

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi kinerja karyawan

Menurut sinambela (2011) mengemukakan bahwa kinerja mendefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah penting, sebab dengan kinerja ini akan di ketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang di bebankan kepadanya. Pendapat lain mengenai pengertian kinerja dikemukakan oleh withmore dalam sinambela (2017), menjelaskan bahwa kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu.

wexly dan yukl dalam sinambela (2012), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memeperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat di capai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Menurut Rivai dan Basri (2005) dalam Sinambela (2017) kinerja

adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Melihat dari beberapa ahli yang mengungkapkan mengenai kinerja, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari seorang karyawan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kinerja sangat penting bagi sebuah organisasi, karena kinerja sebagai suatu alat untuk mengetahui kondisi tingkat pencapaian hasil suatu instansi yang dihubungkan dengan visi organisasi tersebut, serta dapat mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional perusahaan. Dengan adanya informasi mengenai kinerja, maka perusahaan dapat mengambil tindakan yang dapat diperlukan untuk menentukan tingkat keberhasilan perusahaan untuk memutuskan suatu tindakan.

b. Formula Kinerja

Untuk meningkatkan kinerja, perlu dibuat standar pencapaian melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan dilakukan. Secara sistematis, untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat digunakan formulasebagai berikut (Sinambela,2017) :

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Gambar 2.1 Formula Kinerja Pegawai

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikaitkan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Dalam hal ini kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat melaksanakan tugas dengan baik, begitupun motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik.

c. Dimensi-Dimensi Kinerja Karyawan

Baik tidaknya kinerja karyawan dapat dinilai dari 6 kriteria dasar atau dimensi pengukuran kinerja (Bernadin dan Russel) dalam Nurfajar dkk (2018), yaitu :

1) Quality

Yaitu terkait dengan proses atau hasil dalam memenuhi maksud atau tujuan.

2) Quantity

Yakni terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.

3) Timeliness

Yakni terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.

4) Cost- effectiveness

Yakni terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi seperti SDM, uang, material, dan teknologi dalam mendapatkan dan memperoleh hasil yang maksimal atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

5) Need for supervision

Yakni terkait dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pemimpin.

6) Interpersonal impact

Yakni kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan bekerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Avolio (1999) dan Bass (1985) dalam Chua and Ayoko (2019) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi karyawan atau pengikut untuk mengubah keyakinan, nilai, kemampuan mereka dan motif untuk meningkatkan kinerja mereka diluar kepentingan pribadi untuk kepentingan organisasi sambil membangun rasa motivasi diri pada karyawan mereka. Sedangkan menurut Heater dan Bass (1998) dalam Setiawan bahwa kepemimpinan transformasional lebih menarik bagi

karyawan yang berpendidikan tinggi, karena karyawan yang berpendidikan tinggi mendambakan tantangan kerja yang dapat menambahkan profesionalis dan pengembangan diri.

Yukl (2009) dalam Setiawan (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Burns (1978) dalam Harjono dkk (2015) juga berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai pengaruh sangat tinggi terhadap bawahan dan mampu menginspirasi bawahan sehingga dapat mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan transformasional sangat penting diterapkan pada perusahaan, karena hal tersebut dianggap dapat mendorong bawahan ke arah yang lebih jelas dan berwujud nyata dikarenakan pemimpin transformasional memiliki karakter yang karismatik dan mampu membangun ikatan emosional yang kuat dengan public untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Robins (2006) dalam Tampi (2014) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan :

1) Gaya kepemimpinan kharismatik

Karakteristik pemimpin kharismatik :

- a) Visi dan artikulasi. Memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b) Risiko personal. pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2) Gaya kepemimpinan transaksional

Gaya pemimpin transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Karakteristik gaya kepemimpinan transaksional:

a) Imbalan kontingen : kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif) : melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, menempuh tindakan perbaikan.

c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif) : mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi

d) Laissez-Faire : melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3) Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggaiahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Karakteristik transformasional:

a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan

b) Inspirasi: mengomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati

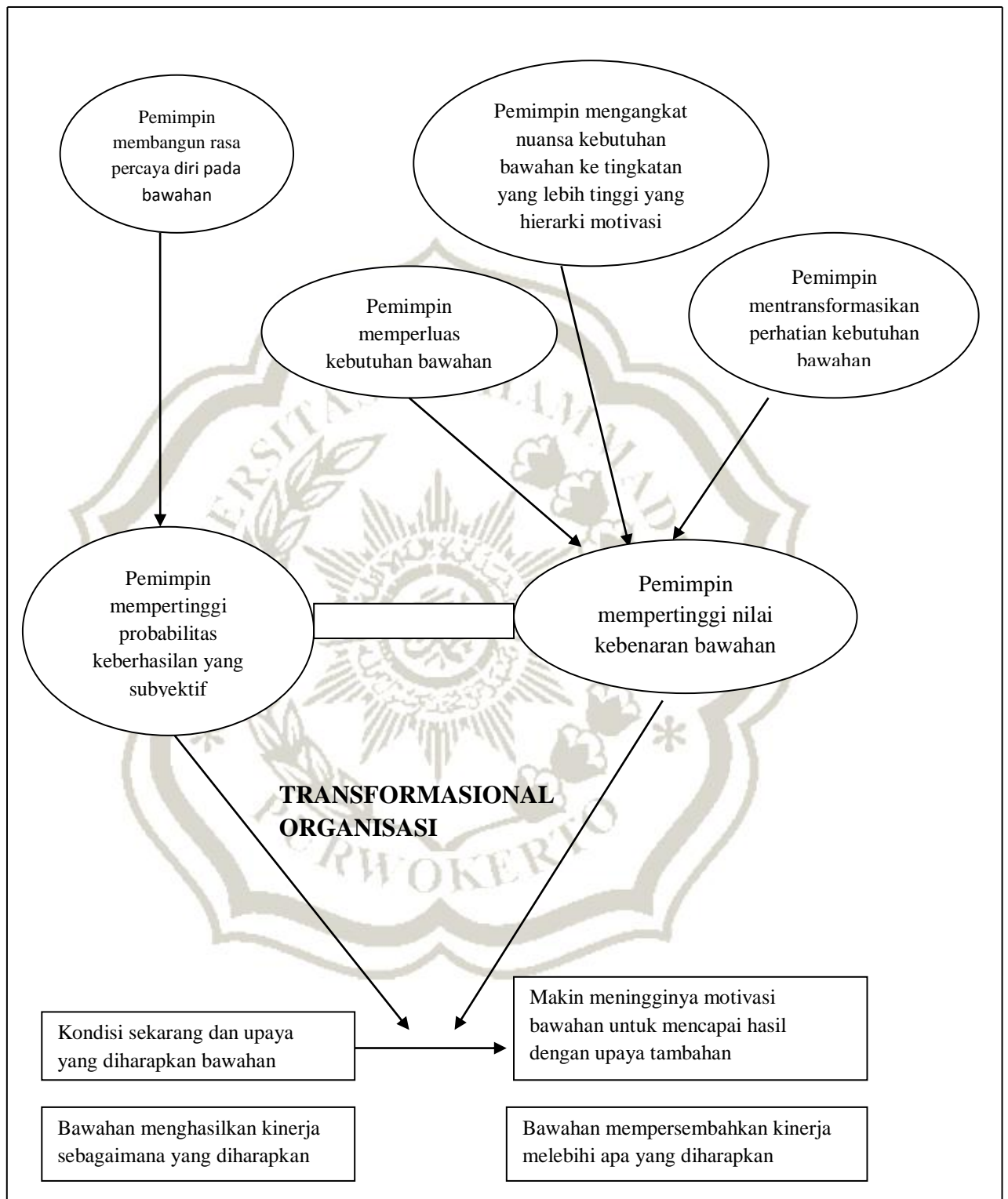
d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4) Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.



c. Model Kepemimpinan Transformasional



Sumber : Bass dan Aviola (1994)

Gambar 2.2 Model Kepemimpinan Transformasional

1. Teori Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership Theory)

Menurut Ismail S (2009) Teori kepemimpinan transformasional didasari oleh hasil penelitian mengenai adanya perilaku kepemimpinan dimana para pemimpin yang kemudian dikategorikan sebagai pemimpin transformasi (Transformasional leader) memberikan inspirasi kepada sumber daya manusia yang lain dalam organisasi dalam organisasi untuk mencapai sesuatu melebihi apa yang direncanakan oleh organisasi. Pemimpin transformasi juga merupakan pemimpin visioner yang mengajak sumber daya manusia organisasi bergerak menuju visi yang dimiliki oleh pemimpin. Para pemimpin transformasi lebih mengandalkan karisma dan kewibawaan (referent power) dalam menjalankan kepemimpinannya.

Karakteristik pemimpin transformasi memiliki perbedaan dengan pemimpin transaksi, yaitu pemimpin transaksi biasanya mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai sesuatu sesuai dengan rencana dan lebih mengandalkan keemimpinannya kepada kekuasaan legitimasi (legitimate power) atau otoritas formal (formal authority).

2. Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (1990) dalam Priansa dkk (2014) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

a. Menunjukkan perilaku karismatik

- 1) Mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya
- 2) Kepercayaan kepada orang lain
- 3) Menyampaikan rasa pengertian memiliki misi yang kuat terhadap pengikutnya

- 4) Menampilkan standar moral yang tinggi
- 5) Membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya
- 6) Menjadi model pada pengikutnya

b. Memunculkan motivasi inspirasional

- 1) Mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi
- 2) Memberi inspirasi melalui visi yang jelas
- 3) Kepercayaan diri
- 4) Meningkatkan optimisme
- 5) Semangat kelompok
- 6) Antusias

c. Memberikan stimulasi intelektual

- 1) Menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif
- 2) Kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menanyakan asumsi-asumsi
- 3) Membuat kembali kerangka permasalahan
- 4) Mendekati pengikut dengan cara baru

d. Memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu

- 1) Memberikan perhatian secara personal pada semua individu
- 2) Membuat semua individu merasa dihargai
- 3) Mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan pengikutnya.

3. Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4i” yang artinya :

- a. *Idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan rasa percaya diri (trust) dari orang yang dipimpinnya. Idealized influence mengandung makna saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.
- b. *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memerhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
- c. *Intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktekan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.
- d. *Individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan.

4. Self Efficacy

a. Definisi Self-Efficacy

Menurut Bandura dalam Ghufron dan S Risnawita (2017) ia mendefinisikan bahwa efikasi diri adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. Lunenburg (2011) dalam Widyawati dan Karwini (2018) mengemukakan bahwa self efficacy adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya diberbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan efikasi diri menurut Baron dan Byrne dalam Ghufron dan S Risnawati (1991) mendefinisikan efikasi diri sebagai evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan, dan mengatasi hambatan.

Berdasarkan uraian definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa self efficacy adalah keyakinan seorang individu atas kemampuannya untuk mengerjakan dan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan baik.

Self efficacy sangat penting bagi setiap individu karena hal ini membantu seseorang dalam menentukan pilihan, usaha mereka untuk maju, kegigihan dan ketekunan yang mereka tunjukan dalam

menghadapi kesulitan, dan derajat kecemasan atau ketenangan yang mereka alami saat mereka mempertahankan tugas-tugas yang mencukupi kehidupan mereka (Bandura, 1986).

b. Dimensi – Dimensi Self-Efficacy

Menurut Bandura (1997) dalam Ghufro dan S Risnawita (2017), efikasi diri pada diri tiap individu dengan yang lainnya berdasarkan tiga dimensi. Berikut ini adalah tiga dimensi tersebut :

1) Dimensi tingkat (level)

Dimensi ini berkaitan dengan derajat kesulitan tugas ketika individu merasa mampu untuk melakukannya. Apabila individu dihadapkan pada tugas-tugas yang disusun menurut tingkat kesulitannya, maka efikasi diri individu mungkin akan terbatas pada tugas-tugas yang mudah, sedang, atau bahkan meliputi tugas-tugas yang paling sulit, sesuai dengan batas kemampuan yang dirasakan untuk memenuhi tuntutan perilaku yang dibutuhkan pada masing-masing tingkat. Dimensi ini memiliki implikasi terhadap pemilihan tingkah laku yang akan dicoba atau dihindari.

2) Dimensi kekuatan (Strength)

Dimensi ini berkaitan dengan tingkat kekuatan dari keyakinan atau pengharapan individu mengenai kemampuannya. Pengharapan yang lemah mudah digoyahkan oleh pengalaman-pengalaman yang tidak mendukung. Sebaliknya, pengharapan yang mantap mendorong individu tetap bertahan dalam usahanya. Dimensi ini biasanya berkaitan langsung dengan dimensi level, yaitu makin

tinggi taraf kesulitan tugas, makin lemah keyakinan yang dirasakan untuk menyelesaikannya.

3) Dimensi generalisasi (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.

c. Teori Efikasi Diri

Teori efikasi diri (self-efficacy theory) juga dikenal sebagai teori kognitif sosial, atau teori pembelajaran sosial, mengacu pada keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melaksanakan tugas. Semakin tinggi efikasi diri, semakin anda percaya diri pada kemampuan untuk berhasil. Dengan demikian, dalam situasi yang sulit, orang dengan efikasi diri yang rendah lebih cenderung untuk mengurangi upaya mereka atau menyerahkan sekaligus, sementara itu orang dengan efikasi diri yang tinggi akan berusaha dengan lebih keras untuk menguasai tantangan.

Efikasi diri dapat menciptakan spiral yang positif, yaitu orang dengan efikasi diri yang tinggi akan menjadi lebih terlibat dalam tugas mereka dan kemudian, pada gilirannya, akan meningkatkan kinerja, yang mana lebih jauh lagi akan meningkatkan efikasi. Perubahan pada efikasi diri dari waktu ke waktu terkait dengan perubahan dalam kinerja kreatif pula. Para individu yang mempunyai efikasi diri yang tinggi juga tampak menanggapi umpan balik negatif dengan upaya dan motivasi yang

semakin meningkat, sementara orang dengan efikasi diri yang rendah cenderung untuk mengurangi upaya mereka setelah memperoleh umpan balik negatif.

Dalam publikasi *Social Foundation Of Thought And Action : A Social Cognitive Theory*, Bandura mengembangkan pandangan human functioning. Dia menyoroti peran sentral kognitif, seolah mengalami sendiri (Vicarious), pengaturan diri, dan proses reflektif dari dalam adaptasi dan perubahan manusia. Orang dipandang sebagai sosok sistem pengorganisasi diri, proaktif, refleksi diri dan pengaturan diri dari pada sebagai organisme reaktif yang dibentuk dan dilindungi oleh kekuatan lingkungan atau didorong oleh implus-implus paling dalam yang tersembunyi. Dalam perspektif kognitif sosial, individu dipandang berkemampuan proaktif dan mengatur diri dari pada sebatas mampu berperilaku reaktif dan dikontrol oleh kekuatan biologis atau lingkungan. Selain itu individu juga dipahami memiliki self-beliefs yang memungkinkan mereka berlatih mengukur pengendalian atas pikiran, perasaan, dan tindakan mereka.

Bandura (1997) memperlihatkan bahwa individu membuat dan mengembangkan persepsi diri atas kemampuan yang menjadi instrumen pada tujuan yang mereka kejar dan pada kontrol yang mereka latih atas lingkungannya. Adapun fondasi persepsi Bandura terhadap reciprocal determinism memandang bahwa : a) faktor personal dalam bentuk kognisi, afektif dan peristiwa biologis, b) tingkah laku, c) pengaruh lingkungan membuat interaksi yang menjadi hasil dalam triadic

reciprocity . sifat timbal balik penentu pada fungsi manusia ini dalam teori kognitif sosial memungkinkan untuk menjadi terapi dan usaha konseling yang diarahkan pada personal, lingkungan dan faktor perilaku.

Teori kognitif sosial berakar pada pandangan pada human agency bahwa individu merupakan agen secara proaktif mengikutsertakan dalam lingkungan mereka sendiri dan dapat membuat sesuatu terjadi dengan tindakan mereka. Adapun kunci pengertian agency adalah kenyataan bahwa diantara faktor personal yang lain, individu memiliki self-beliefs yang memungkinkan mereka melatih mengontrol atas pikiran, perasaan, dan tindakan mereka, bahwa “ apa yang dipikirkan, dipercaya dan dirasakan orang mempengaruhi bagaimana mereka bertindak”.

Bandura (1982) dalam Lunenburg (2011) mengatakan self efficacy mempengaruhi pembelajaran dan kinerja dalam tiga cara antara lain :

1) Self-efficacy influences the goals that employees choose for themselves.

Para karyawan dengan tingkat efikasi diri yang rendah cenderung untuk menetapkan tujuan yang relatif rendah untuk diri mereka sendiri. Sebaliknya, individu dengan self efficacy cenderung menetapkan tujuan pribadi yang tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa orang tidak hanya belajar tetapi juga melakukan pada tingkat yang konsisten keyakinan self efficacy mereka.

2) Self-efficacy influences learning as well as the effort that people exert on the job.

Karyawan dengan self-efficacy tinggi umumnya bekerja keras untuk belajar bagaimana melakukan yang baru tugas, karena mereka yakin bahwa upaya mereka akan berhasil. Karyawan dengan rendah self-efficacy mungkin kurang mengerahkan upaya ketika belajar dan melakukan tugas-tugas kompleks, karena mereka tidak yakin upaya itu akan mengarah pada kesuksesan.

- 3) Self-efficacy influences the persistence with which people attempt new and difficult tasks.

Karyawan dengan self-efficacy yang tinggi yakin bahwa mereka dapat belajar dan melakukan tugas spesifik. Dengan demikian, mereka cenderung bertahab dalam upaya mereka bahkan ketika masalah muncul. Sebaliknya, karyawan dengan self-efficacy rendah yang percaya mereka tidak mampu belajar dan melakukan tugas yang sulit cenderung menyerah ketika masalah muncul. Dalam sebuah tinjauan literatur yang luas tentang self efficacy, Albert Bandura dan Edwin Locke (2003) menyimpulkan bahwa self-efficacy adalah penentuan kuat kinerja pekerjaan.

d. Fungsi – Fungsi Self-Efficacy

Efikasi diri yang telah terbentuk akan mempengaruhi dan memberi fungsi pada aktivitas individu antara lain :

1) Fungsi Kognitif

Individu dengan efikasi diri yang kuat akan mempunyai cita-cita yang tinggi, mengatur rencana dan berkomitmen pada dirinya untuk mencapai tujuan tersebut dan sebaliknya.

2) Fungsi motivasi

Efikasi diri mendukung motivasi dalam berbagai cara dan menentukan tujuan-tujuan yang diciptakan individu bagi dirinya sendiri dengan seberapa besar ketahanan individu terhadap kegagalan.

3) Fungsi afektif

Efikasi diri memegang peranan penting dalam kecemasan, yaitu untuk mengontrol stres yang terjadi semakin kuat efikasi diri, individu semakin berani menghadapi tindakan yang menekan dan mengancam.

4) Fungsi selektif

Fungsi selektif akan mempengaruhi pemilihan aktivitas atau tujuan yang akan diambil oleh individu.

e. Indikator-Indikator Self-Efficacy

Bandura (1997) dalam Sebayang (2017) mengidentifikasi empat indikator untuk mengukur self-efficacy :

1) Pengalaman akan kesuksesan (Past Performance)

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap self-efficacy individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan self-efficacy individu meningkat, sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya self-efficacy, khususnya jika kegagalan terjadi ketika self-efficacy individu belum benar-benar terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan self-efficacy individu

jika kegagalan tersebut tidak merefleksikan kurangnya usaha atau pengaruh dari keadaan luar. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu :

- a) Tugas yang menantang
- b) Pelatihan
- c) Kepemimpinan yang mendukung

2) Pengalaman individu lain (Vicarious Experience)

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber self-efficacy nya. Self-efficacy juga dipengaruhi oleh pengalaman individu lain. Pengamatan individu akan keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan self-efficacy individu tersebut pada bidang yang sama. Individu melakukan persuasi terhadap dirinya dengan mengatakan jika individu lain dapat melakukannya dengan sukses, maka individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik. Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu terhadap kemampuannya sendiri dan mengurangi usaha individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan self-efficacy individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya pengalaman individu lain, dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri. beberapa hal yang dapat dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu :

a) Kesuksesan rekan kerja

b) Kesuksesan perusahaan

3) Persuasi verbal (Verbal Persuasion)

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan. Beberapa hal yang ada dalam dimensi ini yaitu sikap dan komunikasi yang dirasakan dari pemimpin atau atasan. Pada persuasi verbal, individu diarahkan dengan saran, nasehat, dan bimbingan sehingga dalam meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan-kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan. Beberapa hal yang menjadi tolak ukur dalam indikator ini, yaitu :

a) Hubungan atasan dengan pegawai

b) Peran pemimpin

4) Keadaan fisiologis (Emotional Cues)

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejolak emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari. Informasi dari keadaan fisik seperti jantung berdebar, keringat dingin, dan gemetar menjadi isyarat bagi individu bahwa situasi yang dihadapinya berada diatas kemampuannya. dalam indikator ini, yang dijadikan tolak ukur dalam yaitu :

- a) Keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan
- b) Keinginan sukses mencapai tujuan.

5. Disiplin Kerja

a. Definisi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2017) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Handoko (2001) dalam Sinambela (2017) disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. menurut Sutrisno (2017) disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Sedangkan menurut Sinambela (2017) Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan uraian definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja adalah sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan seseorang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Disiplin kerja sangat penting bagi sebuah organisasi, sebab dari disiplin kerja ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh

organisasi harus dijalankan agar pekerjaan bisa dilakukan secara efektif. Kurangnya disiplin kerja pada sebuah organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja sehari-hari.

b. Pendekatan-Penghindaran

Menurut Robbins and Judge MBTI, Lima Besar, dan Dark Triad bukan hanya kerangka kerja teoritis kepribadian yang ada. Baru-baru ini, kerangka kerja pendekatan-penghindaran telah menggunakan karakteristik-karakteristik kepribadian sebagai motivasi. Motivasi pendekatan dan penghindaran mewakili tingkat dimana kita beraksi pada rangsangan, motivasi pendekatan adalah ketertarikan kita pada rangsangan positif dan motivasi penghindaran adalah respons kita pada rangsangan negatif.

Kerangka kerja pendekatan-penghindaran oleh karena itu mengorganisasikan sifat-sifat dan bisa membantu menjelaskan bagaimana mereka memprediksi perilaku kerja. Satu studi menunjukkan, misalnya bahwa motivasi pendekatan dan penghindaran dapat membantu menjelaskan bagaimana evaluasi diri sendiri mempengaruhi kepuasan kerja.

c. Kerangka Teoritik Disiplin Kerja

Model disiplin kerja yang dijadikan sandaran model dari praktisi dan ilmuwan sumber daya manusia Riva'i (2005) dalam Supardi (2014) yang mengemukakan tiga model disiplin. Tiga model disiplin yang dikembangkan yaitu :

1) Aturan tungku panas (hot stove rule)

Menurut pendekatan tungku panas, tindakan disipliner haruslah memiliki analog dengan menyentuh sebuah tungku panas yaitu : membakar dengan segera, memberi peringatan, memberi hukuman yang konsisten, dan membakar tanpa perbedaan.

2) Tindakan disiplin progresif

Memastikan bahwa terdapat hukuman yang minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.

3) Tindakan disiplin positif

Yaitu mendorong pegawai memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab berdasarkan akibat-akibat dari tindakan-tindakan mereka.

d. Komponen-Komponen Disiplin Kerja

Komponen disiplin kerja menurut Veithzal Rivai (2005) dalam Sinambela (2017) :

1) Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2) Ketaatan pada peraturan kerja

Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3) Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4) Tingkat kewaspadaan tinggi

Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5) Bekerja etis

Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk indisipliner sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

e. Indikator - Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2007) Pada dasarnya, banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.

3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat

mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Self Efficacy*, dan Disiplin Kerja, terhadap Kinerja Karyawan. Berikut tabel penelitian terdahulu :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penulis	Sinta>Nama universitas	Judul yang digunakan	Hasil Penelitian
Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan				
1	Edi Sugiono dan Widia Rachmawati (2019)	S6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang, Jakarta Selatan	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2	Ogi Rifansyah (2016)	Universitas Riau	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru	Gaya Kepemimpinan baik dan tepat sasaran
3	Gerald Joseph Harjono, Bode Lumanauw dan Victor P.K. Lengkong (2015)	Universitas Sam Ratulangi	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai PT. Air Manado	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
4	Ujang Tri Cahyono, Mohamad Syamsul Maarif dan Suharjono (2014)	S2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember	Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
5	Eko Yudhi Setiawan (2015)	Universitas Narotama	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS	Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

No	Nama dan Tahun Penulis	Sinta>Nama universitas	Judul yang digunakan	Hasil Penelitian
			Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya	
6	Lidya Rorimpandey (2013)	Universitas SamRatulangi	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
7	Candra Aji Baskoro (2014)	Universitas Udayana (Unud),	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
8	Martha Andy Pradana, Bambang Swasto Sunuharyo dan Djahmur Hamid (2013)	Universitas Brawijaya Malang	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Silke Astrid Eisenbei and Sabine Boerner (2013)	Q1	<i>A Double-edged Sword : Transformational Leadership and Individual Creativity</i>	Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja
10	Jingping Sun, Xuejun Chen and Sijia Zhang (2017)	Q1	<i>A Review Of Research Evidence on the Antecedents of Transformational Leadership</i>	Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja
11	Thi Thu Nguyen, Lokman Mia,	Q1	<i>Effect of transformational- leadership style and</i>	Kepemimpinan Transformasional memberikan efek

No	Nama dan Tahun Penulis	Sinta>Nama universitas	Judul yang digunakan	Hasil Penelitian
	Lanita Winata and Vincent K.Chong (2016)		<i>management control system on managerial performance</i>	langsung dan positif terhadap kinerja
12	Bernard M. Bass (1999)		<i>Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih efektif terhadap kinerja
Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan				
1	Gerald Joseph Harjono, Bode Lumanauw dan Victor P.K. Lengkong (2015)	Universitas SamRatulangi	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai PT. Air Manado	Self Efficacy berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
2	Regina Gledy Kasegar (2013)	Universitas SamRatulangi	Pengembangan Karir dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Departement Store Manado Town Square	Self Efficacy tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3	Nurul Hikmah dan Hari Susanta (2018)	Universitas Diponegoro	Pengaruh Komitmen Organisasional, Self Efficacy dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap Susan Spa & Resort Bandungan)	Self Efficacy berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Sapta Rini Widyawati dan Ni Ketut Karwini (2018)	Universitas Mahasaraswati Denpasar	Pengaruh Self Esteem, Self Efficacy dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.	Sekf Efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

No	Nama dan Tahun Penulis	Sinta>Nama universitas	Judul yang digunakan	Hasil Penelitian
			Dwi Fajar Semesta Denpasar	
5	Stevani Sebayang, S.Kom,MM dan Dr.Jafar Sembiring, M.Ed.M (2017)	Universitas Telkom	Pengaruh Self Esteem dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di PT. Finnet Indonesia	Self Efficacy berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
6	I Gusti Ayu Intan, I Wayan Gede Supartha dan Putu Saroyeni.P (2017)	Universitas Udayana (Unud),	Pengaruh Self Efficacy dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Agen Pemasaran Asuransi Equity Life Indonesia Cabang Renon Denpasar	Self Efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
7	Rinna Ribka Rimper dan Lotje Kawet (2014)	Universitas Samratulangi	Pengaruh Perencanaan Karir dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Area Manado	Self Efficacy berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
8	Lms. Kristiyanti (2015)	S3	Pengaruh Emotional Quotient dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Auditor (Studi Kasus Kantor Akuntan di Surakarta dan Yogyakarta)	Self Efficacy berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
9	Desti Marina Ardanti dan Edy Rahardja (2017)	Universitas Diponegoro	Pengaruh Pelatihan, Efikasi Diri dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Patra Semarang Hotel & Convention)	Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

No	Nama dan Tahun Penulis	Sinta>Nama universitas	Judul yang digunakan	Hasil Penelitian
10	Salsabila Adissa Maharani dan Widiartanto (2017)	Universitas Diponegoro	Pengaruh Self Efficacy, Coaching dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan CV. Laxita Paramitha Semarang (2017)	Self Efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
11	Mochammad Alvian Setyabudi, Mochammad Al Musadieq dan Aulia Luqman Aziz (2018)	Universitas Brawijaya	Pengaruh Pengembangan Karir dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Dr. Mohamad Saleh Probolinggo)	Self Efficacy tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
12	Nurfajar, M. Syarif Marzuqi, Nika Rohmayati	Universitas Sultan Ageng Tirtayasa	Pengaruh Employee Engagement dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nikomas Gemilang Divisi PCI S5 Serang Banten	Efikasi diri tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
13	Fred C. Lunenburg (2011)	-	<i>Self Efficacy in the Workplace : Implications for Motivation and Performance</i>	Self Efficacy berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
14	Alexander D. Stajkovic, Albert Bandura, Edwin A. Locke, Dongseop Lee and Kayla Sergent (2018)	Q1	<i>Test of three conceptual models of influence of the big five personality traits and self-efficacy on academic performance: A meta-analytic path-analysis</i>	Self efficacy berpengaruh terhadap kinerja karyawan
15	Albert Bandura (1994)	-	<i>Ebook Self-Efficacy</i>	-
Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan				

No	Nama dan Tahun Penulis	Sinta>Nama universitas	Judul yang digunakan	Hasil Penelitian
1	Yanti Komala Sari (2014)	Direktur PT Patra Sari	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Patra Komala di Dumai	Disiplin Kerja tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2	Rozi Fadillah, Sulastini, Noor Hidayati (2017)	S5	Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Kalsel Cabang Pembantu di Banjarmasin	Disiplin Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3	Lailatul Arifiyah dan Hadi Sunaryo (2017)	Unisma	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap kinerja Karyawan	Disiplin Kerja terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Patricia M. Sahangggamu dan Silvy L. Mandey (2014)	Universitas Sam Ratulangi Manado	Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya	Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5	Maftri Yuliana, Leonardo Budi H dan Edward Gagah P.T (2017)	Universitas Pandanaran Semarang	Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BMT Taruna Sejahtera Ungaran	Disiplin Kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
6	S Mia Lasmaya (2016)	S4	Pengaruh Sistem Informasi SDM, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Ananta	Universitas	Pengaruh	Disiplin kerja tidak

No	Nama dan Tahun Penulis	Sinta>Nama universitas	Judul yang digunakan	Hasil Penelitian
	Dwikristianto S dan Sesilya K	Kristen Petra	Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Modern Widya Technical Cabang Jayapura	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Dewi Y.A. Mahale, Lucky O.H.Dotulong and Hendra N. Tawas (2017)	Universitas Sam Ratulangi	Pengaruh Disiplin Kerja, Penempatan serta Diklat Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung (BPDASHIL) Tondan di Manado	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Phillomena Mukami Njoroge and Ann Nduku Nyabuto (2014)	Q3	<i>Discipline as a factor academic performance in Kenya</i>	Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Avolio (1999) dan Bass (1985) dalam Chua and Ayoko (2019) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi karyawan atau pengikut untuk mengubah keyakinan, nilai, kemampuan mereka dan motif untuk meningkatkan kinerja mereka diluar kepentingan pribadi untuk kepentingan organisasi sambil membangun rasa motivasi diri pada karyawan mereka. Gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan

oleh seorang pemimpin kepada bawahannya memiliki pengaruh yang besar dikarenakan dampak yang diberikan akan sangat tinggi terhadap karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang diinginkan oleh bawahannya lebih baik dari apa yang sebelumnya dikerjakan yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Harjono dkk (2015), Baskoro (2014), Rorimpandey (2013), Rifansyah (2016) dan Sugiono (2019) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun ada beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Setiawan, 2015) dan Cahyono dkk (2014) dari hasil penelitian terdahulu dapat dikatakan bahwa terdapat *research gap* antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Bandura dalam Ghufron dan S Risnawita (2017) ia mendefinisikan bahwa efikasi diri adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. Self efficacy berkaitan dengan sejauh mana individu mempunyai kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya dalam mengatasi situasi yang akan dihadapi dimasa mendatang. Kurangnya self efficacy pada diri seorang karyawan dapat

mengakibatkan turunnya kinerja karyawan, akan tetapi apabila semakin tinggi self efficacy maka semakin tinggi juga peluang keberhasilan dalam suatu organisasi.

Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Harjono dkk (2015), Sebayang dkk (2017), Intan dkk (2017), Hikmah dkk (2018) dan Widyawati dkk (2018) bahwa self-efficacy berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun ada beberapa penelitian yang dilakukan oleh Kaseger (2013) dan Setyabudi dkk (2018) yang menyatakan bahwa self efficacy tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu dapat dikatakan bahwa terdapat *research gap* antara *self efficacy* dan kinerja karyawan.

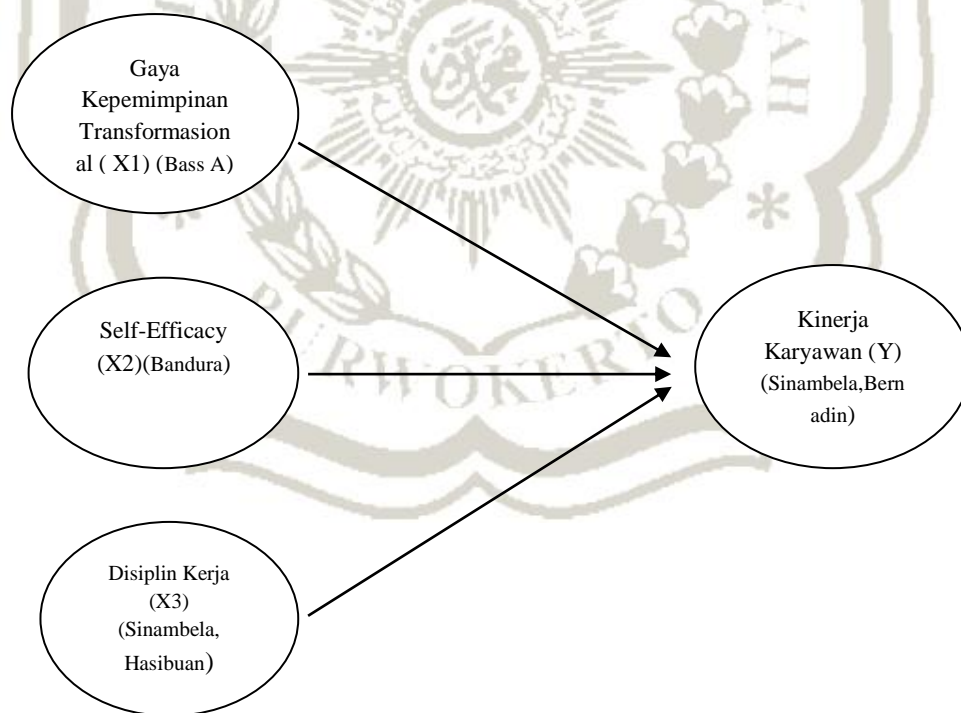
3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2017) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan seorang karyawan mencerminkan besarnya tanggung jawab seorang terhadap tugas yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan yang mempunyai disiplin yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik, apabila dibandingkan dengan karyawan yang bermalas-malasan karena waktu kerja dimanfaatkannya tidak sebaik mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuliana dkk (2017), Fadillah dkk (2017), Arifiyah dan Hadi Sunaryo (2017), Wulandari dan Dini (2012), serta Hidayat dan

Muchamad Taufiq (2012) bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Sari (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan definisi dan acuan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu dapat dikatakan bahwa terdapat *research gap* antara disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan literatur penelitian maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

D. HIPOTESIS

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Self Efficacy berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

