

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1) Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Disiplin., dkk (2020) menyatakan kinerja karyawan (performance) sebagai proses perusahaan dalam mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kemampuan kinerja seseorang untuk menunjukan prestasi kerjanya dengan cara menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tanggung jawabnya. kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Made Yatna, 2020)

Menurut Sari, (2016) kinerja merupakan suatu perilaku nyata yang akan menghasilkan kinerjanya sesuai kemampuan yang dimiliki. Kemampuan kinerja seseorang untuk menunjukan prestasi kerjanya dengan cara menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tanggung jawabnya.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Ridwan, (2022), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

i. Faktor intrinsik,

Merupakan faktor bawaan sejak lahir dan faktor yang diperoleh saat berkembang. Faktor bawaan seperti bakat, karakteristik pribadi, kondisi fisik dan psikis. Faktor yang diperoleh antara lain pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

ii. Faktor lingkungan internal organisasi.

Merupakan dukungan dari organisasi tempatnya bekerja. Dukungan ini memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Faktor lingkungan internal organisasi meliputi visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan orang.

iii. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Merupakan situasi, peristiwa atau keadaan yang terjadi di dalam dan mempengaruhi lingkungan eksternal organisasi.

c. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara (2019) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

- 1) Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- 2) Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
- 3) Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
- 4) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- 5) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- 6) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

2) **Kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership*)**

a. Definisi Kepemimpinan otentik (*Authentic Leadership*)

Menurut Sutono, (2019) Gaya Kepemimpinan otentik terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan dan otentik. Dalam kamus Besar bahasa Indonesia, otentik berarti dapat dipercaya, asli, tulus, sah. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dan situasi tertentu. Apabila dirujuk kepada bahasa Inggris, kepemimpinan disebut dengan leadership yang memiliki makna kemampuan dan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk istilah otentik (authenticity) berasal dari istilah Yunani, yaitu “Authento” (to have full power), yang memiliki makna otentik

Menurut Rahman, (2021) Kepemimpinan otentik adalah pendekatan kepemimpinan yang berorientasi asosiasi positif yang menekankan pada integrasi perilaku, kesadaran diri, konsistensi, kejujuran dan transparansi.

Menurut Serta, dkk (2016) Gaya kepemimpinan otentik merupakan pola perilaku pemimpin yang mengacu pada kapasitas psikologis yang positif dan iklim etika positif, untuk kesadaran diri, internalisasi nilai moral, pengelolaan informasi yang seimbang, serta transparansi hubungan antara atasan dan bawahan guna membina pengembangan diri yang positif. Gaya kepemimpinan pada dasarnya tidak membedakan pemimpin yang autentik dan tidak. Pemimpin yang autentik bertindak sesuai keyakinan tertentu, untuk membangun kredibilitas dan mendapatkan kepercayaan dari bawahan dengan memfasilitasi perbedaan cara pandang serta membangun jaringan kerjasama dengan bawahan, dan dengan cara itu bawahan melihat atasannya sebagai pemimpin yang autentik.

b. Indikator Kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership*)

Dalam alat ukur Kepemimpinan otentik (*Authentic Leadership*) terdiri dari

empat indikator sebagai berikut (Walumbawa, dkk 2018)

1. *Self Awareness* (Kesadaran diri).

Cara seseorang memandang dan memahami dirinya sendiri dari waktu ke waktu. Selain itu memahami akan kelebihan serta keruangan yang dimiliki.

2. *Relational Transparency* (Relasi yang Transparan).

Persepsi pengikut terhadap perilaku pemimpin yang menampilkan dirinya secara asli dalam berinteraksi dengan orang lain, bukan pencitraan diri maupun pendistorsian diri.

3. *Balanced Processing* (pemrosesan yang seimbang).

Menunjukkan seorang pemimpin yang secara obyektif menganalisis semua informasi dan data yang ada secara relevan sebelum mengambil keputusan.

4. *Internalized Moral Perspective* (Perspektif Moral yang Diinternalisasi).

Gambaran bawahan terhadap atasan mengenai internalisasi dan regulasi diri, artinya adalah apabila atasan membuat suatu keputusan maka keputusan tersebut sesuai dengan regulasi diri atau tidak bertentangan dengan nilai moral yang dianutnya.

Sedangkan menurut Mazutis (2016) mengemukakan indikator kepemimpinan otentik yaitu sebagai berikut:

1. Kewaspadaan Diri.

Meningkatnya kewaspadaan diri adalah faktor perkembangan penting bagi pemimpin otentik. Dengan mengenali diri sendiri, pemimpin otentik memiliki pemahaman yang kuat seputar kediriannya sehingga menjadi pedoman mereka baik dalam setiap proses pengambilan keputusan maupun dalam perilaku kesehariannya. Kewaspadaan diri juga melibatkan kesadaran akan kekuatan diri, kelemahan diri, sebagai unsur-unsur yang saling bertolak belakang yang ada pada setiap manusia.

2. Nilai Pemimpin otentik.

Penilaian yang akan melawan setiap tuntutan situasional serta sosial yang dianggap mencoba melemahkan nilai-nilai yang mereka miliki. Nilai juga menyediakan dasar bagi tindakan pemimpin dalam upaya penyesuaian mereka atas kebutuhan perusahaan yang mereka pimpin. Nilai dipelajari lewat proses sosialisasi.

3. Emosi Pemimpin otentik.

Semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang, semakin waspada mereka atas emosi tersebut sehingga dapat memahami pengaruhnya atas proses kognitif dan kemampuan pembuatan keputusannya. Kesadaran diri seputar dimensi emosi seseorang merupakan prediktor kunci untuk membangun kepemimpinan yang efektif.

4. Tujuan Pemimpin otentik berorientasi pada masa depan.

Mereka secara terus-menerus berupaya mengembangkan baik dirinya maupun para pengikutnya. Tindakan pemimpin otentik diarahkan oleh motif-motif untuk menyempurnakan dirinya.

Berdasarkan beberapa indikator di atas di dalam penelitian ini menggunakan indikator dari beberapa penelitian terdahulu paling banyak yang di gunakan adalah indikator kepemimpinan otentik menurut (Walumbwa,dkk 2018) dalam indikator tersebut terdapat unsur bahwa seorang pemimpin dapat memproses sesuatu dengan seimbang, hal ini sangat penting karena dalam mengelola perusahaan pemimpin harus bisa seimbang atau adil dalam mengambil keputusan.

3) Keterlibatan Kerja

a. Definisi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan itu. Luthans, (2017) mendefinisikan bahwa keterlibatan kerja terjadi jika anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja.

Menurut Brown, (2016) mengatakan bahwa keterlibatan kerja merujuk pada tingkat dimana seseorang secara psikologis memihak kepada perusahaan dan pentingnya pekerjaan bagi gambaran dirinya. Ia menegaskan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya.

Menurut Prasetyo, (2016) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat digunakan untuk memprediksi kondisi di dalam organisasi, seperti tingkat *absenteeism* dan *turnover*.

Hal tersebut terjadi karena keterlibatan kerja dapat menunjukkan tingkat integrasi antara karyawan dengan pekerjaannya. Jika karyawan menyatu dengan pekerjaannya, maka pekerjaan akan dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting, akan lebih melibatkan diri serta menyediakan lebih banyak waktu untuk melakukan pekerjaan. Akibatnya, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan bersedia untuk kerja lembur, jarang terlambat, serta memiliki tingkat absen yang rendah. Individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah sejauh mana seorang karyawan melibatkan peran fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan dan memihak pada organisasinya serta menganggap bahwa pekerjaan itu sangat penting bagi citra dirinya, sehingga karyawan dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor personal dan faktor situasional (Kanungo, 2020):

i. Faktor Personal

Faktor personal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja meliputi faktor demografi dan psikologis. Faktor demografi mencakup usia, pendidikan, jenis kelamin, jabatan, dan senioritas. Adapun faktor-faktor demografi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Usia.

Moynihan dan Pandey (2017) menemukan bahwa usia memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja, dimana karyawan yang usianya lebih tua cenderung lebih puas dan terlibat dengan pekerjaan mereka, sedangkan karyawan yang usianya lebih muda kurang tertarik dan puas dengan pekerjaan mereka.

b) Pendidikan.

Setiawan, (2018) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin banyak waktu yang disediakan untuk bekerja. Terutama bagi para wanita, dengan semakin tinggi pendidikan, kecenderungan untuk bekerja semakin besar sehingga dapat mempengaruhi pada keterlibatan kerjanya.

c) Jenis kelamin.

Jenis kelamin mengacu pada perbedaan biologis antara perempuan dan laki-laki (Sunarto, 2017). Perempuan dan laki-laki mempunyai perbedaan psikologis dimana laki-laki cenderung rasional, lebih aktif dan agresif sedangkan perempuan lebih emosional dan lebih pasif.

d) Jabatan.

Pada umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

e) Senioritas.

Lingkungan yang menerapkan senioritas menciptakan

hubungan yang tidak harmonis antara pimpinan dengan bawahan apabila perlakuan senioritas sudah tidak bisa diterapkan secara positif. Konsep senioritas dapat diartikan secara positif apabila seorang senior mampu menunjukkan kemampuan dan kecakapan kerja yang optimal sehingga dapat ditiru dan ditularkan kepada junior. Faktor jabatan dan senioritas keduanya dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan otentik, karena keduanya dapat membentuk cara pemimpin berinteraksi dengan timnya. Pemimpin dengan jabatan yang lebih tinggi sering kali dianggap memiliki otoritas lebih besar, yang dapat mempengaruhi cara mereka mengekspresikan diri dan keputusan yang diambil. Sementara itu, senioritas atau pengalaman yang lebih lama dalam organisasi memberikan pemimpin kedalaman wawasan dan pemahaman yang lebih baik terhadap dinamika tim, memungkinkan mereka untuk menunjukkan ketulusan dan keaslian dalam tindakan dan komunikasi. Pemimpin yang menggabungkan keduanya, yaitu jabatan dan pengalaman, cenderung lebih mampu membangun kepercayaan serta menciptakan hubungan yang lebih autentik dengan anggota timnya, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka.

ii. Faktor Situasional

Faktor situasional yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja mencakup:

a) Jenis Pekerjaan.

Jenis pekerjaan yang dimaksud yaitu kesesuaian pekerjaan yang ditangani dengan keinginan karyawan itu sendiri. Maksudnya di sini adalah adanya kesesuaian antara keinginan dan kemampuan karyawan tersebut pada tugas yang diberikan, sehingga ia dapat bekerja dengan baik

b) Organisasi.

Organisasi akan menyediakan bantuan sesuai yang dibutuhkan

oleh karyawan untuk bekerja secara efektif dan dalam menghadapi situasi yang sulit. Pemahaman karyawan secara global mengenai tingkat yang mana organisasi peduli dengan keberadaan dan kontribusi karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan mereka disebut *perceived organizational support*. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang di terimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan melibatkan diri dalam pekerjaannya.

c) Gaji.

Gaji yang dirasakan cukup baik dan pantas bagi dirinya menurut ukurannya sendiri. Hal ini merupakan kebutuhan hidup yang paling mendasar dan merupakan faktor pertama bagi kelangsungan hidup manusia. Dengan dirasakan adanya gaji yang cukup baik, maka diharapkan aktivitas kerja karyawan itu tidak terhambat oleh pemikiran-pemikiran bagaimana menghidupi dirinya sendiri dan keluarganya

d) Rasa Aman.

Rasa aman atau *security* adalah dapat melakukan pekerjaannya tanpa dibebani resiko yang dapat membahayakan diri karyawan. Adanya perasaan aman merupakan sesuatu yang diinginkan oleh setiap orang, terutama pada saat ia sedang melaksanakan tugas yang merupakan tumpuan hidupnya. Perasaan yang aman ini meliputi pengertian yang luas, termasuk rasa aman ditinjau dari kecelakaan kerja, rasa aman dari kelanjutan hubungan kerja atau sewaktu-waktu terkena PHK yang tidak dikehendaki.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor personal dan faktor situasional.

c. Indikator Keterlibatan Kerja

Schaufeli, dkk (2017) menjelaskan tentang 3 indikator keterlibatan kerja, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ketiga indikator ini merupakan

konsep yang paling dikenal dan sering digunakan di beberapa penelitian untuk mengukur tingkat *engagement* karyawan.

1. *Vigor*.

Menggambarkan *level* energi dan mental resiliensi yang dimiliki seseorang ketika bekerja. Selain itu, *vigor* juga menunjukkan adanya kesediaan karyawan untuk melakukan usaha yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan, tidak mudah merasa lelah, dan tekun dalam melakukan pekerjaan.

2. *Dedication*.

Menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, serta merasa terinspirasi dan tertantang dengan pekerjaan.

3. *Absorption*.

Menggambarkan keadaan karyawan terbenam secara total, merasa senang melakukan pekerjaannya, dan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dibutuhkan untuk memperjelas dan berguna untuk mendukung penelitian yang dilakukan. Selain itu penelitian terdahulu juga diperlakukan untuk mempermudah melihat perbedaan tentang apa yang menjadi topik pembahasan. Karenanya, peneliti menampilkan penelitian terdahulu yang dilakukan peneliti sebelumnya, berikut merupakan penelitian terdahulu yang digunakan peneliti sebagai acuan penulisannya.

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Tujuan Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh gaya kepemimpinan otentik dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pelayanan pada kantor UPTD Puskesmas DPT Serang, (Moh. Mukhsin,2017)	Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja pelayanan pada kantor UPTD puskesmas DPT	Gaya kepemimpinan otentik, keterlibatan kerja, kinerja pelayanan	Hasil analisis pengaruh gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja pelayanan.	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kuantitatif. • Gaya kepemimpinan otentik sebagai variabel bebas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada variabel kinerja karyawan.
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otentik, Keterlibatan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN KAWANGKOAN (Natalia., <i>et.al</i> 2022)	Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN Kawangkoan.	Gaya kepemimpinan otentik, keterlibatan kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan otentik sebagai variabel bebas. • Ada variabel gaya kepemimpinan otentik dan keterlibatan kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada variabel kinerja karyawan
3.	Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	Untuk mengetahui hubungan keterlibatan karyawan	Keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, kinerja karyawan	Hubungan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan tidak mendapat	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kuantitatif. 	Tidak ada variabel gaya kepemimpinan

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Tujuan Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. (Munparadi, A. jalaludin sayuti,2022)	terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.		dukungan yang cukup kuat dalam penelitian ini, ditunjukkan dengan kesesuaian arah hubungan positif akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan.		otentik, kinerja karyawan,
4.	Pengaruh Penerapan Gaya Kepemimpinan Otentik, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. (Rahman Muhammad Ihsan,2021)	Untuk menganalisis dan menjelaskan kepemimpinan otentik secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Polychemie Asia Pasific Permai	Gaya kepemimpinan otentik, motivasi kerja, disiplin kerja, kinerja karyawan.	Hasil analisis dalam penelitian ini yakni: gaya kepemimpinan otentik mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kuantitatif. • Ada variabel bebas gaya kepemimpinan otentik 	Tidak ada variabel keterlibatan kerja

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Tujuan Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	Gaya Kepemimpinan Otentik dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. (Afiah Mukhtar,2021).	Untuk mengetahui gaya kepemimpinan otentik dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai bank BTPN cabang sungguminasa kabupaten gowa.	Gaya kepemimpinan otentik, motivasi, kinerja pegawai	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otentik dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kuantitatif. • Variabel gaya kepemimpinan otentik sebagai variabel bebas. 	Keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi.
6.	Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. (Linda helina pratamasari,2021)	Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otentik dan komitmen organisasional terhadap kinerja perangkat desa di wilayah kec. Kedungtuban.	gaya kepemimpinan otentik, Komitmen organisasional, kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai.	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kuantitatif. • Gaya kepemimpinan otentik sebagai variabel bebas. 	Tidak ada variabel kinerja karyawan dan keterlibatan kerja.

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Tujuan Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Kalimantan Tengah. (Obi seprianto (2021)	Bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.	Keterlibatan kerja, kinerja karyawan.	Menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Ada variabel keterlibatan kerja dan kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada variabel gaya kepemimpinan otentik
8.	Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Banyualit Resort and SPA Lovina. (Vandy fahrizal,2020)	Bertujuan untuk memperoleh temuan eksplansif yang teruji tentang pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan	Keterlibatan kerja, kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dari keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kuantitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas.
9.	Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan	Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan kerja	Keterlibatan kerja, komitmen	Hasil dalam penelitian ini ditemukan bahwa keterlibatan kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian berbeda.

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Tujuan Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pemeditasi Komitmen Organisasional. (Sebastianus Alexander Septiadi, 2017)	terhadap komitmen organisasional.	organisasional, kinerja pegawai	berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja.	sebagai variabel bebas.	
10.	Pengaruh gaya kepemimpinan otentik, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi PT. Sunwoo garment Indonesia (Pramudi, 2022)	Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi.	Gaya kepemimpinan otentik, motivasi kerja, kinerja karyawan, keterlibatan kerja	Hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja, dan keterlibatan kerja.	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian berbeda. • Tidak ada variabel motivasi kerja
11.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kerteliban Kerja Sebagai Variabel	Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan	Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Kerja, Kinerja Karyawan, Kerteliban Kerja	Gaya kepemimpinan, kompetensi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja.	<ul style="list-style-type: none"> • Kerteliban Kerja Sebagai Variabel Intervening 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Kompetensi Kerja

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Tujuan Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Intervening Pada Bintang Kuansing Travel (Sindi Monika, Jhon Veri, Marta Widian Sari, 2024)	dengan keterlibatan kerja sebagai variable intervening pada Bintang kuansing trave		Gaya kepemimpinan, kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan keterlibatan kerja, gaya kepemimpinan, kompetensi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan		

Tabel 2. 1: Peneletian terdahulu

Perbedaan yang ada pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada variabel-variabel yang menjadi acuan penelitian serta objek penelitiannya. Ada beberapa variabel dari penelitian terdahulu yang tidak termuat dalam penelitian saat ini, seperti: Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasional, motivasi kerja, disiplin kerja, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja. Pada penelitian ini variabel yang digunakan lebih dikerucutkan pada pembahasan mengenai Gaya Kepemimpinan Otentik, Keterlibatan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

Penelitian ini menggunakan teknik total sampling, analisis data menggunakan Analisis jalur. Ada beberapa penelitian terdahulu yang juga menggunakan metode analisis data dengan menggunakan Data statistik seperti penelitian yang dilakukan oleh Linda & Puryandani (2018).

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan.

Menurut Suwarno, (2019) Gaya kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Melalui gaya kepemimpinan seorang pemimpin mengelola kinerja karyawan guna untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Gaya kepemimpinan yang berhasil adalah (1). Gaya kepemimpinan yang dilakukan bersumber pada hati nurani, nilai-nilai norma, etika, kebebasan, pemberian kepercayaan, pengawasan, siap menerima kritik, saran yang bersifat membangun, tegas dan menghormati kreativitas, inovasi dan motivasi. (2). Gaya kepemimpinan tersebut berdampak pada peningkatan kinerja yang meliputi peningkatan kompetensi profesional, peningkatan kompetensi kepribadian dan peningkatan kompetensi sosial. Adapun Gaya kepemimpinan yang tidak berdampak pada kinerja adalah gaya kepemimpinan yang tidak punya rencana kerja, sulit menerima masukan, tidak memahami atau mengerti apa yang harus dikerjakan, sering terjadi ketidakjelasan pekerjaan, menimbulkan disharmoni, iklim kerja yang kurang kondusif, kurang disiplin, dan tidak ada pemberian motivasi, kurang adanya kontrol atau pengawasan.

Menurut Sulistyawati, (2023) Salah satu factor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan otentik. Gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan sistem kerja yang tinggi pada Perusahaan.

2. Hubungan gaya kepemimpinan otentik terhadap keterlibatan kerja.

Menurut penelitian maximo, (2019) gaya kepemimpinan otentik memiliki pengaruh pada keterlibatan kerja yang ditunjukkan oleh bawahan. Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, seorang individu merasa diterima dan didukung serta mampu memberikan masukan tanpa takut akan konsekuensi atau rasa malu sosial. Gaya kepemimpinan otentik yang berasal dari nilai-nilai mereka sendiri dan para pemimpin tersebut terdorong untuk menunjukkan kejujuran dan keterbukaan. Para pemimpin ini dapat dikatakan memimpin dengan memberi contoh melalui demonstrasi pengambilan yang transparan (Gardner, 2019). Komitmen supervisor terhadap pekerjaan mereka ditunjukkan saat memimpin dengan memberi contoh. Ini memberikan bawahan bimbingan untuk menjadi waspada secara kognitif serta terhubung secara emosional dan fisik dengan kinerja kerja mereka.

Menurut penelitian Parr & Teo, (2021) gaya kepemimpinan otentik dicontohkan melalui tindakan memampukan dan menumbuhkan individu, menunjukkan sifat-sifat seperti kerendahan hati, keaslian, inklusivitas sosial, dan manajemen yang bertanggung jawab, serta memberikan bimbingan yang diantisipasi untuk mempromosikan aktualisasi diri, sikap kerja yang positif, dan penekanan perusahaan yang lebih besar pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan adalah hubungan yang berkualitas tinggi, kepercayaan, dan keadilan.

3. Hubungan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Rizwan, (2017) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Jika karyawan yang akan dilibatkan dalam pekerjaannya, maka kinerjanya akan lebih baik untuk kinerja karyawan secara keseluruhan di organisasi tempat bekerjanya. Oleh karena itu keterlibatan kerja tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti, (2018) mengungkapkan bahwa Kinerja merupakan hasil kerja seorang dalam pekerjaan, proses kegiatan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan, yang mana hasil kerja harus dapat dibuktikan secara nyata, dapat diukur (dibandingkan pada standar yang ditetapkan).

4. Hubungan gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan Dimediasi oleh Keterlibatan Kerja.

Menurut Novitasari, (2021) Gaya kepemimpinan otentik yang berhubungan dengan berbagai perilaku individu, peran mediasi keterlibatan kerja telah di dokumentasikan dalam berbagai penelitian. Keterlibatan kerja ditemukan untuk memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan otentik dan kinerja karyawan secara subjektif ditunjukkan oleh tercapainya target Perusahaan.

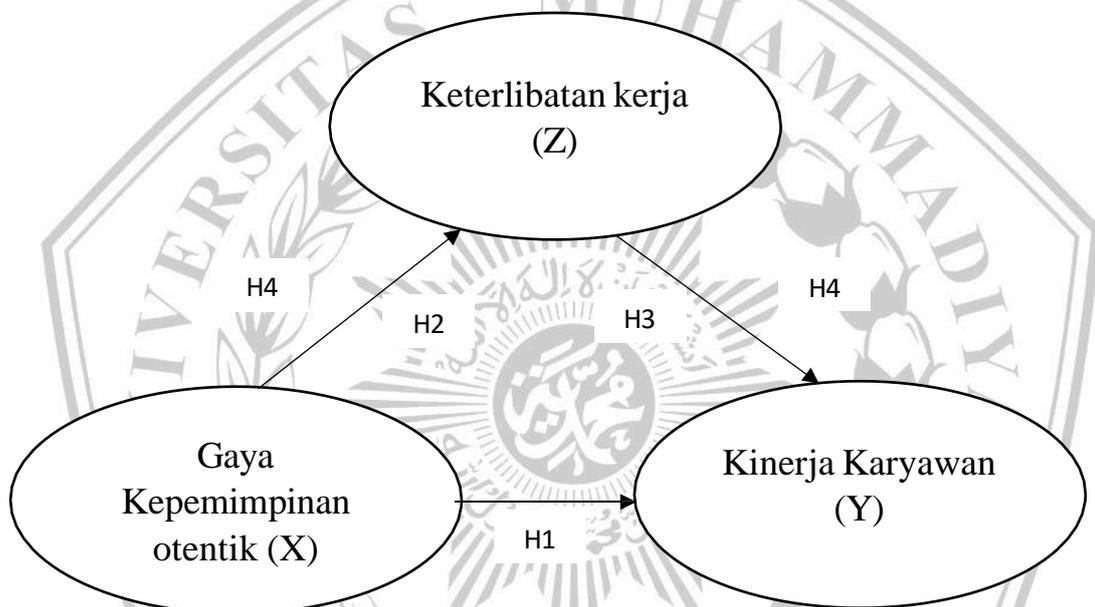
Menurut (Kaya & Karatepe, 2020) mencoba menjelaskan tentang model penelitian di mana keterlibatan kerja memediasi gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan otentik mampu memberikan dan melibatkan pegawai dalam pekerjaan mereka, karyawan yang dilibatkan dengan baik dalam pekerjaannya akan menunjukkan kinerja mereka. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otentik lebih berpengaruh kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan.

D. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

Kerangka pikir merupakan sebuah Gambaran yang dapat menggambarkan pola interaksi antar variabel. Selain itu kerangka pikir

digunakan untuk mempermudah peneliti dalam mengukur pengaruh variabel independent (X) terhadap variabel dependen (Y).

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan otentik bertindak sebagai variabel bebas serta yang bertindak sebagai variabel terikatnya adalah kinerja karyawan dan keterlibatan kerja sebagai variabel interverning atau memediasi dari dua variabel bebas (X) dan terikat (Y). maka dari itu penelitian ini memiliki kerangka berpikir sebagai yang ditunjukkan pada gambar 2.1 dengan pemikiran yang digunakan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

○ : Variabel terukur
-----> : Pengaruh langsung

1. Hubungan gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan.

Penerapan gaya kepemimpinan otentik pada Perusahaan sangat diperlukan dikarenakan pemimpin mempunyai ciri khas sendiri untuk mengembangkan

lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan sistem kerja yang tinggi pada Perusahaan.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Suwarno, (2019) hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Malik, (2018) kepemimpinan otentik merupakan kedekatan kepemimpinan yang relevan dan efektif di dalam konteks bagi karyawan. Jika pemimpin pada suatu perusahaan menunjukkan keaslian sifat dan karakternya yang dapat memberikan pengaruh positif pada karyawan mereka akan dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang konsisten.

Penelitian dilakukan oleh Nurunnabi, (2018) kepemimpinan otentik secara kritis memberikan dampak yang positif terhadap sikap karyawan, untuk anggota dalam suatu organisasi, kepemimpinan otentik dapat berfungsi sebagai indikator untuk menilai apakah kebijakan atau praktik organisasi mereka yang berkaitan dengan pekerjaan benar – benar otentik.

H1 : Diduga terdapat pengaruh signifikan pada gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan gaya kepemimpinan otentik terhadap keterlibatan kerja.

Kuatnya gaya kepemimpinan otentik dicontohkan melalui tindakan pemimpin perusahaan memampukan dan menumbuhkan karyawan, menunjukkan sifat-sifat seperti kerendahan hati, keaslian, inklusivitas sosial, dan manajemen yang bertanggung jawab, serta memberikan bimbingan yang diantisipasi untuk mempromosikan aktualisasi diri, sikap kerja yang positif, dan penekanan perusahaan yang lebih besar pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan adalah hubungan yang berkualitas tinggi, kepercayaan, dan keadilan pada sistem keterlibatan kerja.

Penelitian yang dilaksanakan oleh maximo, (2019) hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Zaabi dkk (2016) yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan keterlibatan kerja diperlukan peran pemimpin perusahaan, salah satu bentuk kepemimpinan adalah kepemimpinan autentik.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Prasanti, (2016) yang menyatakan bahwa bentuk kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan.

H2 : Diduga terdapat pengaruh signifikan pada gaya kepemimpinan otentik terhadap keterlibatan kerja.

3. Hubungan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.

keterlibatan kerja merupakan tingkat identifikasi para karyawan terhadap pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab dan menganggap kinerja dalam pekerjaannya lebih berharga untuk kebaikan diri sendiri.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Sedarmayanti, (2018) hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Bakker, (2016) bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan dengan kinerja karyawan serta

Penelitian dari Alessandri, dkk (2016) juga mengatakan bahwa ada hubungan yang signifikan dari keterlibatan kerja dengan kinerja.

H3 : Diduga terdapat pengaruh signifikan pada keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Hubungan gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh keterlibatan kerja.

Pada model penelitian di mana keterlibatan kerja memediasi gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan otentik mampu memberikan dan melibatkan karyawan dalam pekerjaan perusahaan,

karyawan yang dilibatkan dengan baik dalam pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang baik pada Perusahaan.

Penelitian yang dilaksanakan oleh (Kaya & Karatepe, 2020) hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Destriandi, (2016) menemukan kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan otentik juga berpengaruh positif terhadap performance yang memediasi keterlibatan kerja.

H4 : Diduga terdapat pengaruh signifikan pada gaya kepemimpinan otentik melalui keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.

