah budaya dan kelas sosial. Budaya secara signifikan membentuk diri setiap orang. Seperti halnya budaya, kelas sosial juga memiliki peran penting dalam membentuk kepribadian. Lingkungan tempat kita tinggal pun cenderung dihuni oleh beragam kelas sosial. Lingkungan atau komunitas dimana seseorang tumbuh merupakan tempat dimana dia belajar mengenai hidup. Kelas sosial mempengaruhi persepsi diri seseorang, persepsinya terhadap orang lain, dan persepsi pekerjaan, otoritas dan uang. Dalam kaitan dengan perilaku organisasi terkait dengan ulasan faktor-faktor di atas menunjukkan bahwa, perilaku

karyawan tidak dapat dipahami, tanpa mempertimbangkan konsep kepribadian. Kepribadian bahkan saling berhubungan dengan persepsi, sikap, pembelajaran, dan motivasi sehingga setiap analisis perilaku tidaklah lengkap tanpa mempertimbangkan sisi kepribadian.

Pendapat Ivanchovich di atas mengenai faktor penentu kepribadian di atas didukung oleh Schermerhorn, yang menyatakan bahwa secara aktual ada dua kekuatan yang beroperasi secara kombinasi, yang berdampak pada kepribadian. Yaitu , faktor-faktor keturunan dan lingkungan. Keturunan terdiri dari faktor-faktor yang ditentukan saat pembentukan manusia dalam rahim, termasuk ciri-ciri fisik, jenis kelamin. Sedangkan lingkungan terdiri dari faktor budaya, sosial dan situasional.

Pendapat lain tentang kepribadian dikemukakan oleh McShane yang mengatakan:

*Personality is the relatively enduring pattern of thoughts, emotion and behaviors that characteristics a person, along with psychological processes behind those characteristics, it is essence the bundle of characteristics that make us similar to or different from other people.*³⁴

Pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa kepribadian merupakan pola-pola pemikiran, emosi dan perilaku yang relatif tetap, yang menjadi karekter seseorang, seiring dengan proses-proses

³⁴ McShane, Olekalns dan Travaglione, *Organizational behavior Emerging Knowledge Global Insights* (New York:McGraw-Hills, 2013),h.43

psikologis dibalik karakteristik tersebut. Pada esensinya, kepribadian adalah kumpulan ciri yang membuat kita terlihat sama atau berbeda dengan orang lain.

Kita memperkirakan kepribadian seseorang dari apa yang mereka katakan dan lakukan, dan kita menyimpulkan kondisi internal seseorang termasuk pikiran dan emosi, dari perilaku-perilaku yang bisa diamati dari luar. Premis dasar tentang teori kepribadian adalah bahwa orang memiliki karakteristik atau sifat inheren, yang bisa dikenali lewat konsistensi atau stabilitas dari perilaku mereka dalam berbagai waktu dan situasi.

Definisi lainnya dari kepribadian juga dikemukakan oleh Kinicki dan Kreitner yang menyatakan bahwa:

*Personality is define as the combination of stable physical and mental characteristics that give the individual or her indenty. These characteristics or traits including how one looks, think act and feels are the product of interacting genetic and environmental influences.*³⁵

Batasan ini memberikan pandangan bahwa kepribadian merupakan panduan karakteristik fisik dan mental yang stabil, yang memberikan identitas pada individu . karakteristi-karakteristik atau sifat tersebut meliputi bagaimana seseorang melihat, berpikir, bertindak,

³⁵ Robert Kreitner dan Angelo Kinicky, *Organizational behavior Ninth Edition* (New York : McGraw-Hill,2010), h. 133

dan merasa adalah hasil dari interaksi genetik maupun pengaruh lingkungan.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat banyak karakteristik dalam kepribadian. Karakteristik kepribadian yang umumnya melekat dalam diri seseorang adalah malu, agresif, patuh, malas, ambisius, setia, dan takut. Karakteristik-karakteristik tersebut jika ditunjukkan dalam berbagai situasi disebut sifat-sifat kepribadian (*personality traits*).³⁶ Kepribadian merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan banyak perasaan dan perilaku. Semakin konsisten dan sering munculnya karakteristik tersebut dalam berbagai situasi, maka akan semakin mendeskripsikan karakteristik seorang individu.

Terdapat dua tipe untuk mengidentifikasi dan mengukur kepribadian seseorang yaitu *Myers-Briggs type Indicator* dan dimensi kepribadian *Big Five Model* atau yang lebih dikenal dengan Model Lima Besar. *Myers-Briggs type Indicator* merupakan tes kepribadian yang menggunakan empat karakteristik dan mengklasifikasikan individu kedalam salah satu dari 16 tipe kepribadian. *Myers-Briggs type Indicator* bisa menjadi sebuah alat yang berharga untuk meningkatkan kesadaran diri dan memandu karier, akan tetapi karena hasilnya cenderung tidak berhubungan dengan prestasi kerja, maka

³⁶ R McCrae *Trait Psychologi and Revival of Personality and Culture studies* (Sage Publications: American Behavioral Scientist, 2000), h.10

pengukuran ini tidak digunakan dalam tes seleksi untuk merekrut karyawan, sedangkan model Lima Besar (*Big Five Model*) sering digunakan karena sudah dianggap valid. Model Lima Besar ini mencakup: (1) *Ekstroversion*/ Ekstraversi, (2) *emotional Stability*/ Stabilitas Emosi, (3) *Agreeableness*/ Kesetujuan, (4) *Conscientiousness*/ Pengaturan diri (5) *Openness to experience*/ Keterbukaan terhadap pengalaman.³⁷

1) *Ekstroversion* (Ekstraversi) merupakan dimensi kepribadian yang mendeskripsikan seseorang yang suka bergaul, suka berteman aktif dan tegas. Dimensi ini mengungkapkan tingkat kenyamanan seseorang dalam berhubungan dengan individu lain . orang yang memiliki tingkat ekstraversi yang tinggi cenderung senang berbicara dan berinteraksi dengan rekan kerja, dan mereka mencari pekerjaan yang memiliki interaksi sosial yang tinggi. Sebaliknya individu yang memiliki sifat interover cenderung suka menyendiri, penakut dan pendiam. Riset menunjukan orang ekstravert lebih mungkin untuk muncul sebagai pemimpin kelompok-kelompok sosial atau yang terkait dengan tugas . mereka juga cenderung dipandang lebih efektif dalam peran kepemimpinannya oleh para pengikutnya.

³⁷ Ivanchevich, Konopaske dan Matteson, op.cit.,h. 95

- 2) *Emotional Stability* (Stabilitas Emosi) merupakan dimensi kepribadian yang menggolongkan seseorang sebagai orang yang tenang, percaya diri, memiliki kepribadian yang teguh (positif) versus mudah gugup, khawatir, depresi, dan tidak memiliki pendirian yang teguh (negatif). Stabilitas emosi disebut juga berdasarkan kebalikannya yaitu *neurosis*. Dimensi ini menilai kemampuan seseorang untuk menahan stress. Suatu studi penelitian menemukan bahwa tingkat stabilitas emosional yang rendah berhubungan dengan tingkat motivasi karyawan yang rendah.
- 3) *Agreeableness* (Kesetujuan) merupakan kepribadian yang mendeskripsikan seseorang yang bersifat baik, kooperatif dan penuh kepercayaan. Dimensi ini merujuk pada kecenderungan individu untuk patuh terhadap individu lainnya. *Agreeableness* merupakan suatu dimensi yang dapat menjadikan seseorang sebagai anggota tim yang efektif dan dapat memperoleh prestasi pada pekerjaan dimana mengembangkan dan mempertahankan hubungan interpersonal yang baik merupakan hal yang penting. Individu yang rendah dalam *agreeableness* seringkali digambarkan sebagai seorang yang kasar, dingin, tidak peduli, tidak simpatik dan antagonis.

4) *Conscientiousness* (Pengaturan diri) merupakan dimensi kepribadian yang mendeskripsikan seseorang yang bertanggungjawab, bisa dipercaya, gigih dan teratur. Dimensi ini merupakan ukuran kepercayaan. Individu yang sangat berhati-hati adalah individu yang bertanggung jawab, teratur, dapat diandalkan dan gigih. Sebaliknya individu dengan sifat berhati-hati yang rendah cenderung mudah bingung, tidak teratur, dan tidak bisa diandalkan. Dari perspektif penelitian, *Conscientiousness* merupakan dimensi yang erat hubungannya dengan kinerja pekerjaan. Colquitt, LePine, Wesson menyatakan:

*Conscientiousness people are dependable, organized, reliable, ambitious, hardworking, and presevering. Its difficult, if not impossible, to envision a job in which those traits will not be beneficial. That's not a claim we make about all of the Big Five, because some job require high levels of agreeableness, extraversion, or openness, while others demand low levels of those same traits.*³⁸

Orang-orang yang *Conscientiousness* dapat dijadikan tempat bergantung, terorganisasi, bisa diandalkan, ambisius, suka bekerja keras, dan gigih. Adalah sulit bahkan tidak mungkin jika membayangkan suatu pekerjaan dimana sifat-sifat semacam itu tidak akan memberi manfaat. Klaim semacam ini tidak diterapkan pada semua sifat yang ada dalam Model Lima besar, karena sejumlah pekerjaan menuntut tingkatan *agreeableness*,

³⁸ Colquitt *Organizational Behavior op.,cit ,h.* 296.

Extraversion, atau *openess* yang tinggi. Sedangkan pekerjaan lain menuntut tingkatan yang rendah dari sifat-sifat yang sama. Namun layak untuk dikatakan bahwa *Conscientiousness* memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pekerjaan dibandingkan dengan semua Lima besar yang lain.³⁹

Conscientiousness dianggap begitu bernilai karena para karyawan dengan tipe ini memprioritaskan upaya keras untuk penuntasan atau pencapaian (*accomplishment striving*), yang mencerminkan hasrat yang kuat untuk menyelesaikan tujuan-tujuan yang terkait dengan tugas, sebagai sarana untuk mengekspresikan kepribadian. Orang semacam ini memiliki hasrat di dalam diri untuk menyelesaikan tugas-tugas kerja. Menyalurkan proporsi yang tinggi dari usaha-usaha mereka ke arah tugas-tugas tersebut serta bekerja lebih keras dan lebih lama dalam penugasan=penugasan pekerjaan.

- 5) *Openness to Experience* (Keterbukaan terhadap pengalaman) merupakan dimensi kepribadian yang menggolongkan seseorang berdasarkan lingkup minat dan ketertarikannya terhadap hal-hal baru dan bersedia mengambil resiko. Sikap spesifik yang dicakupnya ialah rasa ingin tahu, pemikiran terbuka, kreadtifitas, imajinasi, dan intelegensi. Orang yang memiliki tingkat *Openness*

³⁹ Ibid, hh. 276-277

to Experience yang tinggi cenderung berhasil dalam pekerjaan dimana perubahan terjadi secara terus menerus dan inovasi menjadi hal yang penting. Sedangkan individu yang memiliki tingkat *Openness to Experience* yang rendah cenderung memiliki sifat yang konvensional dan merasa nyaman dengan hal-hal yang telah ada.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa kepribadian adalah pola perilaku seseorang yang unik yang memberikan identitas tersendiri sehingga membedakannya dengan orang lain dengan indikator (1) ekstrasversi, (2) stabilitas emosi, (3) kesetujuan, (4) pengaturan diri, dan (5) keterbukaan terhadap pengalaman.

3. Efikasi diri

Efikasi diri merupakan konsep yang diturunkan dari teori Kognitif Sosial (*Social-Cognitive Theory*) yang diperkenalkan oleh Albert Bandura. Teori ini memandang pembelajaran sebagai penguasaan pengetahuan melalui pemrosesan secara kognitif informasi yang diterima. Bandura mendefinisikan bahwa:

Perceived self efficacy is defining as people's beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affect their lives. Self efficacy beliefs determine how people feel, think, motivate themselves and behave. Such beliefs produce these diverse

*effects through four major processes. They include cognitive, motivational, affective and selection processes.*⁴⁰

Efikasi diri merupakan suatu keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tingkatan performa yang telah terencana, dimana kemampuan tersebut telah terlatih oleh kejadian-kejadian yang berpengaruh terhadap hidupnya. Keyakinan tersebut menentukan bagaimana seseorang merasa, berpikir, dan memotivasi dirinya untuk bertindak. Selain itu juga mempengaruhi empat proses utama yaitu kognitif, afeksi, motivasional, dan seleksi. yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Proses kognitif merupakan proses berpikir. Kebanyakan tindakan manusia bermula dari apa yang dipikirkan terlebih dahulu. Individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi cenderung dan senang membayangkan tentang kesuksesan. Sebaliknya individu yang efikasi dirinya rendah lebih banyak membayangkan kegagalan dan hal-hal yang dapat menghambat tercapainya kesuksesan.
- 2) Proses afeksi merupakan proses pengaturan kondisi emosi dan reaksi emosional. Keyakinan individu akan turut mempengaruhi tingkat stress dan depresi seseorang saat mereka menghadapi

⁴⁰ A. Bandura, (1994). *Self Efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of Mental Health*. San Diego: Academic Press, 1998). Tersedia di: <http://www.emory.edu/EDUCATION/mfp/BanGrowingPri.pdf> (diakses 18 Maret 2013).

situasi yang sulit. Persepsi efikasi diri terhadap kemampuannya dalam mengontrol stressor memiliki peranan penting menimbulkan kekuatiran. Individu yang percaya akan kemampuannya dalam mengontrol situasi cenderung tidak memikirkan hal-hal yang negatif. Sedangkan individu yang merasa tidak mampu untuk mengontrol situasi cenderung mengalami tingkat kecemasan yang tinggi, selalu memikirkan kekurangan mereka, memandang lingkungan sekitar penuh dengan ancaman, membesar-besarkan masalah yang kecil, bahkan cemas terhadap hal-hal kecil yang sebenarnya jarang terjadi.

- 3) Proses motivasi, kebanyakan motivasi manusia dibangkitkan melalui proses kognitif. Individu memberi motivasi atau dorongan bagi diri mereka sendiri dan mengarahkan tindakan melalui tahap berpikir terlebih dahulu. Kepercayaan akan kemampuan diri dapat mempengaruhi motivasi dalam beberapa hal, yakni menentukan tujuan yang ingin dicapai, mengukur seberapa besar usaha yang dilakukan, seberapa tahan mereka dalam menghadapi kesulitan dan ketahanan mereka dalam menghadapi kegagalan.
- 4) Proses seleksi, merupakan kemampuan individu untuk memilih aktivitas pada situasi tertentu, hal ini turut mempengaruhi efek

dari suatu kejadian. Seseorang cenderung menghindari aktivitas dan situasi yang ada diluar batas kemampuan mereka. Bila mereka merasa yakin bahwa mereka mampu menangani suatu situasi, maka mereka cenderung tidak menghindari situasi tersebut. Dengan adanya pilihan yang dibuat, akan dapat meningkatkan kemampuan, minat dan hubungan sosial mereka.

Menurut pendapat James L.Gibson *et.al* bahwa:” *self efficacy is the belief that one can perform adequately in a situation. Self efficacy hass three dimensions: magnitude, strength, and generality.*”⁴¹

Pendapat ini mengisyaratkan bahwa Efikasi diri merupakan keyakinan seseorang dapat melakukan tugas secara memadai dalam situasi tertentu. Efikasi diri memiliki tiga dimensi: besaran, kekuatan, dan generalitas. (1) Dimensi besaran: dimensi magnitude adalah dimensi yang berhubungan dengan tingkat kesulitan tugas. Jika seseorang dihadapkan pada tugas-tugas yang disusun menurut tingkat kesulitan yang ada maka pengharapannya akan jatuh pada tugas-tugas yang sifatnya mudah, sedang dan sulit. Hal ini akan disesuaikan dengan batas kemampuan yang dirasakan untuk memenuhi tuntutan perilaku yang dibutuhkan bagi masing-masing tingkat. Orang yang memiliki efikassi diri yang tinggi cenderung

⁴¹ James L.Gibson and M Ivanchevich *Organizations Behavior, Structure, Prossesses* (New York: McGraw-Hill, 2009), h. 113

kan memilih mengerjakan tugas-tugas yang sifatnya sulit dibandingkan yang sifatnya mudah. (2) Dimensi kekuatan : berhubungan dengan tingkat kemantapan individu terhadap keyakinannya.

Dimensi ini berkaitan dengan dimensi megnitude dimana semakin tinggi taraf kesulitan tugas yang dihadapi, maka akan semakin lemah keyakinan yang dirasakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dan dimensi yang ketiga adalah (3) dimensi generalitas: yang menjelaskan keyakinan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu dengan tuntas dan baik. Dalam dimensi ini setiap individu memiliki keyakinan yang berbeda-beda sesuai dengan tugas-tugas yang berbeda pula. Ruang lingkup tugas yang dilakukan berbeda tergantung aktifitas, kemampuan yang diekspresikan dalam tingkah laku, pemikiran dan emosi, kualitas yang dihasilkan individu dalam tingkah laku secara langsung ketika menyelesaikan tugas. Semakin tinggi kemempuan yang dimiliki maka akan meningkatkan efikasi diri, begitupun sebaliknya.

Menurut Colquitt, *"self efficacy define as the belief that a person has the capabilities needed to execute the behaviors required for task success."*⁴² Efikasi diri didefinisikan sebagai kepercayaan bahwa seseorang memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan perilaku yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dengan sukses.

⁴² Colquitt, *op.cit*,h.180

Colquitt juga mengatakan, *"self efficacy as a kind of self confidence or a task specific version of self esteem."*⁴³ *Self efficacy* semacam kepercayaan diri atau versi tugas tertentu dari harga diri. Seseorang yang merasa tinggi kepercayaan dirinya dalam menyelesaikan tugas tertentu akan cenderung melihat tingkat harapan yang lebih tinggi dan karena itu lebih cenderung memilih untuk mengerahkan seluruh kemampuan atau usahanya.

Selanjutnya menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *self efficacy is a person belief about his or her chances of succesfully accomplishing a specific task, self efficacy is belief in one's ability to do task."*⁴⁴ Efikasi diri merupakan keyakinan diri seseorang untuk berkembang dan berhasil dalam tugas khusus, serta percaya untuk dapat melakukan pekerjaan. Lebih lanjut Robert dan Kinicki menegaskan bahwa *"the relationship of between self efficacy and performance is a cyclical one."*⁴⁵ Hubungan antara efikasi diri dan kinerja merupakan suatu siklus. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa efikasi diri sangat penting dan memiliki nilai yang sangat strategis serta hubungan langsung terhadap kepentingan pencapaian kinerja.

Definisi efikasi diri menurut Rea Andre adalah:

⁴³ ibid

⁴⁴ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *op.cit.*, h.128

⁴⁵ Ibid .,h.114

*Self efficacy is a person's generalized belief in his or her ability to execute a course of action in any given situation. Self – efficacy is related to individuals willingness to put fourth effort, and perform, to persisit, to be resilient, in the face of failure. To solve problems effectively, and to maintain self-control.*⁴⁶

Efikasi diri secara umum adalah keyakinan seseorang atas kemampuan melaksanakan suatu tindakan dalam situasi tertentu. Efikasi diri berkaitan dengan kesediaan individu untuk berupaya, bertindak, bertahan, untuk menjadi tangguh dalam menghadapi kegagalan, memecahkan masalah secara efektif, dan untuk mempertahankan kontrol diri.

Hal senada juga dikemukakan oleh Elliot "*self efficacy is individual's beliefs in their abilies to exert control over their lives, feelings of competency.*"⁴⁷ Efikasi diri adalah kepercayaan individu atas kemampuannya untuk berusaha mengontrol kehidupannya perasaannya dan juga kompetensi yang dimiliki.

Sedangkan menurut Jones dan George "*self efficacy is a person's belief about his or her ability to perform a particular behavior are successfully.*"⁴⁸ Efikasi diri merupakan keyakinan seseorang tentang kemampuannya dalam menampilkan suatu pekerjaan dengan berhasil. Berbeda dengan pendapat di atas David dan Frank

⁴⁶ Rae Andre *Organizational Behavior. A Introduction to your life in Organization* (New Jersey: Pearson International Edition:2008), h. 100

⁴⁷ Stephen Elliot *Hand Book Of Competence Motivation* (London:The Guiford Press,2005),h. 222

⁴⁸ Jones and George *understanding and managing Organizational Behavior* (New Jersey: Printice Hall,2005), h. 156

mengemukakan efikasi diri sebagai ekspektasi (harapan) untuk melakukan sesuatu yang bernilai dengan sukses.⁴⁹

Baron dan Byrne menyatukan pendapat di atas bahwa efikasi diri merupakan suatu konstelasi kepercayaan dan ekspektasi mengenai kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikan apa yang perlu diselesaikan.⁵⁰

Sementara itu menurut Mcshane dan Von Glinow, "*self efficacy is relates a personal beliefs regarding competencies and abilities.*"⁵¹

Efikasi diri berhubungan dengan keyakinan diri seseorang tentang kompetensi dan kemampuannya. Konsep efikasi diri merupakan variabel yang sangat bergantung pada suatu tugas khusus yang diproses secara kognitif oleh seseorang sebelum melakukan sesuatu.

Teori efikasi diri juga disebut sebagai pembelajaran sosial. Bandura yang merupakan penggagas teori efikasi diri mengatakan bahwa efikasi diri adalah keyakinan seseorang bahwa dia mampu menjalankan tugasnya. Efikasi diri berkaitan dengan istilah kepercayaan diri, kompetensi, dan kemampuan.

Mahatma Gandhi pernah mengatakan, jika saya memiliki keyakinan bahwa saya dapat melakukan sesuatu, saya pasti akan

⁴⁹ David W. Johnson dan Frank P. Johnson, *Joining Together : Group Theory and group skills* (Boston: Allyn and Bacon, 1997), h.30

⁵⁰ John A. Wagner III dan John R. Hollenbeck, *Management of Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 1992), h.216

⁵¹ McShane dan Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: McGraw Hill, co International edition: 2010), h. 45

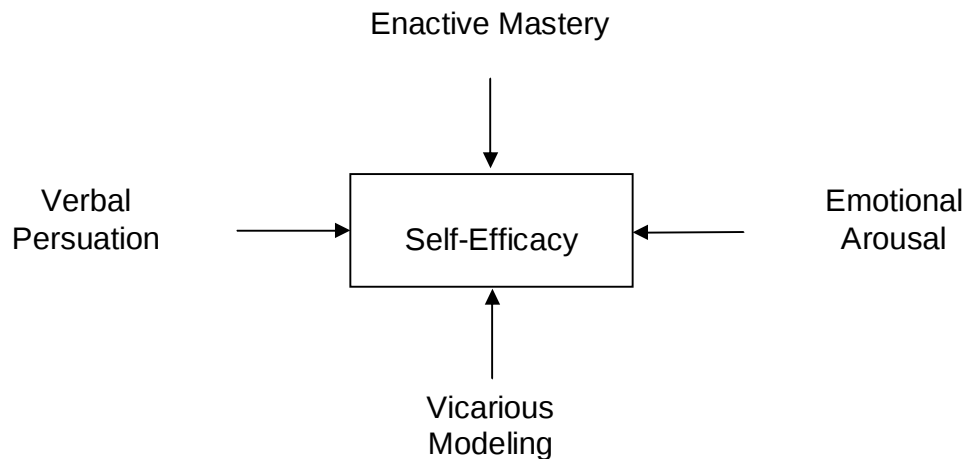
mendapatkan kapasitas untuk melakukannya, bahkan jika saya tidak memilikinya di awal.

Esensi dari teori efikasi adalah bahwa ketika orang percaya diri untuk menjadi mampu, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mengerjakan tugasnya dengan lebih giat. *Wall Street Journal* menyebut ini sebagai kepercayaan diri dari beberapa orang yang tak tergoyahkan bahwa mereka memiliki apa yang diperlukan untuk menjadi berhasil. Efikasi diri bukanlah suatu perasaan yang membedakan kepercayaan diri secara umum, itu adalah keyakinan kemampuan khusus seseorang untuk kompetensi dalam melakukan tugas. Ada keterkaitan antara pendapat Bandura, teori harapan Vroom dan teori penetapan tujuan dari Locke. Dihubungkan dengan Vroom, orang dengan efikasi diri yang lebih tinggi, akan memiliki harapan tinggi bahwa ia dapat mencapai level yang tinggi dari tugas yang dijalankan.

Dikaitkan dengan Locke, orang dengan efikasi diri yang lebih tinggi harus lebih bisa menetapkan tujuan kinerja yang lebih menantang. Bandura mengatakan ada empat cara utama untuk meningkatkan efikasi diri. Pertama adalah *Enactive Mastery*: ketika seseorang memperoleh keyakinan melalui pengalaman positif. Semakin banyak tugas yang dikerjakan, begitu pun dalam berbicara, maka semakin banyak pengalaman yang dibangun sehingga

menambah kepercayaan diri dalam melakukannya. Kedua adalah *Vicarious Modeling* : belajar dengan mengamati orang lain. Ketika orang lain mengerjakan tugasnya dengan baik dan kita mengamatinya, maka kita mendapatkan keyakinan bahwa kita juga mampu melakukannya sendiri. Ketiga adalah *verbal persuasion*: ketika seseorang memberitahu kita bahkan mendorong kita bahwa kita dapat melakukan suatu tugas kemudian mendengarkan pujian dari orang lain yang berhubungan dengan keberhasilan kinerja kita maka akan sangat memotivasi kita. Keempat adalah *Emotional Arousal* : ketika kita distimulasi atau diberikan bantuan untuk tampil dalam suatu situasi. Suatu kesamaan yang baik dalam meningkatkan efikasi diri adalah seperti seorang atlet yang mendapatkan ketenangan atau kesiapan dan motivasi yang tinggi untuk tampil di kompetisi utama.⁵² Hal di atas dapat dilihat dalam gambar berikut:

⁵² Schermerhorn, *op.cit.*,h. 372



Gambar 2.2 Bagaimana cara meningkatkan efikasi diri⁵³

Sumber: *Introduction to Management International Student Version 11th edition*, John R.Schemerhorn, Jr. Asia: John Willey and Sons, 2011.

Berdasarkan ilustrasi di atas dapat dikatakan bahwa efikasi diri seseorang berasal dari faktor internal yaitu dari dalam diri sendiri dan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari lingkungan luar tempat seseorang berada. Lingkungan kerja yang kondusif dengan hubungan interpersonal yang baik akan dapat meningkatkan efikasi diri seseorang apabila tidak kondusif maka yang terjadi adalah sebaliknya.

Selain itu Bandura dalam Fred Luthans juga mengemukakan, *"an self efficacy belief is not a decontextualized trait."*⁵⁴ Efikasi diri adalah keyakinan dan bukan sikap yang kontekstual. Lebih lanjut

⁵³ Ibid, h.372

⁵⁴ Luthans, *op.cit.*,h. 202

Luthans menyatakan bahwa, efikasi diri dapat menghasilkan beberapa hal diantaranya: (1) keputusan untuk menampilkan tugas secara spesifik dalam konteks tertentu. Keputusan yang dibuat adalah berdasarkan kuatnya keyakinan seseorang terhadap kemampuan kerja yang dimilikinya, (2) jumlah usaha yang dikerahkan untuk menyelesaikan tugas. Seseorang akan mencoba lebih keras dan memberikan banyak usaha pada tugas dimana individu mempunyai efikasi diri yang tinggi daripada individu dengan efikasi diri yang rendah, dan (3) tingkat ketekunan yang akan tumbuh meskipun terdapat masalah, bukti yang tidak sesuai, dan kesulitan yang dihadapi. Seseorang dengan efikasi diri yang tinggi akan mampu bertahan menghadapi masalah bahkan kegagalan sekalipun, mengingat orang dengan efikasi diri yang rendah cenderung menyerah ketika hambatan muncul. Dari uraian ini dapat dikemukakan bahwa seseorang yang memiliki efikasi diri yang tinggi memiliki keberanian mengambil resiko untuk melaksanakan tugas karena adanya keyakinan dalam dirinya bahwa ia mampu menghadapi tantangan demi tantangan yang nanti akan dihadapinya

Dari uraian di atas dapat disintesisakan bahwa efikasi diri adalah keyakinan diri seseorang dalam melaksanakan sesuatu tugas dan dalam menetapkan tujuan dengan indikator (1) melakukan pekerjaan

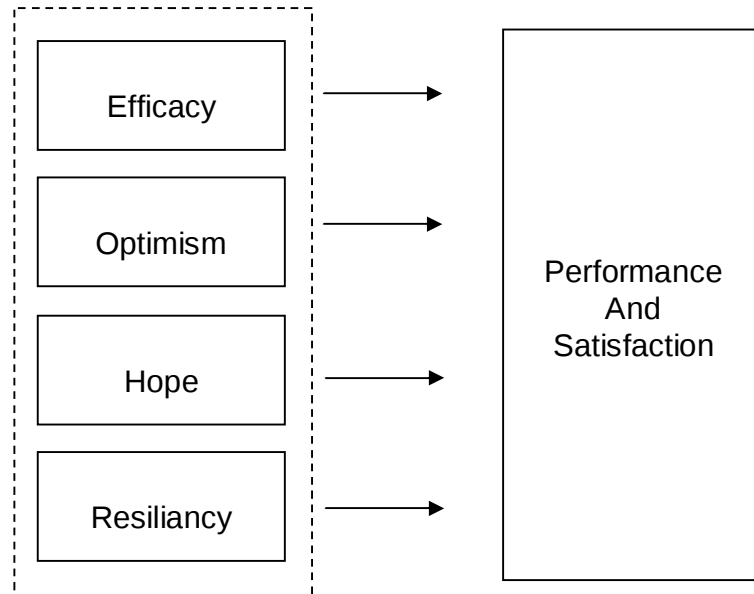
dengan baik, (2) memiliki rasa percaya diri yang tinggi, (3) memiliki tingkat motivasi yang tinggi, (4) mengelola kompetensi yang dimiliki.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Berikut ini deskripsi hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini yang dikutip oleh John M. Ivancevich yang berjudul "*Negative Self Efficacy and Goal Effects Revisited*," *Journal of Applied Psychology*, oleh Albert Bandura dan Edwin Locke dalam jurnal ini dikemukakan bahwa *self efficacy* dapat meningkatkan motivasi dan kinerja.⁵⁵ Selain itu terdapat penelitian dalam *Journal of Organization Behavior* yang berjudul "*Psychological Capital (PsyCap) Development :Toward a Micro-Intervention*" oleh Luthans yang menunjukkan pengaruh positif *psychological capital* yang didalamnya termasuk efikasi diri terhadap kinerja dan juga kepuasan kerja yang digambarkan sebagai berikut: ⁵⁶

⁵⁵ John M. Ivancevich, *Human Resource Management* (New York: McGraw-Hill, 2007), h. 218.

⁵⁶ Shermerhorn, *Introduction to Management*, *op.cit.*, h.371



Gambar 2.3 Psychological Capital⁵⁷

Sumber: *Introduction to Management International Student Version 11th edition*, John R.Schmerhorn, Jr. Asia: John Willey and Sons, 2011.

Selanjutnya hasil penelitian oleh Stajkovic dan Luthans *et. al* yang berjudul "*The Relationship between self-efficacy and work-related performance :A Meta-Analysis,*" *Psychological Bulletin* mengemukakan bahwa "72 % kemungkinan karyawan dengan efikasi diri yang tinggi dengan tugas tertentu akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan dengan efikasi diri yang rendah." ⁵⁸

Penelitian lain yang dilakukan mengenai dimensi kepribadian dan kinerja mengemukakan tentang keterkaitan antara kinerja dan dimensi kepribadian. Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa

⁵⁷ Ibid, h.371

⁵⁸ Fred Luthans, *op.cit.*, h. 236

salah satu dimensi kepribadian yaitu *constientiousness* memiliki keterkaitan dengan kinerja kerja. ⁵⁹

C. Kerangka Teoretik

1. Kepribadian dan Kinerja

Kepribadian dapat digunakan untuk memprediksi dan mengetahui perilaku dan kinerja seorang pegawai. Fakta menunjukkan bahwa lima ciri kepribadian atau yang biasa disebut "*Big Five*" sekarang ini sering muncul dalam penelitian sebagai sesuatu yang berpengaruh kuat terhadap kinerja. Dalam bukunya Luthans mengemukakan bahwa salah satu dimensi dari kepribadian yaitu sifat kehati-hatian memiliki hubungan yang erat dengan kinerja kerja. "*there is general agreement that conscientiousness has the strongest positive corelation with the job performance.*"⁶⁰ Sama halnya dengan Colquitt yang mengemukakan bahwa.

Conscientiousness has a moderate positive effect on Performance. Conscientious employees have higher levels of Task Performance. They are also more likely to engage in

⁵⁹ Murai R Barrick and Michael K.Mount *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance :A Meta-Analysis*
http://people.tamu.edu/~mbarrick/Pubs/1991_Barrick_Mount.pdf (diakses tanggal 14 November 2013)

⁶⁰ Luthans ,*op.cit.*,h. 132

*Citizenship Behavior and less likely to engage in Counterproductive Behavior.*⁶¹

Robbins dan Judge juga sependapat dengan pendapat tersebut bahwa terdapat hubungan antara dimensi kepribadian dengan kinerja kerja khususnya pada dimensi *Conscientiousness*.

*Research on the Big Five has found relationships between these personality dimensions and job performance. As the authors of most-cited review put it, "The preponderance of evidence shows that individuals who are dependable, reliable, careful, thorough, able to plan, organized, hardworking, persistent, and achievement-oriented tend to have higher job performance in most if not all occupations."*⁶²

Berdasarkan pendapat di atas diduga bahwa kepribadian memiliki pengaruh terhadap kinerja khususnya pada dimensi kepribadian *Conscientiousness*. Robbins dan Judge juga menambahkan bahwa karyawan dengan tingkat kehati-hatian atau kesadaran yang tinggi dapat membangun tingkatan pengetahuan terhadap pekerjaan, mungkin karena mereka mempelajarinya terus. Tingkat yang lebih tinggi dalam pengetahuan tentang pekerjaan tersebut juga memberikan kontribusi terhadap tingkat kinerja.⁶³ Selain itu terdapat juga salah satu penelitian yang menunjukkan pengaruh kuat kepribadian terhadap kinerja yang dilakukan oleh Judge, Higgins,

⁶¹ Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson. *Organizational Behavior*. (New York: McGraw-Hill.2013) h.291.

⁶² Stephen Robbins and Timothy Judge, *op.cit.*, h. 170

⁶³ Ibid,

Thoreson dan Barrick dalam jurnal yang berjudul: "*The Big Five Personality Traits, General Mental Ability and Career Success across the Life Span.*"⁶⁴ Penelitian ini membuktikan bahwa kepribadian dalam dimensi *conscientiousness* yang dimiliki sejak kanak-kanak, ternyata memiliki pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan karir hingga puluhan tahun kedepan, yang diukur berdasarkan penghasilan tahunan dan status sosial pekerjaan mereka.

Berdasarkan gambaran di atas dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung kepribadian terhadap kinerja.

2. Efikasi Diri dan Kinerja

Efikasi diri merupakan suatu bentuk keyakinan dalam diri seseorang atas kemampuannya, yang dibutuhkan dalam upaya melaksanakan tugas-tugas tertentu seperti yang dikatakan oleh Jason A.colquitt, J.LePine dan Michael J.Wesson bahwa, "*self efficacy defined as the belief that a person has the capabilities needed to the behaviors required on some task success.*"⁶⁵ Efikasi diri merupakan suatu keyakinan bahwa seseorang memiliki kemampuan yang

⁶⁴ Timothy Judge, Chad Higgins, Charl J.Thoresen, and Murrai Barrick, *The Big Five Personality Traits, General Mental Ability and Career Success across the Life Span*, http://people.tamu.edu/~mbarrick/Pubs/1999_Judge_Higgins_Thoresen_Barrick.pdf (diakses tanggal 14 November 2013)

⁶⁵ Jason A.Colquitt, J. LePine dan Michael J.Wesson, *op.cit.*,h.180

dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan dengan sukses.

Efikasi diri juga merupakan faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja kerja. Jenifer M. George dan Gareth R. Jones mengatakan, "*self efficacy is a person belief about his or her ability to perform a particular behavior successfully.*" Lebih lanjut lagi dikatakan bahwa "*high self efficacy also help ensure employees will be motivated to try to reach difficult goals.*" Efikasi diri dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk mencoba hal-hal yang sulit untuk mencapai tujuan. Bagi karyawan yang memiliki efikasi diri yang tinggi, dalam menghadapi keadaan sesulit apapun mereka akan menganggap hal itu sebagai suatu tantangan untuk menguji kemampuan mereka mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jika tantangan tersebut dapat terselesaikan maka akan menimbulkan suatu kepuasan dan akan lebih meningkatkan kepercayaan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi lagi.

Sebaliknya menurut Greenberg dan Baron bahwa mereka yang berkemampuan diri yang rendah akan memperlihatkan penurunan motivasi pada kinerja. Selain itu Robbin dan Judge juga mengemukakan bahwa:

goal setting theory and self efficacy theory dont compete : they complement each other. as exhibit shows, employees whose

*manager sets difficult goals for them will have a higher level of self efficacy and set higher goals for their own performance.*⁶⁶

Teori penetapan tujuan dan teori efikasi diri merupakan hal yang saling melengkapi. Saat pemimpin mengelola tujuan yang sulit untuk para karyawannya, mereka akan memiliki keyakinan diri yang tinggi dan target yang lebih tinggi dalam kinerjanya. Selain itu ada beberapa ahli yang mengatakan bahwa Teori *Goal-setting* dan teori efikasi diri merupakan hal yang saling melengkapi. Dua diantaranya yaitu Bandura dan Locke, yang menemukan bahwa, ketika dikombinasikan dengan penetapan tujuan, individu dengan efikasi diri yang tinggi cenderung menunjukkan tingkat motivasi dan kinerja yang lebih tinggi.⁶⁷

Di samping itu ada juga pendapat dari John B. Minner yang mengemukakan bahwa, *“self efficacy is a person's judgement of how well one can execute courses of action required to deal with prospective situation; it is positively related to future performance.”*⁶⁸

Efikasi diri adalah penilaian seseorang tentang bagaimana dia bisa belajar untuk melalui seluruh persyaratan yang ada, untuk bisa menghadapi kondisi yang akan datang; itu merupakan suatu hubungan

⁶⁶ Stephen P. Robbins and Timothy Judge, *op.cit.*, h 251

⁶⁷ Jhon M. Ivanchovich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 99

⁶⁸ John B. Miner, *Organizational Behavior 2 ;Essential Theories Of Process and Structure* (New York: ME Sharpe, 2005), h. 161

yang positif bagi kinerja dimasa datang. Dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior 2*, Miner banyak mengemukakan pendapatnya maupun pendapat ahli yang lain tentang pengaruh efikasi diri terhadap kinerja khususnya dalam penetapan tujuan.

Berdasarkan gambaran di atas, dapat diduga bahwa efikasi diri dapat berpengaruh terhadap kinerja. Semakin tinggi efikasi diri maka semakin tinggi kinerja yang dicapai.

3. Kepribadian dan Efikasi Diri

Kepribadian dan kecerdasan merupakan dua hal yang luput dari pandangan Bandura mengenai efikasi diri. Namun banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kecerdasan dan kepribadian (*conscientiousness* dan stabilitas emosi) berpengaruh terhadap efikasi diri. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge “*much research show that intelegent and personality (especially conscientiousness and emotional stability can increase self efficacy.*”⁶⁹ Selanjutnya dikemukakan bahwa orang yang memiliki kecerdasan, *conscientiousness* dan stabilitas emosi yang tinggi jauh memungkinkan memiliki efikasi diri yang tinggi dibandingkan dengan yang memiliki skor yang rendah.⁷⁰ efikasi diri merupakan salah satu

⁶⁹ Stephen Robbins and Timothy Judge, *op.cit.*,h.251

⁷⁰ Ibid., h. 252

bagian yang penting dari kepribadian dalam menjelaskan perilaku dan kinerja.⁷¹

Berdasarkan hal di atas, maka diduga terdapat pengaruh langsung kepribadian terhadap efikasi diri

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoretik dan kerangka berpikir di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

1. Kepribadian berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.
2. Efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.
3. Kepribadian berpengaruh langsung positif terhadap efikasi diri.

⁷¹ Ivanchovich, Robert Konopaske dan Michael Matteson, *op.cit.*,h.97.