

JURNAL LITERATUR REVIEW: PENGARUH POLA PIKIR DAN KEPERCAYAAN PADA ATASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Tetra Hidayati¹⁾, Kaleb Renhard²⁾, Muhammad Ahyar Ma’ali³⁾, Ibrahim⁴⁾, Imanuel Kadjan⁵⁾
 Universitas Mulawarman Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Correspondence		
Email: tetra.hidayati@feb.unmul.ac.id ¹⁾ , kalebrenhard123@gmail.com ²⁾ , lekgaming0@gmail.com ³⁾ , Ibrahimrhamadan863@gmail.com ⁴⁾ , nuelkadjan104@gmail.com ⁵⁾		No. Telp: -
Submitted: 28 November 2024	Accepted: 4 Desember 2024	Published: 5 Desember 2024

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh pola pikir dan kepercayaan pada atasan terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah literatur review, di mana berbagai penelitian terdahulu dikaji untuk menjawab hipotesis yang diajukan. Artikel jurnal nasional dan internasional yang menjadi sumber referensi dalam penelitian ini dipilih berdasarkan publikasi dalam sepuluh tahun terakhir (2014-2024). Sumber-sumber literatur dikumpulkan melalui Google Scholar dengan menggunakan kata kunci terkait variabel penelitian, yaitu pola pikir, kepercayaan pada atasan, dan kinerja karyawan. Berdasarkan analisis literatur, ditemukan bahwa pola pikir positif dan kepercayaan tinggi pada atasan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki pola pikir yang optimis dan percaya pada kepemimpinan atasannya cenderung lebih termotivasi, inovatif, dan produktif dalam pekerjaannya

Kata kunci : Pola Pikir, Kepercayaan Pada Atasan, Kinerja

ABSTRACT

This study aims to explore the influence of mindset and trust in supervisors on employee performance. The research method used is a literature review, where previous studies are examined to answer the proposed hypothesis. National and international journal articles used as references in this study were selected based on publications within the last ten years (2014-2024). The literature sources were collected through Google Scholar using keywords related to the research variables, namely mindset, trust in supervisors, and employee performance. Based on the literature analysis, it was found that a positive mindset and high trust in supervisors have a significant influence on improving employee performance. Employees with an optimistic mindset and trust in their supervisors' leadership tend to be more motivated, innovative, and productive in their work.

Keywords : *Mindset, Trust in supervisors, performance*

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan adalah salah satu aspek utama yang mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Tanpa kinerja yang optimal dari setiap individu dalam organisasi, tujuan dan visi perusahaan akan sulit tercapai. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami berbagai faktor yang dapat meningkatkan atau menghambat kinerja karyawan. Faktor-faktor ini bisa sangat beragam, mulai dari lingkungan fisik tempat kerja, budaya organisasi, hingga faktor psikologis yang bersifat internal pada individu, seperti pola pikir dan kepercayaan terhadap atasan.

Pola pikir (mindset) merupakan cara pandang seseorang terhadap diri sendiri dan lingkungan sekitar, yang dapat memengaruhi cara seseorang bertindak dan bereaksi terhadap



tantangan. Dalam konteks organisasi, pola pikir yang dimiliki oleh karyawan dapat membentuk sikap dan perilaku mereka dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tekanan. Terdapat dua jenis pola pikir yang umumnya dikenal dalam teori psikologi, yaitu pola pikir tetap (*fixed mindset*) dan pola pikir berkembang (*growth mindset*). Karyawan dengan pola pikir berkembang cenderung lebih terbuka terhadap pembelajaran dan perubahan, memiliki keinginan yang kuat untuk berkembang, dan lebih mampu beradaptasi dengan tantangan yang ada. Sebaliknya, karyawan dengan pola pikir tetap mungkin merasa takut gagal, enggan untuk belajar hal baru, dan lebih cenderung mempertahankan status quo. Hal ini tentunya akan memengaruhi kinerja mereka dalam mencapai target organisasi.

Sementara itu, kepercayaan terhadap atasan (*trust in supervisor*) juga merupakan faktor penting yang berperan dalam menentukan kinerja karyawan. Kepercayaan terhadap atasan mencerminkan sejauh mana karyawan merasa yakin bahwa pemimpin mereka memiliki kemampuan, niat baik, dan integritas yang tinggi. Karyawan yang merasa percaya kepada atasan mereka lebih mungkin merasa termotivasi, berkomitmen, dan puas dengan pekerjaan mereka. Kepercayaan ini menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan, yang memungkinkan komunikasi yang lebih efektif, peningkatan kerjasama tim, serta penurunan tingkat konflik di tempat kerja. Sebaliknya, ketidakpercayaan terhadap atasan dapat menimbulkan ketegangan, kurangnya motivasi, dan rendahnya komitmen yang pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap kinerja individu dan tim.

Namun, meskipun banyak studi yang mengkaji pengaruh pola pikir dan kepercayaan terhadap atasan secara terpisah, sedikit penelitian yang secara spesifik mengidentifikasi bagaimana kedua faktor ini berinteraksi dan secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan. Padahal, dalam praktek sehari-hari, pola pikir yang dimiliki oleh karyawan tidak bisa dipisahkan dari hubungan mereka dengan atasan. Seorang karyawan yang memiliki pola pikir berkembang dan juga merasa percaya pada atasan mereka kemungkinan besar akan lebih termotivasi untuk berusaha mencapai hasil yang lebih baik. Sebaliknya, karyawan dengan pola pikir tetap yang tidak percaya pada kemampuan atau niat baik atasan akan lebih cenderung menunjukkan sikap apatis atau kurang antusias terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh pola pikir dan kepercayaan terhadap atasan terhadap kinerja karyawan. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana kedua faktor tersebut dapat saling mempengaruhi dan memberikan dampak terhadap kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Dengan menganalisis hubungan antara pola pikir, kepercayaan terhadap atasan, dan kinerja karyawan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam merancang kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif, termasuk dalam hal pengembangan pola pikir yang positif serta peningkatan hubungan kepercayaan antara karyawan dan atasan.

Selain itu, temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi manajer dan pemimpin organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dimana karyawan dapat tumbuh dan berkembang secara maksimal. Dengan memahami bagaimana pola pikir dan kepercayaan terhadap atasan memengaruhi kinerja, perusahaan dapat merancang strategi pengembangan yang lebih terarah untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap

pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

RUMUSAN MASALAH

1. Apakah pola pikir berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kepercayaan kepada atasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pola pikir dan kepercayaan terhadap atasan secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

TUJUAN PENELITIAN

1. Mengetahui pengaruh pola pikir terhadap kinerja karyawan
2. Mengetahui pengaruh kepercayaan terhadap kinerja karyawan
3. Mengetahui hubungan pola pikir dan kepercayaan terhadap kinerja karyawan

STUDI LITERATUR

a. Pola Pikir (Mindset)

Pola pikir merupakan pola-pola dominan yang menjadi dasar bagi seseorang dalam bertindak. Pola ini tertanam dalam pikiran bawah sadar individu dan dibentuk oleh pengalaman yang tercatat di dalamnya, yang bisa bersifat positif maupun negatif (Syafii, 2019). Pola pikir juga dapat diartikan sebagai keadaan pikiran yang tetap, dibentuk oleh pendidikan, pengalaman, dan prasangka, yang berfungsi sebagai dasar perilaku dan tindakan seseorang (Agus, 2024).

Menurut Yunus (2014), pola pikir adalah cara otak dan pikiran menerima, memproses, menganalisis, mempersepsi, dan membuat kesimpulan terhadap informasi yang masuk melalui indra. Suriyanti (2020) menambahkan bahwa pola pikir terdiri dari seperangkat asumsi, metode, atau catatan yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok yang tertanam sangat kuat.

Pola pikir merupakan kumpulan kepercayaan atau cara berpikir yang mempengaruhi perilaku dan sikap seseorang, yang pada akhirnya akan menentukan tingkat keberhasilan hidupnya (Eferin, 2016). Rukyati (2021) juga menyatakan bahwa pola pikir adalah sekumpulan kepercayaan atau cara berpikir yang mempengaruhi perilaku dan sikap seseorang, dan berperan penting dalam menentukan tingkat keberhasilan individu.

Prastiwi, Ningsih, dan Suardika (2019) menjelaskan bahwa pola pikir terdiri dari seperangkat asumsi, metode, atau catatan yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok yang sangat tertanam. Pola pikir ini menjadi salah satu elemen penting dalam proses transformasi, terutama dalam konteks organisasi. Pola pikir menjadi inti dari perubahan itu sendiri, yang terbentuk sejak awal proses perubahan dan mempengaruhi perilaku individu dalam beradaptasi terhadap perubahan tersebut (Shelemo, 2023).

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karyawan harus dilibatkan dalam rencana perubahan karena merekalah yang akan menjadi pelaksana dan penggerak perubahan yang diinginkan. Dengan memiliki pola pikir yang tepat, karyawan dapat lebih mudah beradaptasi dan mendukung proses transformasi yang diinginkan oleh organisasi.

Hubungan antara **mindset** dan **kepemimpinan** dalam proses **perubahan organisasi**. Dalam konteks ini, mindset tidak hanya mengacu pada cara individu berpikir tentang kemampuan mereka, tetapi juga tentang bagaimana cara mereka menghadapi tantangan dan perubahan yang ada dalam organisasi. Peran growth mindset dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi. Growth mindset, konsep yang diperkenalkan oleh Carol Dweck, merujuk pada keyakinan bahwa kemampuan dan kecerdasan seseorang dapat berkembang melalui usaha, latihan, dan ketekunan (*Resnick 1996-Beyond-the-Centralized-*

Mindset[1], n.d.). bahwa dalam proses perubahan organisasi, mindset yang dimiliki oleh karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan perubahan tersebut. Karyawan dengan growth mindset lebih mampu mengatasi tantangan dan beradaptasi dengan perubahan, sedangkan mereka yang memiliki fixed mindset cenderung menghindari perubahan dan merasa terancam oleh kegagalan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan mindset berkembang agar karyawan dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan terus meningkatkan kinerja mereka (Kim et al., 2022).

b. Kepercayaan Pada Atasan

Kepercayaan adalah elemen fundamental dalam kepemimpinan, terutama dalam konteks organisasi atau perusahaan. Terdapat hubungan yang erat antara kepemimpinan yang efektif dan tingkat kepercayaan yang terjalin antara pemimpin dan karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah tingkat kepercayaan mereka terhadap pemimpin. Ketika karyawan memiliki rasa percaya kepada atasan mereka, budaya organisasi dapat berkembang dengan lebih optimal, karena pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung. Perilaku pemimpin, seperti pola pikir (kognisi) dan toleransi yang dimilikinya, menjadi kunci penting dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif. Jika seorang pemimpin menunjukkan rasa percaya terhadap bawahannya, hal ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Kepemimpinan yang sukses dapat tercapai melalui komunikasi yang terbuka dan koordinasi yang baik antara pemimpin dan seluruh anggota tim (Studies, 2021). Kepercayaan terhadap atasan terkait dengan sikap keyakinan yang dimiliki seorang pegawai (bawahan) terhadap kebijakan yang diambil oleh atasannya. Pegawai yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi terhadap pemimpin mereka cenderung menunjukkan perilaku yang positif dan konstruktif dalam pekerjaan. Mereka bersedia mendengarkan setiap arahan dari atasan, saling membantu dalam menyelesaikan tugas, dan melihat atasan sebagai contoh atau panutan dalam melaksanakan pekerjaan. Pada akhirnya, kepercayaan kepada atasan akan mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) di antara para pegawai (Amri et al., 2019). Dalam hal ini, kepercayaan dibangun atas dasar bukti yang kuat yang mendasari keputusan untuk mempercayai seseorang.

Namun, (Riyanti & Darwis, 2021) Kepercayaan diri adalah salah satu faktor penting bagi individu dalam mengembangkan aktivitas dan kreativitas untuk mencapai prestasi. Namun, kepercayaan diri tidak berkembang dengan sendirinya. Proses pembentukan kepercayaan diri berasal dari interaksi yang positif dalam lingkungan sosial individu, dan berlangsung secara terus-menerus. Kepercayaan diri tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan melalui proses tertentu dalam diri seseorang yang akhirnya membentuk rasa percaya diri tersebut.

Kepercayaan adalah elemen yang memungkinkan perusahaan untuk mempercayai orang lain dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya secara efektif untuk menciptakan nilai tambah (Hernawan & Djastuti, 2017). Kepercayaan antara atasan dan bawahan berperan penting dalam menentukan kepuasan kerja pegawai, dan dipengaruhi oleh faktor model kepemimpinan. Faktor ini dapat memberikan dorongan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Hernawan & Djastuti, 2017).

c. Kinerja karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam usaha mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak bertentangan dengan hukum, serta sesuai dengan

norma moral dan etika (Safitri, 2019). Sedangkan menurut (Latief et al., 2018) Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Kinerja dapat diartikan sebagai perilaku yang mencerminkan pengetahuan seseorang, kemampuan untuk beradaptasi, serta kemampuannya dalam membangun hubungan interpersonal yang baik (Yolanda et al., 2022).

Penilaian kinerja adalah proses yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana seorang karyawan berhasil menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta bagaimana hal tersebut dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. (Wartono, 2017) menyatakan bahwa Kinerja karyawan merujuk pada hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka selama periode waktu tertentu. Oleh karena itu, sebuah perusahaan perlu melakukan evaluasi kinerja terhadap para karyawannya. Sedangkan menurut (Siti Nur Aisah, 2020) Konsep pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang kompleks. Salah satu model yang menggabungkan aspek organisasi dan karyawan adalah Total Performance Scorecard. Model ini mengembangkan Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dengan menambahkan siklus perbaikan. Selain itu, model ini juga memberikan pemahaman bahwa kegagalan perusahaan dalam mengelola berbagai faktor internal dapat berakibat pada pencapaian hasil yang tidak efektif. Penilaian ini bukan hanya digunakan untuk tujuan administratif seperti pengaturan honor atau gaji, tetapi juga untuk memberikan umpan balik mengenai kinerja dan untuk mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan pegawai.

Pada penelitian (Rakhmat, 2016) Kriteria sasaran kerja individu, keterampilan kunci, dan kompetensi dengan pembobotan tertentu digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dengan kategori A, B, C, dan D, yang sangat bergantung pada masing-masing individu. Namun, faktor eksternal di luar individu, seperti kepemimpinan dan budaya organisasi, tidak diperhatikan. Oleh karena itu, kajian mengenai kinerja karyawan yang melibatkan kepemimpinan dan budaya organisasi perlu dilakukan. Kajian ini diharapkan dapat membantu merumuskan cara-cara yang paling tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan, khususnya di Bank BTN.

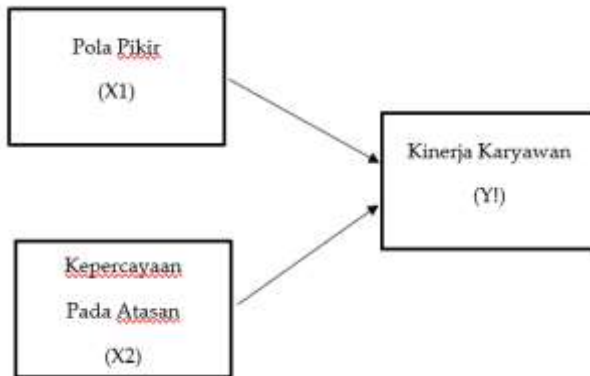
Menurut (Samsudin., 2019), hasil kinerja karyawan dapat diukur dari perkembangan kinerjanya seiring waktu. Kinerja karyawan adalah hasil dari aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan sehari-hari. Kinerja ini tidak hanya dipengaruhi oleh pendidikan formal, tetapi juga oleh pengalaman kerja langsung di lapangan. Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh berbagai latihan bagi karyawan operasional dan program pendidikan untuk manajemen perusahaan. Pengembangan operasional dan pelatihan manajerial bertujuan untuk meningkatkan hasil secara efektif, sementara pengembangan teknis berfokus pada peningkatan pemahaman dan strategi dalam merencanakan serta mengembangkan potensi yang ada dalam manajemen perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja, pemimpin perlu berusaha menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan dengan baik.

Kinerja karyawan umumnya digunakan sebagai ukuran oleh perusahaan untuk menilai karyawan. Karyawan yang mencapai kinerja sesuai dengan standar atau bahkan melebihi harapan dapat diberikan penghargaan. Sebaliknya, karyawan yang belum memenuhi standar yang ditetapkan akan dikenakan konsekuensi (Bintoro, 2017).

Secara keseluruhan, penilaian kinerja adalah alat penting dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya membantu dalam pengambilan keputusan administratif, tetapi juga mendukung pengembangan pegawai dan pencapaian tujuan organisasi. Penilaian ini membutuhkan pendekatan yang objektif dan jelas, agar dapat mendorong perbaikan dan

kesuksesan jangka panjang bagi individu dan organisasi.

KERANGKA BERPIKIR



Hipotesis

H1: Pola pikir berpengaruh terhadap kinerja

H2: Kepercayaan pada atasan berpengaruh terhadap kinerja

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode literatur review untuk mengkaji penelitian-penelitian terdahulu dalam rangka menjawab hipotesis yang diajukan oleh peneliti. Berbagai jurnal nasional dan internasional digunakan sebagai sumber referensi, dengan syarat artikel jurnal tersebut harus terbit dalam rentang waktu 10 tahun terakhir, yaitu antara tahun 2014 hingga 2022. Peneliti mengumpulkan jurnal-jurnal yang relevan melalui platform Google Scholar dengan menggunakan kata kunci yang terkait dengan variabel dalam penelitian ini, yaitu Pola Pikir, Kepercayaan Pada Atasan, dan Kinerja Karyawan. Hasil pencarian artikel jurnal yang ditemukan kemudian disusun dalam bentuk kajian literatur. Kajian ini mencakup informasi seperti nama penulis, tahun terbit, metode penelitian yang digunakan, dan hasil penelitian. Dari kajian literatur tersebut, peneliti menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis berbagai penelitian sebelumnya dan memberikan tanggapan serta interpretasi terhadap temuan-temuan tersebut. Kesimpulan ini diperkuat dengan teori-teori yang relevan dan mendukung.

Proses ini memungkinkan peneliti untuk menyusun argumen yang komprehensif dan mendalam, berdasarkan data dan informasi yang telah dikumpulkan dan dianalisis secara sistematis. Literature review ini tidak hanya membantu dalam memahami tren dan temuan utama dari penelitian-penelitian sebelumnya, tetapi juga mengidentifikasi celah atau kekurangan yang mungkin ada dalam literatur yang ada. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam bidang studi terkait, serta memberikan dasar yang kuat bagi penelitian-penelitian selanjutnya

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Pola Pikir Terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Luna-arocas & Morley (2015), Aima et al. (2017), dan Amaral et al. (2018) memberikan wawasan penting mengenai hubungan antara pola pikir,

manajemen bakat, dan kinerja karyawan. Luna-arocas & Morley (2015) menguji pengaruh manajemen bakat dan kompetensi pola pikir bakat terhadap kinerja pekerjaan, dengan menemukan bahwa kompetensi pola pikir bakat—yang mencakup keselarasan nilai dan tujuan antara individu dan organisasi, manajer yang efektif dalam manajemen bakat, serta pemberdayaan pekerjaan melalui bakat—berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja, yang bertindak sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara pola pikir bakat dan kinerja pekerjaan (Luna-arocas & Morley, 2015).

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Aima et al., 2017) berfokus pada pengaruh pola pikir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Bukopin, Tbk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan pola pikir berperan sangat penting dalam meningkatkan produktivitas. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pola pikir, baik dalam konteks kompetensi keterampilan maupun produktivitas kerja, memberikan pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja individu dalam organisasi.

Lebih lanjut, (Amaral et al., 2018) menekankan bahwa pola pikir berkembang (growth mindset) memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan pola pikir ini cenderung melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar dan meningkatkan kemampuan mereka, serta memiliki ketahanan yang lebih tinggi dalam mengatasi hambatan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, pola pikir tetap (fixed mindset) sering menghambat kinerja karena karyawan dengan mindset ini lebih cenderung menghindari tantangan dan cepat menyerah saat menghadapi kesulitan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pola pikir yang positif dan berkembang dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kolaborasi, yang selanjutnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, peran manajer dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pola pikir berkembang sangat penting untuk mendorong karyawan agar terus belajar, berkembang, dan mencapai potensi terbaik mereka.

Secara keseluruhan, ketiga penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pola pikir dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Pola pikir yang berkembang tidak hanya berkontribusi pada motivasi dan kepuasan kerja tetapi juga berperan dalam meningkatkan kinerja jangka panjang karyawan di berbagai jenis organisasi.

2. Penelitian Pengaruh Kepercayaan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Dedy Fatchurohim (2022), Aidina & Prihatsanti (2018), Suharto et al. (2023), Judijanto et al. (2024), dan Dkk (2018) mengungkapkan pengaruh signifikan dari kepercayaan terhadap kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Fatchurohim (2022) dalam penelitiannya di STIKES Surya Global Yogyakarta menemukan bahwa kepercayaan antara atasan dan bawahan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan yang diberikan oleh bawahan kepada atasan membangun rasa percaya diri dan semangat dalam pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja.

Selain itu, (Aidina & Prihatsanti, 2018) menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan keterikatan kerja di PT Telkom Witel Semarang. Semakin tinggi tingkat kepercayaan terhadap pemimpin, semakin tinggi pula keterikatan kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin berkontribusi sebesar 30% terhadap keterikatan kerja. (Suharto et al., 2023) juga menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

melalui komitmen organisasi. Penelitian ini menegaskan pentingnya kepercayaan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja karyawan yang lebih baik.

Begitu pula, (Judijanto et al., 2024) menemukan bahwa kepercayaan atasan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan hasil uji hipotesis menunjukkan signifikansi yang rendah ($p = 0,016$), yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan atasan, semakin tinggi kinerja karyawan. Terakhir, (Dkk, 2018) juga mengonfirmasi bahwa kepercayaan kepada atasan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di Balai Kota Malang, dengan nilai signifikansi masing-masing menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menegaskan bahwa kepercayaan memiliki peran sentral dalam meningkatkan kinerja karyawan, keterikatan kerja, komitmen organisasi, dan produktivitas secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Luna-arocas & Morley (2015), Aima et al. (2017), Amaral et al. (2018), serta penelitian tentang pengaruh kepercayaan terhadap kinerja karyawan oleh Fatchurohim (2022), Aidina & Prihatsanti (2018), Suharto et al. (2023), Judijanto et al. (2024), menunjukkan bahwa baik pola pikir maupun kepercayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai organisasi.

Pola pikir yang berkembang (growth mindset) terbukti meningkatkan kinerja dengan cara mendorong karyawan untuk menghadapi tantangan, belajar dari kesalahan, dan meningkatkan keterampilan mereka. Penelitian oleh Amaral et al. (2018) menekankan bahwa karyawan dengan pola pikir ini lebih resilient dan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal serupa juga ditemukan oleh Aima et al. (2017), yang menunjukkan bahwa pola pikir yang positif berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja individu.

Di sisi lain, kepercayaan juga memainkan peran penting dalam kinerja karyawan. Penelitian Fatchurohim (2022) dan Aidina & Prihatsanti (2018) menegaskan bahwa kepercayaan antara atasan dan bawahan meningkatkan keterikatan kerja, semangat, dan rasa percaya diri, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih tinggi. Kepercayaan juga berdampak positif terhadap komitmen organisasi dan produktivitas, seperti yang ditemukan dalam penelitian oleh Suharto et al. (2023) dan Dkk (2018), yang menunjukkan bahwa kepercayaan dapat memperkuat hubungan kerja, meningkatkan komitmen, dan pada akhirnya mendorong kinerja yang lebih baik.

Secara keseluruhan, baik pola pikir yang berkembang maupun kepercayaan yang terjalin antara atasan dan bawahan berfungsi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang dapat diterjemahkan dalam peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja dalam berbagai organisasi.

SARAN

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu fokus pada beberapa faktor penting yang telah dibuktikan dalam berbagai penelitian. Pertama, menciptakan lingkungan yang mendukung growth mindset atau pola pikir berkembang sangat penting. Karyawan yang memiliki pola pikir ini cenderung melihat tantangan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang, yang secara langsung mempengaruhi kinerja mereka (Amaral et al., 2018). Oleh karena itu, organisasi harus mendorong karyawan untuk melihat kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran dan memberikan mereka kesempatan untuk terus

berkembang melalui pelatihan dan umpan balik konstruktif (Luna-arocas & Morley, 2015). Selain itu, kepercayaan dalam hubungan kerja juga memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan keterikatan dan motivasi kerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas dan kinerja mereka (Fatchurohim, 2022; Aidina & Prihatsanti, 2018). Oleh karena itu, pemimpin harus membangun hubungan yang saling percaya dengan karyawan melalui komunikasi yang terbuka dan memberikan tanggung jawab yang jelas. Mengingat pentingnya penilaian kinerja, organisasi juga harus memastikan bahwa mereka memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif secara rutin, serta menghargai pencapaian karyawan. Program pelatihan dan pengembangan karir yang baik juga sangat diperlukan untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan mencapai potensi terbaik mereka (Handoko, 2010). Dengan menerapkan langkah-langkah ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk terus belajar, berkembang, dan meningkatkan kinerja mereka secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aidina, N. R., & Prihatsanti, U. (2018). Hubungan Antara Kepercayaan Terhadap Pemimpin Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Pt Telkom Witel Semarang. *Jurnal EMPATI*, 6(4), 137–142. <https://doi.org/10.14710/empati.2017.20002>
- Aima, H., Adam, R., & Ali, H. (2017). Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study atPT. Bank Bukopin, Tbk Center). *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 4(11), 2347–3002. www.questjournals.org
- Amaral, L. ., Yusuf, M., & Winarmi. (2018). Analisis Pengaruh Sikap, Pola Pikir Dan Mentalitas Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Pt.Adi Satria Abadi). *Rekavasi*, 6(2), 69–74.
- Amri, K., Ar-raniry, U. I. N., & Aceh, B. (2019). *Pengaruh Keadilan Organisasional , Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Pengaruh Keadilan Organisasional , Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior)*. June 2013.
- Bintoro, & D. (2017). MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN. Yogyakarta: GAVA MEDIA. *Jurnal Perspektif*, 19(1), 32–40.
- Brown, D. J., & Thomas, H. (2021). Transformational leadership and mindset development in organizations: A study of employee motivation and job satisfaction. *Journal of Business Psychology*, 36(6), 817–834. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09735-2>
- Fatchurohim, D. (2022, July). Pengaruh gaya kepemimpinan, kepercayaan terhadap kinerja karyawan. In *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi* (Vol. 24, No. 3, pp. 579-587).
- Dkk, I. F. (2018). Prodi. manajemen s1. *Jurnal Riset Manajemen*, 7(5), 114–122.
- Hernawan, R. M., & Djastuti, I. (2017). PENGARUH KEPERCAYAAN ATASAN, LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN REWARD TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional, Wilayah Jakarta Selatan). *Diponegoro Journal of Management*, 6, 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Judijanto, L., Rusdi, M., & Rifky, S. (2024). Dampak Penggunaan Teknologi dalam Pelaksanaan Pembelajaran terhadap Pola Pikir Inovatif Siswa di Jawa Barat. *Jurnal Pendidikan West Science*, 2(01), 43–50. <https://doi.org/10.58812/jpdws.v2i01.953>

- Kim, T. Y., Liden, R. C., Liu, Z., & Wu, B. (2022). The interplay of leader–member exchange and peer mentoring in teams on team performance via team potency. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 932–945. <https://doi.org/10.1002/job.2590>
- Kumar, R., & Singh, M. (2022). The role of growth mindset in employee performance and organizational success: A systematic review. *Journal of Management Development*, 41(3), 322–337. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0415>
- Latief, A., Pribadi, K., & Zati, M. R. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jupiiis: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 10(2), 167. <https://doi.org/10.24114/jupiiis.v10i2.11137>
- Luna-arocas, R., & Morley, M. J. (2015). *Talent management , talent mindset competency and job performance : the mediating role of job satisfaction*. 9(1), 28–51.
- McLeod, S., & Murphy, K. (2023). Mindset and leadership in organizational change: How leaders can influence employee adaptation and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 44(5), 678–695. <https://doi.org/10.1002/job.2590>
- Rakhmat, N. (2016). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung). *Tesis : Progam Magister Manajemen Pasca Sarjana - Univeristas Diponegoro*, 96.
- Resnick1996-Beyond-the-Centralized-Mindset[1]*. (n.d.).
- Riyanti, C., & Darwis, R. S. (2021). Meningkatkan Kepercayaan Diri Pada Remaja Dengan Metode Cognitive Restructuring. *Prosiding Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 7(3), 569. <https://doi.org/10.24198/jppm.v7i3.32150>
- Safitri, D. E. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 8(2), 240–248. <https://doi.org/10.33373/dms.v8i2.2154>
- Samsudin., S. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Pustaka Setia*, 9(1), 23.
- Siti Nur Aisah. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Bulletin of Management and Business*, 1(2), 42–50. <https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100>
- Studies, M. (2021). *Peran_Pemberian_Psychological_Empowerment_Terhadap*. 15(2), 162–172.
- Suharto, S., Sigalingging, M., & Ngaliman, N. (2023). 2208-9116-1-Pb. *Penelitian Pendidikan Indonesia*, 9(2), 1064–1069.
- Wartono, T. (2017). Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan majalah moother and baby). *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen*, 4(2), 41–55. <https://core.ac.uk/download/pdf/337609617.pdf>
- Yolanda, P., Widiyana, H. S., & Sari, E. Y. D. (2022). Kinerja Karyawan: Faktor-Faktor yang Memengaruhi. *Jurnal Diversita*, 8(2), 148–157. <https://doi.org/10.31289/diversita.v8i2.5788>