

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang di teliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen adalah suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas yang lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya dalam hal mengelola orang-orang berada dalam suatu organisasi saja, melainkan mencakup tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen sangat berperan penting dalam kehidupan yang canggih ini. Secara etimologi kata manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu “management”, yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan.

Manajemen juga dapat didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Selain itu, pengertian dari manajemen

itu sendiri adalah secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar terselesaikan secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Efektif disini diartikan sebagaimana melakukan suatu pekerjaan secara tepat sasaran, sedangkan arti efisien yaitu melakukan pekerjaan dengan benar. Pekerjaan yang tidak dilakukan secara efektif dan efisien tidak akan mencapai hasil yang memuaskan.

Menurut Afandi (2018:1) Manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

Selain itu, George R. Terry (2018:5) menyatakan manajemen sebagai berikut *“Management is the planning, organizing, leading and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively”* atau dapat diartikan Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Sedangkan menurut Gulati, Mayo & Nohrian (2017:8), *“Management is the act of working with and through a group of people to accomplish a desired goal or objective in an efficient and effective manne”*, artinya Manajemen adalah tindakan bekerja dengan dan melalui sekelompok orang untuk mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan dengan cara yang efisien dan efektif.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu yang mempelajari tentang proses perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, penempatan, pengendalian dan pemecahan masalah terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi manajemen juga berwujud kegiatan-kegiatan yang berhubungan sehingga satu kegiatan menjadi syarat kegiatan yang lainnya.

Menurut Henry Fayol dalam Said (2017:37) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan hal yang penting bagi suksesnya sebuah tujuan, program dan proyek dalam sebuah organisasi. Perencanaan adalah sebuah proses penyusunan strategi, program, dan aktivitas penggunaan sumber daya organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan yang baik adalah setengah dari sebuah kesuksesan organisasi.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses untuk mengalokasikan sumber daya dalam departemen dan unit kerja sehingga jelas pembagian kerja dan tugas masing-masing unit. Pengalokasian kerja dalam departemen dan unit memungkinkan

pelaksanaan kegiatan menjadi lebih efektif dan efisien. Pengorganisasian bertujuan untuk memudahkan pelaksanaan kegiatan dalam sebuah organisasi sehingga menjadi jelas tanggung jawab setiap bidang masing-masing, serta dengan adanya pengorganisasian, manajer dapat menentukan berapa jumlah personil yang dibutuhkan serta struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

c. *Leading* (Kepemimpinan)

Dalam pengelolaan sebuah organisasi manajemen dan kepemimpinan sangatlah penting bagi organisasi karena manajer yang efektif harus memiliki karakteristik kepemimpinan. Kepemimpinan dalam fungsi manajemen dapat dilihat sebagai penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses yang dilaksanakan secara terukur untuk memastikan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan mampu mencapai target, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, pengendalian menjadi penting bagi sebuah organisasi sebagai *feedback* terhadap pelaksanaan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kurangnya pengawasan terhadap organisasi akan berdampak pada rusaknya reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi tersebut.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah asset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.

Manajemen sumber daya manusia menurut Afandi (2018:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Selain itu, manajemen sumber daya manusia menurut Sopiha dan Etta Mamang (2018:2) merupakan salah satu dari bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian praktik-praktik SDM.”

Adapun menurut Dessler (2020:3) menjelaskan bahwa “*Human Resources Management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*”.

Berdasarkan definisi pada pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu

dan seni yang didalamnya mengelola sumber daya manusia dari suatu organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian secara efisien dan efektif agar mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berikut beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2017:6) fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi 2 (dua) fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM yaitu:

#### **1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **a. Perencanaan**

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan untuk fungsi perencanaan.

##### **b. Pengorganisasian**

Serangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan dalam suatu perusahaan.

##### **c. Penggerakan**

Perusahaan sudah mempunyai perencanaan lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi penggerakan penting karena

sebagai langkah awal untuk menggerakkan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja rela, efektif dan efisien.

d. Pengawasan

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan atau koreksi/ penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat hindari.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengadaan

Sumber daya manusia kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan

Sumber daya manusia proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka pendek, pada saat pegawai operasional mempelajari keterampilan teknis operasional secara sistematis.

c. Pemberian

Kompensasi atau balas jasa pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai atau kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian

Karyawan fungsi pengintegrasian berfungsi sebagai usaha memperoleh

keamanan kepentingan pegawai, perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan

Karyawan fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawannya. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).

f. Pemutusan

Hubungan kerja proses pemutusan hubungan kerja yang sering terjadi adalah pemensiunan, pemberhentian, dan pemecatan karyawan yang tidak memenuhi harapan atau keinginan perusahaan.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu didalam organisasi. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara stretegis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing



organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Herman Sofyandi (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian diatas bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada didalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan

social, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional serta yang terakhir ialah tujuan individual.

### **2.1.3 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata.

Kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi serta inspirasi kepada setiap karyawan. Kepemimpinan transformasional berupaya untuk mengembangkan peran karyawan ke arah yang lebih baik dan menguntungkan bagi karyawan serta secara keseluruhan dapat menguntungkan organisasi dalam hal produktivitas organisasi yang meningkat.

Menurut Putra Rustamaji et al. (2017:5) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sikap yang mewakili pandangan individu terhadap sikap atasan dalam mengarahkan karyawannya yang bertujuan untuk meningkatkan

kinerja, mementingkan kepentingan bawahan dan anggota tim, serta memberikan sesuatu yang bawahan butuhkan seperti dalam hal memberikan penghargaan.”

Selanjutnya menurut Wibowo (2017:193) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Selain itu, menurut Achmad Sudiro (2018: 145) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer, bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo, atau melampaui serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Adapun menurut Bass (1985) dalam Lee dan Hidayat (2018) menggambarkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi karyawan untuk suatu pencapaian. Dalam hal ini karyawan merasa percaya, kagum, setia, dan memiliki rasa hormat kepada pemimpin sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, bahkan tidak jarang apa yang diharapkan dapat terlaksana (Lee dan Hidayat, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer dalam mengarahkan karyawannya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat

model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

### **2.1.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2017:196), yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas.

Seorang pemimpin melakukan atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi yang telah disusun sebelumnya, dengan memberikan komunikasi dengan baik kepada anggota-anggotanya.

2. Kepedulian

Didalam kehidupan seorang pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang sedang dihadapi oleh anggota-anggota yang ada didalam organisasi tersebut, dan memberikan motivasi serta memiliki rasa peduli terhadap lingkungan dan kenyamanan dalam bekerja.

3. Merangsang anggota

Pemimpin memberikan rangsang dan membantu anggotanya untuk menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan melakukan pendekatan yang menyenangkan, dengan hasil anggota mampu menerima dan menyadari manfaatnya bagi pribadi mereka dan organisasi yang sedang dijalani.

4. Menjaga kekompakan tim

Pemimpin berupaya untuk selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan

mengorbankan yang lain. Peluang yang seperti itu didalam organisasi tidak diberikan toleransi. Faktor keretakan tim ia satukan dan sinergikan menjadi sebuah kekuatan yang luar biasa dan harmonis.

#### 5. Menghargai perbedaan dan keyakinan

Pemimpin harus mampu menghargai disetiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik lagi, dan memberikan ajakan kepada seluruh anggotanya untuk senantiasa menghormati suatu perbedaan dan keyakinan yang terdapat pada setiap anggota dalam tim tersebut demi meminimalisir terjadinya perselisihan.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Pembentuk Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Marto Silalahi dkk (2020: 21) menyebutkan bahwa terdapat faktor-faktor pembentuk dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

#### 1. Karisma (*Charisma*)

Pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi yang jelas.

#### 2. Perhatian Individu (*Individual Attention*)

Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.

#### 3. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi ia mendorong para pengikut agar kreatif.

#### 4. Penghargaan Yang Tidak Terduga (*Contingent Reward*)

Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.

#### 5. Manajemen Dengan Pengecualian (*Management by Exception*)

Pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran-sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

### 2.1.3.4 Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Muhammad Karebet (2020: 22) menyebutkan bahwa terdapat ciri kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

1. Mereka (para pemimpin transformasional) dengan jelas memandang diri mereka sendiri sebagai agen-agen perubahan (*change agents*). Mereka berjuang untuk membuat suatu perbedaan dan untuk mentransformasikan organisasi dibawah tanggung jawab mereka.
2. Mereka berani (*courageous*). Mereka mampu berurusan dengan resistensi (pihak-pihak yang melawan), mereka mengambil alih posisi, mengambil risiko, mengkonfrontir realitas.
3. Mereka percaya kepada orang-orang yang dipimpinnya (*believe in people*). Mereka mempunyai kepercayaan-kepercayaan yang sudah dikembangkan dengan baik perihal motivasi, menaruh kepercayaan, dan pemberdayaan.
4. Mereka didorong oleh seperangkat nilai yang kuat (*a strong set of values*).
5. Mereka terus belajar (*life long learners*). Mereka melihat kesalahan, baik kesalahan mereka sendiri atau kesalahan orang lain sebagai kesempatan untuk belajar.

6. Mereka dapat mengatasi masalah-masalah yang mengandung kompleksitas (*complexity*), ketidakpastian (*uncertainty*), dan kemenduaan (*ambiguity*).
7. Mereka adalah visioner-visioner (*visionaries*).

#### **2.1.3.5 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Muhammad Karebet (2020:59) ada 7 prinsip didalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

##### **1. Simplikasi**

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis, dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

##### **2. Motivasi**

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas didalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

### 3. Fasilitasi

Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi didalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat didalamnya.

### 4. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

### 5. Mobilitas

Penggerakan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat didalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

### 6. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradig baru yang positif.

### 7. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.



### **2.1.3.6 Hambatan Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Stephen P. Robbins (2018: 273) ada 3 hambatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional:

#### **1. Hambatan Kompetensi**

Karyawan Setiap organisasi mengharapkan hasil kerja karyawan yang maksimal dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Namun apa jadinya apabila karyawan tidak melakukan kinerja yang terbaik. Untuk mencapai kinerja yang terbaik maka diperlukan usaha-usaha yang harus dilakukan karyawan demi tujuan organisasi hendak dicapai. Karakteristik karyawan dapat diukur dengan sikap, minat, dan masa kerja dalam organisasi.

#### **2. Hambatan Birokrasi**

Ketika terdapat hambatan dari dalam organisasi, tentu saja kita harus melaksanakan evaluasi. Hambatan itu bisa berasal dari karyawan sendiri maupun berasal dari luar. Struktur organisasi ini untuk menunjukkan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

### **2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan pada dasarnya ialah proses mempengaruhi orang lain. Perdana (2020:30) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

#### **1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)**

Dimensi yang menggambarkan perilaku seorang pemimpin transformasional yang membuat para pengikutnya memiliki rasa kagum, rasa hormat, dan sekaligus mempercayainya.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional)

Dimensi yang menggambarkan seorang pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, menunjukkan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu membangkitkan semangat tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Mampu menciptakan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari inovasi yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Dimensi yang menggambarkan pemimpin transformasional sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan dalam pengembangan karir.

#### **2.1.4 *Self-Efficacy***

*Self-Efficacy* / efikasi diri merupakan salah satu aspek pengetahuan tentang diri atau *self knowledge* yang paling berpengaruh dalam kehidupan manusia sehari-hari. Hal ini disebabkan efikasi diri yang dimiliki ikut mempengaruhi individu dalam menentukan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan termasuk di dalamnya perkiraan berbagai kejadian yang akan dihadapi.

#### **2.1.4.1 Pengertian *Self-Efficacy***

*Self-efficacy* berhubungan dengan keyakinan diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang di harapkan. *Self-efficacy* berbeda dengan aspirasi (cita-cita), karena cita-cita menggambarkan sesuatu yang ideal yang seharusnya (dapat dicapai), sedang *self-efficacy* menggambarkan penilaian kemampuan diri.

Menurut Triana (2017:8) menyatakan bahwa “*self-efficacy* merupakan penilaian seseorang akan kemampuan pribadinya untuk memulai dan berhasil melakukan tugas yang ditetapkan pada tingkat yang ditunjuk, dalam upaya lebih besar, dan bertahan dalam menghadapi kesulitan”.

Sedangkan menurut Bandura dalam Ismanto et al., (2021:296),” *Self-efficacy is a person’s belief in his ability to produce predetermined levels of performance, which affect activity in their lives.*” Artinya efikasi diri adalah keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk menghasilkan tingkat kinerja yang telah ditentukan, yang mempengaruhi aktivitas dalam kehidupan mereka.

Selanjutnya, Hasanah et al. (2019:522), mendefinisikan bahwa *self-efficacy* sebagai evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan dan mengatasi hambatan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* adalah penilaian seseorang akan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada sehingga dapat mengatasi suatu hambatan dan dapat mencapai tujuan dengan sukses sesuai yang diharapkannya.

#### **2.1.4.2 Aspek-Aspek *Self-Efficacy***

Aspek-aspek *self-efficacy* menurut Hasanah et al., (2019:522) ada empat yaitu sebagai berikut:

1. Kepercayaan diri dalam situasi tidak menentu mengandung kekaburan dan penuh tekanan. *Self-efficacy* menentukan pada komponen kepercayaan diri yang dimiliki oleh individu dalam menghadapi situasi-situasi yang akan datang yang mengandung kekaburan, tidak dapat diramalkan dan sering kali penuh dengan tekanan. Keyakinan individu atau tindakan yang benarbenar akan dilakukan individu tersebut, seberapa besar usaha yang dilakukan akan menentukan pencapaian tujuan akhir.
2. Keyakinan akan kemampuan dalam mengatasi masalah atau tantangan yang muncul. *Self-efficacy* juga terkait dengan kemampuan individu dalam mengatasi masalah atau tantangan yang muncul. Jika keyakinan tinggi dalam menghadapi masalah maka individu akan mengusahakan dengan sebaik-baiknya untuk mengatasi masalah tersebut. Sebaliknya apabila individu tidak yakin terhadap kemampuan dalam menghadapi situasi yang sulit, maka kemungkinan kegagalan akan terjadi.
3. Keyakinan akan kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan. Individu yang mempunyai *self-efficacy* tinggi akan menetapkan target yang tinggi dan selalu konsekuen terhadap target tersebut. Individu akan berupaya menetapkan target yang lebih tinggi bila target yang sesungguhnya telah mampu dicapai. Sebaliknya individu dengan *self-efficacy* yang rendah akan menetapkan target awal sekaligus membuat perkiraan pencapaian hasil yang rendah. Individu akan mengurangi atau bahkan membatalkan target yang telah dicapai apabila menghadapi beberapa rintangan dan pada tugas berikutnya akan cenderung menetapkan target yang lebih rendah lagi.

4. Keyakinan akan kemampuan untuk menumbuhkan motivasi, kemampuan kognitif, dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil. Motivasi kemampuan kognitif dan ketetapan bertindak sangat diperlukan sebagai dasar untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Jika berhadapan dengan tugas maka dibutuhkan motivasi dan kemampuan kognitif serta tindakan yang tepat untuk mencapai hasil yang baik kemampuan dan motivasi individu dalam menghadapi situasi kerja sangat menentukan.

#### **2.1.4.3 Sumber *Self-Efficacy***

Menurut Stephen P. Robbins & Judge (2017:140) sumber yang paling penting untuk meningkatkan *self-efficacy* adalah:

1. Pengalaman pemenuhan kinerja (*mastery experiences*)

Yaitu, memperoleh pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan. Jika seseorang mampu melaksanakan pekerjaan dengan berhasil pada masa yang lalu, maka seorang individu menjadi lebih percaya diri bahwa ia juga dapat melakukannya pada masa yang akan datang.

2. Pengamatan keberhasilan orang lain (*social modeling*)

Individu akan membandingkan dirinya dengan orang-orang yang setara dengannya. Jika orang lain yang dianggap setara dapat dengan mudah menjalankan tugas organisasi, maka individu juga yakin akan kemampuan dirinya. Kepercayaan diri muncul atau meningkat tatkala melihat orang lain berhasil melakukan sesuatu. Kebalikannya juga dapat terjadi. Ketika individu melihat orang lain yang dianggap setara mengalami kegagalan, *self-efficacy* dapat menurun. Kepercayaan diri seseorang dapat meningkat atau menurun

dengan cara melihat pengalaman keberhasilan atau kegagalan orang lain yang dianggap mempunyai kemampuan yang serupa.

3. Persuasi atau bujukan verbal (*social persuasion*)

Merupakan dukungan dari orang sekitar merupakan salah satu bentuk dari sumber *self-efficacy*. Seseorang yang didukung oleh orang-orang dekat yang ada di sekitarnya akan lebih mudah untuk yakin dengan kemampuan diri sendiri.

4. Umpan balik psikologis (*psychological response*)

Orang mengalami sensasi emosional tertentu dari tubuh dan persepsi mereka atas emosi yang muncul akan berpengaruh pada keyakinan *self-efficacy*. Contoh umpan balik psikologis yang akan membangkitkan sensasi emosional antara lain: pengalaman berbicara di depan orang banyak, menyampaikan presentasi materi di hadapan orang-orang penting, wawancara kerja, dan mengikuti ujian. Aktivitas-aktivitas itu dapat membangkitkan kecemasan, ketakutan, keringat dingin, gugup, panik, dan lain-lain. Kendati sumber keempat ini adalah faktor pemicu terkecil, namun orang yang mampu mengatasi berbagai pemicu sensasi emosional umumnya memiliki *self-efficacy* yang tinggi. Bukti-bukti empiris menunjukkan bahwa sumber pertama, yakni pengalaman pemenuhan kinerja, menghasilkan *self-efficacy* yang paling tinggi (besar), kuat, dan luas.

#### **2.1.4.4 Peranan *Self-Efficacy***

Secara psikologis, persepsi tentang kemampuan diri akan memengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan. Menurut Lianto (2018:62), *self-efficacy* yang terbentuk cenderung akan menetap dan tidak mudah berubah. Kekuatan *self-*

*efficacy* akan menjadi penentu perilaku. Berikut ini diuraikan beberapa peranan dari terciptanya *self-efficacy*.

1. Menentukan pemilihan perilaku, individu akan cenderung memilih melakukan tugas di mana ia merasa memiliki kemampuan yang lebih tinggi untuk menjalankannya, alih-alih tugas lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* menjadi pemicu munculnya suatu perilaku.
2. Menentukan besarnya upaya dan daya juang terhadap hambatan. Menurut Bandura, *self-efficacy* menentukan kekuatan dan daya tahan individu dalam mengatasi hambatan dan situasi yang tidak menyenangkan. *Self-efficacy* yang tinggi akan menurunkan kecemasan tentang kemampuan menyelesaikan tugas sehingga individu akan lebih tabah ketika mengalami hambatan dalam menjalankan tugasnya. Upayanya pun akan lebih banyak dikerahkan karena keyakinan bahwa usahanya tidak akan sia-sia.
3. Menentukan cara pikir dan reaksi emosional. Individu dengan *self-efficacy* yang rendah cenderung menganggap dirinya tidak akan mampu menghadapi tantangan pekerjaannya. Dalam menjalankan tugasnya, mereka cenderung membesar-besarkan masalah yang akan timbul jauh lebih berat daripada kenyataannya. Mereka lebih sering merasa pesimis, mudah putus asa, dan tertekan. Sebaliknya, orang dengan *self-efficacy* yang tinggi akan menganggap tugas-tugas beratnya sebagai tantangan yang menarik untuk di atasi. Pikiran dan perasaannya lebih terbuka untuk menemukan solusi.
4. Prediksi perilaku yang akan muncul. Orang dengan *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih berminat melibatkan diri dalam organisasi. Interaksinya

dengan lingkungan kerja lebih intensif. Dalam kerja sama tim, mereka lebih kreatif menemukan berbagai solusi dan ikhlas bekerja keras karena keyakinan yang tinggi tentang kemampuannya. Sebaliknya individu dengan *self-efficacy* yang rendah cenderung lebih tertutup dan kurang terlibat dalam kerja sama tim karena persepsi mereka tentang masalah dan kesulitan lebih besar ketimbang peluang untuk mengubah keadaan.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator *Self-Efficacy***

Menurut Jeffrey Agung Kartika et al., (2018:137) terdapat tiga dimensi dalam *self-efficacy* yang dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Tingkat Kesulitan (*Level*)

Dimensi ini terkait dengan kesulitan tugas. Pada tugas yang mudah dan sederhana, *self-efficacy* seseorang akan tinggi, sedangkan pada tugas-tugas yang rumit dan membutuhkan kompetensi yang tinggi, *self-efficacy* akan rendah. Seseorang dengan *self-efficacy* yang tinggi cenderung memilih tugas yang tingkat kesulitannya sesuai dengan kemampuannya. Dimensi ini memiliki implikasi terhadap pemilihan tingkah laku yang akan dicoba atau dihindari.

##### 2. Luas Bidang Perilaku (*Generality*)

Dimensi ini berkaitan dengan luas bidang tingkah laku yang mana individu merasa yakin akan kemampuannya. Individu dapat merasa yakin terhadap kemampuan dirinya. Apakah terbatas pada suatu aktivitas dan situasi tertentu atau pada serangkaian aktivitas dan situasi yang bervariasi. Seseorang yang memiliki *self-efficacy* tinggi akan mampu menguasai beberapa bidang sekaligus



untuk menyelesaikan tugas, sedangkan seseorang dengan *self-efficacy* rendah hanya menguasai sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas.

### 3. Kekuatan (*Strength*)

Dimensi ini lebih menekankan pada tingkat kekuatan atau kemantapan seseorang terhadap keyakinannya. *Self-efficacy* menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan akan memberikan hasil yang sesuai harapan seseorang. *Self-efficacy* menjadi dasar untuk melakukan usaha yang keras, bahkan ketika menemui hambatan sekalipun.

#### 2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sesuatu hal yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan.

##### 2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam istilah lain kinerja disebut dengan "*performance*". Hal ini sesuai yang disebutkan Sedarmayanti (2017:52) yaitu: "*Performance* berarti kinerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja". Sedangkan menurut Smith dalam Sedarmayanti (2017:52) menyebutkan: *Performance* atau kinerja adalah: "... *output drive from process human or otherwise*", jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Selanjutnya menurut Masram (2017:138) menyatakan: "Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode

tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”.

Adapun kinerja menurut Sudaryo et al., (2018:205), suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya menurut Masram (2017:139) menyatakan “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan definisi kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang baik secara kuantitas dan kualitas dalam suatu organisasi sesuai tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Manajemen perusahaan harus membuat strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan demi tujuan dari perusahaan itu sendiri dapat tercapai sebagaimana seharusnya. Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun harus diakui bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Selanjutnya menurut Masram (2017:147) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari efektivitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin, inisiatif. Adapun penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1) Efektivitas dan efisiensi.

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

2) Otoritas (wewenang).

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.

3) Disiplin.

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

4) Inisiatif.

Yaitu yang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dapat diperoleh melalui beberapa faktor yang berasal dari internal maupun eksternal karyawan.

### **2.1.5.3 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Dengan demikian, penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya (Donni Juni Priansa, 2019:191).

Penilaian kinerja menurut Hasibuan (2017:94), hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Penilaian kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan bersangkutan.

Menurut Masram & Mu'ah (2017:139), penilaian prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya.

Maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan yaitu sebagai upaya guna mengadakan pengukuran atas kinerja dari setiap karyawan perusahaan. Hal ini dikaitkan dengan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja dari karyawan tersebut dalam menghasilkan karya tertentu, sesuai dengan *job description* (deskripsi tugas) yang diberikan perusahaan kepada karyawan bersangkutan.

#### **2.1.5.4 Tujuan Kinerja Karyawan**

Tujuan kinerja pada sebuah organisasi atau perusahaan tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan. Adapun tujuan kinerja karyawan menurut Lijan Poltak & Sinambela Sarton (2019:503), yaitu sebagai berikut:

1. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Tentang arah perusahaan secara umum.

3. Sebuah aspirasi.
4. Tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan.
5. Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
6. Mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor.
7. Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
8. Alat untuk membantu karyawan mengambil inisiatif memperbaiki kinerja.
9. Sifatnya luas.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Mengukur hasil kerja atas tugas yang diberikan kepada karyawan harus adanya penilaian terhadap karyawan tersebut. Menurut Lijan Poltak Sinambela (2019:527) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapian, kemampuan, dan keberhasilan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana

yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana, dan prasarana.

#### 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

#### 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta alam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan. Indikatornya yaitu kemandirian.

Dari penjabaran di atas dapat dipahami bahwa kinerja kerja karyawan sangat menentukan pencapaian tujuan perusahaan melalui sumber daya manusia yang ada. Dengan indikator penilaian kinerja inisiatif, kualitas, kuantitas, kerjasama, dan tanggung jawab pada setiap karyawan maka dengan indikator tersebut dapat terukur pula kinerja perusahaan tersebut.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan salah satu upaya yang digunakan penulis sebagai dasar perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung dalam penyusunan penelitian ini. Tujuannya dicantumkannya penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Pada bagian ini penulis mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang berhubungan

dengan variabel-variabel penelitian yang hendak dilakukan. Peneliti-peneliti sebelumnya telah mengkaji masalah yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, *self-efficacy* dan kinerja karyawan serta beberapa penelitian lainnya yang masih berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Berikut ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendukung dalam penelitian penulis yang diharapkan dapat membantu penulis dalam melakukan penelitian ini untuk mendapatkan hasil yang maksimal yang didapat dari jurnal dengan menggunakan media internet sebagai perbandingan agar dapat diketahui persamaan dan perbedaannya, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Luh De Puryatini Putri, Ni Ketut Sariyathi (2017)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warung Mina Cabang Renon Denpasar  E-Jurnal Manajemen Unud , Vol.6 No.6 (2017)	-Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.	-Tidak menggunakan variabel <i>Self-Efficacy</i> . -Menggunakan variabel Kerjasama tim dan variabel Komunikasi. - Penelitian ini dilakukan di Warung Mina Cabang Renon Denpasar.
2.	Riffandy Pratama, Harif Amali Rivai (2021)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cafe Dan Restoran Di Kota Padang  Jurnal Riset Bisnis, Vol.4, No.2 (2021)	-Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.	-Tidak menggunakan variabel <i>Self-Efficacy</i> . -Menggunakan variabel Budaya Organisasi dan variabel Motivasi. - Penelitian ini dilakukan di Cafe dan Restoran kota Padang.

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
3.	<p>Jeffrey Agung Kartika, Kevin Cahyadi Tjondro Kusumo, Deborah Christine Widjaja (2018)</p> <p>Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Maxone Dharmahusada</p> <p>Jurnal <i>Hospitality dan Manajemen Jasa</i>, Vol.6, No.2 (2018)</p>	<p>-Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang <i>Self-Efficacy</i> sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>-Tidak menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional.</p> <p>- Penelitian ini dilakukan di Hotel Maxone Dharmahusada</p>
4.	<p>Nurul Hikmah dan Hari Susanta (2018)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi, <i>Self-Efficacy</i> Dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Susan SPA &amp; Resort Bandungan</p> <p><i>Diponegoro Journal of Social and Politic</i>, Hal. 1-8 (2018)</p>	<p>-Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang <i>Self-Efficacy</i> sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>-Menggunakan variabel <i>Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>.</p> <p>-Penelitian ini dilakukan di Susan SPA &amp; Resort Bandungan.</p>
5.	<p>Martha Oktavia, Sri Suryoko (2017)</p> <p>Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Dan <i>Locus Of Control</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Semarang Intermedia Pers</p> <p>Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol.6 No.1 (2017)</p>	<p>-Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang <i>Self-Efficacy</i> sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>-Tidak menggunakan variabel <i>Self-Efficacy</i>.</p> <p>-Menggunakan variabel <i>Locus of Control</i>.</p> <p>- Penelitian ini dilakukan di PT. Semarang Intermedia Pers.</p>
6.	<p>Liza Putri Wiharti, Zakhyadi Ariffin, Dahniar (2017)</p> <p>Pengaruh <i>Enterpreurial Self Efficacy</i> Dan Motivasi (<i>Need for Achievement</i>) Terhadap Kinerja Karyawan Pada UMKM</p>	<p>-Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang <i>Self-Efficacy</i> sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>-Tidak menggunakan variabel <i>Self-Efficacy</i>.</p> <p>-Menggunakan variabel Motivasi.</p> <p>- Penelitian ini dilakukan di UMKM Sektor Industri Olahan</p>



No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>Sektor Industri Olahan Di Kabupaten Tabalong</p> <p>Jurnal Ekonomi Syariah dan Hukum Ekonomi Syariah Vol.3, No.2 (2017)</p>			Kabupaten Tabalong.
7.	<p>Farah Diba Rizqika, Hermin Endratno (2019)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, <i>Self-Efficacy</i> Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Royal Korindah</p> <p>Jurnal Manajemen dan Bisnis MEDIA EKONOMI, Vol .19, No. 2 (2019)</p>	-Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional dan <i>Self-Efficacy</i> sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.	-Menggunakan variabel Disiplin Kerja. -Penelitian ini dilakukan di PT. Royal Korindah.
8.	<p>Nurhasanah, Hadli Lidya Riyakana (2021)</p> <p><i>Factors Of Job Placement, Self-Efficacy And Interpersonal Communication On Employee Performance At PT. Alima Usaha Samudera Shipyard Bulang Tanjung Pinang.</i></p> <p><i>Journal of Research in Business, Economic and Education (JRBEE),</i> Vol.3, No.4 (2021)</p>	-Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang <i>Self-Efficacy</i> sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.	-Tidak menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional. -Penelitian ini dilakukan di PT. Alima Usaha Samudera Shipyard Bulang Tanjung Pinang.

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
9.	<p>Dionisius Pius Aboyaman Takndare (2019)</p> <p><i>The Influence Of Locus Of Control, Self-Efficacy And Self Esteem On The Employees Performance At First State Middle School Of Sentani, Jayapura, Papua.</i></p> <p><i>Proceedings : The International Conference of Technology, Education and Science, Vol.1, No.1 (2019)</i></p>	<p>-Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang <i>Self-Efficacy</i> sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>-Tidak menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional. -Penelitian ini dilakukan di <i>First State Middle School of Sentani, Jayapura, Papua.</i></p>
10.	<p>Andres Dharma Nurhalim (2019)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Restoran XYZ Jakarta Barat</p> <p>Jurnal Bina Manajemen, Vol.7, No.2 (2019)</p>	<p>-Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>-Tidak menggunakan variabel <i>Self-Efficacy</i>. -Menggunakan variabel Kepuasan Kerja dan Motivasi. - Penelitian ini dilakukan di Restoran XYZ Jakarta Barat.</p>
11.	<p>Ni Made Rai Yuni Pratiwi, I Gusti Ayu Wimba (2021)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Pada <i>Sisterfields Café Seminyak</i>.</p> <p>Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Vol.1, No.4 (2021)</p>	<p>-Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>-Tidak menggunakan variabel <i>Self-Efficacy</i>. -Menggunakan variabel Motivasi. - Penelitian ini dilakukan di <i>Sisterfields Café Seminyak</i>.</p>

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
12.	<p>Reza Mei Setiawan, Silvi Rushanti Widodo, Afif Yudha Tripariyanto (2021)</p> <p>Pengaruh Insentif, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Barelo Café &amp; Resto</p> <p>Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri Universitas Kadiri, Vol.4, No.2 (2021)</p>	<p>-Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>-Tidak menggunakan variabel <i>Self-Efficacy</i>. -Menggunkan variabel Motivasi kerja. - Penelitian ini dilakukan di KJKS BMT TAMZIS Bandung.</p>
13.	<p>Agus Putranto, Ratna Wijayanti (2018)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor PDAM Titra Aji Di Kabupaten Wonosobo</p> <p><i>Journal of Economic, Management, Accounting and Technology</i> (JEMATech) Vol. 1, No. 1 (2018)</p>	<p>-Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>-Tidak menggunakan variabel <i>Self-Efficacy</i>. -Menggunkan variabel Kompensasi dan Komunikasi Organisasi. - Penelitian ini dilakukan di kantor PDAM Titra Aji kabupaten Wonosobo.</p>
14.	<p>Harsetyo Fajrihan Prakoso (2018)</p> <p>Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan <i>Self-Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR Danagung Bakti Yogyakarta</p> <p>Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis, Vol.6, No.2 (2018)</p>	<p>-Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional dan <i>Self-Efficacy</i> sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>-Menggunkan variabel Iklim Organisasi. -Penelitian ini dilakukan di BPR Danagung Bakti.</p>
15.	<p>Putu Gede Denny Herlambang, I Made Dani Suwandana (2020)</p>	<p>-Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional</p>	<p>-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang Kepemimpinan</p>	<p>-Penelitian ini dilakukan di Lembaga Perkreditan Desa</p>

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Self-Efficacy</i> Sebagai Variabel Mediasi Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Di Kecamatan Denpasar Timur</p> <p><i>International Journal of Science and Business</i>, Vol.4, No.1 (2020)</p>	<p>dan <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>Transformasional sebagai variabel bebas dan <i>Self-Efficacy</i> sebagai variabel mediasi dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>(LPD) di Kecamatan Denpasar Timur</p>
16	<p>I Made Yogi Setiadi, I Gusti Ayu Wimba, I Made Astrama (2022)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada <i>Restaurant Samsara Ubud</i> di Gianyar</p> <p>Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata, Vol.2, No.3 (2022)</p>	<p>-Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>-Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>-Tidak menggunakan variabel <i>Self-Efficacy</i>. -Menggunakan variabel Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja. - Penelitian ini dilakukan di <i>Restaurant Samsara Ubud Gianyar</i></p>

Sumber: Data diperoleh peneliti dari berbagai jurnal, 2021

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang ditunjukkan pada tabel 2.1 diatas, menunjukkan bahwa penelitian terdahulu memfokuskan pada aspek kinerja karyawan sebagai isu permasalahannya. Meskipun terdapat beberapa perbedaan pada variabel bebas (independen) yang digunakan, penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* sebagai variabel bebasnya.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada waktu, objek, letak variabel dan teori yang digunakan. Dilihat dari hasil

penelitian terdahulu terbukti bahwa adanya pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan serta kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan suatu model yang diperoleh melalui observasi dan telaah pustaka yang dibuat sebagai penjelasan sementara secara konseptual mengenai hubungan pada setiap objek permasalahan yang akan diteliti. Kerangka pemikiran akan menghubungkan secara teoritis antara variabel satu dengan variabel lainnya baik secara parsial maupun simultan. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* sedangkan untuk variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

#### **2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

##### **Karyawan**

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seseorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan untuk bekerja lebih baik dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan/individu dengan organisasi/perusahaan. Kepemimpinan transformasional inilah yang sesungguhnya diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Riffandy Pratama, Harif Amali Rivai (2021) pada Café & Restoran yang berada di kota Padang dengan objek karyawan. Dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Café & Restoran kota Padang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dikuatkan dalam penelitian yang dilakukan Andres Dharma Nurhalim (2019) pada Restoran XYZ yang berada di Jakarta barat dengan objek karyawan. Dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Restoran XYZ bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Luh De Puryatini Putri, Ni Ketut Sariyathi (2017) pada Warung Mina cabang Renon yang berada di Denpasar dengan objek karyawan. Dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kerjasama tim dan komunikasi terhadap kinerja Warung Mina cabang Renon. Bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, kerjasama tim dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan**

*Self-Efficacy* merupakan faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi untuk mencapai kinerja suatu usaha

yang optimal dan juga untuk mencapai kinerja suatu tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan suatu organisasi tersebut. Seorang karyawan yang memiliki *self-efficacy* tinggi maka akan membuat kinerja karyawan tersebut tinggi pula. Hal ini terjadi karena karyawan tersebut yakin dirinya sendiri mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sehingga karyawan akan bekerja lebih baik. *Self-efficacy* atau efikasi diri juga memainkan peranan vital dalam menentukan kinerja seseorang seperti aspirasi tujuan, insentif hasil, dan kesempatan yang dirasakan terhadap suatu tugas yang diberikan.

Dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan Jeffrey Agung Kartika, Kevin Cahyadi Tjondro Kusumo, Deborah Christine Widjaja (2018) pada Hotel Maxone Dharmahusada yang berada di Surabaya dengan objek karyawan. Dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh *self-efficacy* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Maxone Dharmahusada bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *self-efficacy* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Dionisius Pius Aboyanan Takndare and Ima Kristina Yulita (2019) pada *First State Middle School of Sentani* yang berada di Jayapura, Papua dengan objek guru. Dalam penelitiannya yang berjudul *the influence of locus of control, self-efficacy and self-esteem on the employee's performance* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *self-efficacy* dan *self-esteem* terhadap kinerja karyawan, tapi tidak terdapat pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Martha Oktavia, Sri Suryoko (2017) yang dilakukan pada PT. Semarang Intermedia Pers yang berada di Semarang

dengan objek karyawan. Dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh *self-efficacy* dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan pada PT. Semarang Intermedia Pers bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *self-efficacy* dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Self-Efficacy***

#### **Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* merupakan suatu hal yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Efektifnya kepemimpinan transformasional ditentukan oleh tinggi rendahnya *self-efficacy* seorang pemimpin dalam mentransformasi para bawahannya untuk dapat meningkatkan kesadaran tentang pentingnya suatu tugas sehingga akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat apabila adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan karyawan, agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya itu, tercapainya sebuah tujuan dan sasaran organisasi akan terlihat dari seberapa baik kinerja yang terdapat dalam sebuah organisasi. Untuk itulah, suatu organisasi dituntut agar memiliki seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan karyawan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dalam bekerja demi tercapainya tujuan bersama sehingga kinerja yang diberikan oleh karyawan baik.

Dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Putu Gede Denny Herlambang, I Made Dani Suwandana (2020) pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kecamatan Denpasar Timur dengan objek pegawai. Dalam penelitiannya

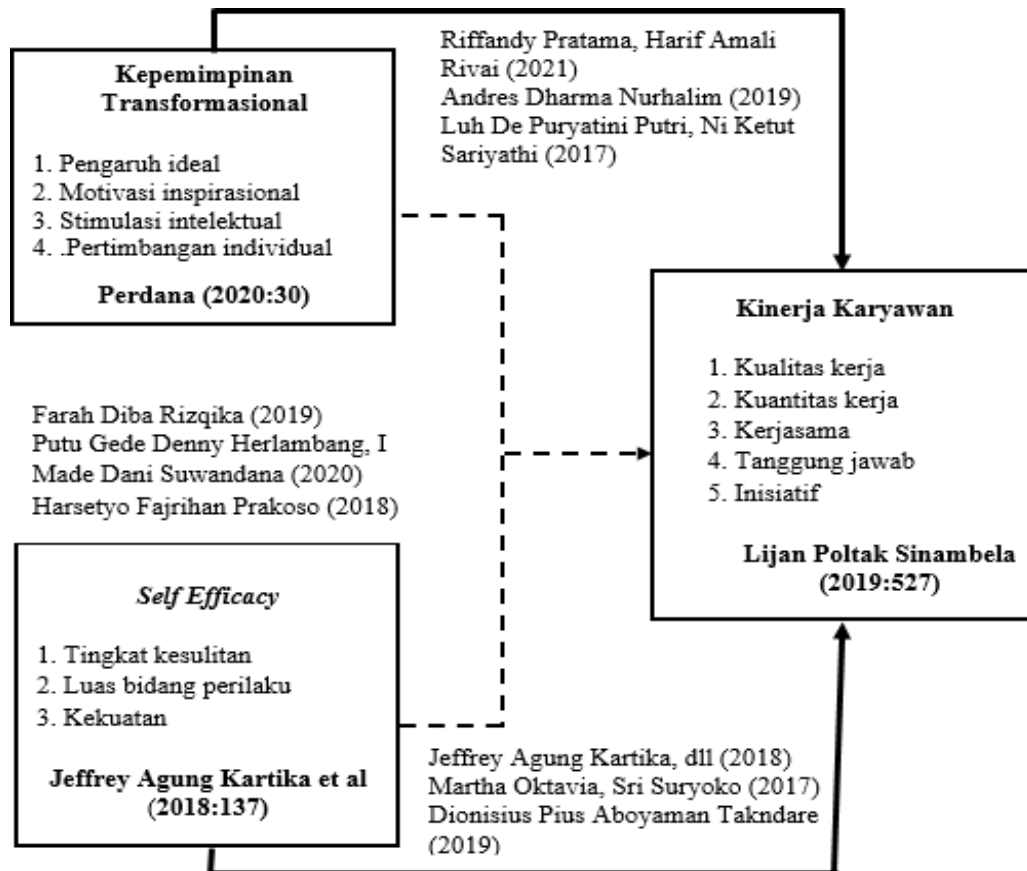


yang berjudul Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan *self-efficacy* sebagai variabel mediasi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kecamatan Denpasar Timur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Farah Diba Rizqika (2019) dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional, *self-efficacy* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Royal Korindah menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi untuk mencapai kinerja suatu usaha yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan-tujuan tertentu.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Harsetyo Fajrihan Prakoso (2018) melakukan penelitian pada BPR Danagung Bakti yang berada di Yogyakarta dengan objek karyawan. Dalam penelitiannya yang berjudul analisis pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Danagung Bakti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi, kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan BPR Danagung Bakti.

Berdasarkan argumen di atas, penulis menduga adanya keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian dapat digambarkan secara sistematis hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan dalam gambar paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

- > Berpengaruh Secara Simultan
- > Berpengaruh Secara Parsial

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2020:99) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Secara Simultan

Terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Secara Parsial

a. Terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

b. Terdapat pengaruh dari *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan.