

BAB II
KAJIAN TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
1.	Judul	Pengaruh Kepemimpinan Autentik dan Manajemen Talenta Terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi oleh Keterikatan Kerja Pegawai SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi
	Peneliti dan Tahun	(Nugraha, 2019)
	Alat Analisis dan Variabel	SmartPLS3 Variabel: Kepemimpinan Autentik, Manajemen Talenta, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Kerja
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik tidak berpengaruh terhadap keterikatan kerja, manajemen talenta berpengaruh terhadap keterikatan kerja, keterikatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap kepuasan kerja, manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan keterikatan kerja tidak memediasi kepuasan kerja.
	Perbedaan	Perbedaan penelitian terdapat pada objek penelitian.
	Persamaan	Persamaan penelitian yaitu menggunakan alat analisis SmartPLS
No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
2.	Judul	Pengaruh Kepemimpinan Otentik, Kerjasama Tim, Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada Suku Dinas Pemadam dan Penyelamatan Jakarta Barat)
	Peneliti dan Tahun	(Tripambudi, 2023)
	Alat Analisis dan Variabel	SPSS vers. 26 Variabel: Kepemimpinan Otentik, Kerjasama tim dan Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Kepuasan Kerja

No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
	Hasil Penelitian	Kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
	Perbedaan	Perbedaan penelitian terletak pada alat analisis dan objek penelitian.
	Persamaan	Perasamaan pada penelitian adalah variabelnya.
No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
3.	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otentik Terhadap Kepuasan Kerja Guru (Kajian empiris prototype kepemimpinan otentik)
	Peneliti dan Tahun	Pilot, Ali Imron, Taswiyah (2023)
	Alat Analisis dan Variabel	Variabel: Kepemimpinan Otentik, Kepuasan Kerja Guru
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian yang didapat adalah ada pengaruh gaya kepemimpinan otentik terhadap kepuasan guru.
	Perbedaan	Perbedaan penelitian terdapat pada objek penelitian.
	Persamaan	Perasamaan pada penelitian adalah variabelnya.
No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
4.	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otentik Terhadap Work Engagement Pada Karyawan di PT. Bosowa Berlian Motor Makassar
	Peneliti dan Tahun	Zahrah Dar Al. (2023)
	Alat Analisis dan Variabel	SPSS Variabel: Gaya Kepemimpinan Otentik, Work Engagement
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian yang didapatkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan otentik terhadap work engagement pada karyawan di PT. Bosowa Berlian Motor Makassar
	Perbedaan	Perbedaan penelitian terletak pada objek penelitian dan alat analisis.
	Persamaan	Persamaan penelitian yaitu menggunakan metode penelitian kuantitatif, dan persamaan pada variabelnya.
No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
5.	Judul	Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan

		Dengan Kualitas Kehidupan Kerja Sebagai Mediasi Pada Perusahaan di Batam
	Peneliti	(Wulandari, 2019)
	Alat Analisis dan Variabel	Smart PLS SEM versi 3.0 Variabel : Kepemimpinan Otentik, Kepuasan Kerja, Keterikatan Karyawan, dan Kualitas Hidup Kerja
	Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan autentik dengan kepuasan kerja berpengaruh signifikan. 2. Kepemimpinan autentik mempengaruhi kualitas kehidupan kerja 3. Kualitas kehidupan kerja mempengaruhi kualitas kehidupan kerja 4. kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan 5. kepemimpinan yang autentik berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, 6. kepemimpinan yang autentik tidak berpengaruh pada kepuasan kerja yang dimediasi oleh kualitas kehidupan kerja, dan 7. kepemimpinan yang autentik tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan yang dimediasi oleh kualitas kehidupan kerja.
	Perbedaan	Perbedaan penelitian terletak pada objek penelitian.
	Persamaan	Persamaan pada penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini yaitu pada alat analisis dan variabelnya.
No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
6.	Judul	Pengaruh Disiplin Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Risky Lintas Samudra Surabaya
	Peneliti dan Tahun	(Fanny, 2021)
	Alat Analisis dan Variabel	Analisis SEM berbasis PLS

		Variabel : Disiplin Kerja, Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
	Perbedaan	Perbedaan pada penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini yaitu terletak pada objek.
	Persamaan	Persamaan pada penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini terletak pada variabel kepuasan kerja serta menggunakan Teknik analisis PLS.
No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
7.	Judul	Peran Work Engagement Terhadap Kepuasan kerja Pada Kraywan Pelayanan Kefarmasian di Rumah Sakit
	Peneliti dan Tahun	Siti Cahyati, Nurul Qomariyah, (2019)
	Alat Analisis dan Variabel	SPSS Variabel: Kepuasan Kerja, Pelayanan Kefarmasian, Work Engagement
	Hasil Penelitian	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa terdapat pengaruh anatar work engagement terhadap kepuasan kerja.
	Perbedaan	Perbedaan pada penelitian yang akan dilakukan ialah alat analisis dan objek. Pada penelitian ini alat analisis menggunakan SPSS sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan alat analisis menggunakan SmartPLS
	Persamaan	Persamaan pada penelitian ini adalah terdapat pada variabel work engagement dan kepuasan kerja

B. LANDASAN TEORI

1. Kepuasan Kerja

Menurut (Wibowo, 2016) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan merupakan faktor yang sangat penting dalam melaksanakan suatu pekerjaan, tidak terkecuali guru. Kepuasan kerja guru merupakan gambaran dan sikap guru terhadap pekerjaannya dalam proses belajar mengajar di sekolah. Guru yang puas terhadap pekerjaannya ditandai dengan menikmati pekerjaannya, bergairah dalam mengajar, bangga terhadap pekerjaannya, dan bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya. Menurut (Wibowo, 2016) Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya dan mengukur perbedaan antara jumlah kompensasi yang diterimanya atas pekerjaannya dan jumlah yang menurutnya seharusnya diterimanya. Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaan dan berkaitan dengan kondisi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan yang diterima dari pekerjaan, serta faktor fisik dan psikis (Sutrisno, 2019). Kepuasan kerja karyawan merupakan aspek yang penting untuk diperhatikan dalam kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan, dan ketidakpuasan sering kali dikaitkan dengan tingginya tuntutan dan keluhan pekerjaan. Karyawan dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih cenderung melakukan sabotase dan perilaku pasif-agresif.

Bagi organisasi, kepuasan kerja mencakup upaya meningkatkan efektivitas organisasi dengan membentuk perilaku karyawan dalam bekerja secara efektif. Selain penggunaan mesin yang modern akibat kemajuan teknologi, perilaku pegawai yang mendukung tercapainya tujuan organisasi juga harus diperhatikan. Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat menimbulkan situasi yang merugikan baik secara organisasi maupun pribadi. Ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat menimbulkan perilaku agresif atau sebaliknya menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosial. Misalnya, ada kecenderungan untuk menghindari aktivitas organisasi, seperti berhenti dari pekerjaan atau membolos sekolah. Bentuk perilaku agresif, seperti sabotase, kesalahan yang disengaja dalam pekerjaan, perlawanan terhadap atasan, bahkan pemogokan.

Indikator kepuasan kerja

Tolak ukur pada kepuasan kerja sulit dipastikan karena Tingkat kepuasan dalam setiap individu berbeda-beda. Indikator menurut (Hariandja, 2002) sebagai berikut :

1. Kepuasan atas gaji adalah bayaran yang berupa uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Jika gaji yang karyawan terima sesuai dengan tingkat beban kerja yang diterima dan prestasi yang telah diberikan ke perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa puas dan merasa dihargai jeri payahnya oleh tempat dia bekerja.
2. Kepuasan atas pekerjaan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri, apakah kegiatan yang dilakukan membuat karyawan tersebut puas atau tidak dengan hasil kinerjanya. Karena setiap profesi pekerjaan memiliki keahlian tertentu berdasarkan bidangnya sendiri-sendiri. Baik atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan akan

menyebabkan meningkat atau menurunnya kepuasan kerja pada karyawan.

3. Kepuasan atas rekan kerja hubungan sesama rekan kerja menjadi salah satu hal penting dalam kepuasan kerja karyawan. Karena hubungan baik sesama pekerja akan membuat suasana kerja lebih nyaman, lebih santai tanpa tekanan yang berlebih serta mereka dapat saling membantu satu sama lain.
4. Kepuasan atas pimpinan merupakan orang yang memiliki wewenang untuk mengendalikan perusahaan, yang menetapkan peraturan di perusahaan yang harus dipatuhi oleh karyawannya. Cara atau gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan perusahaan menjadi salah satu hal penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut (Fortuna, 2016):

- a. Faktor psikologik
Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b. Faktor sosial
Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik
Faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

d. Faktor finansial

Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macammacam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

2. Kepemimpinan Otentik

(Walumbwa, F.O., Wang, Peng., Wang, Hui., Schaubroeck, John., Avolio, 2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan autentik adalah bentuk kepemimpinan yang memiliki moral dan etika yang baik sehingga dapat diikuti oleh pengikutnya, pemimpin bersikap terbuka sehingga dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih transparan dengan pengikutnya, dengan demikian maka seorang pemimpin dapat membuat suatu keputusan secara adil dan seimbang, sehingga diharapkan seorang pemimpin mampu menyadari perannya dalam organisasi dan dampak yang diberikan bagikemajuan organisasi. Kepemimpinan otentik adalah kepemimpinan yang apa adanya, sesuai watak aslinya atau tidak neko-neko (Lailiyah, N., & Abdulrahman, n.d.) Konsep kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya kejujuran, integritas, keberanian, kepercayaan diri, dan komitmen dalam kepemimpinan. Authentic Leadership berfokus pada kepemimpinan yang memperkuat hubungan positif antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memimpin dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai, keyakinan, dan karakter yang otentik.

Menurut (Yukl, 2013) menyatakan kepemimpinan otentik adalah bahwa nilai inti dari kepemimpinan otentik yaitu memotivasi mereka sendiri untuk melakukan apa yang benar dan adil bagi pengikut, menciptakan jenis hubungan dengan pengikut yang mencakup rasa saling percaya yang tinggi, komunikasi terbuka dan jujur, memiliki tujuan bersama yang bernilai positif. Sedangkan menurut (Winbaktianur, W., & Sutono, 2019) Kepemimpinan otentik adalah merupakan seorang pemimpin yang jujur pada dirinya sendiri dan

pengikutnya. Seorang pemimpin autentik harus memahami dirinya sendiri dan mampu menumbuhkan kesadaran diri karyawannya guna mencapai pekerjaan yang terbaik. Mengambil keputusan secara adil dan seimbang sehingga pemimpin menyadari perannya dalam organisasi dan dampaknya terhadap kemajuan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan tertentu yang dianggap tepat dalam konteks tertentu mampu mempengaruhi kinerja dan komitmen bawahan terhadap organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan pertumbuhan organisasi (Anita, R., Abdillah, M. R., & Zakaria, 2021).

Indikator kepemimpinan otentik

Kepemimpinan otentik dapat diukur dengan indikator sebagai berikut menurut (Walumbwa, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, 2008):

a. Perspektif moral terinternalisasi

Hal tersebut ditunjukkan dengan sikap seorang pemimpin autentik yang memiliki kepercayaan diri serta memiliki perilaku moral yang baik dan selalu konsisten.

b. Kesadaran diri

Merupakan sebuah proses dimana seorang pemimpin mampu menyadari kekuatan dan keterbatasan dalam dirinya, dan memahami bagaimana pengaruh yang diberikannya pada karyawan.

c. Transparansi relasional

Hal ini ditunjukkan dengan adanya sikap terbuka dan jujur yang dimiliki pemimpin sehingga dapat memunculkan kepercayaan diantara pemimpin dan pengikutnya.

d. Pengolahan seimbang

Dimana sikap pemimpin yang terbuka mengenai perspektif orang lain yaitu mendengarkan pendapat yang diberikan

karyawan serta pemimpin selalu mempertimbangkan dan menyimpulkan dengan hati-hati semua masukan dari karyawan sebelum mengambil tindakan dalam pengambilan keputusan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan otentik adalah sebagai berikut (Safitri, 2023):

a. Kapasitas psikologis yang positif

Karakter positif dapat mempengaruhi atau mengoptimalkan komponen kepemimpinan autentik yang dibicarakan di segem sebelumnya.

b. Interpretasi moral

Interpretasi moral merupakan kapasitas yang etis tentang suatu masalah yang benar atau salah, bagus atau buruk.

c. Peristiwa penting dalam hidup

Berupa peristiwa penting, seperti promosi tak terduga, memiliki anak, atau membaca buku penting; atau itu bisa berupa peristiwa negatif, seperti diagnosis kanker, audit tahunan yang negatif, atau kehilangan orang yang dicintai.

3. *Work Engagement*

Work engagement merupakan keadaan mental seseorang terkait dengan pekerjaan yang positif dan pemenuhan yang dikarakteristikan dengan adanya vigor, dedication dan absorption. Hal ini mengacu pada keadaan yang lebih kuat dan meliputi afektif-kognitif (Schaufeli, 2002) Menurut Biggs et al. (2014) work engagement adalah keadaan positif yang secara signifikan melibatkan energi individu dan keterikatan psikologis terhadap kinerja perusahaan yang berhubungan dengan tugas. Menurut Schaufeli dalam muzmat et al (2016) work engagement dicirikan sebagai antusiasme seseorang, rasa dari inspirasi dan respon terhadap tantangan pada pekerjaan. Penyerapan berkaitan dengan fokus dan ketekunan seseorang dengan pekerjaannya.

Work engagement memiliki 2 fungsi penting yaitu *work engagement* mampu meningkatkan kualitas human capital yang dimiliki, dan membuat karyawan mengabdikan psikologinya pada pekerjaan. *Work engagement* mempunyai dampak lain terhadap kinerja karyawan. Energi dan fokus yang dilepaskan melalui keterlibatan kerja memudahkan karyawan melakukan upaya penuh mereka dalam tugas mereka. Fokus energik ini meningkatkan tanggung jawab inti mereka terhadap pekerjaan mereka.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Work Engagement Secara umum Saks (2006), menjelaskan tiga pengaruh work engagement, yaitu :

- a. Organisasi: Organisasi akan menjadi penggerak keterikatan kerja ketika ada kesesuaian (visi, misi, dan budaya organisasai) dengan pegawainya. Budaya organisasi yang dimaksud adalah yang memiliki keterbukaan, suportif dan komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya keterikatan kerja. Hal ini akan membuat persepsi bagi pegawai bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi.
- b. Manajemen dan Kepemimpinan: Keterikatan dibangun membutuhkan waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Dalam menciptakan keterikatan kerja pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan diantaranya teknik komunikasi, memberikan feedback dan performa appraisal. Hal ini menjadi jalan bagi pimpinan untuk menciptakan keterikatan kerja.
- c. *Working life*: Situasi lingkungan kerja yang nyaman akan menjadi pemicu terciptanya keterikatan kerja. Lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Lingkungan kerja yang

melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Lingkungan yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga.

Indikator-Indikator *Work Engagement*

Schaufeli et al., (2006) menyatakan 3 indikator work engagement yaitu:

- a. vigor (tingkat energi yang tinggi, resiliensi mental dalam bekerja, adanya kemauan untuk memberikan usaha dalam bekerja, serta ketekunan dalam menghadapi kesulitan)
- b. Dedication (perasaan bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang penting, antusias, terinspirasi, bangga dan tertantang dengan pekerjaan yang dimiliki)
- c. Absorption (konsentrasi penuh terhadap pekerjaan, dimana seorang pekerja akan merasakan waktu menjadi berlalu begitu cepat ketika ia bekerja dan ia sulit memisahkan diri dari pekerjaannya).

C. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja

Kepemimpinan otentik dapat mempengaruhi kepuasan kerja bergantung pada dimensi yang dimiliki oleh otentik leadership itu sendiri. Orang dengan kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap kinerjanya. Orang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan perasaan bahagia atau tidaknya seseorang. Orang-orang memiliki keinginan berbeda terhadap pemikiran dan tindakan objektif terkait pekerjaan mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga erat kaitannya dengan teori keadilan, kesesuaian psikologis, dan motivasi, karena kepuasan kerja merupakan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang didapat dari pekerjaannya. Terdapat penelitian yang mendukung yang dilakukan oleh (Wulandari, 2019) bahwa hubungan kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian (Cahyati, S., & Qomariyah, n.d.) menyatakan bahwa

work engagement berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Dwi Saputra dan Dian Juliarti Bantam (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap work engagement.

2. Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap *work engagement*

Work engagement menjadi salah satu kondisi yang dapat menggambarkan keterlibatan seseorang dalam mencapai performa kinerja yang optimal. Dimensi yang mendukung terjadinya *work engagement* adalah semangat yang tinggi (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan fokus dalam melakukan pekerjaan (*absorption*). Terdapat penelitian yang mendukung yang dilakukan oleh Zahrah (2023) yang mengatakan bahwa hubungan kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hasil penelitian R Kurniawati, L Latipun, N Hasanati (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hasil penelitian F Andrianto, IZ Ratnaningsih (2020) menyatakan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan autentik dengan keterikatan kerja.

3. Pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan kerja

work engagement berkaitan dengan energi positif terhadap pekerjaan, sehingga cenderung menghasilkan hasil yang positif seperti kepuasan kerja. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. *Work engagement* karyawan dalam bekerja, ketika individu merasa terlibat, individu tersebut menyatu dengan tugas dan pekerjaan, serta tidak terpengaruh dengan kondisi disekelilingnya (Effendy, 2015). Terdapat penelitian yang mendukung yang dilakukan oleh (Cahyati, 2019) yang mengatakan bahwa hubungan *work engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian (Tri, 2022) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian (Novita

Wanda, Beny, 2022) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

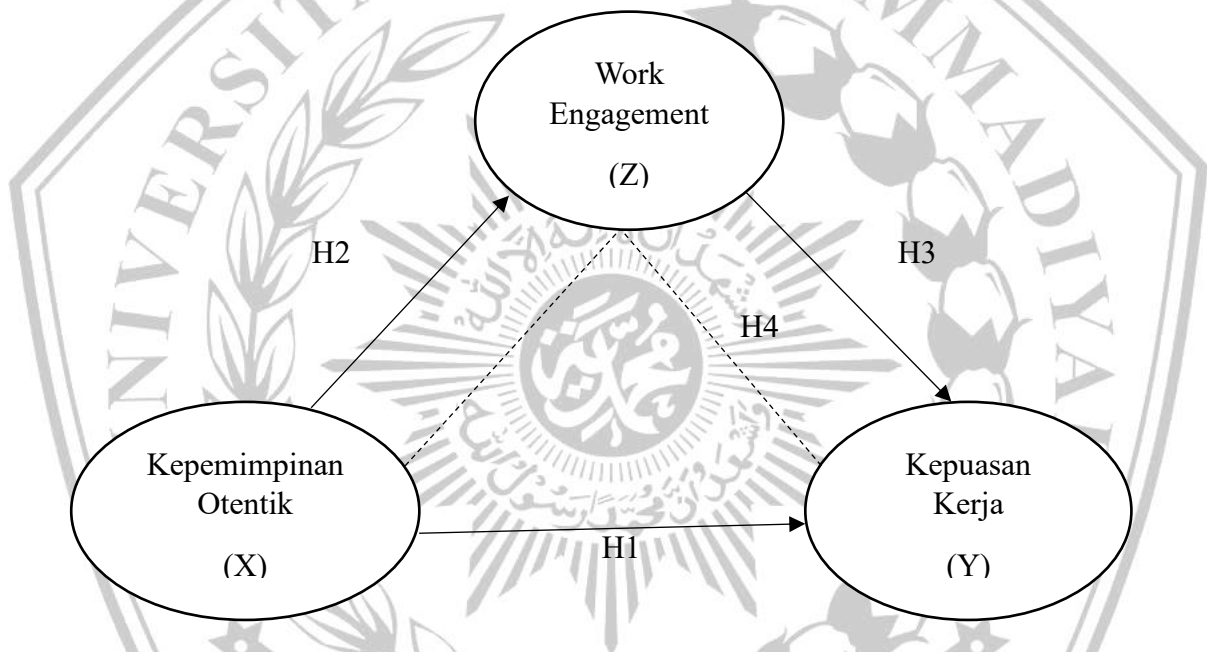
4. Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja melalui *work engagement*

Kepemimpinan otentik berhubungan positif dengan identifikasi pribadi, kepercayaan pada kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi karyawan, pekerjaan karyawan keterlibatan, kebahagiaan karyawan dan kinerja pekerjaan bawahan. *Work engagement* dapat berupa keterlibatan dan kepuasan karyawan dengan pekerjaannya dan juga menunjukkan hasrat untuk pekerjaannya. Terdapat penelitian yang mendukung yang dilakukan oleh (Khan, S., Muhammad, B., Afridi, G. W., & Sarwar, n.d.) yang mengatakan bahwa hubungan kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui *work engagement*. Hasil Penelitian (Kristinawati, 2021b) menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan.

D. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian tinjauan teori di atas, penelitian ini menjelaskan tentang Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi. Gambar akan menyajikan kerangka pemikiran teoritis penelitian ini. Berikut gambar kerangka konseptual :

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual



Hasil peneliti yang menghubungkan kepemimpinan otentik, kepuasan kerja, dan *work engagement* menurut (ROFIQ, 2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan memediasi pengaruh positif kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja.

A. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja

Kepemimpinan otentik didefinisikan sebagai pola perilaku pemimpin yang cenderung mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang diinternalisasikan, keseimbangan pengolahan informasi, dan transparansi relasional dan membina pengembangan diri yang positif (Azanza et al., 2015). Seorang pemimpin otentik memiliki nilai-nilai prinsip, moral yang ia miliki sebagai dirinya sendiri, bukan imitasi atau meniru orang lain. Mereka akan mendemonstrasikan nilai-nilai, prinsip, moral dan etika ke dalam perilaku kepemimpinannya (Mayora, M., & Purwanto, n.d.).

Terdapat penelitian yang mengatakan bahwa hubungan kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja menurut (Pilot et al., 2023). Hasil penelitian (Kristinawati, 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Maka dapat di ambil hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat Pengaruh Positif dan signifikan Kepemimpinan Otentik Terhadap Kepuasan Kerja

2. Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap *work engagement*

Kepemimpinan otentik mendorong pemimpin untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan mereka sendiri. Kepemimpinan otentik mendorong transparansi dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan. Dalam budaya dengan power distance yang tinggi, transparansi ini dapat membantu meredakan ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka adalah orang yang dapat dipercaya dan transparan, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka (Hayuningtyas, D. R. I., & Helmi, 2015). *Work engagement* yang dimiliki oleh pemimpin tidak berkaitan

dengan dorongan dari luar seperti kepemimpinan maupun lingkungan akan tetapi lebih banyak dorongan secara internal (Shaleh, 2013) .

Terdapat penelitian yang mengatakan bahwa hubungan kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap work engagement Firdaus (2018). Hasil penelitian Eva Meautia, M Irza Prasetya, Nazline Rahmi Lubis (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work engagement*. Hasil penelitian (Andamari, 2020b) menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Berdasarkan penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap *Work engagement*. Maka dapat di ambil hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat Pengaruh Positif dan signifikan Kepemimpinan Otentik Terhadap *Work engagement*

3. Pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan kerja

Work engagement merupakan keadaan mental seseorang terkait dengan pekerjaan yang positif dan pemenuhan yang dikarakteristikan dengan adanya vigor, dedication dan absorption (Cahyati, S., & Qomariyah, n.d.) karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi cenderung rajin masuk kerja hal ini karena individu merasa senang terhadap pekerjaan dan juga akan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi serta kualitas kerja yang baik (Effendi & Romas, 2014).

Terdapat penelitian yang mengatakan bahwa hubungan *work engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja Cahyati (2019). Hasil penelitian Sarah Elvani (2019) menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara *work engagement* terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian tersebut menjelaskan bahwa *Work engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Maka dapat di ambil hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work engagement* terhadap kepuasan kerja

4. Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja melalui *work engagement*

Kepemimpinan yang otentik membuat karyawan merasa senang karena atasan yang bersikap jujur dan asli. (Giallonardo et al., 2010) menyebutkan jika kepemimpinan otentik tinggi pada karyawan memiliki tingkat keterikatan kerja dan kepuasan kerja yang tinggi (Bamford et al., 2013) mengemukakan bahwa semakin tingginya kepemimpinan yang otentik, semakin tinggi pula keterikatan kerja karyawan disebuah organisasi perusahaan.

Terdapat penelitian yang mengatakan bahwa hubungan kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui work engagement yaitu Khan (2017). Berdasarkan penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan otentik memiliki efek yang signifikan dan positif pada work engagement dan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Maka dapat di ambil hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja melalui *work engagement*.

