# BAB II

# TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

## A. Telaah Pustaka

### 1. *Social Cognitive Theory* (Teori Kognitif Sosial)

*Grand theory* dalam penelitian ini yaitu *Social Cognitive Theory* (SCT) yang dikemukakan oleh Albert Bandura pada tahun 1986 sebagai pengembangan dari teori pembelajaran sosial *(Social Learning Theory)*. Istilah baru "Teori Kognitif Sosial" dikembangkan dengan tujuan untuk memahami bahwa perilaku seseorang muncul tidak semata-mata merupakan respons otomatis terhadap stimulus yang diterima, melainkan terbentuk melalui interaksi antara lingkungan dan proses kognitif individu. Selaras dengan pandangan tersebut, Bandura menyatakan bahwa perilaku manusia merupakan bagian dari teori kognitif sosial yang menekankan bahwa proses terjadi akibat dari pengaruh lingkungan sosial. Manusia mampu memperoleh keyakinan, pengetahuan, kemampuan-kemampuan dan sikap melalui hasil pengamatan kepada orang lain. Dengan demikian, proses belajar manusia berlangsung melalui peniruan terhadap model atau contoh perilaku tertentu. Lalu mereka akan melakukan tindakan berdasarkan keyakinan, kemampuan, dan keinginan yang diharapkan terwujud.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beragam faktor di antaranya yaitu kepemimpinan transformasional dan *self efficacy*. Salah satu teori yang dapat menjelaskan faktor-faktor ini adalah *Social Cognitive Theory.* Teori ini dapat menganalisis bagaimana karyawan belajar, beradaptasi, dan meningkatkan produktivitas kerja mereka melalui interaksi dengan lingkungan sosial.

*Social Cognitive Theory* menekankan bahwa perilaku individu dihasilkan melalui proses interaksi timbal balik yang dinamis antara faktor lingkungan, personal (kognitif dan afektif), dan perilaku. Interaksi ini dikenal dengan istilah *reciprocal determinism* (Bandura, 1986), yaitu interaksi timbal balik dimana selain menerima pengaruh dari lingkungan, individu juga berperan aktif dalam membentuk lingkungannya melalui pikiran dan tindakan mereka.

Pertama, faktor lingkungan *(environment)* merupakan segala bentuk pengaruh eksternal yang dapat memengaruhi individu, termasuk interaksi sosial, budaya organisasi, kebijakan serta gaya kepemimpinan. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dapat berfungsi sebagai faktor lingkungan yang kuat. Kepemimpinan transformasional memiliki berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang inspiratif, memotivasi dan mendorong karyawan untuk berkembang sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan positif.

Pemimpin transformasional menjadi *role model* yang perilakunya diamati dan ditiru oleh karyawan.

Kedua, faktor personal dalam teori ini mencakup proses kognitif, afektif dan keyakinan diri individu. Faktor personal erat kaitannya dengan *self efficacy ,* yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan (Bandura, 1977). *Self efficacy* berperan dalam memengaruhi cara individu berpikir, merasakan, dan bertindak. Individu yang memiliki tingkat *self efficacy* tinggi cenderung menunjukkan ketekunan, kepercayaan diri, sera kemampuan dalam mengatasi berbagai tantangan di lingkungan kerja yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Sebaliknya, individu dengan *self efficacy* rendah cenderung mudah menyerah dan memiliki kinerja yang kurang optimal.

Faktor yang ketiga yaitu faktor perilaku. Faktor perilaku merujuk pada tindakan nyata atau respons yang dilakukan individu sebagai hasil dari proses belajar dan keyakinan internal. Dalam konteks ini, kinerja karyawan merupakan bentuk dari perilaku yang dapat diamati dan diukur. Kinerja dipengaruhi oleh bagaimana individu memersepsikan kemampuannya *(self efficacy )* serta pengaruh sosial dari lingkungannya. Dalam teori ini, perilaku kerja merupakan hasil dari proses belajar baik dari pengalaman pribadi

maupun orang lain *(modeling),* serta dipengaruhi oleh ekspektasi hasil dari perilaku tersebut.

Melalui ketiga komponen utama tersebut, teori kognitif sosial dapat menjadi dasar konseptual dalam memahami bagaimana faktor lingkungan sosial (kepemimpinan sosial), personal *(self efficacy),* dan perilaku (kinerja) saling memengaruhi dan membentuk satu kesatuan yang utuh. Karimi dkk., (2023) menyatakan bahwa berdasarkan SCT, para pemimpin transformasional yang menunjukkan perilaku inovatif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan *self efficacy* , yaitu ketika karyawan mengandalkan informasi dari orang lain di tempat kerja untuk mengembangkan kepercayaan diri mereka mengenai kapasitas mereka untuk berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas yang menantang melalui penyediaan dukungan, dorongan dan pemodelan peran, sehingga kinerja karyawan dapa ditingkatkan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan *Social Cognitive Theory* sebagai *grand theory* untuk menjadi konsep dasar dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

### a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan individu maupun kelompok guna mencapai tujuan organisasi. Teori kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978, kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass pada tahun 1985. Pengembangan yang dilakukan oleh Bass (1985), kepemimpinan transformasional mengkaji bagaimana proses kepemimpinan mampu mengubah lingkungan kerja, dan struktur organisasi agar selaras dengan strategi manajerial dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu model kepemimpinan alternatif yang efektif dan adaptif dalam merespons dinamika perubahan yang berlangsung cepat. Sehingga, teori kepemimpinan transformasional dikenal sebagai salah satu teori agen perubahan yang bersifat komprehensif pada saat ini.

Menurut Wijayanto (2012), kepemimpinan transformasional memberikan perhatian individu, stimulasi intelektual, dan karisma yang dimiliki pemimpin. Sedangkan menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional merupakan kondisi dimana para pengikut memiliki rasa percaya, kagum, loyal, dan

menghormati pemimpin, serta termotivasi untuk bertindak melampaui harapan awal mereka. Pemimpin mampu mengubah dan memotivasi para pengikutnya dengan menyadarkan pentingnya akan hasil dari suatu pekerjaan, mengutamakan kepentingan tim daripada pribadi, dan membangkitkan motivasi untuk meraih tujuan yang lebih tinggi.

Kemampuan pemimpin transformasional dalam mengelola organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengikutnya. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini berupaya untuk mendorong/memotivasi pengikut untuk menggunakan daya pikir dan potensi yang dimiliki, dalam menghadapi hambatan pekerjaan, memahami target tujuan, dan secara keseluruhan mendukung kepentingan organisasi. Implementasi kepemimpinan transformasional yang baik dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas bawahan terhadap atasan, sehingga mendorong optimalisasi usaha dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

**b. Unsur-unsur Kepemimpinan Transformasional**

Bangun (2012), menyatakan bahwa unsur-unsur dalam kepemimpinan transformasional antara lain :

1. Kumpulan Orang

   Untuk mencapai tujuan, keberadaan sekelompok individu sebagai pengikut menjadi unsur penting dalam

organisasi. Kepemimpinan tidak akan terwujud jika tidak ada pengikut. Semakin baik pelaksanaan perintah oleh para pengikut, maka semakin besar wewenang pemimpin dalam mengkoordinasikan pengikutnya dalam pelaksanaan tugas.

2. Kekuasaan

   Kekuasaan dalam organisasi dapat dimiliki oleh siapa saja, termasuk pengikut maupun pemimpin meskipun tingkat kekuasaan pemimpin lebih dominan.

3. Mempengaruhi

   Berbagai bentuk kekuasaan yang dimiliki pemimpin digunakan untuk memengaruhi bawahan.

4. Nilai

   Unsur nilai kepemimpinan menunjukkan kemampuan pemimpin dalam menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa nilai berkaitan dengan kemampuan.

**c. Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dalam penelitian (Eifelin & Wijono, 2023), dalam kepemimpinan transformasional terdapat 4 dimensi yang dikenal dengan *"Four I",* sebagai berikut :

1. Pengaruh Idealism *(Idealized Influence)*

   Pemimpin memberikan keteladanan kepada bawahan sebagai upaya memotivasi dan menginspirasi. Pemimpin

ideal yang memberikan pengaruh kuat menunjukkan keberanian dalam mengambil risiko, bersikap konsisten serta menerapkan standar etika dan kualitas yang tinggi, sehingga pemimpin dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh bawahan.

2. Motivasi Inspirasional *(Inspiration Motivation)*

   Makna dan tantangan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin dimaksudkan untuk menginspirasi dan memotivasi sekelompok individu di sekitarnya. Penyampaian pemimpin terkait harapan yang harus dicapai bawahan disampaikan secara jelas, menunjukkan komitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan, dan bersedia berbagi visi kepada para pengikutnya.

3. Stimulasi Intelektual *(Intellectual Stimulation)*

   Pemimpin membimbing karyawan untuk mengembangkan sikap inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi bawahan dan pemecahan masalah secara kreatif. Kritik yang disampaikan pemimpin mengenai kesalahan pengikut dilakukan secara tertutup. Gagasan baru dan solusi kreatif muncul dari keterlibatan bawahan dalam pemetaan permasalahan dan pencarian solusi.

4. Pertimbangan Individual *(Individualized Consideration)*

   Pemimpin berperan sebagai mentor dengan memberikan perhatian khusus pada tumbuh kembang dan

pencapaian diri karyawan. Pemimpin memberikan peluang belajar baru dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin ditunjukkan dengan menerima perbedaan individu dengan meningkatkan interaksi dengan pengikut secara personal. Pemimpin harus mampu membedakan keinginan dan kebutuhan individu dengan mengidentifikasi agar dapat diketahui secara jelas, sehingga mendorong perilaku pemimpin yang peduli serta menghargai perbedaan individu di antara karyawan. Selain itu, hubungan antara pemimpin dan karyawan dibangun secara personal.

**d. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Erik Ress (2001) dalam Rahma (2017), terdapat tujuh prinsip pembentuk kepemimpinan transformasional yang sinergis, antara lain :

1. Simplifikasi

   Visi merupakan dasar pencapaian tujuan organisasi yang menjadi awal keberhasilan pemimpin. Kemampuan pemimpin menjabarkan visi secara jelas dan praktis merupakan hal utama yang perlu diterapkan.

2. Motivasi

   Kemampuan untuk memperoleh komitmen setiap anggota yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan. Ketika Pemimpin transformasional mampu membangun

sinergi dalam organisasi, maka optimalisasi, motivasi dan sinergi dapat diberikan kepada para pengikutnya.

3. Fasilitasi

   Yaitu kemampuan pemimpin dalam memfasilitasi proses pembelajaran secara efektif di dalam organisasi, baik secara individu ataupun kelompok, yang berdampak pada peningkatan modal intelektual seluruh pihak yang terlibat.

4. Inovasi

   Yaitu kemampuan dalam menciptakan dan menyesuaikan perubahan ketika diperlukan atau menjadi tuntutan, dengan tetap merespons secara sigap tanpa mengorbankan kepercayaan serta solidaritas tim kerja yang telah dibangun.

5. Mobilitas

   Yaitu seluruh sumber daya yang tersedia dimobilisasi untuk mendukung, melengkapi dan memperkuat setiap individu dalam upaya pencapaian tujuan. Pengikut yang penuh tanggung jawab akan selalu di upayakan oleh pemimpin transformasional.

6. Siap Siaga

   Yaitu kemampuan untuk senantiasa terbuka dalam mempelajari diri sendiri serta menyikapi perubahan dengan paradigma baru yang bersifat positif.

7. Tekad

   Yaitu dorongan kuat dengan tujuan menyelesaikan setiap tugas secara optimal hingga tuntas, yang didukung oleh pengembangan disiplin spiritual, emosional, fisik serta komitmen.

**e. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) memiliki 4 indikator, yaitu sebagai berikut :

1. Kharisma

   Kharisma yaitu kualitas dan pengaruh luar biasa karena perilaku pemimpin sehingga menumbuhkan rasa bangga, kagum, hormat dan kepercayaan dari para pengikutnya.

2. Inspirasi

   Kemampuan pemimpin dalam menyampaikan tujuan secara jelas, menunjukkan komitmen terhadap tujuan, serta mampu membangkitkan semangat tim melalui antusiasme dan optimisme.

3. Stimulasi Intelektual

   Kemampuan pemimpin menumbuhkan gagasan baru, memberikan solusi kreatif atas permasalahan bawahan, serta mendorong dan menstimulasi pemikiran kreatif bawahan dalam menyelesaikan semua tugas organisasi.

4. Pertimbangan Individual

   Keterbukaan pemimpin dalam menerima pendapat dan masukan yang disampaikan bawahan, serta memperhatikan seluruh kebutuhan terutama dalam mendukung pengembangan karier mereka.

## 3. *Self Efficacy*

### a. Pengertian *Self Efficacy*

*Self efficacy* atau bisa disebut juga dengan istilah efikasi diri merupakan keyakinan dalam diri individu terhadap kemampuannya dalam mengatur serta melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep ini pertama kali dikenalkan oleh Bandura (1997) dalam teori kognitif sosial, yang menyatakan bahwa *self efficacy* berperan dalam membentuk cara individu berpikir, merasakan dan bertindak.

### b. Dimensi *Self Efficacy*

Bandura (1977), mengidentifikasi tiga dimensi utama dalam *self efficacy* , yaitu :

1. *Magnitude* (Tingkat Kesulitan Tugas)

Yaitu tingkat kesulitan tugas yang diyakini mampu diselesaikan oleh individu, yang bergantung pada persepsi setiap individu terhadap kompleksitas tugas tersebut.

2. *Strength* (Kekuatan)

   *Strength* menunjukkan tingkat kekuatan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas meskipun dengan berbagai tantangan dan hambatan.

3. *Generality*

   *Generality* merujuk pada sejauh mana keyakinan individu terhadap kemampuannya berlaku pada berbagai jenis tugas dan situasi, baik melalui tingkah laku, kognitif dan afektifnya, termasuk tugas yang telah maupun belum pernah dilakukan.

**c. Sumber-sumber *Self Efficacy***

Terdapat empat sumber dalam *self efficacy* menurut Bandura (1997), antara lain :

1. *Mastery Experience* (Pengalaman Keberhasilan)

   Merupakan pengalaman langsung individu dalam menyelesaikan pekerjaan yang sukses menjadi sumber paling berpengaruh untuk membangun *self efficacy* . Pengalaman keberhasilan dalam bekerja dapat meningkatkan kepercayaan diri seseorang. Sebaliknya, kegagalan yang di atasi melalui upaya tertentu justru dapat

memperkuat persepsi *self efficacy,* karena membuat individu merasa lebih mampu menghadapi tantangan yang lebih sulit di masa depan.

2. *Vicarious Experience* (Pengalaman Individu Lain)

   Keberhasilan yang diperlihatkan oleh orang lain dapa menjadi cara meningkatkan *self efficacy*, khususnya mereka yang dianggap memiliki kemampuan serupa. Sehingga akan membuat individu merasa yakin bahwa dengan usaha yang sama, dirinya percaya akan berhasil juga. Sebaliknya, apabila individu yang diamati mengalami kegagalan walaupun telah berusaha maksimal akan mengakibatkan penurunan *self efficacy* pada diri seseorang. Jadi persepsi kesamaan dirinya dengan model sangat memengaruhi tingkat *self efficacy* individu. dengan model.

3. *Verbal Persuasion* (Persuasi Verbal)

   Merupakan dorongan dan umpan balik positif dari orang lain yang meyakinkan individu akan kemampuannya mencapai tujuan. Dengan persuasi verbal, individu cenderung menyelesaikan tugas dengan usaha yang lebih besar dibandingkan mereka yang tidak menerima dorongan tersebut.

4. *Emotional and Physiological States (*Kondisi emosional dan fisik)

Kondisi emosional yang stabil dan fisik yang sehat dapat meningkatkan *self efficacy* . Seseorang menilai kemampuannya berdasarkan tanda-tanda psikologis yang dirasakannya. Kondisi stres dan cemas yang dialami individu dalam menyelesaikan tugas dapat menjadi tanda *self efficacy* rendah, sebaliknya apabila individu tertarik/antusias maka *self efficacy* tinggi. dengan demikian untuk menilai kemampuan seseorang dapat dilihat dari keadaan fisik dalam menghadapi kondisi tertentu dengan memperhatikan keadaan fisiologisnya.

**d. Proses-Proses yang Memengaruhi *Self Efficacy***

Menurut Bandura (1997), terdapat empat proses psikologis yang memengaruhi *self efficacy* pada individu, antara lain :

1. Proses Kognitif

Proses ini mencakup cara individu berpikir dan memproses informasi, termasuk pemerolehan, pengorganisasian, serta pemanfaatannya. Individu dengan *self efficacy* tinggi cenderung membayangkan kesuksesan dan merencanakan langkah-langkah untuk mencapainya. Sementara individu dengan *self efficacy* rendah lebih fokus pada potensi kegagalan dan hambatan yang mungkin

dihadapi. Penilaian kemampuan diri dapat mempengaruhi tujuan yang akan dicapai. Semakin seseorang percaya bahwa dirinya mampu, maka akan berupaya optimal dan komitmen individu semakin kuat dalam mencapai tujuannya.

2. Proses Motivasi

Motivasi berkaitan erat dengan keyakinan individu terhadap apa yang mampu dicapai. Keyakinan terhadap kemampuan diri mempengaruhi motivasi pada beberapa aspek, antara lain penetapan tujuan, besar usaha yang dilakukan, serta ketahanan dalam menghadapi kesulitan dan kegagalan. Ada tiga teori motivasi utama. Pertama, *causal attributions* (atribusi penyebab), yang memengaruhi motivasi, usaha dan reaksi individu. Individu dengan *self efficacy* tinggi cenderung menilai kegagalan akibat kurangnya usaha.. Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* rendah menganggap kegagalan disebabkan karena kemampuan yang terbatas. Kedua, *outcomes experience* (harapan akan hasil), motivasi terbentuk dari harapan-harapan, sehingga individu akan berperilaku sesuai keyakinan terhadap apa yang dapat dilakukannya. Ketiga, *goal theory* (teori tujuan), yang menekankan bahwa penetapan tujuan diawal dapat meningkatkan motivasi.

3. Proses Afeksi

Proses afeksi berkaitan dengan pengaturan kondisi emosional dan reaksi perasaan. Individu yang mampu mengelola stres dan tekanan emosional cenderung terhindar dari pikiran negatif. Sebaliknya, individu yang kesulitan mengelola emosi dapat mengalami kecemasan tinggi, seperti fokus pada kekurangan diri, melihat lingkungan sekitar penuh ancaman, membesar-besarkan masalah kecil, dan terlalu khawatir terhadap hal-hal kecil yang jarang terjadi.

4. Proses Seleksi

Merupakan kemampuan individu dalam memilih tindakan atau aktivitas dalam berbagai situasi, yang turut memengaruhi *self efficacy.* Situasi atau aktivitas yang dianggap melebihi kemampuan biasanya akan dihindari. Sementara individu merasa mampu akan cenderung tidak akan menghindarinya.

**e. Klasifikasi *Self Efficacy***

Secara umum, *self efficacy* dibagi menjadi dua bentuk, antara lain :

1. *Self efficacy* tinggi

Individu dengan *self efficacy* tinggi cenderung langsung terlibat dalam pelaksanaan tugas, termasuk tugas yang sulit. Mereka tidak menganggap kurangnya usaha,

pengetahuan, atau keterampilan sebagai penyebab kegagalan, melainkan meningkatkan upaya untuk mengantisipasi kemungkinan kegagalan. Setelah mengalami kegagalan, mereka biasanya cepat mendapatkan kembali *self efficacy* nya. Individu dengan *self efficacy* tinggi umumnya menunjukkan kinerja yang baik. Ciri-ciri individu dengan *self efficacy* tinggi adalah sebagai berikut :

a) Mampu menangani masalah secara efektif
b) Yakin dalam menghadapi rintangan untuk mencapai kesuksesan
c) Memandang tantangan sebagai hal yang harus dihadapi, bukan dihindari
d) Percaya pada kemampuan diri
e) Cepat pulih dari kegagalan
f) Menyukai tantangan atau situasi baru

2. *Self efficacy* rendah

*Self efficacy* rendah ditandai dengan keraguan individu terhadap kemampuan diri. Mereka cenderung menghindari tugas yang sulit karena dianggap sebagai ancaman dan tidak mempertimbangkan cara yang tepat untuk menyelesaikannya. Setelah mengalami kegagalan, mereka membutuhkan waktu yang lama dalam mendapatkan *self efficacy* nya kembali.

Berikut ciri-ciri individu yang memiliki *self efficacy* rendah, antara lain :

a) Memerlukan waktu lama untuk memulihkan *self efficacy* setelah mengalami kegagalan
b) Tidak yakin dalam menghadapi masalahnya
c) Menghindari tugas sulit karena dianggap ancaman
d) Mengurangi usaha dan mudah menyerah saat menghadapi masalah
e) Tidak tertarik pada situasi baru
f) Lemahnya aspirasi dan komitmen pada tugas

**f. Indikator *Self Efficacy***

Menurut Bandura (1997), terdapat tiga indikator untuk menilai tingkat *self efficacy ,* yaitu :

1. *Generality* (keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaan).

   Indikator ini berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menguasai berbagai bidang dan jenis tugas yang diberikan. Karyawan dengan *self efficacy* tinggi cenderung lebih mudah mengelola beberapa pekerjaan sekaligus dalam jangka waktu yang singkat.

2. *Strength* (kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan)

   Indikator ini menunjukkan besarnya keyakinan karyawan terhadap kesanggupan untuk menyelesaikan

pekerjaan. Individu dengan *self efficacy* kuat tidak mudah menyerah dalam menghadapi rintangan.

3. *Level* (tingkat kesulitan)

   Setiap tugas memiliki tingkat kesulitan yang berbeda, sehingga penyelesaiannya memerlukan kompetensi yang sesuai.

## 4. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja

Capaian hasil kerja individu atau kelompok dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya disebut kinerja. Kinerja juga diartikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan pada periode tertentu.

Kinerja mencerminkan pencapaian tujuan atas tugas yang diberikan. Menurut Bernardin dan Russel (1993), kinerja merupakan catatan hasil (output) dari fungsi pekerjaan atau aktivitas selama jangka waktu tertentu. Diperkuat oleh pernyataan Robbins (2002), bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku pada pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan untuk mencapai target

yang ditetapkan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

**b. Faktor-faktor Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua jenis faktor, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri individu, sedangkan faktor eksternal berasal dari luar lingkungan karyawan. Menurut Armstrong & Taylor (2020), terdapat empat faktor utama yang memengaruhi kinerja :

1) Faktor Individu meliputi kepercayaan diri, keahlian, motivasi, dan komitmen terhadap organisasi.
2) Faktor kepemimpinan, mencakup kualitas keberanian, semangat, kemampuan pemimpin memberikan arahan serta motivasi.
3) Faktor kelompok, termasuk sistem kerja dan fasilitas yang disediakan organisasi.
4) Faktor situasional, seperti perubahan dan tekanan dari lingkungan eksternal.

**c. Karakteristik Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2002) dalam buku *Kinerja Karyawan* oleh Silaen dkk., (2021:6), individu yang memiliki kinerja tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut :

1) Menunjukkan komitmen yang kuat
2) Berani menghadapi risiko dengan penuh tanggung jawab
3) Menetapkan tujuan realistis
4) Menyusun rencana kerja secara menyeluruh dan berupaya mewujudkan tujuan tersebut
5) Memanfaatkan umpan balik dari kegiatan kerja yang dilakukan
6) Mampu merealisasikan rencana yang telah dibuat.

**d. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2006) dalam buku Kinerja Karyawan oleh Silaen dkk. (2021:6), menyatakan enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan :

1) Kualitas Kerja

   Kesempurnaan tugas berdasarkan keterampilan, kompetensi, dan persepsi karyawan terhadap mutu kerja.

2) Kuantitas Kerja

   Jumlah unit atau siklus kerja yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal dan memaksimalkan waktu untuk aktivitas yang lain.

4) Efektivitas

Kemampuan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi seperti tenaga, biaya, dan bahan baku untuk meningkatkan kinerja.

5) Komitmen

Tingkat kesanggupan karyawan menjalankan tugas kerja sesuai fungsi dan tanggung jawab terhadap instansi atau perusahaan.

Adapun indikator kinerja menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam Silaen dkk.( 2021:40) meliputi :

a) Kuantitas Kerja

Perbandingan antara volume kerja sesuai standar dengan kemampuan sebenarnya.

b) Kualitas Kerja

Fokus pada mutu pekerjaan, mencakup akurasi, ketelitian, kerapian dalam menyelesaikan tugas, penggunaan dan pemeliharaan alat kerja, serta keterampilan dan kecakapan individu.

c) Pemanfaatan Kerja

Yaitu penggunaan waktu kerja yang sesuai dengan kebijakan perusahaan.

d) Tingkat Kehadiran

Karyawan yang hadir di bawah standar yang ditetapkan, cenderung tidak memberikan kontribusi optimal.

e) Kerja Sama

Keterlibatan karyawan dalam mencapai target dinilai mempengaruhi keberhasilan organisasi.

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

| No. | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|
| **1** | (Fauziyyah & Rohyani, 2022) **JIMMBA** | Pengaruh *Self efficacy* , Lingkungan Kerja Non Fisik, dan *Work Discipline* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Samestanustra Distrindo Depo Kebumen | 1. *Self efficacy* dan lingkungan kerja non fisik secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan<br>2. *Work discipline* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>3. *Self efficacy* , Lingkungan kerja non fisik, dan *work discipline* secara simultan berpengaruh |

| No. | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|
| | | | terhadap kinerja karyawan. |
| 2 | (Hayati et al., 2024) **SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business** | Pengaruh digitalisasi dan kepemimpinan transformasional (Studi kasus pada Karyawan Bagian Operasional pada PT Bank Capital Indonesia | 1. Digitalisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan<br>2. Kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan<br>3. Digitalisasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 3 | (Novitasari Dewiana & Masduki Asbari, 2020) **Jurnal Manajemen** | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan : Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator | 1. Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.<br>2. Kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta berfungsi sebagai mediator penuh dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.. |

| No. | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|
| 4 | (Rivai, 2020) **Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen** | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan | 1. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance Medan<br>2. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance Medan |
| 5 | (Ariyanti & Rijanti, 2022) **SEIKO : Journal of Management & Business** | Pengaruh kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Air Minum Banyumili Kabupaten Rembang | 1. Kepemimpinan Transformasional dan *Self efficacy* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>2. Dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan |
| 6 | (Karimah & Astuty, 2023) **Journal of Economiecs, Assets, and Evaluation** | Pengaruh *Self efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel | 1. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |

| No. | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|
| | | Mediasi Studi Pada CV Jawara Digital Yogyakarta | 2. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagegment.*<br>3. *Employee engagegment* tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.<br>4. *Employee engagegment* tidak memediasi hubungan antara *self efficacy* dan kinerja karyawan. |

## C. Pengembangan Hipotesis

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan individu maupun kelompok guna mencapai tujuan organisasi. Bass & Avolio (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberdayaan, motivasi dan inspirasi untuk mendorong karyawan mencapai keberhasilan organisasi melalui pengaruh ideal *(idealized influence),* motivasi inspirasional *(inspirational motivation),* stimulasi intelektual *(intelecctual stimulation),* dan pertimbangan individual *(individualized consideration).* Gaya kepemimpinan ini mampu

meningkatkan kinerja karyawan karena diyakini menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan berfokus pada tujuan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ariyanti & Rijanti (2022), Hayati dkk. (2024), Rivai (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengimplementasian kepemimpinan transformasional yang baik dapat meningkatkan motivasi, inspirasi, dan komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

**H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria**

**2. Pengaruh *Self efficacy* terhadap Kinerja Karyawan**

Bandura (1997), menyatakan bahwa *self efficacy* yaitu keyakinan diri individu terhadap kemampuannya saat melaksanakan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. Menurut Noer (2012) dalam Nurhanurawati dkk. (2021) mengemukakan bahwa *self efficacy* dapat mempengaruhi seseorang dalam menentukan perilaku, besarnya usaha untuk menyelesaikan tugas, dan lamanya waktu bertahan dalam menghadapi hambatan.

Penelitian oleh (Ariyanti & Rijanti, 2022; Karimah & Astuty, 2023) menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh secara positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *self efficacy* tinggi, maka akan berhasil menyelesaikan pekerjaan dan merasa puas dengan upaya yang telah dilakukan. Keyakinan terhadap kemampuan diri juga menumbuhkan semangat belajar dan peningkatan kinerja dalam melaksanakan tugas sesuai situasi yang dihadapi, sehingga berdampak positif terhadap kinerjanya.

**H2 : *Self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria**

**3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan**

Pencapaian kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. Gaya kepemimpinan dan keyakinan individu terhadap kemampuannya *(self efficacy )* dipandang sebagai faktor penting yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan yang optimal. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Bass dan Riggio (2006), kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, memberikan perhatian individual, serta mendorong karyawan berpikir secara kreatif dan inovatif merupakan tanda kepemimpinan transformasional. Implementasi kepemimpinan transformasional yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sekaligus

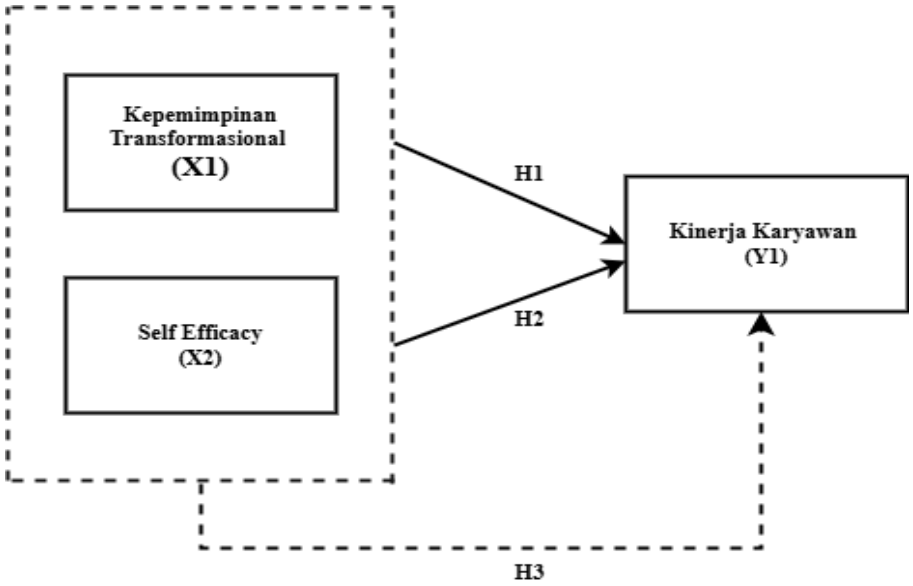
meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan. Penelitian Silaban dan Siregar (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Faktor *self efficacy* yaitu keyakinan diri karyawan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas memegang peran penting. Studi ilmiah Setyawan & Bagis (2021) membuktikan bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi *self efficacy* yang dimiliki, semakin percaya diri karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan serta lebih mampu mengatasi hambatan kerja, sehingga kinerja yang dicapai lebih optimal.

Eifelin & Wijono (2023) dalam penelitiannya menyatakan penerapan kepemimpinan transformasional yang baik, dapat meningkatkan *self efficacy* karyawan di PT. X Jogja. Perhatian pemimpin terhadap karyawan melalui sikap peduli, pengertian, dan pengakomodasian kebutuhan karyawan selama bekerja mampu mendorong kualitas karyawan sekaligus memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan. Jadi, kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

**H3 : Kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria**

## D. Kerangka Berpikir




**Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir**

**Keterangan**

——————→ : Pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen

- - - - - - - - - - → : Pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen