

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TECHNICAL  
COMPETENCIES AND SELF-EFFICACY ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE**  
(A SUBSIDIARY OF DANA PENSIUN BANK MANDIRI EMPAT-DPBME)

**Esfandiari Abdullah**  
Pengajar Mandiri University, PT Sumberdaya Andalan Mandiri  
Email: [essiabdu@gmail.com](mailto:essiabdu@gmail.com)

***ABSTRACT***

*The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership, technical competencies and self-efficacy on the employee performance. This study conducted a survey of 70 respondents from the population of 185 employees in PT Wahana Optima Permai (PT WOP, a subsidiary of Bank Mandiri Pension Fund Four-DPBME) Head-Office, and Jakarta, Batam, Surabaya branches. The selected respondents are employees of the business and support units associated with the leasing and management of office buildings. This research used a quantitative survey associative and a path analysis method. The results of this study indicated that transformational leadership, technical competencies, and employee self-efficacy was significantly positive direct influence on employee performance. In order to improve the quality of employee performance, PT WOP should improve the quality of transformational leadership, technical competencies, and self-efficacy employees. As a conclusion, that any change in the quality of transformational leadership, technical competencies, and employee self-efficacy will direct affect employee performance.*

**Keywords:** *Transformational leadership, technical competencies, self-efficacy, employee performance, The quality of changes*

## Pendahuluan

Dana Pensiun Bank Mandiri Empat disingkat DPBME adalah salah satu Dana Pensiun Bank Mandiri yang mengelola dan menyalurkan manfaat pensiun bagi pensiunan yang murni berasal dari eks Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) maupun pensiunan yang bergabung di Bank Mandiri. DPBME memiliki beberapa anak perusahaan, salah satunya adalah PT Wahana Optima Permai (PT WOP). Sumbangsih PT WOP sebagai anak perusahaan yang strategis telah memberikan kontribusi secara konsisten dividen tahunan sejak keberadaannya yang telah lebih dari 25 tahun. Harapan pemangku kepentingan agar PT WOP dapat tumbuh berkesinambungan secara profesional.

Laporan Keuangan Tahunan Perusahaan tahun 2013 menunjukkan trend yang kurang positif, laba perusahaan menurun jika dibanding tahun sebelumnya. Laba Bersih Tahun 2013 terhadap Tahun 2012 turun dari Rp 2.287,48 juta menjadi sebesar Rp 2.040,97 juta. Pendapatan operasional tahun 2013 mengalami peningkatan dari Rp 39.337,68 juta menjadi Rp 43.979,74 juta namun di sisi lain total beban usaha (biaya operasional langsung dan jumlah biaya usaha) meningkat tajam dari Rp 37.303,53 juta menjadi Rp 41.745,84 juta. Faktor ini yang menjadi pendorong dilakukannya manajemen perubahan di PT WOP agar menjadi lebih baik dengan meningkatkan kinerja karyawannya.

Konsep pemahaman kinerja dari para ahli berikut yang menjadi pertimbangan dalam penelitian ini. Menurut Wibowo (2014), kinerja

berasal dari pengertian *performance* adalah hasil kerja atau prestasi kerja. Sedang Schermerhorn (2010) menyatakan kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang dapat dicapai seorang karyawan secara terukur baik kualitas maupun kuantitas serta diharapkan dapat efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya. Menurut Armstrong (2006), kinerja bukan hanya hasil kerja dan perilaku, namun merupakan aktivitas seorang karyawan yang diarahkan perusahaan untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Rivai, dkk. (2011), menambahkan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil pekerjaan yang dipengaruhi oleh 4 (empat) aspek yaitu: kemampuan, penerimaan tujuan organisasi, tingkat tujuan yang dicapai dan interaksi antara tujuan dengan kemampuan seseorang. Sedangkan menurut Colquitt, dkk. (2013), kinerja terdiri dari tiga dimensi yakni: kinerja tugas, perilaku sukarela, serta perilaku kontra produktif sebagai kontribusi perilaku negatif. Robbins dalam Rivai, dkk. (2013), mengatakan kinerja berupa fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, yang merupakan faktor dominan dan berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Griffin dan Moorhead (2014), mengatakan untuk mencapai tingkatan kinerja yang tinggi, seorang karyawan harus mau: melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya (motivasi), melaksanakan pekerjaan dengan efektif (kemampuan), memiliki sumber daya, kelengkapan dan informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan (lingkungan kerja).

Berdasarkan rangkuman konsep tersebut, maka kinerja karyawan adalah unjuk kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar kerja yang ditentukan perusahaan.

Kinerja karyawan tidak lepas dari faktor pemimpin dengan gaya kepemimpinannya. Menurut Burns dalam Bass dan Riggio (2006), gaya kepemimpinan secara umum dibagi menjadi dua yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang menilai hasil kerja melalui pertukaran sosial dengan memberi imbalan atas pencapaian suatu prestasi. Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang melakukan perubahan, berupaya membangkitkan potensi karyawan, berusaha mencapai hasil yang lebih tinggi, dan terlibat dengan karyawan sepenuhnya. Kepemimpinan transformasional memiliki implikasi yang luas pada kompetensi teknis, efikasi diri dan akhirnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi teknis. Menurut Hutapea dan Thoha (2008), kompetensi teknis adalah pengetahuan karyawan mengenai seluruh aspek pekerjaan dan tanggung jawabnya, termasuk tantangan kerja, sasaran kerja serta indikator keberhasilannya.

Menurut Stajkovic dan Luthan dalam Luthan (2011), efikasi diri adalah variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan, karena efikasi diri mengacu pada keyakinan individu terkait kemampuannya memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan tindakan yang diperlukan agar berhasil melaksanakan

tugas dalam konteks tertentu. Yukl (2010) menyebutkan, efikasi diri individual adalah keyakinan seseorang atas kompetensi dan kapabilitasnya dalam menghadapi kesulitan untuk pencapaian sasaran tugasnya.

Kemudian, Bass dan Riggio (2006) menegaskan kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kinerja melalui peningkatan efikasi diri karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan transformasional mendorong tumbuhnya efikasi diri bagi tim dan anggota lainnya bahwa sasaran yang ditetapkan akan dapat dicapai.

Menurut Griffin dan Moorhead (2014), kemampuan teknis sangat berpengaruh terhadap efikasi diri karyawan. Karyawan dengan efikasi diri tinggi karena memiliki kompetensi teknis, menjamin karyawan tersebut secara efektif lebih mandiri dan mampu fokus pada kerjanya.

Berdasarkan kerangka teori tersebut, penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi teknis dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan PT WOP.

## Metodologi Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif asosiatif yang menggunakan metode survei serta model analisis jalur (*path analysis*) dengan program aplikasi SPSS. Populasi penelitian adalah karyawan PT WOP kantor pusat dan cabang Jakarta, Surabaya, Batam yang berjumlah 185 karyawan. Sampel penelitian dihitung dengan rumus Taro Yamane, dan sampel dijadikan 70 responden.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} ; n = \frac{185}{1 + 185(0.1)^2}$$

$n = 64.912$  dijadikan 70

**Keterangan:**

N = Populasi yang tersedia

n = Sampel (responden)

e = 0.1 sebagai tingkat signifikansi yang diinginkan (umumnya 0.1 dan 0.05 untuk bidang non-eksak dan 0.01 untuk bidang eksakta).

Pengambilan sampel dengan metode *simple random sampling* dimana setiap anggota populasi dari unit bisnis persewaan dan pengelolaan gedung memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel.

Ada 4 (empat) variabel yang digunakan yaitu: variabel eksogen kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kompetensi teknis ( $X_2$ ); serta variabel endogen efikasi diri ( $X_3$ ); endogen utama kinerja karyawan (Y).

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan 5 (lima) pilihan jawaban berskala *Likert* (1 s/d 5). Khusus variabel kompetensi teknis berupa soal pengetahuan teknis dengan jawaban pilihan berganda berskala Guttman (skor jawaban: 1 jika 'benar', dan 0 jika 'salah'). Kuesioner diuji coba kepada 30 karyawan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari butir-butir instrumen tersebut. Hasilnya dianalisis dengan mengkorelasikan skor butir (X) terhadap skor total instrumen (Y). Instrumen dinyatakan valid jika instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang diukur. Setiap variabel menggunakan validitas isi (*content validity*) dan validitas konstruk

(*construct validity*). Uji validitas konstruk dengan telaah pakar (*judgment experts*) melalui konsultasi instrumen penelitian dengan promotor dan co-promotor. Uji validitas isi/butir menggunakan teknik korelasional *product moment Pearson* dengan nilai  $r_{tabel} = 0.361$  untuk  $n = 30$  pada  $\alpha = 0.05$ . Jika nilai korelasi  $\leq 0.36$ , maka butir instrumen tidak valid, dan harus dibuang.

Uji reliabilitas bertujuan untuk memperoleh instrumen yang benar-benar handal dan hanya butir valid yang diuji. Koefisien reliabilitas instrumen dihitung menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, jika koefisien  $\geq 0.7$  maka instrumen tergolong baik (tinggi).

Khusus variabel kompetensi teknis, uji validitas dengan indeks korelasi *point biserial* yang  $\geq 0.361$ , untuk  $n = 30$  pada  $\alpha = 0.05$ . Serta uji reliabilitas dengan rumus KR-20.

Butir instrumen kinerja karyawan berisi 35 butir pernyataan, hasil uji validitas semua butir valid. Koefisien reliabilitas instrumen variabel kinerja karyawan (Y), sebesar 0.979 (kehandalan tinggi).

Butir instrumen kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berisi 35 butir pernyataan, hasil uji validitas semua butir valid. Koefisien reliabilitas instrumen variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), sebesar 0.933 (kehandalan tinggi).

Butir instrumen kompetensi teknis ( $X_2$ ) berisi 42 butir soal pengetahuan teknis pekerjaan. Hasil uji validitas 33 butir valid dan tidak valid nomor : 9, 14, 17, 18, 25, 29, 31, 36, 39. Hasil uji reliabilitas 33 butir valid, dengan nilai:  $\sum pq = 6.33$ ;  $n = 30$ ;  $s^2 = 46.7$ . Hasil KR-

20 adalah indeks kehandalan instrumen sebesar 0.89 (kehandalan tinggi).

Butir instrumen efikasi diri ( $X_3$ ) berisi 35 butir pernyataan, hasil uji validitas butir nomor: 14, 15, 26, 31 tidak valid. Sehingga variabel efikasi diri ( $X_3$ ) hanya 31 butir instrumen valid. Koefisien reliabilitas instrumen variabel efikasi diri ( $X_3$ ), sebesar 0.910 (kehandalan tinggi).

Koefisien reliabilitas bagi seluruh instrumen bernilai  $\alpha > 0.800$  termasuk tinggi sehingga dapat digunakan bagi 70 sampel penelitian.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

Data 70 sampel penelitian ini diuji normalitas galat taksiran regresinya dengan teknik *Lilliefors*. Uji signifikansi dan linieritas model regresi dengan Anava guna mengetahui persamaan regresi yang dihasilkan memiliki model yang baik dan tidak bias dalam memprediksi variabel dependen secara tepat. Pengujian dengan analisis varians dan menghasilkan nilai F sebagai parameter. Uji signifikansi, dinyatakan signifikan jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , dan sebaliknya. Uji linieritas, persamaan regresi dinyatakan linier jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , dan sebaliknya. Perhitungan signifikansi dan linieritas regresi seperti Tabel 1.

**Table 1. Rangkuman Hasil Uji Signifikansi dan Uji Linieritas Regresi**

Regresi	Persamaan	Uji Signifikansi		Uji Linieritas	
		$F_{hitung}$	$F_{tabel}$ $\alpha = 0.005$	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$ $\alpha = 0.005$
Y atas $X_1$	$Y = 72.232 + 0.408 X_1$	49.868**	3.98	1.472 <sup>ns</sup>	1.86
Y atas $X_2$	$Y = 98.623 + 1.379 X_2$	32.971**	3.98	1.56 <sup>ns</sup>	1.81
Y atas $X_3$	$Y = 51.354 + 0.599 X_3$	67.380**	3.98	0.62 <sup>ns</sup>	2.28
$X_3$ atas $X_1$	$X_3 = 66.931 + 0.454 X_1$	41.244**	3.98	1.103 <sup>ns</sup>	2.43
$X_3$ atas $X_2$	$X_3 = 104.293 + 1.180 X_2$	14.180**	3.98	0.925 <sup>ns</sup>	1.81

### Keterangan:

\*\* = Regresi sangat signifikan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0.05$   
 ns = Regresi berbentuk linier  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0.05$

Kemudian, pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi teknis, dan efikasi terhadap kinerja karyawan PT WOP diuji sesuai hipotesis berikut.

**Tabel 2. Rangkuman Hipotesis**

No.	Hipotesis	Uji Statistik
1.	Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y)	$H_0: \rho_{y1} \leq 0$ $H_1: \rho_{y1} > 0$
2.	Kompetensi teknis ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y)	$H_0: \rho_{y2} \leq 0$ $H_1: \rho_{y2} > 0$
3.	Efikasi diri ( $X_3$ ) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y)	$H_0: \rho_{y3} \leq 0$ $H_1: \rho_{y3} > 0$
4.	Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap efikasi diri ( $X_3$ )	$H_0: \rho_{31} \leq 0$ $H_1: \rho_{31} > 0$
5.	Kompetensi teknis ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap efikasi diri ( $X_3$ )	$H_0: \rho_{32} \leq 0$ $H_1: \rho_{32} > 0$

**Perhitungan Koefisien Jalur Model Struktural**

Perhitungan koefisien jalur struktural dilakukan berdasarkan nilai koefisien korelasi pada Tabel 3. Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi dengan menggunakan persamaan linier dan aplikasi program SPSS maka nilai koefisien tiap jalur dan uji keberartiannya (uji t) dihitung.

**Tabel 3. Matriks Koefisien Korelasi Sederhana Antara Variabel**

		Correlations			
		Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kompetensi Teknis (X2)	Efikasi Diri (X3)	Kinerja Karyawan (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Pearson Correlation	1	.312**	.614**	.650**
	Sig. (2-tailed)		.009	.000	.000
	N	70	70	70	70
Kompetensi Teknis (X2)	Pearson Correlation	.312**	1	.415**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.009		.000	.000
	N	70	70	70	70
Efikasi Diri (X3)	Pearson Correlation	.614**	.415**	1	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70
Kinerja Karyawan (Y)	Pearson Correlation	.650**	.571**	.705**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70

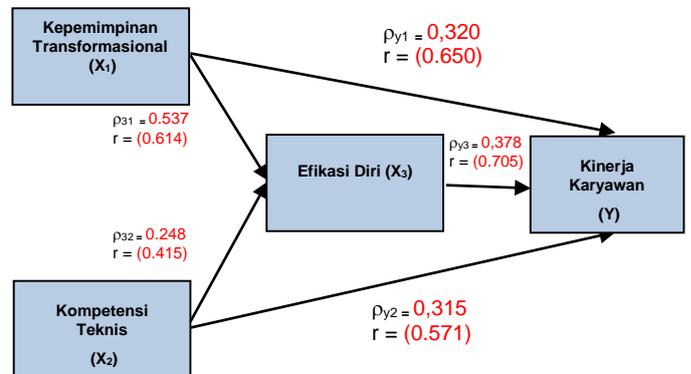
\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Apabila jalur yang diuji menunjukkan nilai koefisien yang tidak berarti atau tidak signifikan, maka jalur tersebut akan dihilangkan dan model hubungan struktural antar variabel dimodifikasi, serta nilai koefisien jalurnya harus dihitung kembali. Rangkuman perhitungan nilai koefisien jalur ( $\rho_{y1}$ ,  $\rho_{y2}$ ,  $\rho_{y3}$ ,  $\rho_{31}$ ,  $\rho_{32}$ ) yang signifikan seperti pada Tabel 4.

**Tabel 4. Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur**

N	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel ( $\alpha=0.05$ )	Keterangan
70	$\rho_{y1} = 0.320$	3.479	1.67	Signifikan
	$\rho_{y2} = 0.315$	3.943	1.67	Signifikan
	$\rho_{y3} = 0.378$	3.938	1.67	Signifikan
	$\rho_{31} = 0.537$	5.548	1.67	Signifikan
	$\rho_{32} = 0.248$	2.560	1.67	Signifikan

Model struktural jalur dan hasil perhitungan analisis jalur beserta nilai korelasi (r) seperti gambar berikut.



**Gambar 1. Model Hubungan Struktural antar Variabel Hasil Perhitungan Analisis Jalur**

Hasil seluruh uji hipotesis sebagai berikut:

**H1: Kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan (Y)**

Nilai koefisien jalur  $\rho_{y1} = 0.320$  dengan  $t_{hitung} = 3.479$  dan  $t_{tabel} = 1.67$  pada  $\alpha = 0.05$  karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ .

Berdasarkan hasil uji hipotesis ( $H_0$  ditolak) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan. Kajian teoretik menyatakan kepemimpinan transformasional efektif mendukung kinerja karyawan. Menurut Northouse (2013), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai sesuatu yang tidak biasa, dan proses mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Sementara Yukl (2010), mengatakan dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin,

dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan untuk mereka lakukan.

Sedangkan, hasil penelitian Dian Rakhmawati dan Susetyo Darmanto (2014), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai kajian teoretik serta hasil penelitian lalu yang relevan, sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberi pengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan secara optimal.

### **H2: Kompetensi teknis (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan (Y)**

Nilai koefisien jalur  $\rho_{y2} = 0.315$  dengan  $t_{hitung} = 3.943$  dan  $t_{tabel} = 1.67$  pada  $\alpha = 0.05$  karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ .

Berdasarkan hasil uji hipotesis ( $H_0$  ditolak) menunjukkan bahwa kompetensi teknis mempunyai pengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan. Kajian teoretik menyatakan kompetensi teknis mendukung kinerja karyawan. Sedarmayanti (2012) menegaskan bahwa kompetensi teknis adalah pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru. Hasil yang disepakati adalah kinerja karyawan, sehingga kompetensi teknis berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Hutapea dan Thoha (2008) menyatakan kompetensi teknis adalah pengetahuan tentang

pekerjaannya, bagaimana tanggung jawab yang dituntut oleh pekerjaan, tantangan kerja, sasaran kerja, serta indikator keberhasilan kerja.

Sedangkan, hasil penelitian Inneke Qamariah dan Fadli (2011), menunjukkan bahwa kompetensi teknis memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai kajian teoretik serta hasil penelitian lalu yang relevan, sehingga dapat dikatakan kompetensi teknis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **H3: Efikasi diri (X<sub>3</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan (Y)**

Nilai koefisien jalur  $\beta_{y3} = 0.378$  dengan  $t_{hitung} = 3.938$  dan  $t_{tabel} = 1.67$  pada  $\alpha = 0.05$  karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ .

Berdasarkan hasil uji hipotesis ( $H_0$  ditolak) menunjukkan bahwa efikasi diri mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Kajian teoretik menyatakan efikasi diri yang tinggi mendorong peningkatan kinerja karyawan. Menurut Bandura dalam Luthans (2011), efikasi diri sebagai keyakinan seseorang terhadap kapabilitas yang dimilikinya dalam mengorganisasikan dan melaksanakan kegiatan yang mensyaratkan pencapaian tingkat kinerja tertentu. Kreitner dan Kinicki (2014), mengatakan bahwa efektivitas diri (efikasi diri) adalah keyakinan seseorang mengenai peluang keberhasilannya dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu. Semakin berpengalaman seseorang maka kualitas efikasi dirinya meningkat, dan sasaran kerjanya dapat tercapai.

Sedangkan, hasil penelitian Husni Syahrudin (2014), menunjukkan bahwa *self-*

*efficacy* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai kajian teoretik serta hasil penelitian lalu yang relevan, sehingga dapat dikatakan efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

**H4: Kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap efikasi diri (X<sub>3</sub>)**

Nilai koefisien jalur  $\beta_{31} = 0.537$  dengan  $t_{hitung} = 2.707$  dan  $t_{tabel} = 1.67$  pada  $\alpha = 0.05$  karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ .

Berdasarkan hasil uji hipotesis ( $H_0$  ditolak) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung positif terhadap efikasi diri. Kajian teoretik menyatakan kepemimpinan transformasional menunjang efikasi diri karyawan. Robbins dan Judge (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional terkait dengan rendahnya tingkat angka perpindahan atau mutasi, tingginya tingkat produktivitas, rendahnya tingkat stres pegawai dan tingginya tingkat kepuasan kerja. Keyakinan diri karyawan yang tinggi atas kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya merupakan pengaruh positif dari perilaku pemimpinnya. Menurut Burns dalam Bass (2006), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang berperilaku orientasi hubungan yang mendorong pengikutnya untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang telah ditetapkan melalui kharisma, inspirasi, stimulasi

intelektual, dan pertimbangan individual yang dimilikinya.

Sedangkan, hasil penelitian Hairudinor, dkk. (2014), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kompetensi sosial, *self-efficacy*.

Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai kajian teoretik serta hasil penelitian lalu yang relevan, sehingga dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang berkualitas dapat meningkatkan kualitas efikasi diri.

**H5: Kompetensi teknis (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap efikasi diri (X<sub>3</sub>)**

Nilai koefisien jalur  $\beta_{32} = 0.248$  dengan  $t_{hitung} = 2.560$  dan  $t_{tabel} = 1.67$  pada  $\alpha = 0.05$  karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ .

Berdasarkan hasil uji hipotesis ( $H_0$  ditolak) menunjukkan bahwa kompetensi teknis mempunyai pengaruh langsung positif terhadap efikasi diri karyawan. Kajian teoretik menyatakan kompetensi teknis mendukung efikasi diri karyawan. Menurut Armstrong (2006), kompetensi teknis yaitu kompetensi unik yang harus ada pada peran tertentu sebagai pelengkap dari kompetensi generik. Kompetensi ini merupakan tambahan keterampilan, dan keahlian pada bidang pekerjaan tertentu, agar pemegang peran berhasil melaksanakan perannya.

Sedangkan, berdasarkan penelitian Pool dan Sewell (2007), keseluruhan kesiapan kerja terdiri dari 4 aspek utama yaitu: keterampilan, ilmu pengetahuan, pemahaman dan atribusi

kepribadian yang sesuai dengan pekerjaannya. Kesiapan kerja dipengaruhi juga oleh refleksi dan evaluasi yang membutuhkan kepercayaan diri, efikasi diri dan harga diri.

Dengan demikian hasil penelitian ini sesuai kajian teoretik serta hasil penelitian lalu yang relevan, sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi teknis berpengaruh langsung terhadap peningkatan efikasi diri.

Sebagai implikasinya, PT WOP dapat meningkatkan kinerja karyawannya dengan cara meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional, kompetensi teknis dan efikasi diri karyawannya.

1. Peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional dengan cara: mengimplementasikan perubahan manajemen, mentransformasikan nilai perilaku kepada karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, menyusun organisasi yang sesuai bisnis perusahaan, memberi tanggung jawab dan kewenangan berdasarkan prestasi kerja karyawan.
2. Peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kualitas kompetensi teknis, dengan cara: menyiapkan petunjuk teknis dan pengetahuan produknya; melengkapi sistem dan prosedur kerja penunjang khususnya bagi bisnis baru sehingga karyawan memiliki kompetensi teknis untuk menjalankan tugasnya.
3. Peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kualitas efikasi diri dengan cara: membentuk karyawan yang memiliki efikasi diri dan kapasitas tinggi, sehingga

membantu pengambil keputusan untuk menempatkannya di posisi yang tepat. Penunjukkan pejabat yang tepat menghindari ‘bongkar-pasang’ pada jabatan strategis, sehingga karyawan yang tepat ditempatkan pada posisi yang tepat (*the right man in the right place*) dapat menghasilkan kinerja optimal.

4. Peningkatan kualitas efikasi diri karyawan melalui kepemimpinan transformasional berkualitas dan selalu berperilaku: (a) melibatkan karyawan pada penyusunan visi masa depan yang atraktif, dengan antusias; (b) bersedia berkorban, dan menampilkan standar etika tinggi; (c) memberikan dukungan, semangat, dan pelatihan (*coaching*) karyawan; (d) menstimulasi solusi kreatif penyelesaian masalah.
5. Peningkatan kualitas efikasi diri melalui kompetensi teknis yang berkualitas, dengan kesiapan kerja berbasis keterampilan, ilmu pengetahuan, pemahaman dan atribusi (hubungan) kepribadian sesuai pekerjaannya. Sehingga organisasi pembelajar (*learning organization*) memiliki budaya belajar yang melekat.

### Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional, kompetensi teknis, dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dan kompetensi teknis terhadap kinerja karyawan melalui efikasi diri. Hal ini memberikan wawasan pengetahuan

yang lebih luas tentang pengaruh serta keterkaitan di antara masing-masing variabel yang diteliti. Bagi PT WOP, sebagai manfaat praktisnya, hasil penelitian ini menunjukkan perbaikan kinerja karyawan karena meningkatkan kualitas terhadap 3 (tiga) variabel yang mempengaruhinya yaitu: kepemimpinan transformasional, kompetensi teknis, dan efikasi diri.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam pencapaian kinerja, yang ditunjukkan dengan tingkah laku karismatik, memberikan inspirasi dan motivasi, menstimulasi pengembangan intelektual, dan mempertimbangkan kepentingan individu bawahan. Semakin baik kualitas kepemimpinan transformasional, semakin baik pula pencapaian kinerja karyawan.

Kompetensi teknis memiliki pengaruh langsung positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi teknis dimaksud berupa pengetahuan tentang teknis pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, tantangan kerja, sasaran kerja, serta indikator keberhasilan kerja. Semakin meningkat kualitas kompetensi teknis, maka kinerja karyawan meningkat pula.

Efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Efikasi diri dimaksud berupa keyakinan seseorang terhadap kapabilitas dalam mengorganisasikan dan melaksanakan kegiatan untuk pencapaian tingkat kinerja tertentu. Semakin tinggi efikasi diri karyawan, maka meningkat pula kualitas kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh langsung positif terhadap efikasi diri karyawan. Pemimpin

transformasional menginspirasi pengikutnya untuk mencapai sesuatu yang tidak biasa, dan dalam prosesnya mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Kualitas efikasi diri atas kemampuan menyelesaikan pekerjaan meningkat sebagai pengaruh positif perilaku pemimpinnya. Semakin berkualitas kepemimpinan transformasional, semakin berkualitas juga efikasi diri.

Kompetensi teknis memiliki pengaruh langsung positif terhadap peningkatan efikasi diri karyawan. Keyakinan diri yang tinggi karena kesiapan kerja yang dibekali kompetensi teknis menjadikan karyawan mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Semakin berkualitas kompetensi teknisnya, maka kualitas efikasi diri karyawan juga meningkat.

### Daftar Pustaka

- Armstrong, Michael. *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines 3<sup>rd</sup> Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership 2<sup>nd</sup> Edition*. Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Inc., 2006.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine. and Michael J. Wesson. *Organizational Behaviour 3<sup>rd</sup> Edition*. New York: Mc.Graw-Hill International Companies, 2013.
- Griffin, Ricky W., and Gregory Moorhead. *Organizational Behavior, Managing People and Organization 11<sup>th</sup> Edition*. Canada: South Western, Cengage Learning, 2014.
- Hairudinor, Endang Siti Astuti, Srikandi Kumadji, dan Hamidah Nayati Utami, "The Effect of Transformational Leadership on Social Competence, Self-Efficacy, Work

- Engagement, and Individual Performance,” *European Journal of Business and Management*, Vol.6 No.21 (2014): 137-143.
- Hutapea, Parulian MBA dan Dr. Nurianna Thoha MBA. *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR serta Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. *Perilaku Organisasi* Edisi 9 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat, 2014.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* 12<sup>th</sup> Edition. New York: Mc.Graw-Hill, 2011.
- Northouse, P.G. *Kepemimpinan: Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Indeks, 2013.
- Pool, Lorraine Dacre., and Peter Sewell. "The key to Employability: Developing a Practical Model of Graduate Employability." *Journal of Education and Training*. Vol. 49 Issue 4 (2007): 277- 289.
- Qamariah. Inneke, dan Fadli, “Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung,” *Jurnal Ekonom*, Fakultas Ekonomi USU, Medan, Sumatera Utara, Vol 14, No 2, (April 2011): 63-73.
- Rakhmawati. Dian, dan Susetyo Darmanto. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, dan Kerjasama Tim Terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Satu Jawa Tengah).” *Media Ekonomi Dan Manajemen*. Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang. Vol. 29 No. 1 (Januari 2014): 83-96.
- Rivai. Veithzal, dan Basri. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior* 15<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education Inc., Prentice Hall, 2013.
- Schermerhorn, John R., *Introduction to Management* 10<sup>th</sup> Edition. Hoboken: John Wiley & Sons Inc., 2010.
- Sedarmayanti. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Bagian Kedua, Membangun Sistem Manajemen Kinerja guna Meningkatkan Produktivitasmenuju Good Governance* Edisi Revisi. Bandung: Mandar Maju, 2012.
- Syahrudin. Husni, “Pengaruh Interpersonal Skills, Integritas Kelompok, Self-Efficacy terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.” (Disertasi, Universitas Negeri Jakarta, 2014).
- Wibowo. *Manajemen Kinerja* Edisi Keempat. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizational* 7<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2010.