

THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE EMPLOYEES PERFORMANCE AND THE MEDIATING ROLE OF SELF EFFICACY (Conducted Research at Labs Department of Kreatif Media Karya Online)

Reka Dio Avianda

*Faculty of Economic and Business
University of Brawijaya
rekadio@gmail.com*

Abstract. *Enhancing the performance of employees in a particular task is the critical role played by a transformational leader, such as building up employees belief in their own abilities to perform task. The purpose of this paper is to report a study on how performance of the subordinates is enhanced by transformational leadership using self-efficacy. Data were collected from 62 respondents (21 females and 41 males) working at product research and development department in the electronic media industry in Indonesia. They responded to questions about their supervisor's transformational leadership, perception of their performance, and their self-efficacy. The results show positive relationship between job performance of the subordinates and transformational leadership. In addition, transformational leadership also building up self-efficacy which partially improving employees job performance.*

Keywords: *transformational leadership; self-efficacy; employees-performance*

Abstrak. Meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan adalah salah satu peran penting kepemimpinan transformasional, salah satunya dengan meningkatkan kepercayaan diri karyawan pada kemampuan dirinya sendiri dalam menyelesaikan tugas. Penelitian ini bertujuan untuk melaporkan studi tentang apakah kinerja bawahan dapat ditingkatkan dengan kepemimpinan transformasional menggunakan efikasi diri. Data dikumpulkan dari 62 responden (21 wanita dan 41 pria) yang bekerja pada divisi penelitian dan pengembangan produk di industri media elektronik Indonesia. Kuesioner berupa pertanyaan seputar kepemimpinan transformasional atasannya, persepsi kinerja diri sendiri, dan efikasi diri. Hasilnya menunjukkan korelasi positif antara kinerja bawahan dan kepemimpinan transformasional. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga meningkatkan efikasi diri yang kemudian dapat meningkatkan kinerja karyawan secara parsial.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; efikasi diri; kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Perusahaan yang bergerak di bidang pabrikaan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk visi, misi, serta komponen-komponen lainnya. Keberhasilan sebuah perusahaan bukan hanya bergantung pada teknologi, dana operasional, serta sarana dan prasarana yang dimiliki, melainkan juga bergantung pada aspek sumber daya manusia. Manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu karena di tangan manusialah segala bentuk kreativitas dan inovasi akan dapat direalisasikan dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan. Dan tentunya setiap organisasi memiliki tujuan untuk mencapai kinerja yang seoptimal mungkin.

Kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan tidak lepas dari kemampuan seorang pemimpin khususnya dalam mempekerjakan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, memotivasi, menilai dan mengembangkan karyawan. Oleh sebab itu, meskipun dengan kondisi finansial yang sedang terpuruk, seringkali perusahaan masih bersikeras untuk menginvestasikan uangnya demi mengembangkan kapasitas seorang pemimpin. (Caillier, 2014)

Menurut Bass dalam bukunya berjudul *Transformational Leadership* (2006), dalam 30 tahun terakhir ini model kepemimpinan berkembang sangat cepat hingga saat ini ada dua model pendekatan kepemimpinan yang sering digunakan yaitu transformasional dan transaksional. Pemimpin

transaksional memprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan menghindari agar kebijakannya tidak melenceng dari sistem perusahaan yang berlaku, mempersempit gerakan karyawan, fokus pada pencapaian target, memberikan *reward* bagi yang dapat mencapai target dan memberlakukan *punishment* bagi yang tidak mampu memenuhi target, serta mengkoreksi *status quo* setiap ada karyawan yang bekerja di luar sistem yang berlaku. (Aggarwal *et al.*, 2014)

Lawan dari kepemimpinan transaksional adalah transformasional. Pada kepemimpinan model ini, karyawan diikutsertakan dalam pemecahan masalah yang ada di sebuah organisasi (Harrison, 1983). Hal ini menyebabkan karyawan mempunyai rasa bertanggung jawab yang besar dan menjadikan perusahaan untuk proses aktualisasi diri karena pemimpin menerima ide-ide baru dan melakukan *encouragement* karyawannya secara individu untuk terus melakukan hal yang baik untuk dirinya dan perusahaan. Sehingga terwujud suatu hubungan yang berorientasi manusiawi dimana karyawan menganggap pemimpin sebagai rekan kerja. (Nadia, 2015)

Meskipun ada dua jenis pendekatan kepemimpinan, peneliti seringkali melakukan fokus penelitiannya pada pendekatan kepemimpinan transformasional karena dianggap lebih efektif dalam meraih hasil akhir serta pencapaian. Bahkan secara spesifik dalam sikap dan kebiasaan karyawan, kepemimpinan transformasional

dapat menurunkan persentase *turnover* serta meningkatkan efikasi diri seorang karyawan. (Hughes *et al.*, 2010)

Bandura (1997) mendefinisikan efikasi diri sebagai rasa percaya diri pada seseorang untuk menuntaskan sebuah tugas. Efikasi diri secara dinamis terus berubah tergantung dari wawasan dan pengalaman kognitif seseorang (Nandal *et al.*, 2000). Bandura dalam bukunya yang berjudul *Social Learning Theory* (1997) menyebutkan ada empat hal yang sangat mempengaruhi efikasi diri karyawan, yaitu *enactive mastery* atau pengalaman seseorang dengan kesuksesan, pengamatan terhadap kesuksesan orang lain, persuasi verbal oleh orang-orang disekitarnya, serta kondisi fisiologis yang dipengaruhi oleh usia, *mood*, dan kesehatan (Maurer, 2001). Tidak sedikit perusahaan yang memberikan batasan usia untuk jabatan *frontliner* untuk menjaga kinerja dari karyawan.

Kepemimpinan transformasional atau juga disebut kepemimpinan kharismatik bisa membantu karyawan untuk efikasi diri melalui pelatihan *enactive mastery*, kata-kata persuasif, memberikan *role-model*, serta mendorong *mood* untuk meyakinkan karyawannya pada kapabilitas diri sendiri. Pemimpin kharismatik menunjukkan ekspektasi yang tinggi pada karyawan-karyawannya sehingga menimbulkan rasa percaya diri karyawan untuk menuntaskan pekerjaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memberikan pengaruh signifikan terhadap rendahnya angka *turnover* dan meningkatnya efikasi diri karyawan (Caillier, 2014). Selain itu, efikasi diri juga turut meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan (Lai, 2012). Cavazotte *et al.* (2013) menyempurnakan bahwa kepemimpinan transformasional dengan dipengaruhi oleh efikasi diri dapat meningkatkan kinerja secara signifikan.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Yukl dan Fleet dalam Xiaoxia *et al.* (2006) mengartikan kepemimpinan transformasional adalah proses untuk memberikan pengaruh besar pada sikap dan kebiasaan anggota organisasi yang dimaksudkan untuk membangun perubahan besar pada tujuan dan strategi organisasi.

Kepemimpinan transformasional berbeda dari model kepemimpinan transaksional yang biasa digunakan pada umumnya yang berbasis *reward/punishment*. Kepemimpinan transaksional hanya merupakan pertukaran antar kontribusi bawahan dengan kebijakan pimpinan. Kepemimpinan transaksional hanya memberikan sedikit perubahan dalam perilaku karyawan karena pemimpin lebih memilih memberikan *reward* atau mendisiplinkan karyawan tergantung dari kinerjanya. Sedangkan kepemimpinan transformasional memberikan perubahan fundamental pada keyakinan dan sikap karyawan tentang organisasi, sebagai contoh, pemimpin transformasional secara cerdas akan selalu menstimulasi bawahan untuk menggunakan kemampuannya untuk memajukan organisasi (Stockdale & Murphy, 2000).

Pada era global yang penuh dengan perubahan dan turbulensi ini, para peneliti seperti Burns (1978), Conger & Kanungo (1987), R. J. House (1997), Bass (1985), Bass & Avolio (1994) menyarankan bahwa kepemimpinan transformasional lebih layak digunakan demi efektivitas organisasi.

J. M. Burns adalah orang pertama yang mengemukakan mengenai teori *transforming leadership* dimana pimpinan dan bawahan saling memberikan motivasi dan sumbangan moral. Dari konsep awal tersebut Bass (1998) menambahkan, konsep kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk melakukan hal yang lebih dari apa yang seharusnya bawahan lakukan pada organisasi dengan memberikan gambaran masa depan yang menarik dan mendorong bawahan untuk mengaktualisasi keinginan mereka pada organisasi. Kepemimpinan transformasional yang sukses adalah pemimpin yang mampu merubah nilai, aspirasi, cara berpikir, dan cara menginterpretasikan sebuah momen pada bawahan.

Menurut Bass dan Avolio pada Xiaoxia (2006), ada tiga jenis kepemimpinan yaitu (a) transaksional (b) transformasional dan (c) *laissez-faire*. Kepemimpinan transaksional memotivasi karyawan dengan memberikan *reward* atau *punishment* atas kontribusi karyawan atau kurangnya kontribusi karyawan. *Laissez-faire* adalah model lepas tangan dimana pemimpin melepas tanggung jawabnya, menunda keputusan, tidak memberikan *feedback*, dan memberikan sedikit sumbangsih untuk membantu bawahan memenuhi kebutuhannya. *Laizzes-faire* memberikan seluruh keputusan di tangan bawahannya. Bass dan Avolio (1998) mengkategorikan *laizzes-faire* sebagai bentuk kepemimpinan transaksional.

Ada empat komponen dari kepemimpinan transformasional itu sendiri, antara lain :

1. ***Idealized Influence***. Kepemimpinan yang dilandasi oleh visi dan misi yang masuk akal, mampu menimbulkan kebanggaan, rasa hormat, dan kepercayaan bawahannya. Pemimpin yang memiliki kharisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sense of mission*.
2. ***Inspirational Motivation***. Kepemimpinan yang mampu memberi dan mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana kepada bawahannya. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimisme dan antusiasme, serta memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.
3. ***Intellectual Stimulation***. Mampu meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti kepada bawahannya. Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan ide-idenya dan dalam

menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

4. **Individualized Consideration.** Memberi perhatian kepada bawahan secara pribadi dan individual, serta mau melakukan konsultasi dan pelatihan kepada bawahan secara pribadi dan individual. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

Pemimpin transformasional memiliki tekad yang kuat dan percaya diri sehingga mampu menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dengan komitmen dan dedikasi. Pemimpin karismatik adalah pemimpin visioner yang sensitif terhadap kebutuhan dan nilai-nilai bawahan. Krishnan dalam Aggarwal (2014) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih mementingkan nilai-nilai yang berkaitan dengan orang lain terutama bawahannya daripada nilai-nilai diri sendiri. Visi organisasi yang juga merupakan visi pimpinan dapat menyatu dengan visi bawahan. Dengan demikian ada kohesivitas dalam sebuah organisasi (Waldman, Ramirez, & House, 2001). Pemimpin karismatik cenderung memilih pembicaraan yang inspiratif dan memiliki daya tarik emosional untuk membangkitkan motivasi bawahannya. Bawahan dari pemimpin transformasional juga mengungkapkan tingginya tingkat kepuasan di tempat kerja karena kehadiran dari pemimpin transformasional. Pemimpin karismatik memiliki artikulasi yang sangat baik, oleh sebab itu pemimpin mampu menyampaikan visi dan tujuan organisasi dengan efektif. (Balkundi, Harrison, & Kilduff, 2011).

Seorang supervisor dapat menjadi pemimpin transformasional ketika bawahan dengan kekagumannya pada pemimpin mampu bekerja sesuai dengan ekspektasi dari pemimpin tanpa usaha yang berarti. Namun, persepsi pada pemimpin tergantung pada kemampuan kognitif bawahan sendiri. (Foti, Knee, & Backert, 2008).

Menurut Balkundi dalam Aggarwal (2014), bawahan menganggap pemimpin karismatik bukanlah dari interpretasi media dan khalayak publik tetapi dari interaksi personal. Seorang pemimpin yang menerima saran dari bawahan dan memperhatikan bawahannya secara individual dianggap sebagai pemimpin karismatik dan akan dengan mudah mendapatkan respek serta kepercayaan dari bawahan.

Penelitian terdahulu oleh Judge (2007), Lai (2012), dan Aggarwal (2014) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja bawahan.

Efikasi Diri

Bandura (1997) menyatakan, efikasi diri didefinisikan sebagai keyakinan pada kemampuan kerja diri sendiri yang dipengaruhi oleh kejadian-kejadian

yang telah dialami. Efikasi diri menentukan bagaimana seseorang merasakan, berpikir, memotivasi diri dan berperilaku. Hal tersebut menghasilkan beragam efek melalui empat proses utama. Yaitu kognitif, proses motivasi, afektif dan proses seleksi.

Efikasi diri yang kuat pada diri karyawan dapat meningkatkan pencapaian prestasi. Karyawan yang sangat yakin dengan kemampuan mereka merasa bahwa pekerjaan yang sulit adalah tantangan yang harus segera diselesaikan dan bukan sebagai ancaman yang harus dihindari bahkan menetapkan tujuan yang relatif sulit untuk dicapai. Setiap kegagalan dianggap sebagai kurangnya usaha dan atau rendahnya *skill* dan wawasan dari diri sendiri yang masih bisa diasah lagi. Efikasi diri yang baik dapat meningkatkan prestasi, mengurangi stres dan menurunkan resiko depresi.

Sebaliknya, orang yang meragukan kemampuannya akan menghindari dari tugas yang sulit dan melihatnya sebagai ancaman. Mereka memiliki aspirasi dan komitmen yang lemah terhadap tujuan yang telah dipilih sendiri untuk dicapai. Ketika dihadapkan pada tugas yang sulit, mereka lebih terfokus pada kelemahan dirinya yang merupakan hambatan yang pasti akan dihadapi ketimbang berkonsentrasi bagaimana untuk menyelesaikannya. Karyawan yang memiliki efikasi diri yang buruk tidak memerlukan waktu lama untuk menyerah dan akan dengan mudah menjadi korban stres dan depresi.

Bandura dalam Cavazotte (2014) menyatakan, ada empat elemen kunci pada konteks sosial yang berpengaruh pada efikasi diri yaitu:

1. **Enactive Mastery.** Cara paling efektif untuk menciptakan efikasi diri yang kuat adalah melalui pengalaman mendapatkan keberhasilan. Keberhasilan membangun keyakinan kuat pada efikasi diri seseorang. Jika kesuksesan selalu didapat dengan cara yang mudah, untuk selanjutnya akan selalu mengharapkan hasil yang cepat dan mudah berkecil hati saat menghadapi kegagalan. Efikasi yang kuat membutuhkan pengalaman dalam mengatasi rintangan melalui usaha dengan gigih. Beberapa kegagalan dan kesulitan bermanfaat untuk mengajarkan bahwa kesuksesan biasanya membutuhkan usaha yang berkelanjutan. Dengan selalu bertahan pada masa-masa sulit, akan membuat efikasi diri semakin baik.
2. **Vicarious Experience.** Cara kedua untuk menciptakan dan memperkuat kepercayaan diri pada efikasi adalah melalui pengalaman mendalam dari *social-model*. Melihat kesuksesan seseorang yang mirip dengannya meningkatkan keyakinan bahwa dirinya memiliki kapabilitas untuk sukses juga. Dampak efikasi diri dari pengamatan model sangat kuat dipengaruhi oleh kemiripan dengan diri sendiri.
3. **Verbal Persuasion.** Karyawan yang dipersuasi secara verbal atas kapabilitasnya untuk menyelesaikan sebuah tugas atau tujuan sangat mungkin untuk memberikan usaha yang lebih besar dan berkomitmen untuk menyelesaikannya. Saat dukungan persuasif mampu menggiring karyawan untuk berusaha semaksimal mungkin, secara

otomatis *skill* dan efikasi diri karyawan akan meningkat.

4. **Physiological and Emotional State.** Karyawan seringkali menyalahkan kekurangan fisiknya yang mengakibatkan turunnya kinerja, seperti lemahnya kekuatan dan stamina, capek, dan sakit. Suasana hati juga berpengaruh dalam menurunkan efikasi diri karyawan. Cara menanggulanginya adalah dengan menurunkan tingkat stres serta mengubah interpretasi terhadap kondisi fisiknya.

Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan efikasi diri bawahan. Pimpinan yang kharismatik melatih bawahannya dengan menggunakan pengalaman kesuksesan bawahan dan persuasi verbal untuk melakukan pekerjaan. (Bandura, 1997). Pemimpin transformasional memberi pekerjaan yang berat dan menantang pada bawahan dan menunjukkannya beberapa peluang untuk mencapai keberhasilan mencapai tujuan agar kemudian menyadari bahwa mereka mampu untuk menyelesaikannya. Pemimpin transformasional berharap banyak pada karyawannya dan meletakkan kepercayaan diri pada mereka meskipun pekerjaannya belum sesuai yang diharapkan (Tims, 2011). Lingkungan yang penuh dengan umpan-balik yang sehat, pemimpin yang *support*, dan pekerjaan menantang yang inspiratif menumbuhkan optimisme dan keyakinan untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi (Tims *et al.*, 2011). Gist (1987), menyebutkan bahwa efek Pygmalion dapat meningkatkan efikasi diri. Efek Pygmalion adalah fenomena yang berakibat pada peningkatan pembelajaran atau kinerja karena adanya ekspektasi dari orang lain. Efek Pygmalion dan efikasi diri dikaitkan melalui pengaruh persuasif orang lain yang sedang berharap banyak pada seseorang. Pemimpin karismatik memiliki kemampuan untuk meningkatkan rasa menghargai diri sendiri pada bawahan dengan menekankan pentingnya mengusahakan tujuan berdasarkan nilai-nilai yang berlaku pada organisasi. Menurut Shamir, House, & Arthur (1993), rasa menghargai diri sendiri mengarah pada efikasi diri yang lebih tinggi. Perasaan bahwa telah melakukan hal yang benar adalah sumber dari kekuatan pikiran dan percaya diri.

Kinerja dan komitmen bawahan dapat ditingkatkan oleh kharisma pemimpin transformasional (Shamir *et al.*, 1993). Menurut studi Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, dan Schaufeli (2009) menunjukkan bahwa efikasi diri, merupakan faktor utama dari keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja sebagai indikator umum kesejahteraan memiliki korelasi positif dengan kinerja kerja bawahan. Penelitian menunjukkan korelasi yang tinggi antara persepsi efikasi diri dan kinerja (Gist, 1987). Efikasi diri pada dasarnya merupakan sifat manusia yang lembek dan mudah berubah (Xanthopoulou *et al.*, 2009). Oleh karena itu, secara psikologis pemimpin bisa mendapatkan wewenang untuk mempengaruhi dan meningkatkan optimisme dan efikasi diri bawahan dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Terjadinya fluktuasi atau perubahan dalam *support*, keyakinan atau gaya kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan

fluktuasi keyakinan diribawahan (Tims *et al.*, 2011). Intervensi oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan menghasilkan karyawan yang kompetitif dalam bekerja (Thomas & Velthouse, 1990). Nandal dan Krishnan (2000) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional terkolerasi secara positif pada minimnya ambiguitas peran, yang pada akhirnya memiliki korelasi positif pada efikasi diri.

Kinerja

Menurut Campbell dan Wiernik (2015), kinerja individual didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang dilakukan seseorang yang bisa dianggap sebagai kontributor terhadap pencapaian tujuan organisasi. Seseorang harus mampu mengidentifikasi tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi dan yang tidak. Tindakan yang relevan disandingkan dengan tolok ukur yang tergantung pada tujuan yang berbasis konten substantif, bukan tujuan bebas seperti contoh : mencari keuntungan.

Campbell (2015) menyimpulkan pendapat para peneliti terdahulu dengan delapan faktor dasar kinerja individu dalam peran kerja ditegaskan sebagai berikut:

1. **Technical Performance.** Seluruh konsep dan model kinerja yang diajukan peneliti sebelumnya memiliki persyaratan kinerja teknis. Persyaratan seperti itu dapat bervariasi menurut area substantif (mengendarai kendaraan atau menganalisis data) dan tingkat kerumitan atau kesulitan di dalam area (mengemudikan mobil atau mengemudikan pesawat, menabulasikan frekuensi penjualan atau memodelkan strategi investasi institusional). Seperti yang dicatat oleh Wisecarver *et al.* dalam Campbell (2015), faktor ini juga harus mencakup tugas inti interpersonal seperti keterlibatan saat menghadapi pasien, *vendor*, pelanggan, atau anggota masyarakat.
2. **Communication.** Mengacu pada kemampuan seseorang dalam menyampaikan informasi yang jelas, mudah dimengerti, menarik, dan terorganisir dengan baik dan tidak terbatas pada komunikasi formal. Dua subfaktor utama adalah komunikasi lisan dan tulisan. Seberapa pentingnya subfaktor komunikasi tergantung dari jabatan dalam organisasi.
3. **Inisiatif, Ketekunan, dan Keuletan.** Faktor ini muncul dari literatur kinerja kontekstual dan kinerja manajerial, serta literatur OCB. Untuk membuat faktor ini sesuai dengan definisi kinerja yang digunakan dan dapat diukur, maka harus berupa tindakan yang dapat diobservasi. Biasanya ditentukan dari hal-hal seperti jam kerja ekstra, tambahan pekerjaan secara sukarela, bekerja lebih dari tanggung jawab yang diberikan, atau bekerja dalam kondisi ekstrim atau buruk.
4. **Counter-productive Work Behaviour.** Mengacu pada kategori tindakan atau perilaku individual yang secara sadar memiliki efek negatif terhadap tujuan unit atau organisasi. Perilaku kontraproduktif memiliki dua subfaktor utama, yaitu penyimpangan pada organisasi dan penyimpangan pada orang lain. Dalam bentuk lain, bisa juga bermakna

bergerak mendekati pada tujuan atau bergerak menjauh dari tujuan.

5. **Leadership Skill.** Faktor ini sama dengan tindakan kepemimpinan pada hierarki. Karakteristik yang membedakan adalah tindakan ini ada dalam konteks hubungan timbal balik antar rekan atau anggota tim, dan hubungan rekan sejawat atau tim yang dimaksud dapat berada pada divisi apapun (misalnya, tim produksi atau tim. manajerial). Perilaku yang terdiri dari dimensi dukungan personal OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) juga termasuk dalam faktor ini.
6. **Managerial Skill.** Karakteristik yang menentukan dari tim yang kinerjanya baik adalah setiap anggota tim melakukan banyak fungsi manajemen, seperti perencanaan dan *problem-solving*, menentukan koordinasi tim dan keseimbangan beban kerja, dan memantau kinerja tim. Kinerja kontekstual dan OCB menunjukkan bahwa representatif pada *stakeholder* eksternal serta menunjukkan komitmen dan kepatuhan terhadap kebijakan serta prosedur organisasi merupakan faktor kinerja penting pada divisi apapun.

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Sejarah sosial di Indonesia sangat identik dengan budaya hierarki. Gaya manajerial paternal dan autokrasi sangat dominan. Hal ini menjelaskan mengapa orang-orang Indonesia jarang yang menunjukkan *trait* kepemimpinan transformasional ketika bekerja dengan bawahannya (Ruani, 2013). Padahal menurut observasi dari peneliti yang berkecimpung dalam GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), karyawan di Indonesia membutuhkan pemimpin yang kharismatik dan *team-oriented*. Karena *idealized influence* dan *inspirational motivation* selaras dengan dimensi kharismatik dan *team-oriented*, maka dapat dikatakan apabila seorang pemimpin menunjukkan atribut tersebut, maka kinerja bawahan akan meningkat.

Pemimpin transformasional dapat memberikan *feedback* konstruktif, mendukung bawahan untuk berpikir kreatif, dan kemampuannya meyakinkan bawahan bekerja lebih giat, bawahan tentunya sangat diuntungkan dengan pengaruh tersebut dan dapat memudahkan mereka mencapai level kinerja yang lebih mudah. Pertumbuhan ekonomi juga dapat diasosiasikan dengan perubahan budaya perusahaan yang lebih mengarah kepada fleksibilitas dan kreativitas (Carvalho dalam Cavazotte, 2013) yang merupakan *trait* dari pemimpin transformasional itu sendiri. Hal ini selaras dengan penelitian dari Nadia (2015) dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Rosnani (2012) juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh signifikan terhadap kinerja dibandingkan kepemimpinan transaksional. Oleh karena itu, penulis menduga ada korelasi positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi Diri

Efikasi diri pada dasarnya merupakan sifat manusia yang lembek dan mudah berubah (Xanthopoulou *et al.*, 2009). Oleh karena itu, secara psikologis pemimpin bisa mendapatkan wewenang untuk mempengaruhi dan meningkatkan optimisme dan efikasi diri bawahan dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Terjadinya fluktuasi atau perubahan dalam *support*, keyakinan atau gaya kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan fluktuasi keyakinan diribawahan (Tims *et al.*, 2011). Intervensi oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan menghasilkan karyawan yang kompetitif dalam bekerja (Thomas & Velthouse, 1990). Nandal dan Krishnan (2000) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional terkolerasi secara positif pada minimnya ambiguitas peran, yang pada akhirnya memiliki korelasi positif pada efikasi diri.

Hipotesis 2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap efikasi diri.

Efikasi Diri dan Kinerja

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bono & Judge (2003), Gong *et al.* (2009), dan Kark *et al.* (2003) menunjukkan bahwa pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan adalah efek dari bagaimana bawahan berpikir terhadap diri sendiri dan kelompoknya. Para peneliti mengajukan berbagai proposisi pengembangan mengenai elemen yang dapat memperkuat efikasi diri dan dapat diasosiasikan dengan sifat pemimpin transformasional. Seperti contohnya, apabila pemimpin menunjukkan determinasi dan optimisme pada bawahan maka sangat dimungkinkan tumbuhnya kepercayaan diri pada bawahan. Tindakan seperti mendelegasikan tanggung jawab, kebebasan dalam bertindak, dan dukungan pada kreativitas juga berhubungan langsung pada mekanisme sosial yang memperkuat efikasi diri (Bandura, 1986).

Observasi yang dilakukan Kirkpatrick dan Locke (1996) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja bawahan dapat dimediasi oleh kualitas target yang ditetapkan oleh pemimpin dan dari efikasi diri masing-masing individual. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aggarwal (2014), Cavazotte (2013), dan Pillai (2004) menunjukkan korelasi positif pada efikasi diri dan kinerja.

Hipotesis 3: Efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Hipotesis 4: Efikasi diri dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori yang dilakukan pada PT KMK Online divisi Labs. Dasar penelitian dalam pemilihan lokasi ini karena PT KMK Online merupakan salah satu perusahaan terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang *online*

yang mayoritas karyawannya relatif berusia muda dan dituntut untuk inovatif dan produktif agar dapat unggul di pasar *online* yang syarat dengan kompetisi. Inovasi merupakan kunci utama dari kesuksesan perusahaan yang bergerak di bidang jejaring elektronik. Sehingga sumber daya manusia pada Divisi Labs merupakan salah satu faktor utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KMK Labs yang berjumlah 65 orang. Dilakukan pengujian menggunakan SmartPLS untuk menguji korelasi tiap jalur.

HASIL ANALISIS

Analisis Deskriptif

Indeks Skor Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Persentase Skor	Kriteria
Idealized Influence	84,95%	Sangat Baik
Inspirational Motivation	74,84%	Baik
Intellectual Stimulation	80,39%	Baik
Individualized Consideration	84,73%	Sangat Baik

Sumber: Data Statistik Olahan, 2018

Tabel di atas memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap 4 indikator dari kepemimpinan transformasional. Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai persentase skor tertinggi adalah sebesar 84,94% dimiliki oleh indikator *idealized influence*, itu menyatakan bahwa atasan pada KMK Labs sangat baik dalam memberikan pengaruh pada bawahannya. Tetapi penyampaian motivasi yang inspiratif kurang mendapatkan perhatian sehingga mendapat skor paling rendah yaitu 74,84%. Secara keseluruhan nilai persentase skor untuk kinerja transformasional adalah sebesar 81,11%.

Indeks Skor Kinerja

Indikator	Persentase Skor	Kriteria
<i>Technical Performance</i>	81,53%	Baik
<i>Communication</i>	79,25%	Baik
<i>Initiative, Persistence and Effort</i>	82,37%	Baik
<i>Counter-productive Work Behaviour</i>	83,94%	Baik
<i>Leadership</i>	74,03%	Baik
<i>Managerial Skill</i>	83,94%	Baik

Sumber: Data Statistik Olahan, 2018

Tabel pada halaman sebelumnya memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor kinerja yang dinilai melalui *self-assessment* responden terhadap 6 indikator. Dapat dilihat bahwa nilai persentase skor tertinggi yang di dapat oleh dua item adalah sebesar 83,94% yaitu kemampuan manajerial dan perilaku dalam bekerja. Dan yang terendah adalah kepemimpinan dari karyawan sebesar 74,03%. Hal ini secara tidak langsung

menyatakan bahwa karyawan KMK Labs memiliki perilaku dan manajemen pekerjaan yang baik.

Perlu diingat lagi bahwa skor tersebut adalah skor yang didapat berdasarkan *self-assessment* dari karyawan KMK Labs berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Campbell (2015). Sehingga kinerja yang baik menurut teori dan karyawan belum tentu baik menurut perusahaan yang bersangkutan.

Indeks Skor Efikasi Diri

Indikator	Persentase Skor	Kriteria
<i>Enactive Mastery</i>	80,32%	Baik
<i>Vicarious Experience</i>	85,27%	Sangat Baik
<i>Verbal Persuasion</i>	81,72%	Baik
<i>Physiology and Emotional State</i>	79,46%	Baik

Sumber: Data Statistik Olahan, 2018

Tabel di atas memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor efikasi diri dari responden terhadap 4 indikatornya. Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai persentase skor tertinggi yang di dapat oleh item *vicarious experience* atau pengalaman melihat kesuksesan orang lain adalah sebesar 85,27%. Dan yang terendah adalah kepemimpinan dari karyawan sebesar 79,46%. Hal ini secara tidak langsung menyatakan bahwa efikasi diri karyawan KMK Labs paling didominasi oleh keinginan individu agar dapat mencapai kesuksesan seperti yang telah digapai rekan kerjanya atau tingginya tingkat kompetisi positif antar rekan kerja. Secara keseluruhan nilai persentase skor untuk efikasi diri adalah sebesar 81,69%.

Analisis Jalur

Koefisien Korelasi

	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Efikasi Diri -> Kinerja	0.192	1.533	0.125
Kepemimpinan Transformasional -> Efikasi Diri	0.559	6.070	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0.338	2.115	0.034

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3.0, 2018

Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah sebesar 0,338 dan termasuk dalam kategori hubungan yang rendah berada pada interval korelasi antara 0,200-0,399. Nilai koefisien korelasi bertanda positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja. Nilai T hitung yang

diperoleh adalah sebesar 2,115 $p < 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara kepemimpinan transformasional terhadap efikasi diri adalah sebesar 0,559 dan termasuk dalam kategori hubungan yang sedang berada pada interval korelasi antara 0,400-0,599. Koefisien korelasi bertanda positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, akan berdampak pada semakin meningkatnya efikasi diri dari karyawan. Nilai T hitung yang diperoleh adalah sebesar 6,070 $p < 0,001$ dan dapat diartikan dua variabel di atas berpengaruh dengan sangat signifikan.

Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara efikasi diri terhadap kinerja adalah sebesar 0,192 dan termasuk dalam kategori hubungan yang sangat rendah berada pada interval korelasi antara 0,001-0,199. Nilai koefisien korelasi bertanda positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik efikasi diri karyawan, akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja. Nilai T hitung yang diperoleh adalah sebesar 1,533 $p > 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa efikasi diri berpengaruh tidak signifikan.

Pengujian Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi menggunakan metode Baron & Kenny. Menurut Baron & Kenny dalam Hussein (2015), pengujian dilakukan dalam 4 tahap yaitu: (1) menguji pengaruh *predictor* terhadap *criterion*, (2) menguji pengaruh *predictor* terhadap *mediator*, (3) menguji pengaruh *mediator* terhadap *criterion*, dan (4) menguji pengaruh *predictor* terhadap *criterion* dengan menggunakan *mediator*.

Metode Baron-Kenny Langkah I

	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional - > Kinerja	0.475	3.988	0

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3.0, 2018

Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja secara signifikan dengan T hitung 3,998 ($p < 0,001$)

Metode Baron-Kenny Langkah II

	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional - > Efikasi Diri	0.612	7.775	0

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3.0, 2018

Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada efikasi diri secara signifikan dengan T hitung 7,775 ($p < 0,001$).

Metode Baron-Kenny Langkah III

	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Efikasi Diri -> Kinerja	0.213	2.226	0.026

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3.0, 2018

Efikasi diri berpengaruh pada kinerja secara signifikan dengan T hitung 0,226 ($p < 0,05$)

Metode Baron-Kenny Langkah IV

	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional - > Efikasi Diri -> Kinerja	0.242	2.598	0.009

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3.0, 2018

Efikasi diri sebagai moderator antara kepemimpinan transformasional dan kinerja memiliki pengaruh signifikan dengan T hitung 2,598 ($p < 0,01$).

Dengan melihat tabel koefisien korelasi dimana kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh pada kinerja yang di mediasi oleh efikasi diri, dan korelasi di setiap langkah di atas menunjukkan korelasi signifikan, dapat diambil kesimpulan bahwa efikasi diri berpengaruh parsial dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Berdasarkan pengujian dari analisis jalur dan efek mediasi yang telah dilakukan maka didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan dengan koefisien korelasi 0,338 ($p < 0,05$) sehingga H1 diterima.
2. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi efikasi diri secara positif dan signifikan dengan koefisien korelasi 0,559 ($p < 0,01$) sehingga H2 diterima.
3. Pengaruh efikasi diri terhadap kinerja adalah positif tidak signifikan dengan koefisien korelasi 0,192 ($p > 0,05$) sehingga H3 ditolak.
4. Efikasi diri dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja secara parsial sehingga H4 diterima.

Pembahasan dan Implikasi Manajerial

Data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden telah diuji validitas dan reliabilitasnya *outer model* melalui pengujian validitas konvergen, diskriminan, *Cronbach's Alpha*, dan *composite reliability*. Sehingga dapat dilanjutkan untuk pengujian *inner model* dengan menguji koefisien determinasi, korelasi dan kemampuan mediasi. Kemudian dapat dianalisis implikasinya terhadap manajerial perusahaan.

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

memiliki nilai $t\text{-value } 2,115 > 1,65$ (tingkat signifikansi 95%), menandakan bahwa kinerja memiliki asosiasi positif dengan gaya kepemimpinan transformasional. Nilai koefisien estimasi yaitu sebesar 0,338 merupakan nilai positif dengan tingkatan yang rendah.

Penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jeevan Jyoti dan Sonia Bhau (2015), Nadia (2015), Flavia Cavazotte, Valter Moreno dan Jane Bernardo (2013), serta Rajnandini Pillai dan Ethlyn A. Williams (2004) mengemukakan korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja walaupun dengan tingkatan korelasi yang berbeda-beda

Seorang supervisor dapat menjadi pemimpin transformasional ketika bawahan dengan kekagumannya pada pemimpin yang dapat menumbuhkan *passion* sehingga mampu bekerja sesuai dengan ekspektasi tanpa usaha yang berarti dari pemimpin. Namun, persepsi pada pemimpin tergantung pada kemampuan kognitif dari bawahan sendiri dalam menilai pemimpinnya. Rendahnya korelasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bisa jadi disebabkan oleh adanya dualisme gaya kepemimpinan pada KMK Labs. *Product Manager* pada KMK Labs mengungkapkan, bahwa mulai Februari 2018 lalu KMK Online telah mengganti *Chief Operating Officer* yang memiliki gaya kepemimpinan yang memiliki indikasi mengarah pada kepemimpinan transaksional dibandingkan dengan atasan-atasan lain yang memiliki indikator kepemimpinan transformasional sehingga bisa jadi menurunkan korelasi terhadap kinerja karena adanya ambiguitas kepemimpinan.

Satu hal yang perlu ditingkatkan untuk memaksimalkan potensi efektivitas dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah aplikasi dari *inspirational motivation* yang masih relatif rendah bila dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini bisa disebabkan karena perbedaan standar antar karyawan dalam hal motivasi itu sendiri. Level efektivitas dari motivasi bisa ditingkatkan lagi apabila atasan mengenal karyawannya secara personal atau setidaknya-tidaknya setiap pimpinan tim yang lebih mengenal anggotanya secara personal diberikan pelatihan untuk memberikan motivasi pada anggota tim mengingat bahwa karyawan memiliki standar atau *personal value* tersendiri dalam menerima “komando” dari atasannya. *Background* sertacara berpikir dan berperilaku dari karyawan sendirilah yang menentukan efektivitas dari kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan Transformasional terhadap Efikasi Diri

Kepemimpinan transformasional terhadap efikasi diri memiliki $t\text{-value } 6,070$ (tingkat keyakinan 99,9%) yang berarti terdapat hubungan yang sangat signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dan efikasi diri. Nilai estimasi yang ditunjukkan yaitu 0,559 menandakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional adalah 0,559 signifikan dalam hubungannya menuju efikasi diri. Dari kedua hasil tersebut, peneliti menganalisis terdapat hubungan moderat positif yang sangat signifikan di antara kedua

variabel laten tersebut.

Dengan diterimanya hipotesis H_2 , maka terbukti juga penelitian yang dilakukan oleh Jyoti Aggarwal dan Venkat R. Khrisnan (2014), Flavia Cavazotte, Valter Moreno dan Jane Bernardo (2013), serta Rajnandini Pillai dan Ethlyn A. Williams (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan pada efikasi diri. Hal ini membuktikan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional pada KMK Labs memiliki pengaruh positif terhadap optimisme dan kepercayaan diri karyawan KMK Labs dalam menyelesaikan tugas.

Peneliti menganalisis bahwa lingkungan kantor yang penuh dengan umpan-balik yang sehat, pemimpin dan rekan yang *support*, dan pekerjaan menantang yang inspiratif menumbuhkan optimisme dan keyakinan untuk mencapai tujuan personal karyawan dan divisi Labs sendiri. Efek Pygmalion yang terjadi pada KMK Labs dapat meningkatkan efikasi diri. Adanya ekspektasi dari rekan kerja ataupun atasan memberikan efek persuasif pada individu untuk menumbuhkan semangat dan rasa percaya dirinya dalam bekerja. Gaya kepemimpinan transformasional pada KMK Labs memiliki kemampuan untuk meningkatkan rasa menghargai diri sendiri pada bawahan dengan menekankan pentingnya pencapaian tujuan berdasarkan nilai-nilai yang berlaku.

Efikasi Diri Terhadap Kinerja

Efikasi diri terhadap kinerja memiliki $t\text{-value}$ yaitu $1,533 < 1,65$ (tingkat keyakinan $<95\%$). Penolakan H_3 berarti menunjukkan adanya hubungan yang tidak signifikan antara variabel efikasi diri dan kinerja. Nilai koefisien kinerja ke efikasi diri menunjukkan 0,192 signifikan atau sangat rendah. Kondisi ini dapat diartikan bahwa nilai koefisien yang kecil kurang mendorong adanya hubungan yang signifikan yang kuat di antara kedua variabel di atas.

Hasil yang didapatkan mendukung teori yang menyatakan bahwa efikasi diri memiliki korelasi positif tidak signifikan terhadap terhadap kinerja (Noviawati, 2016) yang menyatakan bahwa efikasi diri hanya berkorelasi apabila di mediasi oleh motivasi. Tetapi tidak membuktikan penelitian Cavazotte (2016) yang menyatakan efikasi diri berkorelasi rendah signifikan terhadap kinerja. Peneliti menganalisis bahwa motivasi dan kepercayaan diri karyawan KMK Labs untuk menyelesaikan tugas yang mudah hingga sulit tidak sepenuhnya dapat meningkatkan kinerja.

Hal ini terkait dengan indikator dari kinerja dari penelitian ini sendiri yang terdiri dari enam indikator yang belum tentu kesemuanya dapat di *boost* dengan efikasi diri karyawan. Seperti halnya indikator *counter-productive work behaviour* dan keterampilan dari segi kepemimpinan dan manajerial yang bisa saja dipengaruhi terhadap *background* dan pengalaman hidup dari karyawan masing-masing. Meskipun efikasi diri memiliki indikator *enactive mastery* atau pengalaman terhadap kesuksesan yang dapat mempengaruhi kinerja, demografi karyawan KMK Labs tidak memungkinkan untuk mendukung indikator tersebut karena lebih dari separuh merupakan karyawan yang relatif belum

memiliki pengalaman di dunia kerja sebelumnya.

Selain itu menurut wawancara peneliti dengan salah satu narasumber yang memiliki jabatan *Product Manager* di KMK Labs, karyawan-karyawan atau responden dari penelitian ini mayoritas memang memiliki efikasi diri yang sangat baik, tetapi kualitas kinerja tidak selalu baik karena pada tiap penugasan prinsipnya adalah “yang penting selesai”.

Beberapa penelitian terdahulu yang berasal dari luar negeri seperti India (Jyot et al, 2014), Brazil (Cavazotte et al, 2013), dan Amerika Serikat (Pillai et al, 2004) menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja tetapi ternyata tidak demikian di Indonesia. Perusahaan di luar negeri seperti contohnya Google, pada divisi *research and development* Google tidak mematok *deadline* yang singkat karena divisi RnD memang membutuhkan waktu untuk menghasilkan proyek yang berkualitas (Hoque, 2016). Google memiliki prinsip “berikan dahulu apa yang karyawan berkualitas inginkan” agar karyawan tetap terinspirasi dan termotivasi sehingga memberikan *feedback* yang baik berupa hasil akhir proyek yang berkualitas (Caramela, 2018). Oleh karena itu, efikasi diri di beberapa negara luar berdampak pada kualitas pekerjaan, sedangkan efikasi diri di Indonesia terutama organisasi yang berkecimpung pada RnD bisa jadi tidak memiliki dampak pada kualitas pekerjaan karena adanya patokan *deadline* yang mungkin kurang panjang serta fasilitas kantor yang relatif kurang memadai untuk menumbuhkan inspirasi yang inovatif.

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Efikasi Diri

Selanjutnya, hipotesis H_4 mengenai apakah efikasi diri dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Dari tabel hasil pengujian di atas, dapat disimpulkan bahwa efikasi diri dengan menggunakan teori Baron dan Kenny (1986) dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja secara parsial. Dengan diterimanya hipotesis H_4 , maka penelitian ini dapat membuktikan teori Cavazotte, Moreno, dan Bernardo (2013) yang menyatakan efikasi diri berpengaruh parsial dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan transformasional pada KMK Labs meningkatkan kinerja melalui beberapa variabel yang belum diteliti yang salah satunya adalah efikasi diri dengan signifikansi yang sangat rendah, pengaruhnya terhadap kinerja bisa jadi ada atau tidak ada.

Implikasi Penelitian

Kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif signifikan terhadap kinerja dan efikasi diri sesuai dengan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, sehingga penelitian ini juga dapat dijadikan landasan dalam penelitian-penelitian berikutnya yang melibatkan variabel-variabel yang sama. Implikasi dalam bidang penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Beberapa sumber terdahulu mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif

diaplikasikan pada negara-negara maju dibandingkan dengan negara-negara berkembang, mungkin saja ada pengecualian pada perusahaan tertentu yang mayoritas karyawannya berusia muda atau memiliki jenjang pendidikan yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan di PT PLN APJ Surakarta oleh Noviawati menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedemikian rupa juga dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang dilakukan pada objek serta populasi di negara berkembang lain seperti Brazil oleh Cavazotte *et al.*, dan India oleh Jyoti dan Bhau menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif signifikan terhadap kinerja.

2. Penelitian-penelitian di negara lain seperti Amerika Serikat dengan responden pemadam kebakaran, India dengan responden pegawai IT, dan Brazil dengan responden manajer perusahaan finansial, efikasi diri berpengaruh langsung terhadap kinerja walaupun dengan korelasi yang rendah signifikan. Hipotesis penelitian ini juga menduga bahwa efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karena demografi yang dinilai hampir sama. Tetapi hasil akhir dalam penelitian ini menemukan bahwa efikasi diri tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, bisa jadi ada variabel lain yang tidak diteliti dalam makalah ini. Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Noviawati (2016) pada karyawan Coca Cola Distribution Surabaya dimana efikasi diri tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tetapi dapat dimediasi sempurna oleh variabel motivasi.
3. Sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu, efikasi diri dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sehingga dapat dijadikan sebagai landasan dalam penelitian-penelitian selanjutnya.

Keterbatasan Penelitian

Setiap penelitian tidak terlepas dari keterbatasan dan kekurangan, demikian pula dengan penelitian ini. Penelitian ini mendapati beberapa hal yang menjadi faktor keterbatasan dan saran yang dapat digunakan pada penelitian yang akan datang yaitu:

1. Adanya keterbatasan waktu dan biaya menyebabkan penelitian ini hanya sebatas mengangkat tiga variabel, yang terdiri dari variabel *predictor*, *mediator*, dan *criterion* dengan jumlah masing-masing satu variabel. Penelitian berikutnya diharapkan dapat mengembangkan variabel-variabel lain seperti *predictor* yang merupakan kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja sebagai *criterion* pada demografi sampel di negara berkembang yang berusia muda dan memiliki jenjang pendidikan tinggi. Sehingga dapat diketahui lebih mendalam apakah ada pengaruh budaya, ekonomi, dan sosial terhadap efektivitas dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja di Indonesia.
2. KMK Online Divisi Labs menggunakan penilaian kinerja dari perspektif *manager* sendiri dengan sistem penilaian berdasarkan kinerja tim, sehingga peneliti

menggunakan *self-assessment* untuk mengukur kinerja karyawan pada level individu. *Self-assessment* sendiri merupakan persepsi karyawan tentang kinerja dirinya sendiri sehingga bisa saja menyebabkan subyektifitas dalam pengisian kuesioner. Peneliti berusaha meminimalisir subyektifitas dengan cara mewawancarai beberapa *product manager* mengenai standar kinerja dengan tetap mengacu pada teori.

3. Agar tidak mengganggu proses berlangsungnya kegiatan perusahaan, peneliti memberikan kelapangan waktu dalam pengisian kuesioner dengan tenggat waktu satu minggu yang berakhir pada hari Minggu. Hal tersebut tentunya juga akan berdampak pada hasil kuesioner tergantung dari dinamika fisiologis dan psikologis responden saat pengisian kuesioner. Untuk mengurangi ketidaksinkronan karena adanya variabel pengganggu, peneliti menganjurkan agar pengisian dilakukan sesaat setelah makan siang pada jam istirahat.
4. Hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi secara luas mengingat objek penelitian ini hanya dilakukan pada lingkup divisi *research and development* perusahaan *media entertainment* di bidang IT yang mayoritas berusia dibawah 20-30 tahun. Hasil yang berbeda sangat mungkin diperoleh jika penelitian yang akan datang dilakukan pada organisasi lain yang memiliki skala lebih besar dalam skala industri sehingga hasil penelitian dapat lebih luas dan generalisasi dapat dilakukan.

Kesimpulan

Penelitian yang telah dilakukan pada KMK Online divisi Labs menghasilkan empat kesimpulan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional pada KMK Labs memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Namun korelasi langsung positif yang rendah dapat diartikan bahwa kinerja karyawan KMK Labs tidak memiliki korelasi yang baik, masih ada variabel-variabel lain yang dapat memediasi pengaruh antara dua variabel di atas.
2. Kepemimpinan transformasional pada KMK Labs memiliki pengaruh positif moderat signifikan terhadap efikasi diri. Adanya *feedback* positif antar karyawan-pimpinan dapat meningkatkan rasa menghargai diri sendiri karyawan dengan menekankan pentingnya pencapaian tujuan dengan tetap didasari oleh norma yang berlaku.
3. Efikasi diri berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja. Tidak signifikannya pengaruh bisa jadi disebabkan karena tidak semua indikator kinerja dapat ditingkatkan dengan efikasi diri, diduga masih ada variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian memiliki pengaruh lebih besar dan signifikan terhadap kinerja.
4. Efikasi diri dapat memediasi secara parsial pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Tetapi pengaruh mediasi efikasi diri sangat rendah, sehingga dapat dipastikan bahwa ada variabel lain yang lebih mampu dalam memediasi pengaruh

kepemimpinan transformasional.

Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian di atas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Atasan KMK Labs dapat meningkatkan kualitas kerja lebih baik lagi dengan meningkatkan efektivitas beberapa item yang pada kuesioner masih rendah, yaitu: (1) transfer visi misi pada bawahan, (2) antusiasme atasan terhadap proyek baru, (3) memotivasi bawahan agar berpikir *out-of-the box*, dan (4) mempengaruhi bawahan agar totalitas di setiap waktu. Apabila 4 hal tersebut lebih diperhatikan lagi, maka efektivitas *Pygmalion effect* akan lebih baik.
2. Kepemimpinan transformasional memberikan korelasi moderat pada efikasi diri dengan signifikansi yang tinggi tetapi efikasi diri tidak memberikan korelasi signifikan pada kinerja padahal penelitian terdahulu efikasi diri memiliki korelasi positif signifikan terhadap kinerja. Dapat dikatakan bahwa ada yang perlu diperbaiki lagi pada kultur KMK Labs dengan cara merubah anggapan karyawan mengenai sebuah tugas, mengurangi unsur kompetisi dengan rekan kerja, serta memperkuat *teamwork*.
3. Alangkah baiknya apabila atasan pada KMK Labs dapat lebih baik dalam memahami kemampuan karyawannya sehingga mengurangi resiko proyek yang pengerjaannya asal-asalan dengan cara seperti penambahan tenggat *deadline*, memberikan proyek pada tim yang tepat, dan mendelegasikan ketua tim sebagai personal motivator anggota timnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, J. Krishnan, V. R. (2014). *Impact Of Transformational Leadership On Follower's Self-Efficacy: Moderating Role Of Follower's Impression Management*. V. 38, N. 4, Pp. 297-313. DOI: 10.1177/0258042x13513129.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Balkundi, P. Kilduff, M. & Harrison, D. A. (2011). *Centrality And Charisma: Comparing How Leader Networks And Attributions Affect Team Performance*. Journal Of Applied Psychology. V. 96, N. 6, Pp. 1209-1222. DOI: 10.1037/A0024890.
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: Exercises Of Control*. WH Freeman And Company. Thousands Oaks.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications. Thousands Oaks.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, And Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1998). *Platoon Readiness As A Function Of Transformational/Transactional Leadership, Squad Mores And Platoon Cultures*. Second Interim Report, U.S. Army Research Institute In The Behavioral Sciences. Alexandria.

- Bass, B. M. (2006). *Transformational Leadership: Second Edition*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah.
- Bono, J. E. & Judge T. A. (2003). *Core Self Evaluations: A Review Of The Trait And Its Role In Job Satisfaction And Job Performance*. European Journal Of Personality. V. 17, N. 1, Pp. 5-18. DOI: 10.1002/Per.481.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. New York.
- Caillier, J. G. (2014). *Linking Transformational Leadership To Self-Efficacy, Extra-Role Behaviors, And Turnover Intentions In Public Agencies: The Mediating Role Of Goal Clarity*. Administration & Society. V. 48, N. 7, Pp. 883-906. DOI: 10.117/0095399713519093.
- Campbell, J. P. & Wiernik B. M. *Assessment Of Work Performance*. Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior. V. 2, N. 1, Pp. 47-74. DOI: 10.1146/Annurev-Orgpsych-032414-111427.
- Caramela, S. (2018). *15 Cool Jobs Perks that Keeps Employees Happy*. Online. (<http://www.businessnewsdaily.com>). Diakses pada 3 April 2018.
- Cavazotte, F. Moreno, V. & Bernardo, J. (2013). *Transformational Leaders And Work Performance: The Mediating Roles Of Identification And Self-Efficacy*. Brazil Administration Review. Rio De Janeiro, V. 10, N. 4, Pp. 490-512. DOI: 10.1590/S1807-76922013000400007
- Conger, J. A. And Kanungo, R. N. (1987). *Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings*. Academy Of Management Review. V. 12, N. 4, Pp. 637-647. DOI: 10.5465/AMR.1987.4306715
- Foti, R. J. Knee, R. E. Jr. & Backert, R. S. G. (2008). *Multi-Level Implications Of Framing Leadership Perceptions As A Dynamic Process*. The Leadership Quarterly. V. 19, N.2, Pp. 178-194. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.01.007
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gist, M. (1987). *Self Efficacy: Implications For Organizational Behavior And Human Resource Management*. Academy Of Management Review. V. 12, N. 3. Pp. 478-485. DOI: 10.5465/AMR.1987.4306562
- Gong, Y. Huang, Jc. Farh, JI. (2009). *Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, And Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy*. Academy Of Management Journal. V. 4, N. 52, Pp. 765-778. DOI: 10.5465/Amj.2009.43670890.
- Ghozali, I. & Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik, & Aplikasi Smartpls 2.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Harrison, R. (1983). *Strategies For A New Age. Human Resource Management*. V. 22, N. 3, Pp. 209-235. 10.1002/Hrm.3930220303.
- House, R. J. & Aditya R. N. (1997). *The Social Scientific Study Of Leadership: Quo Vadis?*. V. 23, N. 3, Pp. 409-473. DOI: 10.1177/014920639702300306.
- Hughes, A. (2010). *The Challenge Of Contributing To Policy Making In Primary Care: The Gendered Experiences And Strategies Of Nurses*. Sociology Of Health And Illness. V. 32. N. 7, Pp. 977-992. DOI: 10.1111/J.1467-9566.2010.01258.X.
- Jyoti, J. & B. Sonia. (2015). *Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange and Relational Identification*. The Author(S). V. 5, N. 4. DOI: 10.1177/2158244015612518.
- Judge, T. A. Bono, J. E. Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). *Personality And Leadership: A Qualitative And Quantitative Review*. Journal Of Applied Psychology. V. 87, N. 4, Pp. 765-780. DOI: 10.1177/2158244015612518.
- Kark, R. Shamir, B. & Chen, G. (2003). *The Two Faces Of Transformational Leadership: Empowerment And Dependency*. Journal Of Applied Psychology. V. 88, N. 2, Pp. 246-255. DOI: 10.1037/0021-9010.88.2.246
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). *Direct And Indirect Effects Of Three Core Charismatic Leadership Components On Performance And Attitudes*. Journal Of Applied Psychology. V. 81, N. 36. DOI: 10.1037/0021-9010.81.1.36.
- Lai, M. & Chen, Y. (2012). *Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, And Turnover Intention: The Effect Of Personal Characteristics On Organization Performance*. International Journal Of Innovation, Management, And Technology. V. 3, N. 4. DOI: 10.7763/Ijimt.2012.V3.260.
- Maurer, T. J. (2001). *Career-Relevant Learning And Development, Worker Age, And Beliefs About Self-Efficacy For Development*. Journal Of Management. V. 27, N. 2, Pp. 123-140. DOI: 10.1016/S0149-2063(00)00092-1
- Nadia. (2015). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN APJ Surakarta*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Nandal, V. & Krishnan, V. R. (2000). *Charismatic Leadership And Self-Efficacy: Importance Of Role Clarity*. Management And Labour Studies. V. 25, N. 4, Pp. 231-243. DOI: 10.1177/0258042x0002500401.
- Noviawati, D. N. (2016). *Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervener*. Jurnal Ilmu Manajemen. V. 4, N. 3.
- Pearce, C. & Sims, H. P. (2002). *Vertical Versus Shared Leadership As Predictors Of The Effectiveness Of Change Management Teams: An Examination Of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, And Empowering Leader Behaviors*. Group Dynamics Theory Research And Practice. V. 6, N. 2, Pp. 172-197. DOI: 10.1037/1089-2699.6.2.172.
- Pillai, R. & Williams E. A. (2004). *Transformational Leadership, Self Efficacy, Group Cohesiveness,*

- Commitment, And Performance*. Journal Of Organizational Change Management. V. 17, N. 2, Pp. 144-159. DOI: 10.1108/09534810410530584
- Riggs, M. Warka, J. Babasa, B. Betancourt, R. & Hooker, S. (1994). *Development And Validation Of Self-Efficacy And Outcome Expectancy Scales For Job-Related Applications*. Educational And Psychological Measurement - Educational Psychology Measurement. V. 54, N. 3, Pp. 793-802. DOI: 10.1177/0013164494054003026.
- Rosnani, T. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak*. Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan. V. 3, N. 1, Pp. 1-28.
- Sekaran, U. (2007). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis: Edisi 4 Buku 2*. Salemba Empat. Jakarta.
- Shamir, B. House, R. J. Arthur, M. B. (1993). *The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*. Organization Science. V. 4, N. 4, Pp. 577-594. DOI: 10.1287/Orsc.4.4.577.
- Cleveland, J. N. Stockdale, M. Murphy, K. R. (2000). *Women And Men In Organizations: Sex And Gender Issues At Work*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Suyanto, M. (2007). *Marketing Strategi Top Brand Indonesia*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1998). *Cognitive Elements Of Empowerment: An "Intierpretive" Model Of Intrinsic Task Motivation*. The Academy Of Management Review. V. 15, N. 4, Pp. 666-681. DOI: 10.2307/258687.
- Tims, M. Bakker, B. B. & Xanthopolou, D. (2011). *Do Transformational Leaders Enhance Their Followers Daily Work Engagement?*. The Leadership Quarterly. V. 22, N. 1, Pp. 121-131. DOI: 10.1016/J.Leaqua.2010.12.011.
- Umar, H. (2005). *Metode Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Waldman, D. A. Ramirez, G. G. & House, R. J. (2001). *Does Leadership Matter? Ceo Leadership Attributes And Profitability Under Conditions Of Perceived Environmental Uncertainty*. The Academy Of Management Journal. V. 44, N. 1, Pp. 134-143. DOI: 10.2307/3069341.
- Xanthopoulou, D. Bakker, A. B. Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). *Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, And Work Engagement*. Journal Of Vocational Behavior. V. 74, N. 3, Pp. 235-244. DOI: 10.1016/J.Jvb.2008.11.003.
- Pan Xiaoxia. Wu Jing. (2006). *Transformational Leadership Vs Transactional Leadership: The Influence Of Gender And Culture On Leadership Styles Of SMEs In China And Sweden*. The Department Of Business Studies Master In International Studies Fec 685, Master Dissertation.