

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)**

Ada dua jenis kepemimpinan menurut Bass and Bass (2008) yaitu Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional. Dalam kepemimpinan Transaksional, cenderung lebih mengarah kepada imbalan atau konsekwensi dari pimpinan terhadap setiap tindakan yang dilakukan bawahan. Sedangkan dalam kepemimpinan Transformasional, pemimpin lebih cenderung melakukan pendekatan kepada karyawan secara lebih personal. Dimana pemimpin yang transformasional bias membuat pengaruh positif yang ideal, menstimulasi intelektualitas karyawan sehingga dapat mendorong meningkatkan kecerdasan dan rasionalitas dalam menyelesaikan masalah.

Bass and Bass (2008) juga menyatakan bahwa diantara dua jenis kepemimpinan tersebut, kepemimpinan transaksional kurang efektif daripada kepemimpinan transformasional. Kontribusi positif dirasa lebih banyak dalam kepemimpinan transformasional karena lebih banyak memotivasi karyawan untuk lebih produktif.

Imbalan bayaran tidak hanya dibutuhkan oleh karyawan, namun kebutuhan secara psikologis lebih membuat kenyamanan dan ketentraman ditempat kerja yang mendorong kecerdasan, rasionalitas dan kemampuan dalam memecahkan masalah, menanamkan rasa hormat dan bangga serta menanamkan kepercayaan.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri (Bass & Bass, 2008). Kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan berharga pada pengikut disebut kepemimpinan transformasional. Pemimpin seperti itu fokus pada "mentransformasikan" orang lain untuk saling membantu, memelihara satu sama lain, mendorong dan menyelaraskan, dan memperhatikan organisasi secara keseluruhan (Banks *et al.*, 2016).

Sebagai pendekatan yang lengkap, kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk menggambarkan kepemimpinan dalam berbagai upaya yang sangat spesifik untuk mempengaruhi pengikut, ke upaya besar untuk mempengaruhi seluruh organisasi dan bahkan seluruh budaya. Meskipun pemimpin

transformasional memainkan peran penting dalam menyebabkan perubahan, pengikut dan pemimpin terikat bersama dalam proses transformasi (Jin, 2016).

Teori kepemimpinan transformasional memberikan bukti bahwa ketika seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, teori ini menghasilkan ikatan emosional dengan pengikut atau karyawan kepada pemimpin. Kualitas pemimpin transformasional dapat dinilai dari dampak pemimpin terhadap pengikut. Karyawan mengembangkan kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin transformasional dan mereka bersedia menunjukkan perilaku luar biasa untuk memenuhi harapan para pemimpin mereka (Geier, 2016).

Perusahaan dengan pemimpin transformasional sering menunjukkan persetujuan yang lebih besar di antara manajer puncak tentang tujuan organisasi, yang menghasilkan kinerja organisasi yang unggul (Dessler, 2016).

Bass and Bass (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi dan indikator, yaitu:

a. *Attributed charisma*.

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah semangat tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

d. *Individualized consideration* (konsiderasi individu).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

## 2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Teori keadilan organisasi biasanya dieksplorasi dalam literatur dengan memeriksa dampak dari ketiga komponen teori keadilan organisasi, yang meliputi: keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan procedural (Cugueró-Escofet *et al.*, 2013). Keadilan distributif mencakup keadilan yang dirasakan individu atas penghargaan dan keputusan promosi yang didistribusikan secara merata di seluruh organisasi (Adams, 2019).

Adams (2009) juga menjelaskan Keadilan interaksional berkaitan dengan sejauh mana karyawan menganggap mereka diperlakukan dengan bermartabat dan rasa hormat oleh mereka yang berada dalam posisi otoritas atas mereka. Keadilan procedural menyatakan bahwa individu mengidentifikasi nilai pada keadilan yang dirasakan baik prosedur resmi maupun tidak resmi dari suatu organisasi yang digunakan untuk mengambil keputusan.

Cropanzano *et al.* (2007) mengatakan bahwa Keadilan Organisasi adalah perlakuan yang adil yang diperoleh di tempat kerja dimana perlakuan adil tersebut dapat mendorong meningkatkan kerja sama dalam kelompok karena dapat memahami sikap dan perilaku sesama karyawan dalam organisasi. Keadilan procedural menunjuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan (Cropanzano *et al.*, 2007).

Menurut Kreitner and Kinicki (2014) keadilan prosedural yaitu keadilan yang digunakan dalam mengalokasi sebuah keputusan melalui proses dan prosedur yang ditetapkan. Jika individu merasa keadilan yang diterimanya tergolong secara wajar, maka individu tersebut dapat merasakan keadilan prosedural sudah ia peroleh.

Menurut Cropanzano *et al.* (2007) menyebutkan bahwa keadilan prosedural terdiri dari 6 dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut :

- a. Konsistensi yaitu semua karyawan diperlakukan sama
- b. Kurangnya Bias yaitu tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan atau diperlakukan tidak sama
- c. Keakuratan yaitu keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat
- d. Pertimbangan wakil karyawan yaitu pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan
- e. Koreksi yaitu mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan.
- f. Etika yaitu norma pedoman profesional tidak dilanggar.

Top and Tekingunduz (2018) mengemukakan penting untuk mengembangkan keadilan organisasi untuk mengurangi stres kerja, terutama di kalangan dokter dan perawat di rumah sakit, dan dengan demikian meningkatkan kepercayaan organisasi. Keadilan Prosedural

berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yang bekerja pada Bagian Keuangan di Universitas Negeri Yogyakarta (Widiyastuti & Aisyah, 2016). Menurut Schuh *et al.* (2017) mengemukakan *mindfulness* pemimpin memang terkait dengan perilaku kepemimpinan pusat, yaitu, sejauh mana para pemimpin terlibat dalam prosedur yang adil terhadap karyawan mereka. Pentingnya persepsi keadilan secara keseluruhan akan memperkuat sikap dan perilaku positif di tempat kerja (Swalhi *et al.*, 2017).

Cropanzano *et al.* (2007) juga mengemukakan bahwa ada tiga alasan karyawan peduli dengan masalah keadilan dalam organisasi, yaitu :

a. Manfaat jangka panjang.

Karyawan akan lebih memilih keadilan yang konsisten atas keputusan seseorang disbanding menerima imbalan namun pembayaran tidak adil dan mendapat perlakuan yang tidak bermartabat.

b. Pertimbangan Sosial

Setiap karyawan pasti mengharapkan dapat diterima dan dihargai oleh pimpinan.

c. Pertimbangan etis

Keadilan merupakan salah satu cara yang tepat untuk memperlakukan karyawan secara moral.

### 3. Pelatihan (*Training*)

Dalam Undang-undang Nomor 13 tentang Ketenagakerjaan, dijelaskan dalam pasal 1 ayat 9, “Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan”.

Dalam Pasal 9 menyebutkan “Pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan”.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi. Focus pada pemberian pelatihan *soft skill* maupun *hard skill* untuk memeberikan perkembangan terhadap karyawan dalam meningkatkan kinerjanya (Ibrahim et al., 2018) . Organisasi perlu merancang suatu program pelatihan dalam rangka menyiapkan karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Huang & Jao, 2016). Untuk meningkatkan kinerja karyawan, setiap organisasi melakukan pelatihan dan pengembangan (Taufek & Mustafa, 2018). Pendidikan dan pelatihan sangat penting dilakuka untuk perbaikan

kinerja karyawan yang meliputi *knowledge* dan ketrampilan serta pembentukan karakter dan sikap para karyawan sesuai dengan tujuan organisasi (Pakpahan *et al.*).

Dessler (2016) mengatakan bahwa pelatihan merupakan proses dalam mengajarkan ketrampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan kepada karyawan baru atau lama. Pelatihan dapat menjadi salah satu cara untuk peningkatan mutu sumber daya manusia. Karyawan baru maupun yang lama tetap perlu mengikuti pelatihan secara periodik karena adanya tuntutan pekerjaan yang terus berubah seiring dengan lingkungan kerja yang terus berubah.

Tujuan umum pelatihan sebagai berikut :

- a. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif,
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan
- c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

Dimensi dan indikator pelatihan menurut Veithzal (2009), diantaranya:

- a. Materi pelatihan dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan. Indikatornya adalah : kelengkapan materi pelatihan.
- b. Metode pelatihan sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan. Indikatornya adalah : metode pelatihan yang sesuai.
- c. Pelatih (Instruktur) pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan. Indikatornya adalah : kemampuan instruktur pelatihan.
- d. Peserta pelatihan agar program pelatihan dapat mencapai sasaran hendaknya para peserta dipilih yang benar-benar “siap dilatih” artinya mereka tenaga kerja yang diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Pada langkah ini harus selalu di jaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar-benar mengikuti program yang telah ditetapkan. Indikatornya adalah :
  - 1) Kemampuan peserta pelatihan

2) Motivasi peserta pelatihan

e. Sarana pelatihan sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan, dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai. Indikatornya adalah :

1) Kelengkapan peralatan

2) Kondisi lingkungan

3) Penyelenggara pelatihan

#### 4. Keyakinan Diri (*Self-Efficacy*)

*Self-Efficacy* adalah teori dalam disiplin kognitif yang merupakan hasil penelitian utama Albert Bandura. *Self-Efficacy* atau kemampuan yang diwujudkan, mengacu pada kepercayaan individu pada kemampuannya untuk mencapai kesuksesan dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Bandura A., 1997). *Self-efficacy* (efikasi diri) berbeda dengan *self-confidence* (kepercayaan diri). Seorang Pendiri Konsep *Observational Learning* yaitu Albert Bandura, dengan konsep *self-efficacy* pada kurun waktu 1980-1990 yang dipopulerkan dalam bukunya *Self Efficacy: The Exercise of Control* (1997) menjelaskan bahwa *Confidance* atau kepercayaan merupakan istilah yang tidak jelas yang mengacu pada kekuatan

keyakinan namun tidak secara jelas menentukan tentang batasan kepastiannya. Berbeda halnya dengan Efikasi diri yakni lebih mengacu pada kemampuan atas diri seseorang yang bersifat lebih agentif atau berfokus pada target pelaku yang dapat menghasilkan suatu capaian tertentu. Efikasi diri (*Self-Efficacy*) cenderung pada penilaian subjek terhadap dirinya sendiri tentang kemampuannya dalam melakukan sebuah tindakan yang harus dilakukan dalam menyelesaikan sebuah masalah, sedangkan Kepercayaan diri (*Self-Confidance*) mengindikasikan suatu kepercayaan atas diri seseorang akan sumber daya yang dimilikinya namun terlalu luas.

Pengembangan *self-efficacy* menurut Bandura A. (1997) mengidentifikasi empat isyarat informasi yang mempengaruhi *self-efficacy*. Dari yang paling sedikit berpengaruh, mereka adalah penguasaan enaktif, pengalaman perwakilan, persuasi verbal, dan rangsangan emosional (fisiologis). Isyarat ini memberikan data penting, tetapi menurut Bandura, penilaian kognitif dan integrasi data inilah yang akhirnya menentukan kemandirian diri.

Rasa efektivitas yang difokuskan pada kreativitas harus kondusif bagi kreativitas karena dapat mengimbangi hambatan yang melekat dalam keterlibatan kreatif. Kreativitas membutuhkan eksperimen, kesalahan dan kemauan untuk belajar dari upaya ini.

Studi empiris cenderung mendukung gagasan bahwa *self-efficacy* memiliki dampak yang lebih besar pada perilaku kerja kreatif, daripada dampak *self-efficacy* dalam kinerja kerja (Hallak *et al.*, 2018).

Dimensi *self-efficacy* menurut Bandura (1997) dibagi kedalam 3 dimensi :

a. Dimensi Level atau *Magnitude*

Mengacu pada taraf kesulitan tugas yang diyakini individu akan mampu mengatasinya. Tingkat *self-efficacy* seseorang berbeda dengan orang lain. Tingkat kesulitan dari sebuah tugas, apakah sulit atau mudah akan menentukan *self-efficacy*.

b. Dimensi *Generality*

Mengacu pada variasi situasi dimana penilaian tentang *self-efficacy* dapat diterapkan. Seseorang dapat menilai dirinya memiliki efikasi pada banyak aktifitas atau pada aktifitas tertentu saja. Dengan semakin banyak *self-efficacy* yang dapat diterapkan pada berbagai kondisi, maka semakin tinggi *self-efficacy* seseorang.

c. Dimensi *Strenght*

Terkait dengan kekuatan *self-efficacy* seseorang ketika berhadapan dengan tuntutan tugas atau suatu permasalahan. *Self-*

*Efficacy* yang lemah dapat dengan mudah ditiadakan dengan mengalami menggelisahkan ketika menghadapi sebuah tugas. Sebaliknya, orang yang memiliki keyakinan yang kuat akan bertekun pada usahanya meskipun pada tantangan dan rintangan yang tak terhingga.

Indikator *self-efficacy* mengacu pada 3 dimensi yaitu dimensi level, dimensi generality, dan dimensi strenght. Brown dkk (Elis, 2016) merumuskan beberapa indikator *self-efficacy* yaitu :

- a. Yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu, individu yakin bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas tertentu, yang mana individu sendiriilah yang menetapkan tugas (target) apa yang harus di selesaikan.
- b. Yakin bahwa diri mampu menghadapi hambatan dan kesulitan. Individu mampu bertahan saat menghadapi kesulitan dan hambatan yang muncul serta mampu bangkit dari kegagalan.
- c. Yakin bahawa dirinya mampu berusaha dengan keras, gigih dan tekun adanya usaha yang keras dari individu untuk menyelesaikan tugas yang di tetapkan dengan menggunakan segala daya yang dimiliki.
- d. Yakin dapat memotivasi diri untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas, individu mampu

menumbuhkan motivasi pada diri sendiri untuk bisa memilih dan melakukan tindakan-tindakan yang di perlukan dalam rangka menyelesaikan tugas.

- e. Yakin dapat menyelesaikan tugas yang memiliki range yang luas ataupun sempit (spesifik). Individu yakin bahwa dalam setiap tugas apapun dapat ia selesaikan meskipun itu luas atau spesifik.

Efikasi diri kreatif memainkan peran penting dalam memprediksi kinerja kreatif, terutama menjadi penentu kreativitas (Thundiyil *et al.*, 2016). Orang-orang yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung percaya diri dalam kemampuan mereka untuk berhasil dalam tugas-tugas yang menantang, seperti yang mereka alami sendiri, dan dengan mengamati orang lain, untuk mencapai tujuan yang signifikan (Black *et al.*, 2019). Dukungan ini sangat penting bagi mereka karena itu membangun *self-efficacy* mereka dan sebagai akibatnya kinerja tugas mereka menjadi lebih baik dan intensi *turnover* berkurang (Afzal *et al.*, 2019). Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* yang dimiliki setiap orang tidaklah sama, baik dari segi tingkat kesulitan yang dihadapi, keyakinan dan kekuatan seseorang dalam menyelesaikan tugasnya serta kemampuan mengeksplorasi dirinya sendiri untuk lebih kreatif.

Menurut Bandura (1991) seseorang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan memiliki capaian kinerja yang lebih baik karena memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, kestabilan emosi yang baik, bersemangat dan kemampuannya menghasilkan kinerja yang optimal. Namun jika *self-efficacy* yang dimiliki sangat rendah, maka seorang karyawan cenderung tidak mau berusaha atau secara maksimal. Bandura A and Schunk (1989) mengemukakan *self-efficacy* berperan utama dalam mengatur motivasi pada setiap individu dan dalam upaya mencapai kinerja yang telah ditetapkan. *Self-efficacy* merupakan kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi akan lebih percaya diri dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sedangkan orang yang memiliki *self-efficacy* yang rendah selalu merasa cenderung untuk gagal (Bandura A., 1997).

##### **5. Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)**

Dessler (2016) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja, yaitu dengan membandingkan antara standar yang sudah ditetapkan dan hasil yang dicapai. Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Yang and Hwang (2014) juga menyatakan

kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan yang melebihi standar kerja dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Basri A.F.M and Rivai V (2005) menjelaskan dalam bukunya bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Bangun (2012) menyatakan dimensi Kinerja dalam bukunya bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu :

- a. Kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
  - 1) Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja.
  - 2) Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

- b. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
  - 1) Melakukan pekerjaan sesuai dengan operation manual.
  - 2) Melakukan pekerjaan sesuai dengan inspection manual.
- c. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya..
  - 1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan.
  - 2) Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan.
- d. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
  - 1) Datang tepat waktu.
  - 2) Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.
- e. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau

lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

- 1) Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan.
- 2) Menghargai rekan kerja satu sama lain.
- 3) Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

Menurut Fachreza *et al.* (2018) pencapaian kinerja sangat penting bagi setiap perusahaan hal ini mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengalokasikan dan mengelola sumber dayanya. Kinerja mencerminkan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan suatu pekerjaan (Damayanti *et al.*, 2018). Sejalan dengan yang dikemukakan oleh (Muizu *et al.*, 2019) kinerja adalah prestasi yang telah karyawan capai berdasarkan standar dan ukuran yang ada.

## **B. Penelitian Terdahulu**

### **1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *self-efficacy*.**

Penelitian yang dilakukan oleh Mittal and Dhar (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *self-efficacy* kreatif. Hal lain yang mendukung juga dipaparkan oleh Afsar and Masood (2017) bahwa *self-efficacy* kreatif secara positif dan signifikan

memediasi pengaruh interaksi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sari (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Lazuardi (2019) membuktikan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, *self-efficacy* sebagai variable moderasi mampu menguatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Transformasional Leadership (TL) secara signifikan berpengaruh terhadap *Creative Proses Engagement* (CPE), dan *Creative Self-Efficacy* (CPE) memediasi sebagian hubungan TL-CPE. Hasilnya menunjukkan bahwa transformational leadership membentuk iklim organisasi yang kondusif bagi *Creative Process Engagement* karyawan dengan membangun *Self-Efficacy* karyawan. Beberapa penelitian yang terdahulu ditampilkan dala tabel dibawah ini.

**Tabel 2. 1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Self-Efficacy***

No	Judul	Peneliti	Metode	Hasil
1.	Transformational leadership and employee creativity Mediating role of creative <i>Self-Efficacy</i> and moderating role of knowledge sharing (IT companies operating in India).	Mittal and Dhar (2015)	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan <i>self-efficacy</i> kreatif.
2.	Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses (Pakistan).	Afsar and Masood (2017)	Kuantitatif	<i>Self-Efficacy</i> kreatif positif signifikan memediasi pengaruh interaksi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.
3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Karyawan melalui <i>Self-Efficacy</i> Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Desa Wisata Batik Gulurejo dan Ngentakrejo di Kecamatan Lendah Kab. Kulonprogo).	Sari (2019)	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>self-efficacy</i> .
4.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai dengan <i>Self-Efficacy</i> Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Yogyakarta).	Lazuardi (2019)	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, <i>self-efficacy</i> sebagai variabel moderasi mampu menguatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

No	Judul	Peneliti	Metode	Hasil
5.	Linking Transformational Leadership with Employees Engagement in the creative process.	Azim <i>et al.</i> (2019)	Kuantitatif	Transformasional Leadership (TL) secara signifikan berpengaruh terhadap Creative Proses Engagement (CPE), dan Creative <i>Self-Efficacy</i> (CPE) memediasi sebagian hubungan TL-CPE. Hasilnya menunjukkan bahwa TL membentuk iklim organisasi yang kondusif bagi CPE karyawan dengan membangun <i>Self-Efficacy</i> karyawan.

Berdasarkan beberapa uraian riset terdahulu tersebut diatas yang telah dilakukan di berberapa Negara dan beberapa lokasi penelitian berbeda menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *self-efficacy*, baik *self-efficacy* individu maupun tim. Dengan pengaruh yang positif tersebut dapat membentuk suatu situasi kerja yang kondusif bagi karyawan yang diharapkan akan berdampak positif juga terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *self-efficacy*.**

Penelitian yang dilakukan oleh Tu and Lu (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan positif dan signifikan terhadap *self-efficacy*. Pemimpin etis dibedakan karena memiliki kualitas seperti kepercayaan, keterbukaan, orientasi orang, keadilan, dukungan, saling menghormati, motivasi kolektif, altruisme, pengambilan keputusan yang seimbang, perlakuan yang adil dan visi yang jelas. Zahra *et al.* (2017) juga membuktikan bahwa Kepemimpinan etis ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan perilaku kerja inovatif karyawan dan *self-efficacy* karyawan. Selanjutnya Zhang *et al.* (2015) membuktikan bahwa keadilan procedural dan kesediaan untuk mengambil resiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas *self-efficacy*. Penelitian lain yang

mendukung juga dibuktikan oleh Janati A (2017) dimana keadilan organisasi dapat dibuktikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self-efficacy* karyawan. Teori keadilan organisasi dieksplorasi dalam literatur dengan memeriksa dampak dari ketiga komponen teori keadilan organisasi, yang meliputi: keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural (Cugueró-Escofet *et al.*, 2013). Hal serupa juga dibuktikan oleh Bensemmane *et al.* (2018) bahwa Keadilan tim keseluruhan secara positif dan signifikan memprediksi *self-efficacy* individu, yang, pada gilirannya, secara positif memprediksi individu berkembang di tempat kerja. Adapun penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya adalah sebagai berikut :

**Tabel 2. 2 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Self-Efficacy***

No	Judul	Peneliti	Metode	Hasil
1.	Do Ethical Leaders Give Followers the Confidence to Go the Extra Mile? The Moderating Role of Intrinsic Motivation. (China)	Tu and Lu (2014)	Kuantitatif	Kepemimpinan etis berhubungan positif dan signifikan terhadap <i>self-efficacy</i> .
2.	Pay for performance and employee creativity. (China)	Zhang <i>et al.</i> (2015)	Kuantitatif	Keadilan prosedural dan kesediaan untuk mengambil risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas <i>self-efficacy</i> .
3.	The Relationship between Organizational Justice Perception and Self- efficacy in Staff of a Selected Educational Hospital: a case study (Iran).	Janati A (2017)	Kuantitatif	Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>self-efficacy</i> karyawan.
4.	Impact of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Self-Efficacy	Zahra <i>et al.</i> (2017)	Kuantitatif	Kepemimpinan etis ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan perilaku kerja inovatif karyawan dan <i>self-efficacy</i> karyawan.
5.	Team justice and thriving: a dynamic approach	Bensemmane <i>et al.</i> (2018)	Kuantitatif	Keadilan tim keseluruhan secara positif dan signifikan memprediksi <i>self-efficacy</i> individu, yang, pada gilirannya, secara positif memprediksi individu berkembang di tempat kerja.

Dari beberapa penelitian diatas menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural pada umumnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self-efficacy* individu maupun *self-efficacy* kreatif karyawan. Keadaan tersebut dapat membuat seorang karyawan terus berkembang di tempat kerjanya.

### **3. Pengaruh Pelatihan terhadap *Self-Efficacy*.**

Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *self-efficacy* dikemukakan oleh Stocks and Slater (2016) Pembuktian serupa juga dikemukakan oleh Brooke *et al.* (2017) yang menyatakan pengaruh dari pelatihan yang signifikan terhadap perilaku yang dimediasi oleh *self-efficacy*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kerr *et al.* (2018) menunjukkan bahwa pelatihan *Safe Talk* memiliki dampak positif pada peningkatan *Self-Efficacy*. Program pelatihan yang berkualitas memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepercayaan diri atas kemampuan yang ada dan mengarah pada "*self-efficacy* yang berkualitas" pada karyawan dibuktikan oleh Loomba and Karsten (2019). Secara spesifik lagi dikemukakan oleh Dang and Chou (2019) dalam penelitiannya menunjukkan dampak positif yang signifikan dari motivasi ekstrinsik, pembelajaran di tempat kerja, kepercayaan pengusaha dan *self-efficacy* pada penyesuaian lintas budaya. Berikut beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya :

**Tabel 2. 3 Pengaruh Pelatihan terhadap *self-efficacy***

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil</b>
1.	Training in positive behavioural support: increasing staff self-efficacy and positive outcome expectations. (UK)	Stocks and Slater (2016)	Kuantitatif	Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Self-Efficacy.
2.	Modelling knowledge sharing behaviour using self-efficacy as a mediator. (Malaysia)	Brooke <i>et al.</i> (2017)	Kuantitatif	Pengaruh dari pelatihan yang signifikan terhadap perilaku yang dimediasi oleh <i>Self-Efficacy</i> .
3.	Preventing suicide; nurse education and the occluded issue of gender. (UK)	Kerr <i>et al.</i> (2018)	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan <i>Safe Talk</i> memiliki dampak positif pada peningkatan <i>Self-Efficacy</i> .
4.	Self-efficacy's role in success of quality training programmes. (USA)	Loomba and Karsten (2019)	Kualitatif	Program pelatihan yang berkualitas memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepercayaan diri atas kemampuan yang ada dan mengarah pada " <i>self-efficacy</i> yang berkualitas" pada karyawan.
5.	Extrinsic motivation, workplace learning, employer trust, self-efficacy and cross-cultural adjustment An empirical study of Vietnamese laborers in Taiwan.	Dang and Chou (2019)	Kuantitatif	Hasil menunjukkan dampak positif yang signifikan dari motivasi ekstrinsik, pembelajaran di tempat kerja, kepercayaan pengusaha dan <i>self-efficacy</i> pada penyesuaian lintas budaya.

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh para peneliti diatas, pada umumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan yang dilakukan pada karyawan terhadap *self-efficacy*. Dengan adanya pelatihan maka *self-efficacy* karyawan mengalami peningkatan atas kemampuan yang ada pada dirinya.

#### **4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.**

Kepemimpinan transformasional dibuktikan oleh Fadila (2018) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di RSUD Muhammadiyah Gamping. Saleem *et al.* (2019), Chammas and Hernandez (2019) juga membuktikan Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Razak *et al.* (2018) mengemukakan Penerapan gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan disiplin kerja. Hal serupa juga dikemukakan oleh Hermina and Yosepha (2019) bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Trakindo Utama Pontianak. Berikut beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya :

**Tabel 2. 4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil</b>
1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Perawat di RSUD PKU Muhammadiyah Gamping. (Indonesia)	Fadila (2018)	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di RSUD PKU Muhammadiyah Gamping.
2.	Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment An emerging economy perspective. (Pakistan)	Saleem <i>et al.</i> (2019)	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar (Indonesia)	Razak <i>et al.</i> (2018)	Kuantitatif	Penerapan gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan disiplin kerja.
4.	Comparing transformational and instrumental leadership The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. (Brazil)	Chammas and Hernandez (2019)	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih kuat pada kinerja karyawan.
5.	The Model of Employee Performance	Hermina and Yosepha (2019)	Kualitatif	Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Trakindo Utama Pontianak.

Beberapa penelitian tersebut diatas menunjukkan bahwa hadirnya seorang pemimpin transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Sehingga kinerja karyawan menunjukkan adanya peningkatan sehingga mempengaruhi performa organisasi.

## **5. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan**

Dimensi spesifik keadilan (distributif, prosedural dan interaksional) memiliki dampak positif dan Signifikan pada kinerja pekerjaan telah dibuktikan oleh Swalhi *et al.* (2017). Hal lainnya dikemukakan oleh (Schuh *et al.*, 2017) bahwa *Mindfulness* pemimpin memiliki efek tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap kinerja karyawan juga dibuktikan oleh Prasetyo (2018) Zeb *et al.* (2019) mengemukakan Keadilan organisasi; distributif, prosedural, interaksional positif dan berkorelasi signifikan dengan kinerja pekerjaan. Berikut beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya :

**Tabel 2. 5 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan**

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil</b>
1	The Interpersonal Benefits of Leader Mindfulness: A Serial Mediation Model Linking Leader Mindfulness, Leader Procedural Justice Enactment, and Employee Exhaustion and Performance. (USA)	Schuh <i>et al.</i> (2017)	Kuantitatif	Mindfulness pemimpin memiliki efek tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	The influence of organizational justice on job performance The mediating effect of affective commitment. (France)	Swalhi <i>et al.</i> (2017)	Kuantitatif	Dimensi spesifik keadilan (distributif, prosedural dan interaksional) memiliki dampak positif dan Signifikan pada kinerja pekerjaan.
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Internal (SPI) dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan	Prasetyo (2018)	Kuantitatif	Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4.	The Role Of LMX in Explaining Relationship Between Organizational Justice And Job Performance	Zeb <i>et al.</i> (2019)	Kuantitatif	Keadilan organisasi; distributif, prosedural, interaksional positif dan berkorelasi signifikan dengan kinerja pekerjaan

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian yang dilakukan dari berbagai Negara diatas, para peneliti menganalisa pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Pada umumnya menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Keadilan prosedural yang merupakan bagian dari keadilan organisasi tersebut ternyata dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hanya 1 (satu) dari 5 (lima) penelitian yang telah dilakukan yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **6. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.**

Ugbomhe *et al.* (2016), Nadeera and Islam (2018,), mengemukakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga ditegaskan oleh Halawi and Haydar (2018) Program pelatihan berdampak positif pada kinerja karyawan di tempat kerja. Secara spesifik dikemukakan oleh Rosli. Ibrahim *et al.* (2017) dengan metode training dan *soft skill training* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung juga dilakukan oleh Taufek and Mustafa (2018) hasil analisis menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara desain pelatihan pada kinerja karyawan. Otoo and Mishra (2018) juga menegaskan dampak signifikan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Berikut beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya :

**Tabel 2. 6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil</b>
1.	Impact Training and Development on Employee Performance in Selected Banks in Edo North Senatorial District, Nigeria.	Ugbomhe <i>et al.</i> (2016)	Kuantitatif	Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	The effect of soft skills and training methodology on employee performance. (Malaysia)	Rosli, Ibrahim <i>et al.</i> (2017)	Kuantitatif	Metode Training dan soft skill training berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	The Effect of Employee Engagement on Employee Performance in the Hotel Industry in Kelantan Malaysia.	Nadeera and Islam (2018,)	Kuantitatif	Pelatihan dan pengembangan, memiliki dampak positif dan significant terhadap kinerja karyawan
4.	The Effect of Training and Development towards Employee Performance: A Case Study in Proton Tanjung Malim. (Malaysia)	Taufek and Mustafa (2018)	Kuantitatif	Hasil analisis menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara desain pelatihan pada kinerja karyawan
5.	Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. (India).	Otoo and Mishra (2018)	Kuantitatif	Menegaskan dampak signifikan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan
6.	Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies (Lebanon).	Halawi and Haydar (2018)	Kuantitatif	Program pelatihan berdampak positif pada kinerja karyawan di tempat kerja.

Dari 6 (enam) penelitian yang telah dilakukan diatas, telah menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa pelatihan sangat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Fakta empiris ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi perlu dilakukan pelatihan guna mengembangkan skill yang dimiliki karyawan.

#### **7. Pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan.**

*Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dikemukakan oleh Hidayat dalam penelitiannya yang dilakukan pada tahun 2016. Hal serupa juga dikemukakan oleh Thundiyl *et al.* (2016) bahwa *Self-Efficacy* kreatif memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja kreatif. Kinerja penjualan juga dipengaruhi oleh *Self-leadership* dan *self-efficacy* Singh *et al.* (2017). *Self-Efficacy* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kohesi tim (Black *et al.*, 2019). Dukungan supervisor secara positif juga terbukti mempengaruhi Kinerja Tugas karyawan melalui mediasi *Self-Efficacy* (Afzal *et al.*, 2019). Berikut beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya :

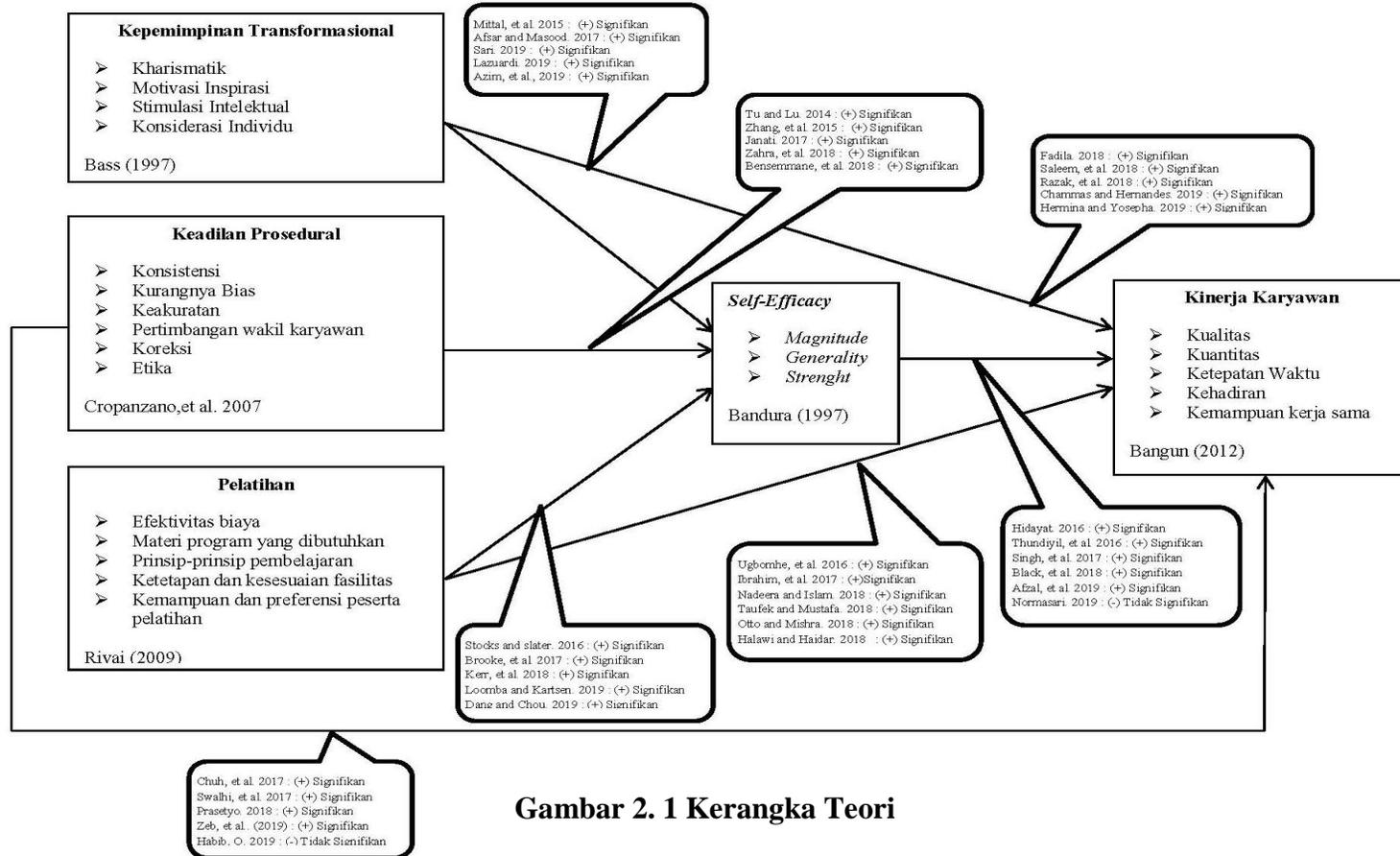
**Tabel 2. 7 Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil</b>
1.	Pengaruh Motivasi kerja, Kepuasan Kerja, Stress Kerja dan <i>Self-Efficacy</i> terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Saras Husada), Indonesia.	Hidayat (2016)	Kuantitatif	<i>Self-Efficacy</i> berpengaruh positif dan significant terhadap kinerja karyawan.
2.	Joint effects of creative Self-Efficacy, positive and negative affect on creative performance in Cina.	Thundiyil <i>et al.</i> (2016)	Kuantitatif	Temuan menunjukkan bahwa <i>Self-Efficacy</i> kreatif memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja kreatif.
3	Thought self-leadership strategies and sales performance: integrating selling skills and adaptive selling behavior as missing links. (India)	Singh <i>et al.</i> (2017)	Kuantitatif	Self-leadership dan <i>self-efficacy</i> dan mekanisme mediasi dimana <i>self-efficacy</i> mempengaruhi secara positif dan signifikan kinerja penjualan
4.	Self-Efficacy and emotional intelligence Influencing team cohesion to enhance team performance. (USA)	Black <i>et al.</i> (2019)	Kuantitatif	<i>Self-Efficacy</i> juga memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kohesi tim.
5.	The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance Mediation of Self-Efficacy. (Pakistan)	Afzal <i>et al.</i> (2019)	Kuantitatif	Dukungan supervisor secara positif mempengaruhi Kinerja Tugas karyawan melalui mediasi <i>Self-Efficacy</i>

Dari beberapa penelitian terdahulu yang menganalisa tentang pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Pada umumnya hasil analisa dari penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### C. Kerangka Teori

Berikut adalah gambar kerangka teori penelitian yang telah disusun



Gambar 2. 1 Kerangka Teori

## **D. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis**

### **1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *self-efficacy*.**

Kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri (Bass & Bass, 2008). Mittal and Dhar (2015) mengungkapkan bahwa *Creativity Self-Efficacy* memediasi dampak kepemimpinan transformasional pada kreatifitas karyawan sehingga hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreatifitas karyawan menjadi signifikan. Kepemimpinan transformasional sangat penting untuk mendorong karyawan agar memiliki keyakinan diri dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan mereka.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang diungkapkan oleh Afsar and Masood (2017) menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif terkuat dengan perilaku kerja inovatif ketika kepercayaan dan penghindaran ketidakpastian keduanya tinggi. Efikasi diri kreatif secara positif terkait dengan perilaku kerja yang inovatif, setelah mengendalikan interaksi antara

mediator dan moderator dan prediktor lainnya. Sari (2019) menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *self-efficacy*. Apabila pemimpin telah menerapkan transformasional, maka *Self-efficacy* karyawan semakin baik. Lazuardi (2019) menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan *self-efficacy* sebagai variable moderasi mampu menguatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Investigasi yang ditemukan oleh Azim *et al.* (2019) kepemimpinan transformasional secara signifikan memprediksi keterlibatan proses kreatif, dan *self-efficacy* kreatif memediasi sebagian hubungan kepemimpinan transformasional dan proses keterlibatan kreatif. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional membentuk iklim organisasi yang kondusif bagi *self-efficacy* kreatif karyawan dengan membangun *self-efficacy* karyawan. Berdasarkan beberapa bukti empiris yang diperoleh dari penelitian terdahulu tersebut diatas, diduga adanya kemungkinan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *self-effikasi* karyawan sehingga peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Self-Efficacy* karyawan di RSUD M.Th.Djaman Kabupaten Sanggau.**

## 2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *self-efficacy*.

Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan (Kreitner & Kinicki, 2014). Tu and Lu (2014) menguji model mediasi yang dimoderasi di mana *self-efficacy* umum memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja ekstra-peran karyawan, sementara motivasi intrinsik memoderasi hubungan antara kepemimpinan etis dan *self-efficacy* bawahan secara keseluruhan. Hasil-hasil mendukung efek dari kepemimpinan etis pada kinerja peran ekstra individu dan peran mediasi dari *self-efficacy* secara keseluruhan. Zhang *et al.* (2015) menemukan bahwa untuk karyawan dengan persepsi keadilan prosedural yang rendah atau kemauan yang rendah untuk mengambil risiko, pembayaran untuk kinerja berhubungan negatif dengan efikasi diri kreatif dan kreativitas; di mana keadilan prosedural atau kesediaan untuk mengambil risiko tinggi, hubungan itu positif.

Janati A (2017) menemukan ada hubungan positif yang signifikan antara dimensi keadilan organisasi dan *self-efficacy* ( $P < 0,01$ ). Juga, berdasarkan hasil analisis regresi, keadilan informasi adalah prediktor kuat *self-efficacy*. Akhirnya, elemen-elemen prosedural, interaksi dan keadilan informasi dapat memprediksi 14%

dari variasi *self-efficacy*. Karena dimensi keadilan organisasi mempengaruhi efikasi diri karyawan, manajer rumah sakit harus menemukan strategi yang tepat untuk meningkatkan keadilan organisasi untuk meningkatkan *self-efficacy*, kemanjuran dan akhirnya kinerja karyawan mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Zahra *et al.* (2017) mengeksplorasi dampak langsung dan termediasi yang menjadikan *self-efficacy* sebagai mediator potensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi signifikan terhadap perilaku kerja inovatif anggota fakultas pendidikan tinggi. Menunjukkan bahwa etika kepemimpinan meningkatkan perilaku kerja yang inovatif dan melampaui kontribusi konten pekerjaan dari karyawan. Dalam keadilan tim, juga menunjukkan bahwa keadilan tim secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* individu dimana pada gilirannya secara positif mempengaruhi individu dapat berkembang ditempat kerjanya (Bensemmane *et al.*, 2018). Berdasarkan beberapa uraian tersebut, diduga adanya kemungkinan pengaruh keadilan prosedural yang positif dan signifikan terhadap *self-efficacy*, maka hipotesis yang akan peneliti kembangkan adalah :

**H2 : Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap *Self-Efficacy* karyawan di RSUD M.Th. Djaman Kabupaten Sanggau.**

### 3. Pengaruh pelatihan terhadap *Self-Efficacy*.

Menurut pasal 1 ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan: “Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan”.

Temuan lain yang diperoleh Brooke *et al.* (2017) mengatakan bahwa ada temuan lain yang menunjukkan bahwa faktor terkait individu (pelatihan maupun pengalaman sebelumnya) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hasil ini juga mengungkapkan bahwa *self-efficacy* memediasi antara faktor yang berhubungan dengan individu, dukungan sosial dan perilaku berbagi pengetahuan. Didukung pula oleh penelitian Loomba and Karsten (2019) sintesis literatur *self-efficacy* untuk mengusulkan model peran *self-efficacy* dalam mempengaruhi keberhasilan implementasi program peningkatan kualitas dalam organisasi. Program pelatihan yang berkualitas memainkan peranan penting dalam mempengaruhi efficacy yang sudah ada dan mengarah kepada *self-efficacy* yang berkualitas pada karyawan. Dang and Chou (2019) mengemukakan bahwa *self-efficacy* berkontribusi pada keberhasilan

seorang karyawan asing dalam konteks budaya baru. Program pelatihan harus mendorong dan menekankan kemampuan *self-efficacy* karyawan. Pelatihan semacam itu akan meningkatkan kepercayaan diri, kemampuan dan keterampilan karyawan untuk mengatasi hambatan di lingkungan yang tidak dikenal. Dari beberapa bukti empiris yang diperoleh dari penelitian sebelumnya, diduga adanya kemungkinan pengaruh pelatihan yang positif dan signifikan terhadap *self-efficacy*, maka peneliti mengembangkan sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Pelatihan Berpengaruh terhadap *Self-Efficacy* Karyawan di RSUD M.Th. Djaman Kabupaten Sanggau.**

**4. Pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

Dessler (2016) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja, yaitu dengan membandingkan antara standar yang sudah ditetapkan dan hasil yang dicapai. Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Fadila (2018) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perawat di RSUD PKU Muhammadiyah Gamping.

Saleem *et al.* (2019) menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Razak *et al.* (2018), mengemukakan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu perusahaan dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, dengan kata lain gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan disiplin kerja. Penelitian lain juga mengungkapkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih kuat pada kinerja karyawan daripada kepemimpinan instrumental, meskipun perbedaan ini minimal (Chammas & Hernandez, 2019).

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan juga dibuktikan oleh Hermina and Yosepha (2019) dalam penelitiannya yang dilakukan di PT. Trakindo Utama Pontanak, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara silultan mempengaruhi kinerja karyawan. Dan mayoritas karyawan setuju bahwa pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Trakindo Utama Pontianak. Dari beberapa bukti empiris yang diperoleh dari penelitian sebelumnya, diduga adanya kemungkinan pengaruh kepemimpinan transformasional yang positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan, maka peneliti mengembangkan sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di RSUD M.Th.Djaman Kabupaten Sanggau.**

#### **5. Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Schuh *et al.* (2017) melakukan penelitian dengan Model pengukuran empat faktor (*mindfulness* pemimpin, berlakunya keadilan prosedural pemimpin, kelelahan emosional karyawan dan kinerja karyawan) memiliki kecocokan dengan data dan mengungkapkan bahwa pemimpin yang *mindfulness* memiliki efek tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam Swalhi *et al.* (2017) mengatakan bahwa dimensi spesifik keadilan (distributif, prosedural, dan interaksional) memiliki dampak positif pada kinerja pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2018) mengungkapkan bahwa Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini senada dengan pembuktian yang dilakukan oleh Zeb *et al.* (2019) yang mengungkapkan bahwa Keadilan organisasi; distributif, prosedural, interaksional positif berkorelasi signifikan dengan kinerja. Dari beberapa bukti empiris yang diperoleh dari penelitian sebelumnya, diduga adanya kemungkinan pengaruh keadilan prosedural yang

positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, maka peneliti mengembangkan hipotesis sebagai berikut :

**H5 : Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di RSUD M.Th.Djaman Kabupaten Sanggau.**

#### **6. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Ugbomhe *et al.* (2016) menjelaskan bahwa pelatihan / pengembangan yang disesuaikan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kebutuhan pekerjaan dan motivasi staf untuk kinerja yang lebih tinggi di bank-bank di Edo State. Hal serupa juga dikemukakan oleh Rosli. Ibrahim *et al.* (2017) membuktikan bahwa program pelatihan yang baik dan peningkatan pelatihan soft skill akan mengarah pada peningkatan kinerja dan akhirnya keberhasilan organisasi. Nadeera and Islam (2018,) menemukan Pelatihan dan pengembangan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Taufek and Mustafa (2018) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan diantara desain pelatihan pada kinerja karyawan. Otoo and Mishra (2018) mengatakan bahwa beberapa praktik pengembangan sumber daya manusia berdampak pada karyawan Program pelatihan berdampak positif pada kinerja karyawan ditempat kerja (Halawi & Haydar, 2018). Dari beberapa bukti empiris yang diperoleh dari penelitian sebelumnya, diduga adanya pengaruh Pelatihan yang positif dan signifikan terhadap

Kinerja Karyawan, maka peneliti mengembangkan sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H6 : Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di RSUD M.Th. Djaman Kabupaten Sanggau.**

**7. Self-Efficacy berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

Hidayat (2016) menemukan *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Thundiyl et al. (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji model yang menghubungkan pengaruh positif dan negatif karyawan Cina dan *self-efficacy* kreatif dengan kinerja kreatif yang diperingkat pengawas dalam bisnis Cina. Hasil menunjukkan bahwa untuk karyawan di China, *self-efficacy* kreatif memiliki pengaruh positif pada kreativitas karyawan.

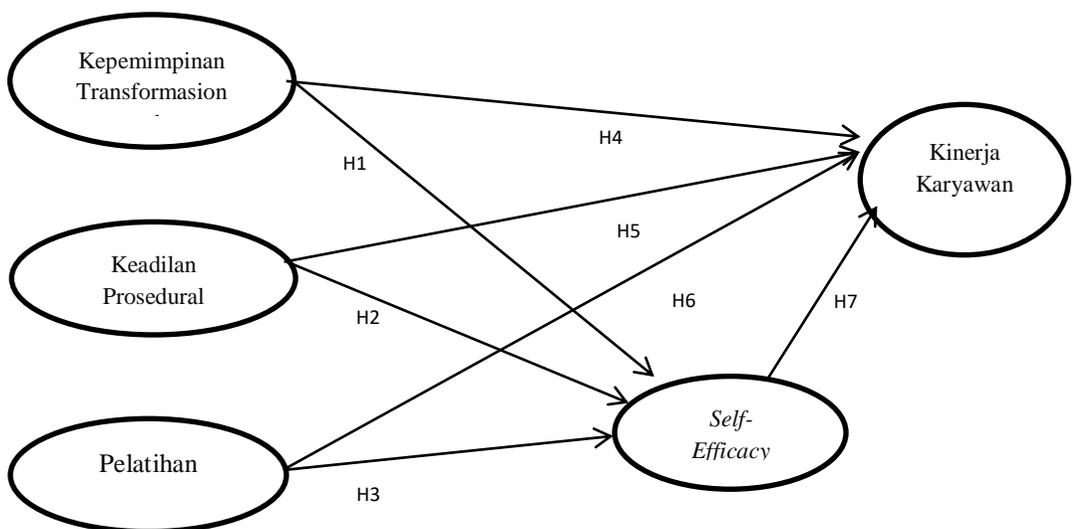
Hal serupa dikemukakan oleh Singh et al. (2017) menunjukkan hubungan antara pemikiran self-leadership dan *self-efficacy* dan mekanisme mediasi dimana *self-efficacy* mempengaruhi secara positif dan signifikan kinerja penjualan. Penelitian oleh Black et al. (2019) juga mengungkapkan *Self-Efficacy* juga memiliki pengaruh positif pada kohesi tim, *self-efficacy* yang tinggi ditemukan sebagai mediator penting dari hubungan antara kecerdasan emosional dan kohesi tim. Kecerdasan emosional yang tinggi mendorong pengembangan *self-efficacy* yang menghasilkan peningkatan kohesi tim. Kohesi tim yang

meningkat menghasilkan peningkatan kinerja dan partisipasi tim. Hasil penelitian yang dilakukan Afzal *et al.* (2019) juga menunjukkan bahwa dukungan supervisor dirasakan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi *self-efficacy*.

Dari beberapa bukti empiris yang diperoleh dari penelitian sebelumnya, diduga adanya pengaruh *self-efficacy* yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka peneliti mengembangkan sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H7 : *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di RSUD M. Th. Djaman Kabupaten Sanggau.**

Kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar skema dibawah ini :



**Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran**