

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Didalam kajian pustaka ini memuat penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dimana berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya mendasari penulis untuk menyusun penulisan ini. Berikut adalah beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya :

##### 2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memberikan pengaruh baik dan juga menjadi contoh untuk orang lain dalam hal bekerja, berikut pengertian kepemimpinan menurut **Sutikno, (2014:16)** Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. Sedangkan menurut **Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74)** kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Adapun pendapat menurut **House dalam Gary Yukl, (2009:4)** mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan

keberhasilan organisasi. Dari beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya melalui karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.1.1 Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan**

Seperti yang telah banyak diketahui bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar dapat bekerjasama di bawah pimpinannya untuk mencapai tujuan, tetapi terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut menurut **Ardiprawiro (2013)** antara lain :

#### **1. Faktor Kemampuan Personal**

Pengertian kemampuan personal merupakan kombinasi antara potensi yang telah dimiliki sejak pemimpin lahir ke dunia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan. Apabila seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan. Jika tidak, maka ia hanya akan menjadi pemimpin yang biasa dan standar.

Sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan edukatif lingkungan adalah dua hal tidak terpisahkan yang sangat menentukan hebatnya seorang pemimpin.

## 2. Faktor Situasi dan Kondisi

Situasi merupakan kondisi yang mencakup dari perilaku kepemimpinan. Disaat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Jika kebutuhan organisasi sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka diperlukan pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan organisasi adalah religiusitas maka kehadiran pemimpin yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spritual adalah hal yang sangat signifikan.

## 3. Faktor Jabatan

Jabatan adalah kekuasaan yang diduduki oleh pemimpin. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstrukturifikasi. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan kalah pengaruh. Sama-sama memiliki jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan memberikan pengaruh yang berbeda.

### 2.1.1.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan mengartikan bahwa seorang pemimpin berada di dalam situasi yang berhubungan langsung dengan situasi sosial. Terdapat lima fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh **Veitshal Rivai (2012:34)**, yaitu :

1. **Fungsi Instruksi**, Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat

dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

**2. Fungsi Konsultasi,** Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

**3. Fungsi Partisipasi,** Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam ke ikut sertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta ke ikut sertaan pemimpin

**4. Fungsi Delegasi,** Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

**5. Fungsi Pengendalian,** Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### **2.1.1.3 Kepemimpinan Transformasional**

Terdapat beberapa pendapat ahli tentang kepemimpinan transformasional yaitu menurut **Modiani (2012:47)** kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Adapun menurut Robbins dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Pendapat berbeda dikemukakan **Robbins dan Coulter (2010:159)** Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (bawahan) untuk mencapai hasil yang luar biasa. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan cara dari pemimpin organisasi memberikan motivasi kepada karyawannya agar dapat mencapai tujuan organisasi

#### **2.1.1.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut **Robbins dan Coulter (2010)**, indikator kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari pembagian dimensi kepemimpinan:

1. **Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)** : yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized Influence* mengandung makna saling berbagi No., melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi. Pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan, dipercaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Kepercayaan pemimpin tersebut didelegasikan terhadap bawahannya sebagai salah satu perhatian yang ditunjukkan pemimpin terhadap bawahannya.
2. **Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*)** : yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mendemostrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi dan pemimpin yang bertindak dengan cara mendorong dan menginspirasi bawahan, Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.
3. **Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)** : Pemimpin yang mendemostrasikan tipe kepemimpinan dengan senantiasa menggali ide-ide baru dalam berinovasi dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya.
4. **Perhatian yang bersifat Individual (*Individualized Consideration*)** : yang di refleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian

sebagai pertimbangan dari pimpinan terhadap bawahannya, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.

### **2.1.2 Self Efficacy**

Terdapat pengertian *self efficacy* menurut beberapa ahli diantaranya menurut Menurut **Bandura (dalam Ghufron dan Risnawita, 2012)** mendefinisikan bahwa efikasi diri adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugasnya atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. Adapun menurut **Jerusalem dan Schwarcz (dalam Masrarah, 2012)** mencirikan kelayakan diri sebagai keyakinan individu dalam memiliki opsi untuk melakukan pekerjaan yang menyusahkan atau menaklukkan tantangan dengan kapasitas mereka. Sedangkan menurut **Machmud (2009)** mengkarakterisasi kelayakan diri sebagai elemen penentu untuk peningkatan tunggal, ketekunan dalam memanfaatkan kapasitas untuk mengelola tantangan, dan mendesain respons penalaran dan antusias yang mereka alami.

Kelangsungan diri sendiri sangat besar pengaruhnya pada individu, karena kecukupan diri dapat memengaruhi gerakan yang akan dilakukan. Hal ini sesuai dengan penilaian Bandura yang menyatakan bahwa kecukupan diri adalah pengembangan fokus dalam hipotesis intelektual sosial yang dimiliki seseorang, dan akan mempengaruhi gerakan yang akan ia buat dan memengaruhi kepemimpinan dasarnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* dapat berpengaruh kepada setiap individu. Pada akhirnya *Self Efficacy* mempengaruhi

respon terhadap antusiasme individu. Maka, apabila seseorang memiliki *self efficacy* yang rendah akan berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaannya.

### **2.1.2.1 Sumber *Self Efficacy***

Menurut **Bandura dalam Lunenburg (2011:2)** ada empat sumber *self efficacy* antara lain:

#### ***a. Past Performance***

Merupakan sumber informasi *self efficacy* yang paling berpengaruh. Dari pengalaman masa lalu terlihat bukti apakah seseorang mengarahkan seluruh kemampuannya untuk meraih keberhasilan. Umpan balik terhadap hasil kerja seseorang yang positif akan meningkatkan kepercayaan diri seseorang. Jika kegagalan di berbagai pengalaman hidup dapat diatasi maka dapat memicu persepsi *self efficacy* menjadi lebih baik karena membuat individu tersebut mampu untuk mengatasi rintangan-rintangan yang lebih sulit nantinya

#### ***b. Vicarious Experience***

Merupakan cara meningkatkan *self efficacy* dari pengalaman keberhasilan yang telah ditunjukkan oleh orang lain. Ketika melihat orang lain dengan kemampuan yang sama berhasil dalam suatu bidang atau tugas melalui usaha yang tekun, individu juga akan merasa yakin bahwa dirinya juga dapat berhasil dalam bidang tersebut dengan usaha yang sama. Sebaliknya *self efficacy* dapat turun ketika orang yang diamati gagal walaupun telah berusaha dengan keras. Individu juga akan ragu untuk berhasil dalam bidang tersebut.

Peran *vicarious experience* terhadap *self efficacy* seseorang sangat dipengaruhi oleh persepsi diri individu tersebut tentang dirinya memiliki kesamaan dengan model. Semakin seseorang merasa dirinya mirip dengan model, maka kesuksesan dan kegagalan model akan semakin mempengaruhi *self efficacy*. Sebaliknya apabila individu merasa dirinya semakin berbeda dengan model, maka *self efficacy* menjadi semakin tidak dipengaruhi oleh perilaku model. Seseorang akan berusaha mencari model yang memiliki kompetensi atau kemampuan yang sesuai dengan keinginannya. Dengan mengamati perilaku dan cara No. model tersebut akan dapat memberi pengetahuan dan pelajaran tentang strategi dalam menghadapi berbagai tuntutan lingkungan.

#### ***c. Verbal Persuasion***

Digunakan secara luas untuk membujuk seseorang bahwa mereka mempunyai kemampuan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Orang yang mendapat persuasi secara verbal maka mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, akan mengerahkan usaha yang lebih besar daripada orang yang tidak dipersuasi bahwa dirinya mampu pada bidang tersebut.

#### ***d. Emotional Cues***

Ketika seseorang percaya bahwa sebagian tanda-tanda psikologis menghasilkan informasi dalam menilai kemampuannya. Kondisi stress dan kecemasan dilihat individu sebagai tanda yang mengancam ketidakmampuan diri. Ketika seseorang menghadapi suatu tugas, apakah cemas atau khawatir (*self*

*efficacy* rendah) atau tertarik (*self efficacy* tinggi) dapat memberikan informasi mengenai *self efficacy* orang tersebut. Dalam menilai kemampuannya seseorang dipengaruhi oleh informasi tentang keadaan fisiknya untuk menghadapi situasi tertentu dengan memperhatikan keadaan fisiologisnya.

### 2.1.2.2 Faktor yang mempengaruhi *Self Efficacy*

Menurut **Bandura (dalam Jess Feist & Feist, 2010:213-215)** *Self Efficacy* dapat ditumbuhkan dan dipelajari melalui empat hal, yaitu:

#### a. Pengalaman Menguasai Sesuatu (*Mastery Experience*)

Pengalaman menguasai sesuatu yaitu performa masa lalu. Secara umum performa yang berhasil akan No. *Self Efficacy* individu, sedangkan pengalaman pada kegagalan akan menurunkan. Setelah *self efficacy* kuat dan berkembang melalui serangkaian keberhasilan, dampak negatif dari kegagalan-kegagalan yang umum akan berkurang secara sendirinya. Bahkan kegagalan-kegagalan tersebut dapat diatasi dengan memperkuat motivasi diri apabila seseorang menemukan hambatan yang tersulit melalui usaha yang terus-menerus.

### 2.1.2.3 Dimensi dan indikator *Self Efficacy*

*Self efficacy* didalamnya terdapat dimensi-dimensi yang memiliki indikasi pada kinerja seseorang. Menurut **Bandura dalam Lunenburg (2011:1)** ada tiga dimensi *self efficacy* antara lain :

#### a. Dimensi *magnitude*

Dimensi *magnitude* mengacu kepada persepsi tugas yang dianggap sulit oleh individu. Persepsi terhadap tugas yang sulit ini dipengaruhi oleh kompetensi

yang dimiliki oleh individu tersebut.

**b. Dimensi *Strength***

Dimensi *strength* terkait dengan kekuatan *self efficacy* seseorang ketika menghadapi tuntutan tugas atau suatu permasalahan. *Self efficacy* yang lemah dapat dengan mudah ditiadakan dengan pengalaman yang mencemaskan ketika menghadapi sebuah tugas. Sebaliknya orang yang memiliki keyakinan yang kuat akan tekun pada usahanya meskipun ada tantangan. *Self efficacy* ini menjadi dasar dirinya melakukan usaha yang keras, bahkan ketika menemui hambatan yang keras sekalipun. Dimensi ini mencakup kepada derajat kemantapan individu terhadap keyakinannya. Kemantapan terhadap keyakinan ini yang akan menentukan ketahanan dan keuletan individu. Dimensi ini biasanya berkenaan langsung dengan dimensi *magnitude*. Semakin tinggi taraf kesulitan tugas maka semakin lemah keyakinan yang dirasakan untuk menyelesaikannya.

**c. Dimensi *generality***

Dimensi *generality* mengacu kepada taraf keyakinan dan kemampuan siswa dalam menggeneralisasikan tugas dan pengalaman sebelumnya. Seseorang dapat menilai dirinya memiliki *self efficacy* pada banyak aktivitas atau pada aktivitas tertentu. Seseorang yang dapat menerapkan *self efficacy* dalam berbagai kondisi, maka semakin tinggi *self efficacy* yang dimilikinya.

### 2.1.3 *Self Esteem*

**Baron, Byrne dan Branscombe (dalam Sarwono & Meinarno, 2011)** mengatakan bahwa *self esteem* menunjukkan keseluruhan sikap yang dimiliki oleh seseorang, baik positif maupun negatif. Menurut **Guindon (dalam Setyarini & Atamimi, 2011)** *self esteem* adalah suatu sikap, komponen evaluatif terhadap diri sendiri dan juga penilaian afektif terhadap konsep diri yang didasari atas penerimaan diri dan perasaan berharga yang kemudian berkembang dan diproses sebagai konsekuensi kesadaran atas kemampuan timbal balik dari masyarakat luar. Menurut **Coopersmith (dalam Nur Aziz, 2006: 20)**, harga diri merupakan evaluasi yang dibuat individu dan kebiasaan memandang dirinya, terutama sikap menerima, menolak, dan indikasi besarnya kepercayaan individu terhadap kemampuan, keberartian, kesuksesan, keberhargaan. Secara singkat, harga diri adalah personal judgment mengenai perasaan berharga atau berarti yang diekspresikan dalam sikap-sikap individu terhadap dirinya. Larner dan Spanier (dalam Ghufon, 2010) berpendapat bahwa harga diri adalah tingkat penilaian yang positif atau negative yang dihubungkan dengan konsep diri seseorang. Harga diri merupakan evaluasi seseorang terhadap dirinya sendiri secara positif dan juga sebaliknya dapat menghargai secara negative.

Adapun menurut Ghufon (2010) harga diri merupakan hasil penilaian yang dilakukannya dan perlakuan orang lain terhadap dirinya dan menunjukkan sejauh mana individu memiliki rasa percaya diri serta mampu berhasil dan berguna.

*Self esteem* adalah suatu konsep penting dan populer, baik dalam ilmu sosial maupun kehidupan sehari-hari. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *self esteem*

merupakan perasaan positif maupun negatif yang dimiliki oleh setiap individu, dan dari *self esteem* yang dimiliki individu tersebut dapat meyakinkan kemampuan yang dimiliki dirinya sendiri.

### 2.1.3.2 Faktor Self Esteem

Menurut Michener, DeLamater & Myers (dalam Anggraeni, 2010) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor dari *self esteem*, yaitu *family experience*, *performance feedback*, dan *social comparison*.

**a. Dalam *family experience***, hubungan orang tua-anak dikatakan penting untuk perkembangan harga diri. Pengaruh keluarga terhadap harga diri menunjukkan bahwa *self concept* yang dibangun mencerminkan gambaran diri yang dikomunikasikan atau disampaikan oleh orang-orang terpenting dalam hidupnya (*significant others*)

**b. *Performance feedback***, umpan balik yang terus menerus terhadap kualitas performa kita seperti kesuksesan dan kegagalan, dapat mempengaruhi harga diri. Kita memperoleh harga diri melalui pengalaman kita sebagai tokoh yang membuat sesuatu terjadi di dunia, yang dapat mencapai cita-cita dan dapat mengatasi rintangan.

**c. Dalam *social comparison***, sangat penting untuk harga diri karena perasaan memiliki kompetensi tertentu didasarkan pada hasil performa yang dibandingkan baik dengan hasil yang diharapkan diri sendiri maupun hasil performa orang lain.

### 2.1.3.3 Dimensi dan indikator Self Esteem

Terdapat empat aspek dalam *self esteem* yang dapat menjadi indikator

menurut **Coopersmith (dalam Widodo, 2008)**:

1. **Power (Kekuasaan)** : Kemampuan untuk bisa mengatur dan mengontrol tingkah laku diri sendiri dan orang lain. Hal ini ditandai dengan adanya penghargaan dan penerimaan dari orang lain terhadap ide-idenya dan hak-hak individu tersebut.
2. **Significance (Keberartian)**: Kepedulian, perhatian, dan afeksi yang diterima individu dari orang lain, hal tersebut merupakan penghargaan dan minat dari orang lain dan pertanda penerimaan dan popularitasnya. Hal ini ditandai dengan keramahan, ketertarikan dan disukai individu menyukai dirinya.
3. **Virtue (Kebajikan)** : Ketaatan mengikuti kode moral, etika, dan prinsip-prinsip keagamaan yang ditandai oleh ketaatan untuk menjauhi tingkah laku yang dilarang dan melakukan tingkah laku yang diperbolehkan oleh moral, etika, dan agama.
4. **Competence (Kemampuan)** : Sukses memenuhi tuntutan prestasi yang ditandai oleh keberhasilan individu dalam mengerjakan berbagai tugas atau pekerjaan dengan baik dari level yang tinggi dan usia yang berbeda.

#### 2.1.4 Kepuasan Kerja

Berikut merupakan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli :

Menurut **Edy Sutrisno (2014:73)** kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Ricahard, Robert dan Gordon (2012:312,337) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam 19 organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam

hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif.

#### **2.1.4.1 Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut **Gilmer dalam Edy Sutrisno (2014:77)**, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Kemauan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
6. Faktor Instrinsik dan pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

#### **2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins and Judge dalam Puspitawati (2013:18) terdapat faktor yang dapat mengukur kepuasan kerja seorang karyawan :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/ uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi, yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam

organisasi sehingga menciptakan kepuasan.

4. Pengawasan, yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja, yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

#### **2.1.4.3 Manfaat Kepuasan Kerja**

Menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh **Robinson dan Corners (2000)**, diperkirakan tidak kurang dari 3.350 buah artikel yang berkaitan dengan kepuasan kerja, menyebutkan bahwa kepuasan kerja akan memberikan manfaat antara lain sebagai berikut:

- a. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan.
- b. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja.
- c. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.
- d. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- e. Mengurangi tingkat absensi
- f. Mengurangi labor turn over (perputaran tenaga kerja)
- g. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja

- h. Mengurangi keselamatan kerja
- i. Meningkatkan motivasi kerja
- j. Menimbulkan kematangan psikologis.
- k. Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

### 2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian akan merujuk pada beberapa hasil penelitian sebelumnya yang hasil penelitiannya dapat digunakan sebagai data pendukung untuk menentukan hasil penelitian yang penulis lakukan sekarang. Oleh karena itu penulis melakukan penelitian terhadap beberapa penelitian sebelumnya yang telah berdiskusi dengan variabel yang sedang diteliti, melalui jurnal yang telah dikumpulkan oleh penulis. Berikut adalah isi penelitian dalam bentuk tabel :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/ Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Agustina Ritawati (2013)	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan No. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya</p> <p><b>Metode:</b> asosiatif</p> <p><b>Sample:</b> 111 responden</p>	<p>Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil CFA, bahwa adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja karyawan. Indikator yang paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja adalah adanya kerjasama yang baik antara karyawan,</p>	<p><b>Perbedaan:</b> penulis tidak menggunakan variabel budaya organisasi. Peneliti terdahulu menggunakan metode asosiatif.</p>	<p><b>Persamaan:</b> terdapat variabel kepemimpinan transformasional yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan</p>

			hal ini perlu dijaga guna menjaga stabilitas hubungan antar karyawan.		
2	Titik Rosnani (2012)	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak</p> <p><b>Metode:</b> Stratified Random Sampling</p> <p><b>Sample:</b> 60 responden</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen karena karakteristik dosen secara umum memiliki tingkat pendidikan minimal S2 dan pengalaman kerja yang sangat baik.</p>	<p><b>Perbedaan :</b> penulis tidak menggunakan variabel kepemimpinan transaksional</p>	<p><b>Persamaan:</b> terdapat kesamaan pengambilan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja</p>
3	Roy Johan Agung Tucunan (2014)	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behaviour, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai</p> <p><b>Metode:</b> korelasi Pearson Product Moment</p> <p><b>Sample:</b> 64 responden</p>	<p>Peningkatan motivasi karyawan dilakukan dengan transparansi kebijakan dalam penentuan imbalan. Implikasi penelitian ini adalah adanya pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja.</p>	<p><b>Perbedaan:</b> penulis tidak menggunakan variabel motivasi dan kinerja karyawan yang digunakan peneliti terdahulu. Peneliti terdahulu menggunakan metode korelasi Pearson Product Moment.</p>	<p><b>Persamaan:</b> terdapat kesamaan pada pengambilan variabel X1</p>

4	Edi Wibowo, Wiwik Susilowati (2010)	<p><b>Judul:</b>Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan dan Kinerja</p> <p><b>Metode:</b> Proportional Cluster</p> <p><b>Sample: 53</b> responden</p>	Kepemimpinan (X1), Organizational Citizenship Behaviour (X2) dan komitmen organisasional (X3) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olah Raga, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Grobogan.	<p><b>Perbedaan:</b> penulis tidak menggunakan variabel kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasional. Peneliti terdahulu menggunakan metode Proportional Cluster.</p>	<p><b>Persamaan:</b> penulis dan peneliti terdahulu sama sama menggunakan variabel Y sebagai Kepuasan Kerja</p>
5	Regina Gledy Kaseger (2013)	<p><b>Judul:</b>Pengembangan Karir dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada No. Matahari Department Store Manado Town Square</p> <p><b>Metode:</b> asosiatif</p> <p><b>Sample: 50</b> responden</p>	Hasil penelitian diperoleh bahwa pengembangan karir dan self-efficacy secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan self-efficacy tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu bagi pemimpin No.Matahari Department Store sebaiknya memperhatikan variabel pengembangan karir karena terbukti mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan memberikan dukungan kepada karyawan yang potensial untuk selalu meningkatkan	<p><b>Perbedaan :</b> penulis tidak menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan. Peneliti terdahulu menggunakan metode asosiatif</p>	<p><b>persamaan :</b> penulis dan peneliti terdahulu menggunakan variabel (X2) sebagai <i>self efficacy</i></p>

			kapabilitasnya, sehingga menciptakan kerja yang kondusif agar karyawan meraih kinerja yang optimal.		
6	Putu Eka Viska Putri, I Made Artha Wibawa (2016)	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Self-Efficacy dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Perlengkapan Sekretariat Kabupaten Klungkung</p> <p><b>Metode:</b> Regresi Linear Berganda</p> <p><b>Sample:</b> 52 responden</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa self-efficacy dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja antara pegawai tetap maupun kontrak.</p>	<p><b>Perbedaan:</b> terdapat perbedaan pada pengambilan variabel motivasi kerja. Peneliti terdahulu menggunakan metode Regresi Linear Berganda</p>	<p><b>Persamaan:</b> penulis dan peneliti terdahulu menggunakan variabel <i>self efficacy</i> dan kepuasan kerja</p>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini akan mengungkap pengaruh kepemimpinan transformasional, *self efficacy* dan *self esteem* dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan UNIKOM di masa Covid-19 terdapat pemikiran teoritis (*Theoretical Framework*) merupakan model konseptual tentang bagaimana satu teori berhubungan dengan faktor lain yang penting pada masalah yang diteliti

Peran kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya karena apabila pemimpin berhasil membuat karyawannya termotivasi maka akan menghasilkan semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan juga menghasilkan kepuasan bagi karyawannya. Begitupun *self efficacy* dan *self esteem* apabila karyawan yakin dengan kemampuan

yang ia miliki dan karyawan merasa yakin dalam melakukan sebuah pekerjaan maka akan berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerjanya.

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan Kepuasan Kerja**

Menurut Lok dan Crawford (2004), salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan. Chang dan Lee (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat mengatur perilaku karyawan dan dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan. Chang dan Lee (2007) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Pandangan-pandangan tersebut memberikan arah pemahaman bahwa kepemimpinan (khususnya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga kepemimpinan beserta pengaruhnya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan perlu ditinjau dalam penelitian ini.

### **2.2.2 Pengaruh *Self Efficacy* dalam meningkatkan Kepuasan Kerja**

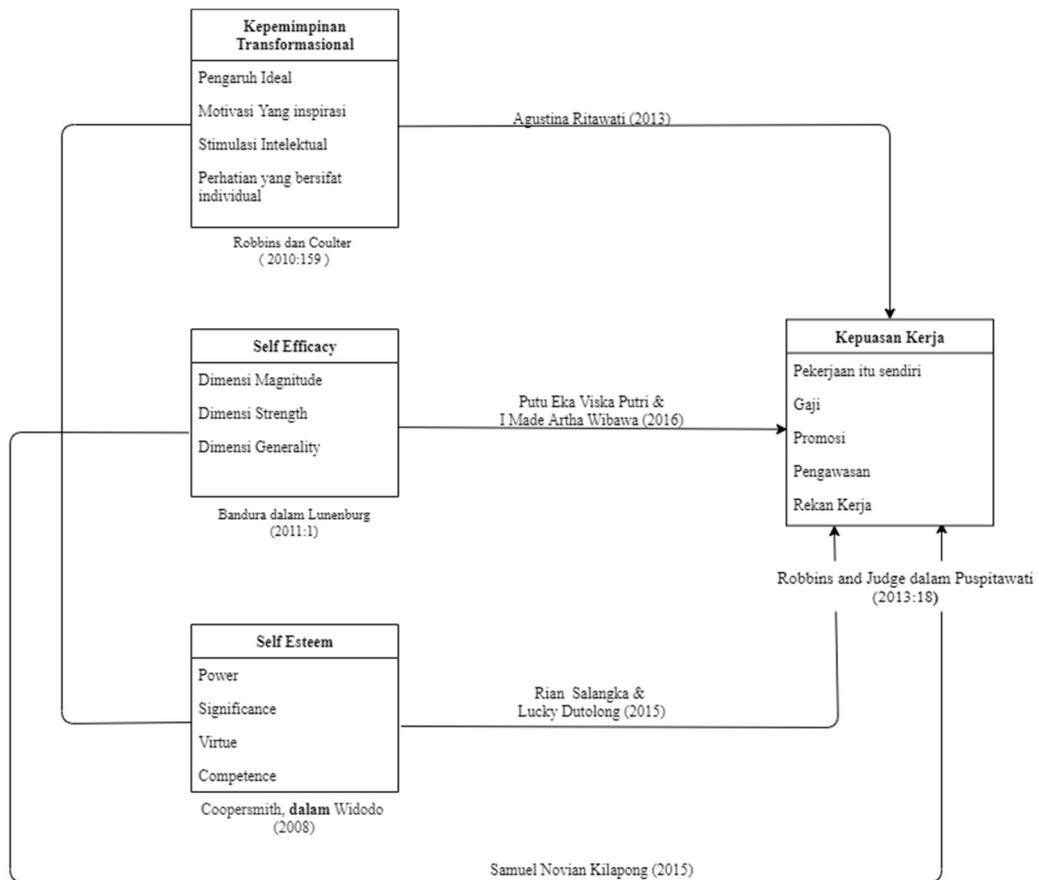
*Self efficacy* berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Apabila *self efficacy* karyawan tinggi maka akan membuat rasa kepuasan kerja dalam diri karyawan tinggi pula. Hal ini dibuktikan dalam hasil penelitian Purnama & Manuatu (2014) yang menyatakan bahwa *self efficacy* yang tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi pula, dan didukung dengan hasil penelitian Lai (2012), yang menyatakan bahwa karyawan dengan *self efficacy* yang tinggi memiliki kemampuan kerja yang unggul dan dapat meningkatnya kepuasan kerja yang diperoleh dari pekerjaannya.

### 2.2.3 Pengaruh *Self Esteem* dalam meningkatkan Kepuasan Kerja

*Self esteem* merupakan penilaian seseorang dalam meningkatkan dirinya sendiri, baik berupa penilaian negatif maupun penilaian positif yang akhirnya menghasilkan perasaan yang membawa kepercayaan diri dalam menjalani kehidupan. Menurut Kreitner dan Kinicki *self esteem* adalah suatu keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Dengan adanya *self esteem* dapat meningkatkan nilai-nilai optimis dalam diri kita dan membawa dampak akan perkembangan yang positif dalam kehidupan. Menurut Branden *self esteem* terdiri dari kepercayaan mengenai kemampuan individu untuk berpikir dan menghadapi tantangan dasar dari kehidupan, serta kepercayaan dirinya untuk bisa bahagia, merasa berjasa, dan tentunya berguna bagi masyarakat dan lingkungan.

### 2.2.4 Teori keterkaitan simultan

Menurut Heru (2004) menyatakan kepemimpinan transformasional bisa memotivasi karyawan karena motivasi adalah salah satu faktor yang membuat timbulnya kepuasan kerja karyawan. Jika seorang memiliki *self efficacy* yang tinggi cenderung untuk berhasil dalam tugasnya sehingga meningkatkan kepuasan kerja atas apa yang ia kerjakan Engko (2006) dan seseorang yang merasa dirinya begitu penting, berharga dan berpengaruh maka timbul kepuasan atas pekerjaan yang dia lakukan.



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015:64) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Dari kerangka pemikiran teoritis yang diuraikan di atas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Peran Kepemimpinan Transformasional meningkatkan Kepuasan kerja karyawan UNIKOM di masa Covid-19

H2 : *Self efficacy* meningkatkan Kepuasan kerja karyawan UNIKOM di masa Covid-19

H3 : *Self esteem* meningkatkan Kepuasan kerja karyawan UNIKOM di masa Covid-19

H4 : Peran Kepemimpinan Transformasional, *Self Efficacy* dan *Self Esrteem* meningkatkan Kepuasan kerja karyawan UNIKOM di masa Covid-19