

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Self-Efficacy*

2.1.1.1 Pengertian *Self-Efficacy*

Self-efficacy adalah sebuah keyakinan yang ada dalam diri seseorang terhadap kapasitas yang mereka miliki terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan sesuatu atau mengatasi suatu situasi dimana dia merasa akan berhasil dalam melakukannya (Dewi, 2020). Menurut (Dewi, 2020) menjelaskan bahwa *self-efficacy* merupakan keyakinan seseorang tentang kemampuan mereka dalam menghasilkan tingkat kinerja dan menguasai situasi yang berpengaruh terhadap kehidupan mereka, yang kemudian *self-efficacy* itu juga akan menjadi acuan dalam bagaimana seseorang tersebut merasa, berpikir, memotivasi diri dan berperilaku.

Menurut (Subagyo, 2019) menyatakan bahwa *self-efficacy* dijelaskan sebagai keyakinan individu untuk menemukan kemampuan dirinya agar lebih dapat dikembangkan untuk membuat individu tersebut mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Melalui proses keyakinan diri maka seseorang akan dapat memahami dengan sendirinya tentang bakat atau kemampuan yang dimilikinya. *Self-efficacy* memiliki peran penting, yaitu sebagai motivator utama keberhasilan seseorang. Seseorang akan cenderung untuk mengerjakan tugas yang yakin dapat mereka lakukan daripada melakukan hal yang mereka rasa tidak bisa (Jauharotunisa, 2019).

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Self-Efficacy*

Menurut Jauharotunisa (2019) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *self-efficacy* pada diri individu, yaitu:

1. Budaya

Budaya memengaruhi *self-efficacy* melalui nilai (*values*), kepercayaan (*beliefs*), dan proses pengaturan diri (*self regulatory process*). Melalui faktor budaya, suatu individu yang mulanya baik dapat menjadi buruk dan jahat jika terpengaruh oleh kebudayaan yang buruk.

2. Gender

Pengaruh dari perbedaan gender dapat dilihat melalui penelitian Bandura tahun 1997 yang menyatakan bahwa wanita efikasinya lebih tinggi dalam memajemen perannya. Selain sebagai ibu rumah tangga, seorang wanita yang juga memiliki peran sebagai wanita karir akan memiliki *self-efficacy* yang tinggi dibandingkan dengan pria yang bekerja.

3. Sifat dari Tugas yang Dihadapi

Kompleksitas dari suatu tugas yang dihadapi oleh setiap individu akan memengaruhi penilaian individu tersebut terhadap kemampuan dirinya. Semakin kompleks tugas yang diemban oleh individu akan membuat rendahnya individu tersebut menilai kemampuannya. Namun ketika dihadapkan pada tugas yang mudah dan sederhana penilaiannya akan semakin tinggi.

4. Intensif Eksternal

Bandura berpendapat bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan *self-efficacy* adalah *competent contingences incentive*, yaitu intensif yang diberikan orang lain yang mencerminkan kesuksesan seseorang.

5. Status atau Peran Individu dalam Lingkungan

Individu yang mendapatkan status yang tinggi akan memiliki kuasa kontrol yang lebih besar sehingga *self-efficacy* yang dimilikinya juga tinggi. Sedangkan individu dengan status rendah akan mendapat kontrol yang lebih kecil sehingga *self-efficacy* yang dimilikinya juga rendah.

6. Informasi tentang Kemampuan Diri

Individu dengan *self-efficacy* tinggi, akan memperoleh informasi positif mengenai dirinya, sementara individu dengan *self-efficacy* yang rendah, akan memperoleh informasi negatif mengenai dirinya.

2.1.1.3 Proses Terbentuknya *Self-Efficacy*

Menurut Jauharotunisa (2019) proses psikologis pada *self-efficacy* yang memiliki andil dalam diri manusia ada 4, yaitu:

a. Proses Kognitif

Proses kognitif merupakan proses berfikir, didalamnya termasuk hasil, manajemen, dan penggunaan informasi. Kebanyakan tindakan individu bermula dari pemikirannya.

b. Proses Motivasi

Individu memotivasi dirinya dan bertindak melalui hasil pemikirannya sebelumnya. Kepercayaan akan kemampuan diri akan memengaruhi motivasi dalam beberapa hal, yakni penentuan tujuan, besarnya usaha yang dilakukan, serta kemampuan bertahan mereka dalam menghadapi kesulitan bahkan dalam menghadapi kegagalan.

c. Proses Afektif

Proses afektif merupakan proses manajemen emosi dan reaksi emosional. Menurut Bandura keyakinan individu akan respon pikiran mereka turut memengaruhi level stres dan depresi seseorang saat mereka menghadapi situasi yang sulit.

d. Proses Seleksi

Kemampuan individu untuk menentukan aktivitas dan situasi tertentu turut memengaruhi efek dari suatu kejadian. Kebanyakan dari individu memilih untuk menghindari aktivitas dan situasi yang diluar batas kemampuan mereka. Bila individu merasa yakin bahwa mereka mampu mengatasi suatu situasi, maka mereka cenderung tidak menghindar dari situasi tersebut. Dengan adanya pilihan mereka tentukan, individu kemudian dapat memaksimalkan kemampuan, minat, dan hubungan sosial mereka.

2.1.1.4 Indikator *Self-Efficacy*

Dalam Jauharotunisa (2019), *self-efficacy* dibedakan menjadi tiga indikator, yaitu:

1. *Level*

Indikator ini mengacu pada derajat kesulitan tugas yang dihadapi. Penerimaan dan keyakinan seseorang terhadap suatu tugas berbeda- beda.

2. *Strength*

Indikator *strength* merupakan kuatnya keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimiliki ketika menghadapi tuntutan tugas atau permasalahan. Hal ini berkaitan dengan ketahanan dan keuletan individu dalam pemenuhan tugasnya.

3. *Generality*

Indikator ini mengacu sejauh mana individu yakin akan kemampuannya dalam berbagai situasi tugas, mulai dari dalam melakukan suatu aktivitas yang biasa dilakukan atau situasi tertentu yang tidak pernah dilakukan hingga dalam serangkaian tugas atau situasi sulit dan bervariasi.

2.1.1.5 Dampak *Self-Efficacy*

Adanya *Self-efficacy* dapat berdampak kepada pilihan-pilihan yang ditentukan dan tindakan yang dilakukan individu dalam melakukan tugas-tugasnya, dimana individu tersebut berkompeten dan yakin. Hal tersebut akan menghasilkan pengalaman dan kesempatan bagi individu untuk mengatur kehidupan mereka. *Self-efficacy* juga menentukan besarnya usaha yang dilakukan oleh individu, lamanya individu tersebut mampu bertahan ketika berhadapan dengan masalah-masalah serta seberapa uletnya individu menghadapi situasi yang sulit bahkan tidak menguntungkan (Jauharotunisa, 2019).

2.1.2 Pemberdayaan Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Menurut Setiawan (2018), pemberdayaan dapat diketahui dengan cara mendorong komitmen individu untuk organisasi guna memaksimalkan kecocokan antara peran kerja dan kepercayaan diri dalam kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan mendorong karyawan untuk melakukan usaha lebih demi organisasi serta meningkatkan partisipasinya dalam pengambilan keputusan. Menurut Setiawan (2018), pemberdayaan karyawan dibagi menjadi dua perspektif, yaitu *psychological empowerment* dan *organizational empowerment*. *psychological empowerment* merupakan suatu proses untuk memberi motivasi, sedangkan *organizational empowerment* merupakan sebuah proses untuk berbagi kekuasaan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pemberdayaan Karyawan

Terdapat beberapa faktor internal maupun eksternal yang berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan, faktor tersebut dapat muncul sebelum maupun ketika proses pemberdayaan berlangsung. Menurut Arifan (2018), menjabarkan faktor yang memengaruhi pemberdayaan karyawan sebagai berikut:

- a. Manajemen tidak dapat menciptakan lingkungan yang mampu memengaruhi perilaku karyawan. Karyawan hanya memperoleh pandangan tentang kerja dan hanya ikut terlibat dalam aktivitas pekerjaan.
- b. Karyawan cenderung untuk menolak program pemberdayaan saat mereka tidak mengetahui apa yang mereka kerjakan nantinya. Keadaan ini disebabkan oleh tidak adanya informasi yang jelas dari karyawan itu sendiri.
- c. Ketidaktahuan dan ketidakmampuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
- d. Pemberian tugas dengan tantangan tinggi kepada karyawan yang terlalu dini pada saat pemberdayaan, membuat karyawan merasa gagal dan tidak termotivasi untuk berinisiatif kembali.

2.1.2.3 Proses Pemberdayaan Karyawan

Conger and Kanungo dalam Arifan (2018), menjelaskan bahwa ada lima tahapan dalam proses pemberdayaan karyawan, yaitu:

- a. Melibatkan pertimbangan aspek-aspek yang ada dalam organisasi atau perusahaan, dan operasinya yang menuntun karyawan untuk merasakan *disempowered*.
- b. Melibatkan berbagai teknik manajerial yang akan membantu karyawan untuk dapat meningkatkan perasaan mereka.
- c. Memberikan informasi *self-efficacy* kepada karyawan dari berbagai sumber.
- d. Karyawan yang *empowered* meningkatkan usaha mereka dan mengembangkan harapan akan kemanjuran pribadi.
- e. Perubahan perilaku yang akan menghasilkan usaha secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisas.

Pemberdayaan karyawan selain mempunyai efek positif juga memiliki efek negatif. Secara spesifik, pemberdayaan karyawan memungkinkan dapat membuat karyawan menjadi *overconfidence* dan juga salah dalam menilai karyawan (Arifan Nur, 2018). Pada dasarnya *overconfidence* merupakan contoh perilaku seseorang dimana orang tersebut memiliki persepsi bahwa dirinya mampu memprediksi masa depan atau memutuskan suatu hal perasaan yakin secara berlebihan (Addinpujoartanto dan Darmawan, 2020).

2.1.2.4 Indikator Pemberdayaan Karyawan

Menurut Khan dalam Arifan (2018), pemberdayaan karyawan merupakan usaha untuk sumber daya manusia lebih bertanggungjawab terhadap tugasnya guna meningkatkan kinerja pada karyawan. Khan mengatakan bahwa pemberdayaan karyawan dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:

1. *Desire*

Keinginan dari manajemen untuk mengamanahkan dan melibatkan pekerjaan kepada karyawan, diantaranya yaitu:

- a. Karyawan diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- b. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja.
- c. Memperluas keterlibatan kerja.
- d. Menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri.

2. *Trust*

Keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, melalui pembangunan kepercayaan antara manajer dan karyawan dengan harapan dapat tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran, diantaranya yaitu:

- a. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
- b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
- c. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
- d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
- e. Menyediakan akses informasi yang cukup.

3. *Confident*

Keinginan manajemen untuk menciptakan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Antara lain, yaitu:

- a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
- b. Menggali ide dan saran dari karyawan.
- c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antara departemen.
- d. Menyediakan jadwal instruksi pekerjaan dan mendorong penyelesaian yang baik.

4. *Credibility*

Keinginan dari manajemen untuk menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan membangun lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat. Antara lain, yaitu:

- a. Memandang karyawan sebagai partner strategis.
- b. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.
- c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
- d. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. *Accountability*

Keinginan dari manajemen untuk menciptakan rasa tanggung jawab dari karyawan pada tugas yang diberikan dengan tujuan untuk menjadikan sarana evaluasi terhadap kinerjanya. Antara lain, yaitu:

- a. Menggunakan jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
- b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
- c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran.
- d. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja.

6. *Communication*

Keinginan dari manajemen untuk menciptakan komunikasi yang terbuka dan rasa saling memahami antara karyawan dengan manajer. Antara lain, yaitu:

- a. Menetapkan kebijakan komunikasi terbuka.
- b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- c. Menciptakan kesempatan untuk pelatihan silang.

2.1.2.5 Dampak Pemberdayaan Karyawan

Setiap perusahaan yang dapat melakukan pemberdayaan akan mendapatkan berbagai dampak baik untuk perusahaan itu sendiri bahkan untuk karyawan mereka. Siagian dalam Arifan (2018), mengungkapkan dampak yang akan diperoleh dari pemberdayaan, yaitu:

- a. Meningkatkan kemampuan para karyawan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
- b. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- c. Peningkatan kemampuan karyawan dalam mengatasi stress, frustasi, dan konflik.
- d. Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
- e. Timbulnya dorongan dalam diri para karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya.
- f. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- g. Semakin besarnya tekad karyawan untuk lebih mandiri.
- h. Mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas di masa depan.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan adalah tindakan yang dilakukan unruk mengoordinasikan, mengarahkan, dan memengaruhi orang lain dalam menentukan dan menggapai tujuan yang ditetapkan. Transformasi berasal dari kata “*to transform*” yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentranformasikan visi menjadi realita atau mengubah hal yang potensial menjadi aktual. Pemimpin transformasional bisa disebut sebagai agen perubahan karena berkaitan dengan transformasi yang ada pada organisasi, namun fungsi utamanya hanya sebagai katalis perubahan bukan sebagai yang mengontrol perubahan (Suwatno, 2019).

Kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi yang membutuhkan tindakan memotivasi karyawan agar dapat bekerja demi target yang tinggi dan dapat melampaui kepentingan pribadinya. Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan karyawannya, bukan hanya untuk sebuah perjanjian, melainkan dilandaskan atas dasar kepercayaan dan komitmen.

Kepemimpinan ini mempengaruhi karyawan sehingga karyawan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat terhadap pemimpin serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional harus memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dengan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan karyawannya (Suwatno, 2019).

2.1.3.2 Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Menurut Suwatno (2019), kepemimpinan transformasional dapat diimplementasikan jika berpedoman pada tujuh prinsip kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. **Simplifikasi**

Keberhasilan kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang menjadi acuan dan tujuan bersama. Kemampuan dan keterampilan dalam menjelaskan visi secara jelas, praktis, dan transformasional akan menentukan kemana organisasi akan melangkah.

b. **Motivasi**

Ketika pemimpin transformasional mampu menciptakan suatu kesinambungan dalam organisasi, berarti dia juga dapat memaksimalkan, memotivasi, dan memberikan energi kepada karyawannya.

c. **Memfasilitasi**

Kemampuan untuk memfasilitasi pembekalan yang ada dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual secara efektif akan berdampak pada pertumbuhan modal intelektual dari setiap karyawan.

d. **Inovasi**

Keberanian dan rasa tanggung jawab untuk melakukan suatu perubahan ketika diperlukan. Karena seorang pemimpin transformasional harus sigap saat merespon adanya perubahan tanpa mengorbankan kepercayaan dan kerja sama tim yang sudah dibangun.

e. Mobilitas

Pengeralahan segala sumber daya yang ada guna melengkapi dan memperkokoh setiap individu yang terlibat dalam mencapai visi dan tujuan harus selalu diusahakan oleh pemimpin transformasional untuk mendapatkan karyawan yang bertanggung jawab.

f. Kesiagaan

Kemampuan untuk selalu mau dan siap belajar tentang diri sendiri dan menyambut perubahan dengan perspektif baru yang positif.

g. Komitmen

Diperlukannya pengembangan kedisiplinan, spiritualitas, emosi, fisik, dan komitmen untuk menyelesaikan permasalahan dengan baik dan tuntas.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Suwatno (2019), kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik yang melekat. Hal tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor yaitu:

1. Menunjukkan Pengaruh yang Ideal, hal tersebut nampak dari perilaku sebagai berikut:
 - a. Rasa hormat untuk dipercaya.
 - b. Kepercayaan pada orang lain.
 - c. Menyampaikan rasa pengertian dan memiliki misi yang kuat terhadap karyawannya.
 - d. Menampilkan standar moral yang tinggi.
 - e. Membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi karyawannya.
 - f. Menjadi model bagi karyawannya.

2. Memunculkan Motivasi Inspirasional, hal tersebut nampak sebab beberapa hal berikut:
 - a. Kemampuan memotivasi.
 - b. Memberi inspirasi melalui visi yang jelas.
 - c. Kepercayaan diri.
 - d. Meningkatkan optimisme.
 - e. Semangat kelompok
 - f. Antusias
3. Memberikan Stimulasi Intelektual, hal tersebut nampak dari perilaku sebagai berikut:
 - a. Menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong karyawan menjadi inovatif.
 - b. Kreatif dalam memimpin untuk mendorong karyawan untuk menanyakan pendapat.
 - c. Membuat ulang kerangka permasalahan.
 - d. Mendekati karyawan dengan cara yang berbeda.
4. Memperlakukan Karyawan dengan Memberi Perhatian kepada Individu, hal tersebut nampak sebab beberapa perilaku berikut:
 - a. Memberikan perhatian secara personal pada semua karyawan.
 - b. Membuat semua karyawan merasa dihargai.
 - c. Mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan karyawannya.

2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil penelitian Suwatno (2019), menyebutkan ada lima indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Visi (*Vision*)

Visi adalah salah satu dari lima elemen yang dimiliki oleh karisma. Pemimpin yang karismatik akan menunjukkan perilaku yang menjadikan kunci suatu ideologi yang akan meningkatkan kepastian tujuan, fokus tugas, kesatuan dan keharmonisan nilai. Dengan begitu visi diibaratkan sebagai gambaran ideal atas masa depan yang didasarkan pada nilai-nilai organisasi.

b. Komunikasi Inspirasional (*Inspirational Communication*)

Pemimpin karismatik menggunakan pendekatan inspirasional dan pembicaraan emosional untuk meningkatkan motivasi karyawan dan menyalurkan minat individu terhadap kepentingan kelompok. Karisma dan inspirasi motivasional ditunjukkan ketika seorang pemimpin melukiskan masa depan yang diinginkan, menerangkan bagaimana cara untuk mencapai hal tersebut, memberikan contoh untuk diikuti, menetapkan standar-standar kinerja, dan menunjukkan pertimbangan yang matang serta meyakinkan.

c. Kepemimpinan yang Mendukung (*Supportive Leadership*)

Faktor yang membedakan kepemimpinan transformasional dengan teori kepemimpinan lainnya adalah adanya pemberian pertimbangan individual. Pertimbangan individual difokuskan pada salah satu komponen yaitu kepemimpinan yang mendukung. *Supportive Leader behaviour* merupakan perilaku yang ditujukan pada kepuasan atas kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, kompak, dan memberikan dukungan psikologis.

d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merujuk kepada perilaku yang meningkatkan minat dan kesiapsiagaan karyawan terhadap munculnya suatu permasalahan. Pengaruh stimulasi intelektual dapat dilihat dari peningkatan kemampuan karyawan dalam mengonseptualisasi, komprehensi, menganalisis permasalahan, serta meningkatkan kualitas pemberian solusi yang dihasilkan.

e. Kesadaran Personal (*Personal Recognition*)

Istilah kesadaran personal diambil atau sebagai perwakilan penjelasan dari aspek *contingent reward* yang secara konseptual berasosiasi dengan kepemimpinan transformasional. Kesadaran personal terjadi ketika pimpinan dapat menghargai usaha-usaha karyawannya dan memberikan imbalan atas pencapaian kinerja yang konsisten melalui pujian dan pengakuan terbuka.

Lebih lanjut, indikator kepemimpinan transformasional diuraikan menjadi delapan meliputi:

- a. Mengidentifikasi dan mengartikulasi visi.
- b. Mendorong penerimaan tujuan bersama.
- c. Memberikan dukungan secara personal.
- d. Stimulasi Intelektual.
- e. Memberikan model yang sesuai.
- f. Ekspektasi kinerja yang tinggi.
- g. Memperkuat budaya organisasi.
- h. Membangun hubungan kolaboratif.

Sedangkan dalam Riwukore et al., (2021), dijelaskan bahwa indikator dari kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Kemampuan membangun Visi
 1. Mampu mengkomunikasikan visi
 2. Mampu meningkatkan Optimisme
- b. Komunikasi Inspirasional
 1. Sering memotivasi
 2. Sering memberikan arahan
- c. Kemampuan memberikan dukungan
 1. Siap memberikan pelatihan dan instruksi
 2. Memberikan perhatian secara pribadi
- d. Peningkatan dalam kemampuan intelektual
 1. Mampu membuat masalah sebagai suatu kesempatan untuk belajar
 2. Mampu memberikan alasan yang baik untuk setiap gagasan yang disampaikan
- e. Penghargaan terhadap Individu
 1. Sangat memperhatikan dan menghargai pekerjaan karyawannya
 2. Jujur dan terbuka dalam memuji karyawannya

2.1.4 Komitmen Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan adalah suatu tingkatan dimana seseorang karyawan menyesuaikan dirinya dengan organisasi tertentu dengan tujuan dan rasa ingin menjaga keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2016). Komitmen karyawan merupakan ambisi untuk bertahan menjadi anggota organisasi disertai upaya yang tinggi untuk organisasi, dan percaya dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi (Sulistiyawati, 2018). Sedangkan menurut Indra (2020), komitmen karyawan merupakan rasa loyalitas terhadap organisasi secara berkelanjutan dengan cara karyawan tersebut memberikan perhatiannya terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan perilaku positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan yang ada pada organisasi tidak tercipta begitu saja, tetapi terdapat proses yang perlu dilalui untuk menciptakan sebuah komitmen dari karyawan. Komitmen karyawan pada organisasi dapat tercipta dari beberapa faktor. Menurut Sulistiyawati (2018) menyatakan bahwa ada empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- b. Faktor personal, misalnya: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
- c. Karakteristik pekerjaan, misalnya: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- d. Karakteristik sruktur, misalnya: besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- e. Pengalaman kerja: pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.1.4.3 Proses Terbentuknya Komitmen Karyawan

Menurut Sulistyawati (2018), komitmen karyawan merupakan sikap yang menggambarkan loyalitas karyawan untuk organisasi mereka dengan proses yang berkelanjutan di mana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan, dan kesejahteraan. Menurut Suhadi (2018) dijelaskan secara rinci bahwa tiga fase dalam terjadinya komitmen organisasi, yaitu:

b. *Initial Commitment*

Pada fase awal ini, faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah faktor personal yang meliputi karakteristik individu, harapan- harapan karyawan pada organisasi, dan karakteristik pekerjaan.

c. *Commitment During Early Employment*

Fase dimana karyawan telah bekerja beberapa tahun, pada fase ini faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah pengalaman kerja yang saat tahap awal bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dengan teman atau hubungan dengan pimpinan.

d. *Commitment During Later Career*

Tahap terakhir komitmen yang dipengaruhi oleh investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama bekerja.

2.1.4.4 Indikator Komitmen Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2016) komitmen karyawan dibedakan menjadi tiga indikator, yaitu:

- a. Komponen afektif (*affective commitment*), Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- b. Komponen normatif (*normative commitment*), komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
- c. Komponen berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Menurut Allen dan Mayer dalam Ariyani dan Sugiyanto (2020) disebutkan bahwa ada dua belas item yang digunakan untuk mengukur komitmen karyawan dari tiga indikator tersebut, yaitu:

1. Komponen afektif (*affective commitment*):
 - a. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi.
 - b. Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - c. Keterkaitan secara emosional.
 - d. Membanggakan perusahaan kepada orang lain.
2. Komponen normatif (*normative commitment*):
 - a. Ada perasaan bersalah meninggalkan perusahaan.
 - b. Memikirkan pendapat orang lain jika keluar dari perusahaan.
 - c. Tetap bertahan merupakan kewajiban
 - d. Memiliki rasa bertanggung jawab terhadap perusahaan.
3. Komponen berkelanjutan (*continuance commitment*) :
 - a. Kuantitas dari hasil.
 - b. Kualitas dari hasil.
 - c. Ketepatan waktu.
 - d. Kehadiran.

2.1.4.5 Dampak Komitmen Karyawan

Menurut Widarianti (2019), mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Karyawan dengan komitmen yang rendah dapat dilihat dengan tidak adanya semangat kerja dari karyawan tersebut, *absenteeism* (tingkat absensi) dan keterlambatan tinggi, disiplin kerja yang rendah, menurunnya prestasi kerja dan tidak menutup kemungkinan terjadinya pemogokan kerja, *turn over* (pindah kerja). Sebaliknya, menurut (Subagyo, 2019) bahwa komitmen karyawannya yang tinggi dapat mendorong motivasi, tingkat keterlibatan dalam organisasi, loyalitas, performa kerja, dan meningkatkan perilaku sosial karyawan. Komitmen karyawan yang tinggi juga dapat menurunkan tingkat absensi dan tingkat pergantian karyawan.

Terbangunnya komitmen karyawan juga akan membawa konsekuensi logis, dimana karyawan akan dihadapkan dengan suatu kesepakatan yang mengikat, dan terkadang hal tersebut menjadi sebuah tekanan yang dilematis. Kondisi tersebut membuat karyawan dituntut untuk lebih berhati-hati ketika melihat dan membuat suatu kesepakatan yang akan dibentuk. Pada akhirnya perilaku tersebut akan memengaruhi keputusan dari setiap individu untuk memberikan komitmennya.

2.2 Review Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2020) dengan tujuan untuk mengkaji tentang pengaruh *self-efficacy* terhadap komitmen karyawan pada The Rich Jogja Hotel. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian yang digunakan yaitu *ex-post facto*. Berdasarkan hasil dari analisis data yang ada pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* terbukti memberikan pengaruh positif terhadap komitmen karyawan The Rich Jogja Hotel. Perbedaan penelitian ini dengan penulis yaitu terletak pada variabel x yang diambil oleh penulis dikembangkan menjadi tiga variabel dengan satu variabel yang sama dengan penelitian ini yaitu *self-efficacy*, pemberdayaan karyawan, dan kepemimpinan transformasional.

Pada penelitian ke dua yang dilakukan oleh Subagyo (2019) dengan tujuan memeriksa dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan *self-efficacy* terhadap komitmen karyawan. Metode penelitian pada penelitian ini menggunakan studi kuantitatif dengan analisis regresi berganda yang dilakukan melalui *software* SPSS. Hasil dari penelitian yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja maupun *self-efficacy* terhadap komitmen karyawan. Peningkatan faktor *self-efficacy* disarankan dapat ditingkatkan dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan suatu permasalahan dengan terbuka dan diberikan kesempatan untuk turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan serta memberikan wewenang yang lebih kepada karyawan dalam pelaksanaan tugasnya.

Penelitian selanjutnya yaitu penelitian ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Adi dan Adnyani (2019). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan dan stres kerja terhadap komitmen karyawan pada Rumah Luwih Hotel di Keramas, Gianyar. Metode yang digunakan untuk menentukan sampel adalah teknik sampel jenuh atau sensus dengan analisis regresi linier berganda pada studi penelitian kuantitatif. Dari 40 sampel, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan sedangkan stres kerja berpengaruh negatif. Berdasarkan hasil tersebut, diharapkan Rumah Luwih Hotel di Keramas, Gianyar dapat memberdayakan karyawannya dengan melibatkan mereka dalam proses perencanaan. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penulit terletak pada variabelnya dan jumlah sampel penelitian yang akan dilakukan oleh penulis nantinya.

Penelitian ke empat ada dari penelitian Setiawan dan Piartrini (2018) yang bertujuan untuk menjelaskan mengenai bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan dan stres kerja dalam mempengaruhi komitmen karyawan pada departemen *housekeeping* yang diambil dari data perusahaan akomodasi Villa Ocean Blue. Uji kualitas instrument validitas menggunakan analisis faktor konfirmatori sedangkan data dianalisis menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan studi penelitian kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen karyawan, tapi stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penulis yaitu adanya kesamaan dari salah satu variabel yang mempengaruhi yaitu di variabel pemberdayaan karyawan dengan variabel terpengaruh komitmen karyawan.

Dalam pembahasan selanjutnya di penelitian ke lima ada penelitian dari Suardani dan Supartha (2018) yang memiliki tujuan untuk menjelaskan pengaruh pemberdayaan, kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional terhadap komitmen karyawan di *Nu Lazer Restaurant and Bar*. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah kuisisioner dengan pengukuran menggunakan skala Likert dan dianalisis menggunakan analisis linier berganda dengan studi penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari ketiga variabel yang mempengaruhi komitmen karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penulis adalah adanya kesamaan dua variabel yang mempengaruhi komitmen karyawan, yaitu pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional.

Pada penelitian ke enam penulis mengambil penelitian dari Widarianti dan Sintaasih (2019) yang memiliki tujuan untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional, dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan di *Keraton Jibaran Resort*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil dari penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional maupun kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Dari rendahnya hasil kuisisioner yang diberikan dapat diketahui bahwa karyawan masih kurang bertanggung jawab, pimpinan kurang peduli dan kurang memperhatikan hak-hak dari karyawannya serta setiap tugas kurang dikerjakan dengan baik. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penulis yaitu penggunaan variabel yang mempengaruhi, jumlah sampel, dan industri dari perusahaan yang diteliti.

Selain beberapa penelitian dari Indonesia penulis juga memasukkan beberapa jurnal penelitian yang berasal dari jurnal internasional. Dari penelitian ke tujuh di ambil dari jurnal Internasional. Salah satunya yaitu penelitian ke tujuh dari Wang Lin (2018), di mana dia berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari dampak dari dua gaya kepemimpinan pada komitmen karyawan dan dimensinya untuk membandingkan peran gaya kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei kuisioner lalu diolah menggunakan SPSS dengan analisis empiris dari data yang telah dikumpulkan.

Menurut hasil analisis, karyawan lebih memperhatikan kepentingan sekunder. Berhubungan langsung dengan karyawan adalah hal yang paling penting bagi kepemimpinan yang superior, meskipun karyawan memiliki beberapa persepsi yang dapat dipengaruhi oleh lingkungan lain, tetapi lebih utama harus dipengaruhi oleh kepemimpinan yang superior. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penulis adalah penulis menggunakan fokus satu gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang mempengaruhi komitmen karyawan, sedangkan pada penelitian ini membandingkan beberapa gaya kepemimpinan terhadap komitmen karyawan.

Selanjutnya penelitian ke delapan dari jurnal internasional yang dilakukan di Indonesia dari Pradipto dan Chairiyati (2021), tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran kepemimpinan otentik, *self-efficacy*, kepuasan kerja, dan kesunyian karyawan terhadap komitmen karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *non-probabilitas* dalam pengumpulan data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa model regresi diterima, dengan demikian hipotesis diterima. Oleh karena itu, terdapat pengaruh dari kepemimpinan otentik, *self-efficacy*, kepuasan kerja, dan kesunyian karyawan terhadap komitmen karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penulis adalah adanya variabel *self-efficacy* yang mempengaruhi komitmen karyawan meskipun gaya kepemimpinan yang digunakan sebagai variabel pengaruh berbeda.

Penelitian terakhir yang diambil dari jurnal internasional peneliti ambil dari jurnal yang ditulis oleh (Carter, 2021). Pada penelitian ini digunakan metode kuantitatif dengan studi korelasional prediktif untuk menguji apakah terdapat persepsi dari tamtama angkatan laut amerika terhadap gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* dari *Chief Petty Officers* mereka yang mempengaruhi komitmen organisasi mereka dan sejauh mana pengaruh tersebut. Hasil dari penelitian ini menyarankan bahwa komitmen organisasi dapat diperkuat dengan memaksimalkan penggunaan model kepemimpinan dalam pelatihan tamtama angkatan laut. Dari beberapa penelitian terdahulu yang disampaikan oleh penulis, jurnal ini yang paling berbeda dalam hal pengambilan objek penelitian, karena pada jurnal ini objek penelitiannya adalah bawahan dari suatu regu tentara dan bukan dari seorang karyawan perusahaan.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dibagi kedalam dua sub-bab yaitu kerangka fikir dan hipoteses atau proposisi.

2.3.1 Kerangka Fikir

2.3.1.1 Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Komitmen Karyawan

Seperti yang terdapat pada penelitian Dewi Nira (2020) dan Subagyo Amir (2019) yang memiliki hasil bahwa variabel *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Namun pada penelitian Subagyo Amir (2019) diketahui bahwa pengaruh tersebut lemah.

2.3.1.2 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Karyawan

Seperti yang terdapat pada penelitian Adi dan Adnyani (2019), Suardani dan Supartha (2018), Pradnyantara dan Sintaasih (2018), Setiawan dan Saroyini (2018), Isnanto dan Dewi (2020), Saputra dan Wibawa (2018), dan Widiyastuti (2021) yang mendapatkan hasil bahwa variabel pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan

2.3.1.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Karyawan

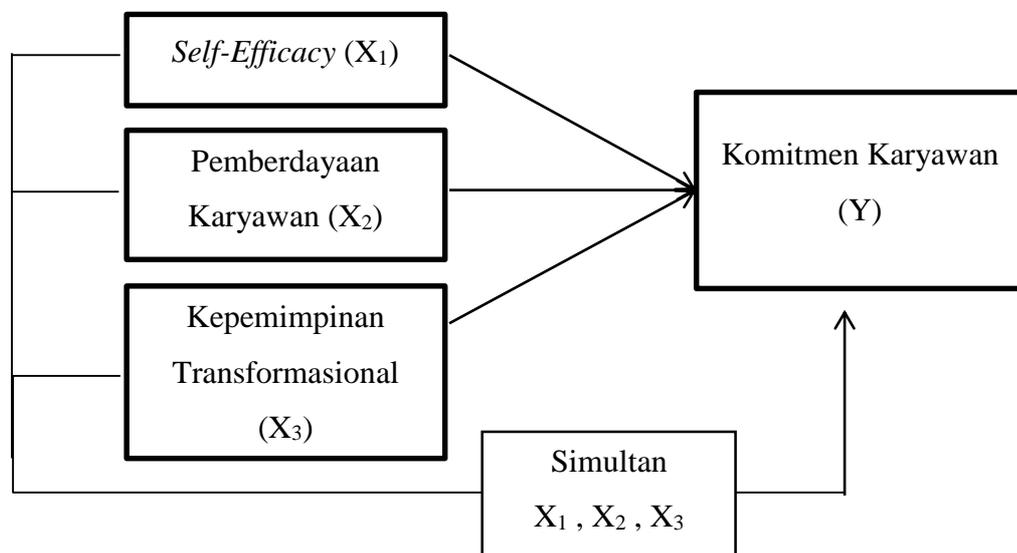
Seperti yang terdapat pada penelitian Suardani dan Supartha (2018), Purnamasari dan Sriathi (2019), Widarianti dan Sintaasih (2019), Rahmi dan Mulyadi (2018) yang mendapatkan hasil bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan

2.3.1.4 Pengaruh *Self-Efficacy*, Pemberdayaan Karyawan, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Karyawan

Berdasarkan jurnal dari masing-masing variabel menandakan bahwa terdapat pengaruh dari *self-efficacy*, pemberdayaan karyawan, dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan.

2.3.5 Gambaran Kerangka Fikir

Berikut adalah gambaran dari kerangka fikir yang dimaksudkan oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini:



Gambar 2.1 Kerangka Fikir Konseptual

2.3.2 Hipotesis atau Proposisi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari variabel-variabel indepen terhadap variabel dependen. Berikut adalah gambaran dari hipotesis yang dimaksudkan oleh peneliti dari variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini:

Untuk itu dibawah ini adalah hipotesis yang akan diuji nantinya:

1. Diduga pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT. Citra Usaha Lamindo.
2. Diduga pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT. Citra Usaha Lamindo.
3. Diduga pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT. Citra Usaha Lamindo.
4. Diduga pengaruh kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan pada PT. Citra Usaha Lamindo.