

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin sendiri ada karena terdapat perbedaan antara persepsi karyawan yang nantinya akan menyebabkan tujuan organisasi tidak tercapai maka dari itu pemimpin harus ada untuk menjembatani perbedaan tersebut. Kepemimpinan sendiri merupakan suatu sifat seseorang untuk mempengaruhi bawahannya atau karyawannya agar melakukan apa yang diperintahkan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya berbeda-beda tergantung dari sifat masing masing pemimpin tersebut. Pemimpin yang mempunyai inovasi yang nantinya akan bisa membuat pengaruh besar terhadap karyawan maupun perusahaannya.

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai cara tersendiri untuk bisa memotivasi, mempengaruhi karyawan atau bawahannya dalam melakukan suatu pekerjaan yang pada akhirnya membuat tujuan perusahaan tercapai. Menurut (Robbins,2008) kepemimpinan transformasional pada dasarnya mementingkan pemimpin agar

dapat mendorong para bawahannya agar dapat menjalankan kewajiban mereka melebihi atas harapan sebelumnya. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu tindakan memotivasi para pengikut (bawahan) dengan mengikat kepentingan pribadi mereka serta manfaat yang didapatkan dari sebuah hasil kerja mereka (James McGregor Burns, 1978) dalam (Yukl, 2015). Menurut Bass & Avolio (2004) kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya untuk dapat merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan kepada pemimpin dan mereka termotivasi untuk dapat melakukan pekerjaan yang lebih dari pada awalnya diharapkan oleh mereka.

Mengutip dari Modiani (2012) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Mengutip dari Bass kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya untuk bisa merasakan kepercayaan, kekaguman dan penghormatan pemimpin dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih.

b. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Adapun beberapa indikator dari kepemimpinan transformasional menurut Bass & Avolio (2004) adalah:

1) Kharisma, mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pimpinannya.

2) Motivasi inspiratif, dimana pimpinan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

3) Stimulasi Intelektual, adalah upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide baru.

4) *Individual Consideration*, (perhatian individual) kepemimpinan transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasihat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor.

Seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak yang positif bagi organisasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai dan jarang sekali seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak negatif bagi organisasi. Pemimpin transformasional juga memotivasi para karyawannya untuk percaya pada dirinya sendiri, agar bekerja dengan memiliki target atau pencapaian yang tinggi di masa yang akan datang.

c. Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional

Dari beberapa pengertian kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Menurut Reitz (1981) ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pemimpin yaitu meliputi:

1) Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya mempengaruhi pilihan akan gaya.

2) Pengharapan dan perilaku atasan, pemimpin secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas.

3) Karakteristik, harapan perilaku bawahan akan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.

4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya pemimpin.

5) Iklim dan kebijakn organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

6) Harapan perilaku rekan.

2. *Self Efficacy*

a. Definisi *Self Efficacy*

Ralf Schwarzer & Mathias Jerusalem mengadaptasi dari Bandura (1997) *self efficacy* itu sendiri mengacu pada keyakinan masyarakat tentang kemampuan mereka untuk menjalankan kontrol atas tingkat mereka sendiri dari fungsi dan atas peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka. Menurut Lev dan Koslowsky (2009) menyatakan bahwa *self efficacy* itu melibatkan mobilisasi dan motivasi, kognitif sumber daya, dan tindakan yang dibutuhkan, juga berpendapat tiga dimensi *self-efficacy* seperti yang diidentifikasi besarnya,

kekuatan dan umum. *Magnitude* mengacu pada tingkat kesulitan tugas seseorang, percaya bahwa ia dapat mencapai kekuatan mengacu pada tingkat keyakinan bahwa suatu tingkat kinerja tugas dapat dicapai; dan umum mengacu pada sejauh mana keputusan *self efficacy* yang diberikan berlaku di situasi yang berbeda.

b. Dimensi *Self Efficacy*

Bandura dan Locke (1997) menyebutkan bahwa seseorang dengan *self efficacy* yang tinggi akan menunjukkan tingkat motivasi dan kinerja yang lebih tinggi. Mengutip dari Appelbaum dan Hare (1996) berpendapat tiga dimensi *self efficacy*:

1) *Magnitude* / besarnya: mengacu pada tingkat kesulitan tugas seseorang yang ia percaya dapat mencapainya.

2) *Strength* / kekuatan: mengacu pada tingkat keyakinan bahwa suatu tingkat kinerja tugas dapat dicapai.

3) *Generality*/umum: mengacu pada sejauh mana keputusan *self efficacy* yang diberikan berlaku di situasi yang berbeda.

Self efficacy pada dasarnya membuat perbedaan dalam bagaimana orang merasa, berfikir dan bertindak. Dalam hal perasaan, rasa rendah *self efficacy* berhubungan dengan depresi, kecemasan dan ketidakberdayaan. Tingkat *self efficacy* dapat meningkatkan atau menghambat motivasi untuk bertindak (Schwarzer & Fuchs, 1995).

3. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja

Kinerja merupakan sesuatu yang dikerjakan oleh seseorang di dalam pekerjaannya sesuai dengan tugas apa yang diberikan kepadanya. Seseorang dikatakan mempunyai kinerja yang baik apabila dalam bekerja dia memberikan segalanya untuk proses menyelesaikan pekerjaannya tersebut dan ketika hanya bekerja sesuai dengan kemampuannya saja dan tidak mau menambah pengetahuan yang akan bermanfaat bagi kinerjanya maka bisa dikatakan kinerjanya seseorang tersebut akan selalu begitu dan bisa saja menurun serta akan menjadikan beban didalam suatu perusahaan yang akan mengakibatkan tujuan perusahaan tidak tercapai.

Beberapa definisi dari Kinerja sebagai berikut:

1) Mengutip dari Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.

2) Mengutip dari Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

3) Mengutip dari Mangkunegara (2006) Kinerja Karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

4) Mengutip dari Viswesvaran (2005) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Indikator Kinerja

Viswesvaran et al. (2005) menyatakan berikut ini adalah dimensi untuk penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1) *Productivity/Quantity*, Penilaian kuantitas berdasarkan pada seberapa banyak pekerjaan yang dihasilkan

atau penjualan yang dapat dilakukan oleh seorang karyawan. Menurut Bernardin & Russell (2003) kuantitas merupakan ukuran dari jumlah yang dapat dihasilkan, yang diukur melalui jumlah unit atau jumlah aktivitas yang diselesaikan.

2) *Quality*, Bernardin & Russell (2003) berpendapat bahwa kualitas merupakan ukuran dari seberapa tinggi kualitas proses atau hasil dalam menjalankan suatu kegiatan. Menurut Viswesvaran et al. (2005), kualitas merupakan ukuran dari seberapa baik karyawan menyelesaikan pekerjaannya.

3) *Interpersonal Competence*, Menurut Spitzberg & Cupach (1984) interpersonal competence adalah kemampuan seseorang untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain (dalam Nakatsugawa & Takai, 2014). Interpersonal competence merupakan kemampuan untuk bekerja dengan baik dengan orang lain (Viswesvaran, 2005). Dari beberapa definisi diatas, sejatinya interpersonal competence adalah kemampuan seseorang untuk bekerja sama dan menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun pelanggan.

4) *Effort*, *Effort* adalah mengeluarkan sejumlah upaya untuk meningkatkan kinerja (Brown & Peterson, 1994). Effort menurut Viswesvaran (2005) adalah jumlah usaha yang dikeluarkan oleh seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

5) *Job Knowledge*, Palumbo et al (2005) mendefinisikan job knowledge sebagai informasi teknis yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Job knowledge merupakan ukuran dari pengetahuan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan (Viswesvaran, 2005).

6) *Compliance with authority*, Menurut Edwards & Wolfe (2005), *compliance with authority* adalah kepatuhan seseorang terhadap peraturan yang sudah ditetapkan. Sementara itu menurut Viwesvaran (2005), *compliance with authority* adalah sebuah ketaatan pada aturan dan ketentuan.

c. Faktor-faktor Kinerja

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja Mengutip dari Gibson, Ivancevich dan Donnely (2010) menyatakan bahwa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1) Variabel Individu : meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang, seperti

keluarga, tingkat sosial dan pengalaman, demografi, menyangkut umur, asal-usul dan jenis kelamin.

2) Variabel psikologis : meliputi persepsi, sikap, keribadian, belajar, motivasi.

3) Variabel organisasi : meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan design pekerjaan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, mengutip dari Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

1) Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

4) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

5) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

6) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) penilaian indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1) Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2) Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

3) Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas yang lain.

4) Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

Dampak yang disebabkan oleh kinerja adalah ketika seorang karyawan tidak melakukan tugasnya secara baik maka dia pasti tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan pekerjaannya menjadi menumpuk serta tidak dapat terselesaikan sesuai target yang ditetapkan.

B. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Mempengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat (Robbins, 2010).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Modiani (2012) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Juga penelitian yang dilakukan oleh Marnis Atmojo (2012) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Self Efficacy sebagai variabel Moderasi dalam mempengaruhi hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh *Self efficacy* sebagai variabel moderasi dalam mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan, Jadi mengambil salah satu indikator yang ada pada kepemimpinan transformasional yaitu stimulasi intelektual dimana pemimpin memberikan dorongan terhadap pegawai atau karyawannya untuk bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan cara yang berbeda atau menyelesaikan suatu masalah dengan sudut pandang berbeda, dengan begitu pegawai akan tertantang dan mempunyai kepercayaan diri lebih bahwa dia mampu untuk menyelesaikannya maka ketika dia berhasil menyelesaikan pekerjaannya tersebut kualitas kinerjanya akan meningkat. Berbeda ketika tidak mempunyai self efficacy yang tinggi maka kinerjanya tidak meningkat. Dari penelitian yang dilakukan oleh Ritawati Tedjakusuma (2008) menunjukkan kepemimpinan transformasional

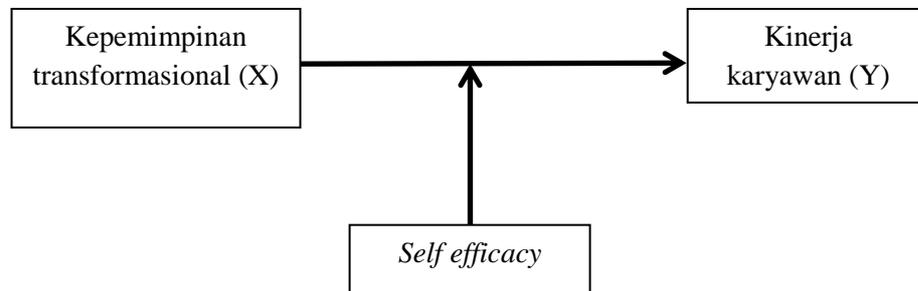
dan *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H2 : Self Efficacy sebagai variabel Moderasi mempunyai pengaruh hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

C. Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis di atas maka dapat dibuat model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model penelitian

Sumber Hipotesis:

H1: Modiani (2012), Marnis Atmojo (2012), Lila Tintami dkk. (2012)

H2: Ritawati Tedjakusuma (2008).

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *self efficacy* sebagai variabel moderasi. Model penelitian ini memuat kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (*Independent*), *self efficacy* sebagai variabel moderasi dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (*dependent*)

