

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab sebelumnya telah dijabarkan mengenai latar belakang dari penelitian ini. Pada bab dua ini akan dibahas tinjauan pustaka yang digunakan dalam penelitian ini. Pada bab ini juga akan dibahas penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya serta kerangka penelitian yang menjadi dasar dalam penelitian ini. Pada bab ini akan dibahas pula hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Adapun pembahasan tinjauan pustaka dalam penelitian ini yaitu mengenai *job crafting* serta dimensi - dimensinya, dan pengertian *self efficacy* secara luas juga akan dijelaskan secara rinci berikut dengan aspek - aspek dan faktor - faktor yang mempengaruhinya.

2.1. Job Crafting

Mengacu kepada banyaknya perubahan dalam lingkungan bisnis saat ini, jenis pekerjaan juga semakin dipenuhi ketidakpastian, kompleksitas dan membutuhkan saling ketergantungan serta relasi yang baik dengan berbagai macam pihak. Karenanya, organisasi mulai mencari karyawan yang lebih inisiatif dan kreatif. Dengan kata lain, organisasi semakin menaruh harapan kepada karyawan mereka untuk bereaksi terhadap kondisi yang tidak terduga dengan menunjukkan perilaku proaktif seperti mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mencari situasi yang menantang, menafsirkan peran kerja secara lebih luas, dan dapat menentukan pekerjaan, tugas dan tujuan baru (Nielsen dan Abildgaard, 2012 dalam Kanten, 2014).

Menurut penelitian sebelumnya, telah disarankan bahwa salah satu bentuk perilaku proaktif adalah *job crafting* (Berg *et al*, 2010; Petrou *et al*, 2012; dalam Kanten, 2014). *Job crafting* dianggap sebagai perilaku inisiatif diri yang berfokus pada bagaimana karyawan mempersepsikan lingkungan kerja dan bertindak sesuai dengan preferensi sendiri, nilai - nilai, dan kemampuan mereka, bukan hanya melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan organisasi (Tims *et al*, 2012).

2.1.1 Dimensi-dimensi *Job Crafting*

Job crafting mengacu pada perubahan yang mengubah sifat tugas pekerjaan, hubungan kerja atau persepsi kerja dengan cara - cara yang bermanfaat bagi karyawan. Menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001) dalam Wesseler dan Niessen (2016), *job crafting* didefinisikan sebagai perubahan fisik dan kognitif yang dilakukan oleh individu dalam tugas (*task boundaries*) atau relasi (*relational boundaries*) pada pekerjaannya. Oleh karena itu, karyawan dapat mengubah jenis pekerjaan, mengubah interaksi dengan orang lain di tempat kerja dan juga dapat mengubah pandangan terkait dengan pekerjaan mereka.

Wrzesniewski dan Dutton (2001) mengklasifikasikan istilah *job crafting* dalam tiga dimensi yaitu :

- *Task crafting*, melibatkan perubahan isi dari pekerjaan
- *Relational crafting*, melibatkan perubahan dalam kualitas dan jumlah interaksi dengan orang lain
- *Cognitive crafting*, melibatkan perubahan persepsi pekerjaan

Di sisi lain, Tims *et al.*, (2012) telah mengkonsepkan *job crafting* dalam model kerangka teori *job demand – job resources* (JD-R) yang menekankan pada perubahan yang dapat dibuat karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan mereka dan sumber daya pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka (Akin *et al.*, 2014 dalam Kanten 2014). Menurut pendekatan ini, Tims *et al.*, (2012) memiliki klasifikasi *job crafting* yang terdiri dari empat dimensi sebagai berikut :

- Meningkatkan sumber pekerjaan struktural
- Meningkatkan sumber daya sosial pekerjaan
- Meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang
- Menurunkan tuntutan pekerjaan yang menghalangi

Sesuai dengan model (JD-R), *job crafting* termasuk meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural dan meningkatkan sumber daya sosial pekerjaan (Arts 2012). Tujuan dari meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural adalah mengembangkan kemampuan karyawan, membuat mereka mencoba untuk belajar hal - hal baru dan menggunakan otonomi mereka dalam proses kerja. Meningkatkan sumber daya sosial pekerjaan membuat karyawan mencari masukan dan saran dari rekan-rekan kerja mereka dan supervisor (Tims *et al.*, 2012). Dalam (JD-R) model, aspek *job crafting* juga meliputi peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang dan penurunan tuntutan pekerjaan yang menghalangi. Tujuan meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang adalah untuk mendorong karyawan melakukan tugas tambahan tanpa menerima atau meminta kompensasi tambahan dan secara sukarela bekerja pada proyek - proyek

baru. Penurunan tuntutan pekerjaan yang menghalangi bertujuan agar karyawan meminimalkan kontak dengan individu yang bermasalah dan menghindarkan mereka dari proses pengambilan keputusan yang sulit dan beban kerja yang berat (Rokitowski, 2012 dalam Kanten, 2014). Dalam penelitian ini, konsep *job crafting* yang digunakan adalah konsep *job crafting* menurut Tims *et al* (2012).

2.2. *Self Efficacy*

Setiap organisasi tentunya menginginkan sumber daya manusia yang terbaik, dimana sumber daya manusia tersebut dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi kemajuan organisasi. *Self efficacy* merupakan salah satu dari sekian banyak faktor yang menentukan sejauh mana seorang karyawan yakin akan dirinya dan punya kemauan yang kuat untuk dapat berhasil menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya yang pada akhirnya akan menghasilkan *outcome* positif bagi organisasi atau perusahaan.

Self efficacy secara garis besar adalah penilaian terhadap diri sendiri mengenai kemampuan, efisiensi, dan kompetensi yang dimiliki dalam menghadapi kehidupan termasuk di dalamnya pekerjaan.

Berikut ini adalah beberapa pengertian dan definisi *self efficacy* menurut beberapa ahli :

1. *Self efficacy* (juga dikenal sebagai teori kognitif sosial atau teori pembelajaran sosial) menurut Bandura (1997) merupakan keyakinan individual yang dalam hal ini berkemampuan untuk mengumpulkan kognitif, motivasi, dan perilaku sumber daya yang

diperlukan untuk melakukan suatu hal dalam situasi tertentu. Dengan kata lain *self efficacy* adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mampu melakukan suatu tugas tertentu.

2. *Self efficacy* adalah konstruksi kepribadian atau karakteristik individu yang muncul dari teori kognitif sosial (Karatepe *et al*, 2007 dalam Kanten, 2014).
3. *Self efficacy* dianggap sebagai mekanisme dari peraturan diri sendiri yang mengelola motivasi dan tindakan manusia - manusia (Iskandar dan Sanusi, 2011 dalam Kanten, 2014).
4. Baron dan Byrne (2005) mendefinisikan *self efficacy* sebagai evaluasi diri seseorang terhadap kemampuan atau kompetensi untuk menyelesaikan tugas, mencapai tujuan dan mengatasi rintangan.
5. Menurut Stajkovic dan Luthans, *self efficacy* mengacu pada keyakinan individu mengenai kemampuan untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan tindakan yang diperlukan agar mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Luthans, 2006).

Menurut teori kognitif sosial Bandura, sikap dan perilaku karyawan adalah hasil dari kombinasi personal (*self efficacy*), sumber kontekstual (komponen organisasi) dan motivasi (Salanova *et al*, 2011). Dengan kata lain, teori kognitif sosial menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor

lingkungan dan *self efficacy* personal. Oleh karena itu, sangat mungkin untuk mengekspresikan bahwa karyawan tidak dengan segera merespon lingkungan mereka, mereka mengatur diri dan membuat rencana program masa depan oleh *self efficacy* mereka karena keyakinan *self efficacy* mempengaruhi pikiran, reaksi emosional, pola motivasi dan perilaku dari karyawan (Kanten, 2014).

Self efficacy dikenal sebagai kemampuan yang dirasakan tiap individu untuk melakukan tugas atau peran tertentu dalam tempat kerja dan kehidupan sosial. Dalam hal ini, individu perlu percaya pada kemampuan mereka masing masing untuk dapat meraih sukses dalam profesi mereka (Bausch *et al*, 2014 dalam Kanten, 2014). Jika karyawan percaya pada kapasitas dan kemampuan mereka, mereka ditandai sebagai individu dengan *self efficacy* tinggi (Hellriegel dan Slocum, 2011 dalam Kanten, 2014).

Dengan demikian, karyawan dengan *self efficacy* kemungkinan akan puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka merasa berkompeten untuk melakukan peran pekerjaan mereka secara efektif, dapat menetapkan tujuan yang lebih menantang untuk diri mereka sendiri dan lebih baik dalam memecahkan situasi sulit daripada mereka yang memiliki tingkat *self efficacy* rendah (Yakin dan Erdil, 2012 dalam Kanten, 2014). Selain itu, *self efficacy* mengarahkan karyawan untuk mengerahkan usaha lebih, mengeksplorasi lingkungan mereka dan untuk dapat menangani berbagai macam situasi stres (Noor *et al*, 2012 dalam Kanten, 2014).

2.2.1 Klasifikasi *Self Efficacy*

Secara garis besar *self efficacy* terbagi menjadi dua bentuk yaitu *self efficacy* tinggi dan *self efficacy* rendah.

A. *Self Efficacy* Tinggi

Self efficacy tinggi adalah *self efficacy* yang dimiliki oleh seseorang atau karyawan yang kecenderungannya bersemangat dan sangat termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan atau tugas yang sulit sekalipun dan tidak menganggap hal tersebut sebagai ancaman yang harus dihindari. Disamping itu, orang - orang dengan *self efficacy* tinggi mempunyai ketertarikan intrinsik dan minat yang tinggi terhadap suatu aktivitas dan berkomitmen untuk dapat meraih tujuan dari aktivitas tersebut. Mereka juga meningkatkan usaha untuk mencegah timbulnya kegagalan dalam mengerjakan suatu tugas dan biasanya mereka cepat mendapat *self efficacy* kembali jika mereka gagal dalam melakukan suatu tugas.

Orang - orang dengan *self efficacy* tinggi melihat kegagalan sebagai buah dari usaha mereka yang kurang gigih. Ciri - ciri orang dengan *self efficacy* tinggi adalah melihat masalah yang menantang sebagai tugas yang harus diselesaikan, mengembangkan minat lebih dalam kegiatan yang diikuti, mempunyai komitmen kuat untuk kepentingan dan kegiatan mereka serta cepat melupakan kegagalan untuk berusaha lebih baik.

B. *Self Efficacy* Rendah

Seseorang atau karyawan yang ragu-ragu dengan kemampuan serta kompetensi yang mereka miliki merupakan orang-orang dengan tingkat *self efficacy* rendah. Mereka biasanya menghindari tugas-tugas yang sulit karena hal tersebut dianggap ancaman bagi mereka. Orang-orang dengan *self efficacy* rendah memiliki aspirasi yang rendah serta tidak punya komitmen kuat dalam mencapai tujuan dan sibuk memikirkan kekurangan-kekurangan mereka. Mereka cenderung merasa ide-ide yang mereka punya kurang baik dan sulit untuk mendapatkan kembali *self efficacy* mereka ketika mereka mengalami kegagalan.

Ciri-ciri orang dengan *self efficacy* rendah adalah menghindari tugas menantang, rasa percaya bahwa tugas dan situasi sulit berada di luar kemampuan mereka, fokus pada kegagalan pribadi dan hasil negatif serta cepat kehilangan kepercayaan pada kemampuan diri.

2.2.2 Sumber - sumber *Self Efficacy*

Bandura (1997) dalam Lunenburg (2011) telah mengidentifikasi empat sumber utama *self efficacy* antara lain kinerja masa lalu (*past performance*), pengalaman orang lain (*vicarious experience*), persuasi verbal (*verbal persuasion*), dan isyarat emosional (*emotional cues*)

1. Kinerja masa lalu

Menurut Bandura, sumber yang paling penting dari *self efficacy* adalah kinerja masa lalu. Karyawan yang telah berhasil pada tugas-tugas yang terkait cenderung lebih percaya diri untuk menyelesaikan tugas-tugas

serupa di masa depan (tingkat *self efficacy* tinggi) dari karyawan yang tidak berhasil (tingkat *self efficacy* rendah). Manajer atau supervisor dapat meningkatkan *self efficacy* dengan cara memberikan tugas yang menantang, pengembangan secara profesional dan pembinaan, penetapan tujuan, kepemimpinan yang bersifat suportif, dan penghargaan untuk mengapresiasi karyawan agar semakin terpacu.

2. Pengalaman orang lain

Sumber kedua *self efficacy* adalah melalui pengalaman orang lain. Melihat rekan kerja berhasil dalam tugas-tugas tertentu dapat meningkatkan *self efficacy*. Misalnya, jika rekan kerja berhasil dalam suatu presentasi yang dihadiri para pemegang saham perusahaan, secara tidak langsung akan meyakinkan karyawan lain bahwa dia mampu melakukan presentasi yang baik pula. Pengalaman dari orang lain yang paling efektif adalah ketika seorang karyawan melihat dirinya sebagai orang yang mirip dengan karyawan lain yang menjadi *role model*-nya

3. Persuasi Verbal

Sumber ketiga *self efficacy* adalah melalui persuasi verbal. Pada dasarnya cara ini meyakinkan orang bahwa mereka memiliki kemampuan untuk sukses dalam tugas tertentu. Itu cara terbaik bagi seorang pemimpin untuk menggunakan persuasi verbal melalui efek *Pygmalion*. Efek *Pygmalion* adalah bentuk *self-fulfilling* di mana percaya akan sesuatu untuk berhasil maka hal itu akan berhasil. Efek *Pygmalion* telah digunakan di tempat kerja. Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika manajer meyakinkan

bahwa bawahan mereka dapat berhasil melakukan suatu tugas, bawahan mereka akan menunjukkan kinerja tingkat tinggi. Namun, kekuatan persuasi akan bergantung pada kredibilitas pemimpin, hubungan dengan karyawannya, dan pengaruh pemimpin dalam organisasi (Eden, 2003 dalam Lunenberg, 2011).

4. Isyarat emosional

Bandura berpendapat bahwa isyarat emosional juga mendikte *self efficacy*.

Orang yang tidak yakin dapat menyelesaikan sebuah tugas dan cenderung pesimis atau terlalu dituntut akan sebuah pekerjaan kemungkinan mengalami gejala fisiologis tertentu berupa hati berdebar-debar, telapak tangan berkeringat, sakit kepala, dan sebagainya. Gejalanya bervariasi dari individu ke individu, tetapi jika mereka bertahan mungkin akan berdampak pada kinerja yang buruk.

Self efficacy juga mempengaruhi pembelajaran dan kinerja dalam tiga cara (Bandura, 1982) dalam Lunenberg (2011):

1. *Self efficacy* mempengaruhi tujuan yang dipilih oleh karyawan itu sendiri. Karyawan dengan tingkat *self efficacy* rendah cenderung menetapkan tujuan yang relatif rendah untuk diri mereka sendiri. Sebaliknya, individu dengan *self efficacy* tinggi menetapkan tujuan pribadi yang tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa orang tidak hanya belajar tetapi juga tampil di tingkat yang konsisten dengan keyakinan *self efficacy* mereka.

2. *Self efficacy* mempengaruhi pembelajaran serta upaya yang dikerahkan pada pekerjaan. Karyawan dengan *self efficacy* tinggi umumnya bekerja keras untuk belajar bagaimana melakukan tugas baru, karena mereka yakin bahwa upaya mereka akan berhasil. Karyawan dengan *self efficacy* yang rendah mengerahkan sedikit usaha ketika belajar dan melakukan tugas-tugas kompleks, karena mereka tidak yakin usaha mereka akan membawa kesuksesan.
3. *Self efficacy* mempengaruhi ketekunan orang yang mengupayakan tugas - tugas baru dan sulit. Karyawan dengan *self efficacy* tinggi yakin bahwa mereka dapat belajar dan melakukan tugas tertentu. Dengan demikian, mereka cenderung bertahan dalam upaya mereka bahkan ketika masalah muncul. Sebaliknya, karyawan dengan *self efficacy* rendah percaya bahwa mereka tidak mampu belajar dan melakukan tugas yang sulit. Mereka cenderung menyerah saat masalah muncul.

Dalam sebuah tinjauan literatur yang luas pada *self efficacy*, Albert Bandura dan Edwin Locke (2003) menyimpulkan bahwa *self efficacy* adalah faktor penentu yang kuat dalam prestasi kerja.

Self efficacy juga berfungsi untuk meningkatkan fungsi sistem kekebalan tubuh, yang menyebabkan karyawan memiliki kesehatan psikis yang baik. Dengan kata lain, hal itu membantu karyawan untuk memiliki penyesuaian psikologis dan sosial yang lebih baik dengan lingkungan mereka sehingga akan meningkatkan hasil positif bagi individu (Carr, 2004 dalam Kanten, 2014). Namun, menurut

literatur sebelumnya, *self efficacy* dianggap sebagai prediktor terkuat dari kinerja, kesejahteraan dan penarikan perilaku (Borgogni *et al*, 2013 dalam Kanten, 2014).

2.2.3 Struktur *Self Efficacy*

Self efficacy mempunyai struktur bervariasi yang mempunyai implikasi penampilan yang penting (Bandura, 1997) yaitu :

a. Tingkatan (*Level*)

Adanya perbedaan *self efficacy* yang dihayati oleh masing-masing individu mungkin dikarenakan perbedaan tuntutan yang dihadapi. Tuntutan tugas merepresentasikan bermacam - macam tingkat kesulitan atau kesukaran untuk mencapai kinerja yang optimal. Jika halangan untuk mencapai tuntutan itu sedikit, maka aktivitas atau tugas akan lebih mudah untuk dilakukan, sehingga karyawan akan memiliki *self efficacy* yang tinggi.

b. Keadaan Umum (*Generality*)

Karyawan mungkin akan merasa yakin mampu melalui berbagai macam pekerjaan. Keadaan umum bervariasi dalam jumlah dan dari dimensi yang berbeda-beda, diantaranya tingkat kesamaan aktivitas dan pekerjaan, perasaan dimana kemampuan ditunjukkan (tingkah laku, kognitif, afektif), ciri kualitatif dari situasi, dan karakteristik individu menuju kepada siapa perilaku itu ditujukan. Pengukuran berhubungan dengan daerah aktivitas dan konteks situasi yang menampakkan pola dan tingkat *generality* dari kepercayaan terhadap *self efficacy* mereka. Keyakinan diri yang paling mendasar berkisar tentang apa yang karyawan susun pada kehidupan mereka.

c. Kekuatan (*Strength*)

Pengalaman memiliki pengaruh terhadap *self efficacy* yang diyakini seseorang. Pengalaman yang lemah akan melemahkan keyakinannya pula. Karyawan yang memiliki keyakinan kuat terhadap kemampuan mereka akan teguh dalam usaha untuk mengenyampingkan kesulitan yang dihadapi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* pada setiap karyawan berbeda - beda dan terbagi dalam beberapa struktur yaitu tingkat kesulitan tugas, keadaan umum suatu tugas, dan kekuatan dari keyakinan seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas.

2.2.4 Perkembangan *Self Efficacy*

Bandura (1997) menyatakan bahwa *self efficacy* berkembang sejak bayi. Bayi mulai mengembangkan *self efficacy* sebagai usaha untuk melatih pengaruh lingkungan fisik dan sosial. Bayi cenderung mempelajari penyebab tindakan melalui pengamatan yang berulang dari suatu kesatuan peristiwa dimana tindakan orang lain membuat itu terjadi. Proses pembelajaran tersebut juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan.

Beranjak remaja, proses perkembangan *self efficacy* meliputi tuntutan untuk mengatasi tekanan, hingga memilih bidang pelajaran dan karir. Proses perkembangan *self efficacy* pada individu dewasa meliputi penyesuaian pada masalah pernikahan, keluarga dan peningkatan karir.

Sedangkan *self efficacy* pada seseorang yang sudah lanjut usia justru terjadi kemunduran sebab pada tahapan perkembangan ini terjadi penurunan mental dan fisik, pensiun kerja, dan penarikan diri dari lingkungan sosial.

2.2.5 Proses yang Mempengaruhi *Self Efficacy*

Bandura (1997) mengemukakan bahwa terdapat empat proses psikologis dalam *self efficacy* yang turut berperan yaitu :

a. Proses kognitif

Proses kognitif merupakan proses berfikir, termasuk di dalamnya adalah pemerolehan, pengorganisasian, penggunaan informasi. Dampak dari *self efficacy* pada proses kognitif sangat bervariasi. Seseorang akan membentuk suatu tujuan tertentu sebelum ia melakukan pendekatan untuk mencapai tujuan tersebut.

Bentuk tujuan personal juga dipengaruhi oleh penilaian akan kemampuan diri. Semakin seseorang mempersepsikan dirinya mampu, maka individu akan semakin membentuk usaha - usaha dalam mencapai tujuannya dan semakin kuat komitmen individu terhadap tujuannya (Bandura, 1997). Kebanyakan tindakan manusia bermula dari sesuatu yang dipikirkan terlebih dahulu. Individu yang memiliki *self efficacy* yang tinggi lebih senang membayangkan tentang kesuksesan. Sebaliknya individu dengan *self efficacy* yang rendah lebih banyak membayangkan kegagalan dan hal-hal yang dapat menghambat tercapainya kesuksesan (Bandura, 1997).

Fungsi utama pikiran adalah memungkinkan seseorang untuk memprediksi suatu kejadian dan mengembangkan cara untuk mengendalikan hal-hal yang dapat mempengaruhi kehidupan mereka. Untuk dapat memprediksi dan mengembangkan cara tersebut diperlukan pemrosesan informasi secara kognitif.

Proses kognitif ini juga dipengaruhi oleh bagaimana kepribadian yang dimiliki oleh seseorang. Bagaimana cara pandangnya, baik itu terhadap dirinya maupun orang lain dan kejadian disekitarnya berhubungan dengan *self efficacy* seseorang dalam suatu aktivitas tertentu melalui mekanisme *self regulatory* (Bandura, 1997).

b. Proses motivasi

Kebanyakan motivasi manusia dibangkitkan melalui kognitif atau pikiran. Seseorang memberi motivasi atau dorongan bagi diri mereka sendiri dan mengarahkan tindakan melalui tahap-tahap pemikiran sebelumnya. Mereka membentuk suatu keyakinan tentang apa yang dapat mereka lakukan, mengantisipasi hasil dari suatu tindakan, membentuk tujuan bagi diri sendiri dan merencanakan tindakan-tindakan yang diperlukan dalam mencapai tujuan (Bandura, 1997).

c. Proses afeksi

Proses afektif merupakan proses pengaturan kondisi emosi dan reaksi emosional. Menurut Bandura (1997), keyakinan seseorang akan kemampuan mereka mengatasi suatu situasi turut mempengaruhi tingkatan stres dan depresi seseorang. Seseorang dengan *self efficacy* yang rendah merasa tidak berdaya,

tidak bisa memberikan pengaruh dalam kehidupannya. Mereka percaya bahwa usaha mereka sia-sia, mereka seperti akan mengalami peningkatan kesedihan, apatis, dan kecemasan. Mereka cepat menyerah dalam menghadapi masalah dalam hidupnya dan merasa usahanya tidak efektif. Seseorang dengan *self efficacy* yang sangat rendah tidak akan mencoba untuk mengatasi masalahnya, karena mereka percaya apa yang mereka lakukan tidak akan membawa perbedaan (Schultz, 1994).

d. Proses seleksi

Manusia merupakan bagian dari lingkungan tempat dimana mereka berada. Kemampuan seseorang untuk memilih aktivitas dan situasi tertentu, turut mempengaruhi dampak dari suatu kejadian. Seseorang cenderung menghindari aktivitas dan situasi yang di luar batas kemampuan mereka. Bila individu merasa yakin bahwa mereka mampu menangani suatu situasi, maka mereka cenderung tidak menghindari situasi tersebut. Dengan adanya pilihan yang dibuat, seseorang kemudian meningkatkan kemampuan, minat dan hubungan sosial mereka yang lainnya (Bandura, 1997).

2.2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Self Efficacy*

Menurut Bandura (1997), ada beberapa faktor yang mempengaruhi *self efficacy* yaitu :

a. Jenis Kelamin

Pada beberapa bidang pekerjaan tertentu pria memiliki *self efficacy* yang lebih tinggi dibandingkan dengan wanita, begitu juga sebaliknya *self efficacy*

wanita unggul dalam beberapa pekerjaan dibandingkan dengan pria. Pria biasanya memiliki *self efficacy* yang tinggi dengan pekerjaan yang menuntut keterampilan teknis matematis.

b. Usia

Self efficacy terbentuk melalui proses belajar sosial yang dapat berlangsung selama kehidupan. Seseorang yang lebih tua memiliki rentang waktu dan pengalaman yang lebih banyak dalam mengatasi suatu hal jika dibandingkan dengan orang yang lebih muda.

c. Tingkat pendidikan

Self efficacy terbentuk melalui proses belajar sosial yang dapat terjadi pada institusi pendidikan formal. Seseorang yang memiliki jenjang pendidikan tinggi biasanya memiliki *self efficacy* yang lebih tinggi. Karena pada dasarnya mereka lebih banyak menerima pendidikan formal dan lebih banyak mendapatkan kesempatan untuk belajar dan mengatasi suatu persoalan.

d. Pengalaman kerja

Self efficacy terbentuk melalui proses belajar sosial yang dapat terjadi pada suatu organisasi maupun perusahaan. *Self efficacy* terbentuk sebagai proses adaptasi dan pembelajaran yang ada dalam perusahaan tersebut. Semakin lama seseorang bekerja maka semakin tinggi *self efficacy* yang dimilikinya dalam bidang pekerjaan tertentu. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan *self efficacy* orang tersebut justru cenderung tetap atau menurun. Hal ini tergantung bagaimana keberhasilan dan kegagalan mempengaruhinya.

2.2.7 Interaksi *Self Efficacy* dengan Lingkungan

Menurut Bandura (1997), dua tingkat klasifikasi *self efficacy* yaitu rendah dan tinggi (*Low and High*) berinteraksi dengan dua jenis lingkungan yaitu responsif dan tidak responsif (*Responsive and Unresponsive*) untuk menghasilkan empat variabel prediktif :

- Sukses (*High, Responsive*) - Seseorang dengan tingkat *self efficacy* tinggi dalam lingkungan responsif akan berhasil. sikap positif mereka terhadap kemampuan mereka ditambah dengan perubahan lingkungan mempromosikan keberhasilan dan meningkatkan motivasi jangka panjang.
- Depresi (*Low, Responsive*) - Seseorang dengan tingkat *self efficacy* rendah dalam lingkungan responsif mungkin jatuh ke dalam keadaan tertekan. Mereka tahu lingkungan akan berubah, tapi kurangnya kepercayaan atas kemampuan mereka sendiri membuat mereka berhenti mencoba.
- Apatis dan tak berdaya (*Low, Unresponsive*) - Seseorang dengan *self efficacy* rendah dan lingkungan yang tidak responsif akan merasa tidak berdaya dan memutuskan bahwa semua upaya yang sia-sia sehingga menyebabkan mereka menjadi tidak aktif sama sekali.
- Upaya intensifikasi atau perubahan tujuan (*High, Unresponsive*) - Seseorang dengan *self efficacy* tinggi dalam lingkungan yang tidak responsif baik akan meningkatkan upaya mereka terhadap perubahan atau memutuskan mereka perlu mengubah tujuan mereka.

2.2.8 Implikasi *Self-Efficacy* di Tempat Kerja

Bandura memberikan ulasan ekstensif dari garis besar pertumbuhan penelitian dengan pengaruh langsung dan tidak langsung dari *self efficacy* pada efektivitas pribadi dan organisasi yang berhubungan dengan pekerjaan (Bandura, 2004).

Ulasan penelitian ini dampak dari *self efficacy* mencakup berbagai topik seperti pelatihan dan pengembangan, kerja sama tim (*collective efficacy*), perubahan dan inovasi, kepemimpinan, dan stres. Dari konstruksi teori dan penelitian tentang *self efficacy*, implikasi manajerial nya adalah sebagai berikut (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2011; Luthans, Yuussef, & Avolio, 2007 dalam Lunenberg 2011):

- Seleksi / Keputusan Promosi

Organisasi harus memilih individu-individu yang memiliki tingkat *self efficacy* yang tinggi. Orang-orang ini akan termotivasi untuk terlibat dalam perilaku perilaku yang akan membantu mereka melakukan kinerja yang baik dalam organisasi. Ukuran *self efficacy* dapat diberikan selama proses promosi.

- Pelatihan dan pengembangan

Organisasi harus mempertimbangkan tingkat *self efficacy* karyawan ketika memilih kandidat untuk program pelatihan dan pengembangan. Jika anggaran pelatihan terbatas, maka memilih karyawan yang mempunyai tingkat *self efficacy* yang tinggi akan memberikan timbal balik yang baik

bagi perusahaan. Orang-orang ini akan cenderung untuk belajar lebih dalam masa pelatihan.

- Menetapkan Tujuan dan Kinerja

Organisasi dapat mendorong tujuan kinerja yang lebih tinggi dari karyawan yang memiliki tingkat *self efficacy* yang tinggi. Hal ini akan menyebabkan level kinerja yang lebih tinggi dari pekerjaan karyawan, suatu hal yang penting bagi banyak organisasi di era persaingan yang tinggi.

2.3 Penelitian Terdahulu

Salah satu penelitian terdahulu tentang *self efficacy* yang merupakan anteseden dari *job crafting* dilakukan oleh Pelin Kanten (2014). Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner dengan sampel hotel - hotel berbintang lima di wilayah Antalya, Turki. Dari 350 kuesioner yang disebarkan, sebanyak 265 kuesioner dapat dikumpulkan kembali dengan rincian 252 kuesioner yang valid. Dalam penelitian ini Kanten tidak hanya memasukkan *self efficacy* namun juga beberapa faktor lain yang merupakan anteseden dari *job crafting* seperti *perceived organizational support* (dukungan organisasi yang dipersepsikan) dan *job characteristic* (karakteristik pekerjaan).

Kanten menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* yang diwakili oleh *supervisory support* dan *management support* tidak berpengaruh kepada *job crafting*. Beberapa dimensi variabel *job characteristic* yang dalam hal ini yang diwakili oleh *skill variety* dan *feedback effect employees'* berpengaruh

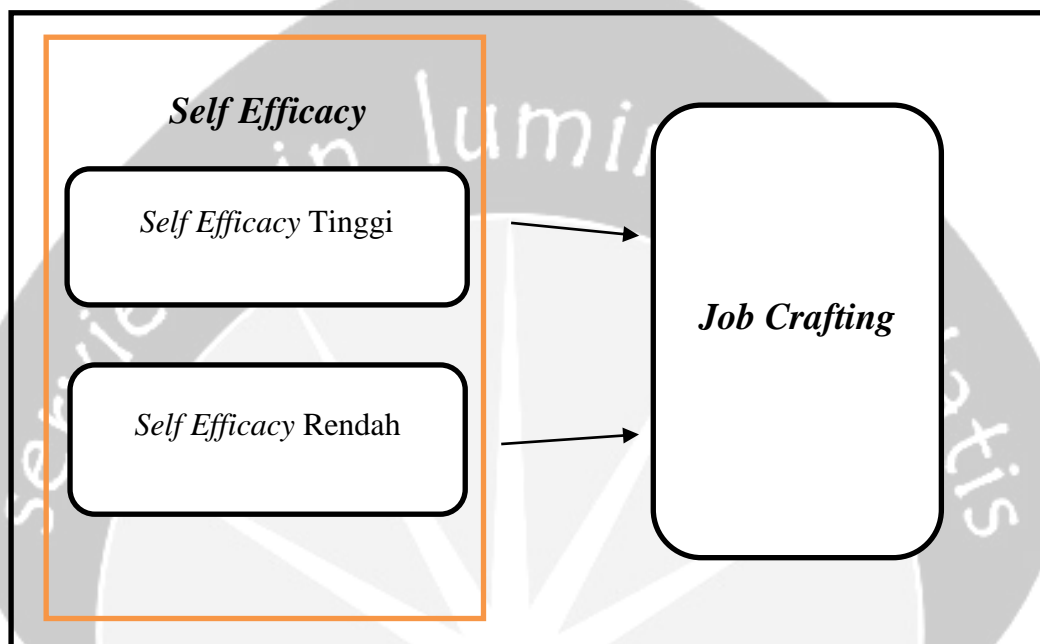
positif terhadap *job crafting* namun dimensi *task significant* dan *autonomy* tidak berpengaruh terhadap *job crafting*. Sementara variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu *self efficacy* diyakini berpengaruh positif terhadap *job crafting*.

Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Penulis Jurnal	Variabel yang Diteliti	Sampel	Hasil
1.	The Antecedents of Job Crafting : Perceived Organizational Support, Job Characteristic, and Self Efficacy” Pelın Kanten (2014)	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> Perceived Organizational Support Job Characteristic Self Efficacy Variabel Dependen: <ul style="list-style-type: none"> Job Crafting 	Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar di industri perhotelan di Antalya, Turki. Sampel diambil dari karyawan yang bekerja di 4 hotel berbintang 5 yang berbeda dengan metode <i>convenient sampling</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Perceived Organizational Support yang diwakili oleh supervisory support dan management support tidak berpengaruh kepada <i>job crafting</i>. Dimensi <i>Job Characteristic</i> yang diwakili oleh skill <i>variety</i> dan <i>feedback effect employees</i> berpengaruh positif terhadap <i>job crafting</i> namun dimensi <i>task significant</i> dan <i>autonomy</i> tidak berpengaruh terhadap <i>job crafting</i>. Variabel <i>Self Efficacy</i> berpengaruh positif terhadap <i>job crafting</i>.

2.4 Kerangka Penelitian

Penelitian ini akan menguji apakah ada perbedaan *job crafting* berdasarkan tingkat *self efficacy*.



Gambar 2.1 Model Kerangka Penelitian

2.5 Pengembangan Hipotesis

Industri perhotelan merupakan sebuah lini industri yang bergerak di sektor jasa. Untuk itu karyawan menjadi bagian integral dari perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Karenanya penting bagi organisasi dibidang jasa untuk mempekerjakan karyawan yang mampu memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada pelanggan (Noor *et al.*, 2012 dalam Kanten, 2014). Dengan demikian, sikap dan perilaku manajemen yang efektif memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan yang dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan hotel. (Karatepe *et al*, 2007 dalam Kanten, 2014.).

Karena pentingnya karyawan hotel dalam efektivitas organisasi telah diakui oleh para peneliti dan manajer, mereka mulai fokus terutama pada bagaimana cara untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan melalui desain pekerjaan (Chen *et al.*, 2014). Telah menjadi kebutuhan bagi industri perhotelan untuk merancang pekerjaan dan lingkungan kerja yang sejalan dengan kebutuhan karyawan dan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. (De Cooman *et al.*, 2013 dalam Kanten, 2014).

Konsep *job crafting* adalah salah satu teknik desain pekerjaan yang menekankan bahwa komponen pekerjaan harus disesuaikan dengan kemampuan dan karakteristik individu karyawan (Kanten, 2014). Penelitian Bakker *et al.*, (2012) dan Vreugdenhil (2012) dalam Kanten (2014) telah menunjukkan bahwa kepribadian proaktif adalah salah satu prediktor signifikan dari *job crafting*. Selain itu, Tims *et al.*, (2014) telah menyarankan bahwa *self efficacy* adalah anteseden dari *job crafting* (Tims *et al.*, 2014). *Self efficacy* juga berkorelasi dengan *job crafting* (Vough dan Parker, 2008 dalam Tims dan Bakker, 2010).

Menurut penelitian Gorgievski & Hobfoll (2008) dalam Tims *et al.*, (2012), tuntutan pekerjaan yang menantang menawarkan pengalaman yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan tingkat *self efficacy* yang tinggi. Karyawan dengan tingkat *self efficacy* tinggi secara proaktif mencari lebih banyak kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru dan mencari variasi dari pekerjaan mereka daripada karyawan dengan *self efficacy* yang rendah. Temuan ini memperkuat hubungan penting antara *self efficacy* dan perilaku kerja proaktif yang bermanfaat bagi karyawan (Tims *et al.*, 2014).

Salanova *et al.*, (2010) dalam Tims & Bekker (2010) merujuk pada penelitian yang dilakukan di Spanyol oleh Ventura, Salanova dan Llorens (2008) menunjukkan tingkat *self efficacy* tinggi terkait dengan tingginya tingkat permintaan tantangan dan bahwa pada gilirannya berkaitan positif dengan keterlibatan kerja. Ini menunjukkan tingginya tingkat *self efficacy* membuktikan bahwa karyawan akan melakukan *job crafting*, sementara rendahnya tingkat *self efficacy* mungkin tidak menyebabkan karyawan melakukan *job crafting*. Oleh karena itu, hipotesis berikut diusulkan:

H1: Terdapat perbedaan tingkat *job crafting* karyawan berdasarkan tingkat *self efficacy* dalam industri perhotelan di Yogyakarta