PENGARUH *AUTHENTIC LEADERSHIP*, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Empiris Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kota Magelang)

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S-1

Disusun Oleh :

Ardian Mahardika

NIM. 14.0101.0100

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNI

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG

TAHUN 2021

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan bagian yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi baik itu perusahaan besar maupun kecil, suatu perusahaan memiliki peralatan yang modern dengan teknologi tinggi. Suatu organisasi juga harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang pontensial apabila didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya perusahaan. Dalam upaya dapat menunjang keberhasilan tujuan perusahaan tersebut perusahaan harus mampu memberikan rangsangan yang tinggi kepada sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat terciptanya keselarasan dalam suatu organisasi, sehingga perusahaan memperhatikan faktor tenaga kerja. Faktor tenaga kerja yang baik dapat mengoptimalkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) mengacu pada gaya kepemimpinan dimana pemimpin menunjukkan kepada orang lain keinginan yang asli dan jujur untuk memahami kepemimpinan mereka agar bisa melayani orang lain dengan lebih efektif. Berdasarkan penelitian

Firdaus (2018) kepemimpinan otentik memiliki modal psikologis berpengaruh positif signifikan, kepemimpinan otentik berpengaruh positif signifikan terhadap pekerjaan, berbanding terbalik dengan penelitian Christian dan Setiawan (2018) secara parsial Authentic Leadership tidak berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behaviornamun secara simultan, Authentic Leadership dan Komitmen Organisasional Karyawan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Menurut Sutrisno (2017) faktor kepemimpinan dalam sebuah organisasi memegang peran penting, karena merkalah yang akan menggerakan dan mengarahkan untuk mencapai tujuan organisasi pemimpin akan berhasil melakukan komunikasi kepada bawahannya apabila ia mengenal karakteristik bawahannya dengan baik. Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha - usaha pribadi pimpinan.Seorang pemimpin harus mampu memperhatikan serta berusaha untuk mempengaruhi dan mendorong karyawannya agar dapat

menjalankan tugasnya dengan baik. Seorang pemimpin atau manajer harus menerapkan kepemimpinan yang tepat, sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi.

Selain kepemimpinan outhentic, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam bertingkah laku, cara bekerja dengan tim dan cara menggambarkan pekerjaan, sehingga kinerja karyawan yang tinggi sangat dipengaruhi faktor budaya organisasi. Konsep budaya organisasi merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja, karena budaya organisasi mempengaruhi pola pikir, perasaan dan cara karyawan bertindak dalam perusahaan.

Budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang diabut oleh anggota organisasi kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah adaptasi (Samsuddin, 2018). Budaya organisasi yang dijalankan memiliki fungsi yang mampu memberikan persepsi positif bagi kinerja, sehingga budaya organisasi yang dijalankan akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih dalam bekerja. Hal ini selaras dengan hasil penelitian dari Yessica Nathania

(2018) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja namun berbeda dengan hasil penelitian dari Rizkita dan Ma'mum Sutisna (2017) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Hal ini didukung penelitian oleh Lie dan Siagian (2018) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja sering ditunjukkan oleh karyawan dengan caranya menyukai pekerjaan itu sendiri serta tingkat keasikannya dalam menjalankan pekerjaan, umumnya dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah rasa nyaman dan hubungan yang positif antara sesama karyawan. Kepuasan kerja sangat penting untuk diteliti yang nantinya akan berdampak kepada perusahaan. Orang yang mengungkapkan kepuasaan yang tinggi dalam pekerjaannya cenderung lebih produktif, mempunyai keterlibatan yang tinggi dan kecil kemungkinannya dalam mengundurkan diri dibandingkan dengan karyawan yang merasakan kepuasan yang kurang.

PDAM merupakan profil atau salah satu bentuk Perusahaan Daerah yang ada di setiap kabupaten/kota, dimana badan usaha ini dibentuk oleh pemda yang bergerak pada pengadaan, pengelolaan, dan pengembangan air bersih. Pengelolaan PDA diserahkan sepenuhnya kepada pemda kabupaten/kota. Selanjutnya PDAM diharapkan berfungsi sebagai pelayan masyarakat dan diharapkan mampu memberikan

kontribusi bagi masyarakat. Menurut hasil evaluasi Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) pada tahun 2010, PERUMDA Air Minum Kota Magelang termasuk kedalam kinerja PERUMDA Air Minum dengan status PERUMDA Sehat, akan tetapi pada saat ini, umumnya pelanggan PERUMDA Air Minum Kota Magelang masih banyak yang mengeluh, baik yang disampaikan secara langsung maupun melalui media massa dan elektronik, dimana sistem layanan dan kinerja (*performance*) berupa kualitas, kuantitas dan kontinuitas air yang dinikmati pelanggan masih jauh dari yang diharapkan, kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pelayanan air bersih yang diberikan PERUMDA Air Minum Kota Magelang belum sepenuhnya memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka judul penelitian yang diambil adalah **"Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kota Magelang)"**

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang ada menjadikan peneilitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Apakah *authentic leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Kota Magelang?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Kota Magelang?

3. Apakah kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Kota Magelang?
4. Apakah *authentic leadership,* budaya organisasi dan kepuasan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Kota Magelang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *authentic leadership* terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Kota Magelang
2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Kota Magelang
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Kota Magelang.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *authentic leadership,* budaya organisasi dan kepuasan karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Kota Magelang?

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut :

1.Kegunan Akademis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi acuan bahan pengembangan ilmu pengetahuan dan penelitian dengan teori sumber daya manusia atau manajemen kinerja yang relevan terkait dengan

masalah yang di teliti dan memungkinkan untuk dijadikan bahan reverensi di penelitian selanjutnya

2.Kegunaan Praktis

Sebagai bahan masukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Magelag khususnya dalam mengevaluasi pengaruh lingkungan strategi, budaya organisasi, dan perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan sebagai salah satu sarana peningkatan kualitas pelayanan perusahaan terhadap masyarakat baik bersifat finansial maupun non finansial.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika yang digunakan dalam penulisan ini terdiri dari lima bab, dimana antara bab yang satu dengan bab yang lainnya merupakan satu komponen yang saling berkaitan.

Sistematika penulisan dari masing-masing bab adalah sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada para pembaca mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II : Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Bab ini mengemukakan teori-teori yang mendasari analisis data yang diambil dari beberapa literature pustaka dan hasil penelitian terdahulu mengenai *authentic leadeship*, budaya organisasi,

kepuasan kerja dan kinerja serta kerangka pemikiran, penelitian terdahulu, dan hipotesis.

Bab III : Metoda Penelitian

Pada bab ini akan diuraikan metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian ini akan diuraikan mulai dari objek penelitian, populasi dan sampel, jenis data, uji data, dan metode analisis data yang digunakan.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan Pada bab ini akan dikemukakan hasil penelitian dan pembahasan masalah dengan menggunakan alat analisis SPSS, sehingga dapat mencapai tujuan penelitian.

Bab V : Kesimpulan

Bagian ini merupakan bagian akhir dari peyusunan skripsi di mana akan dikemukakan kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

a. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Hezberg. Ia mengunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidak puasan kerja melalui dimensi yang terpisah sebagai mana di kemukakan oleh hezbreg oleh sebab itu, pegawai dalam pekerjaannya dapat masuk ke dalam berbagai kombinasi hasil yang positif yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau ketidak puasan yang rendah. Berikut faktor faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

Menurut Ghiselli dan Brown dalam As'ad (2004) (Sinambela, 2017) mengemukaan terdapat lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja.

1) Kedudukan (posisi). Umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya, hal tersebut tidak selalu benar, melainkan perubahan dalam tingkat pekerjaannyalah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Golongan. Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang, dan kedudukan yang lebih dibandingakn yang lain sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya.
3) Umur. Dinyatakan bahwa ada hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, ketika umur antara 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
4) Jaminan financial dan jaminan sosial. Jaminan financial dan jaminan sosial umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5) Mutu pengawasan. Kepuasan pegawai dapat di tingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pemimpin dengan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Kepuasan kerja secara sederhana adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek

pekerjaan dan aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek tersebut tidak menyokong, pegawai tidak akan merasa tidak puas.

1) Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan terhadap pekerjaan
2) Pemenuhan kebutuhan yang diperoleh dari hasil suatu pekerjaan.
3) Sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian dan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan terhadap menyenangkan atau tidaknya dengan pekerjaan yang dilakukan. Perasaan tersebut dapat memunculkan sikap puas dan tidaknya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja juga dapat di artikan mengenai pengalaman karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan ketika apa yang diinginkan tercapai. Berdasarkan teori dua faktor oleh Frederick Hezberg kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada pemenuhan hidup namun juga diperoleh dari faktor prestasi, penghargaan yang diberikan dan pengakuan.

b. Kinerja

Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari segi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangatnya (Mangkunegara, 2017 : 9).

Waridin dan Masrukhin (2006) dalam Kusumawati (2010) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Keberhasilan peningkatan kinerja menuntut instansi mengetahui sasaran kinerja. Sasaran kinerja yang timbul dari dalam diri karyawan akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Ronny Hardiansyah Wicaksana dkk, 2017). Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan karyawan dan kendala karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut, untuk itu perlunya kinerja yang efesien dari karyawan yang bekerja. Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kualitas

perilaku karyawan atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan karyawan yang bersangkutan, disamping itu juga terdapat motivasi dan kesempatan. Terdapat beraneka dimensi kinerja, banyak diantaranya yang tidak berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Dapat dirumuskan bahwa:

1) *Human Performance = Ability + Motivation*, kinerja adalah hasil dari kompetensi dan motivasi,
2) *Ability (Competence) = Knowledge + Skill*, Kompetensi adalah hasil perpaduan antara pengetahuan tugas dan tanggungjawabnya dan ketrampilan kerja yang dimiliki karyawan,
3) *Motivation = Attitude + situation* sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*Situation*), (Helmi Buyung Aulia Safrizal, 2013).

Penilaian kinerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Menurut Veitzal (2015 : 324) dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengaruh antara pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan kreativitas, dapat diandalkan,

perencanaan, komunikasi pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 :142) penilaian kinerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu:

1) *Quantity of work*, yaitu jumlah tenaga kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu. Kondisi ini menunjukan bahwa jumlah pekerja yang dapat diselesaikan menunjukan keberhasilan kerja seorang karyawan dalam waktu yang sudah ditetapkan. Semakin banyak jumlah yang dapat diselesaikan, maka akan semakin baik pencapaian hasil kerja karyawan.
2) *Quality of work*, yaitu *kualitas* kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Kondisi ini menunjukan bahwa kualitas pekerjaan yang baik menunjukan keberhasilan kerja seorang karyawan dalam standar kualitas hasil yang telah diterapkan. Semakin banyak kualitas hasil kerja yang dapat diselesaikan, maka akan semaki baik pencapaian hasil kerjanya.
3) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. Kondisi ini menunjukan bahwa pengetahuan karyawan tentang pekerjaan yang dihadapinya akan mendukung dalam penyelesaian pekerja yang menjadi tanggungjawabnya. Pekerjaan yang diselesaikan dengan pengetahuan yang memadai menunjukan keberhasilan kerja seorang karyawan didlam perusahaan tersebut. Semakin memadai pengetahuan seorang

karyawan, maka akan semakin baik akan hasil pencapaian kerjanya.

4) *Creativeness,* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan ditindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. Kondisi ini meunjukan bahwa kreativitas seorang karyawan dalam waktu yang telah ditentukan. Semakin kreatif seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya, maka semakin baik akan pencapaiaan hasil kerjanya.
5) *Coorporation,* yaitu kesediaannya untuk bekerjasama dengan orang lain (anggota). Kondisi ini mennjukan bahwa kerjasama antar karyawan akan menyelesaikan pekerjaan menunjukan keberhasilan kerja seorang karyawan baik secara individu ataupun secara berkelompok. Semakin baik kerjasama yang dilakukan, maka akan semakin baik pencapaian hasil kerjanya.
6) *Dependability*, yaitu kesadaran kedisiplinan dan dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan. Kondisi ini menunjukan bahwa kemampuan seorang karyawan yang dengan sadar dapat menyelesaikan pekerjaannya menunjukan keberhasilan kerja seorang karyawan akan kemampuannya, maka akan semakin baik pencapaian kerjanya.
7) Personal qualities and Initiative, kondisi ini menunjukan adanya semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, serta menyangkut kepribadian,

kepemimpinan, keramahantamahan dan integritas pribadi. Semakin baik inisiatif yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan, maka semakin baik hasil yang dicapai.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja dari karyawan seperti :

1) Karakteristik situasi,
2) Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
3) Tujuan-tujuan penilaian kinerja,
4) Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

1) Tujuan evaluasi : menilai kinerja pegawai dengan menggunakan rating untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi dan memberian kompensasi.
2) Tujuan pengembangan : sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian pegawai adalah sesuatu yang dapat mengahasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dari prilaku dari kinerja anggota organisasi dan perusahaan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

c. Authentic Leadership

Authentic Leadership ialah bentuk dari sikap pemimpin yang memanfaatkan serta meningkatkan di dalam kinerja mental yang baik serta keadaan sikap yang baik, demi menumbuhkan pemahaman kepada diri sendiri yang lebih baik, sudut pandang sikap yang diajarkan, penggarapan sesuai dari informasi, serta hubungan yang telihat antara pemimpin dan pegawainya, memajukan pembangunan yang positif pada diri sendiri (Walumba et al., 2008). *Authentic Leadership* ialah karakter moral pemimpin, kepedulian terhadap orang lain dan kesesuaian antara nilai-nilai etika dan tindakan (Shahid, 2010). Authentic Leadership adalah karakter non-otoriter (Costas & Taheri, 2012) pemimpin, pola perilaku yang etis dan transparan (Avolio *et al*., 2009), yang dapat dilihat sebagai dasar dan inti dari semua bentuk kepemimpinan positif.

Authentic Leadership adalah seorang pemimpin yang memiliki kepercayaan diri, optimisme, harapan, efesiensi dan ketahanan. *Authentic Leadership* adalah nilai dan perspektif moral yang jelas, memiliki pandangan positif ke depan dan menempatkan karyawan untuk menjadi pemimpin di kepentingan yang tinggi (Avolio & Mahtre, 2012). *Authentic Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan komitmen organsisasi pada karyawan melewati kinerja pada mental berupa *self-efficacy, hope* dan *optimism*. Kondisi ini disebabkan *Authentic Leadership* mampu

menumbuhkan keyakinan diri dan kemampuan diri pada karyawan (Rego *et al*., 2016). Berdasarkan uraian tersebut, maka *Authentic Leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang memiliki pola perilaku yang positif untuk menumbuhkan kesadaran diri pada karyawan, memiliki rasa kepedulian terhadap karyawan, memiliki cara memimpin yang etis dan transparan terhadap diri sendiri maupun terhadap karyawan.

Menurut Avolio *et al* (2009); Walumbwa *et al* (2008), terdapat empat dimensi kepemimpinan otentik yaitu

1) *Self-Awareness*

Self-awareness menunjukkan pemahaman yang tepat tentang kekuatan, kelemahan dan proses indera seseseorang. Pemimpin yang memilki *self awareness* akan mengatahui nilai-nilai yang dimiliki bawahan, mengetahui pentingnya perjuangan dan saling menghargai. *Self-awareness* juga diperlukan untuk mengembangakn komponen-komponen kepemimpinan otentik, menambah wawasan ke dalam diri melalui paparan kepada bawahan dan menyadari dampak pemimpin terhadap bawahan.

2. *Internalized Moral Perspective*

Internalized moral perspective mengacu pada tindakan sesuai dengan standar moral seseorang dan perilaku yang diatur sendiri. Pemimpin yang memiliki *internalized moral perspective* akan memiliki sikap yang etis. Pemimpin juga mengetahu hal-

hal yang benar untuk mendorong bawahan untuk melakukan hal-hal yang benar juga. *Internalized moral perspektive* juga merupakan cara dalam mengambil keputusan yang etis yang dilakukan oleh pemimpin sehingga peimimpin memunyai sikap yang etis juga.

3. *Relational Transparancy*

Relational transparancy berati menunjukkan jati diri seseorang dengan cara berbagi informasi dan menampilkan emosinya. Pemimpin yang memiliki relational transparancy akan memiliki sikap jujur dan lugas dalam berurusan dengan bawahan, memiliki cara berpimipin yang transparan dan pemimpin dapat menempatkan dirinya sesuai dengan kondisi dan keadaan. Bersikap jujur pada nilai-nilai dan mengekspresikannya merupah hal yang sangat penting bagi pemimpin yang memiliki dimensi ini. Pemimpin juga terbuka tentang pikiran dan perasaan untuk melibatkan bawahan untuk berbagi informasi.

4. *Balance Processing*

Balance processing menggambarkan proses menganalisis informasi secara objektif sebelum membuat keputusan. Pemimpin yang memiliki *balance processing* sebelum mengambil keputusan akan mengumpulkan pendapat-pendapat yang bertentangan dan mempertimbakan semua pendapat-pendapat tersebut. Pemimpin tidak memiliki sikap yang impulsif

atau tidak sembunyi sembunyi, rencana yang dipikirkan oleh pemimpin akan didiskusikan bersama dengan bawahan. Dengan memiliki sikap tersebut dapat menginspirasi bawahan menjadi pribadi yang aktif dalam mempertanyakan suatu masalah

d. Budaya Organisasi

Organisasi pada umumnya memiliki budaya yang telah tertanam dalamperusahaan untuk menghasilkan hasil yang maksimal. Pada suatu organisasi, pekerjaan telah disain sedemikian rupa untuk dilaksanakan, para karyawan telah dibekali dengan pelatihan-pelatihan yang jelas dan prosedur yang sudah tertanam pada semua organisasi. Menurut Robbins and Mary (2016: 117) budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak. Budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi harus difungsikan pada setiap tingkat organisasi dari keadaan yang samar-samar menjadi suatu yang nampak. Kendali dan pemahaman budaya organisasi merupakan

tanggung jawab pimpinan dan alat utama pimpinan (manager) mendorong kinerja yang tinggi dan memelihara nilai-nilai kebersamaan (Puji Prasetyo: 2017). Menurut Robbins dan Judge (2017) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Tujuh karakteristik primer dari suatu budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2017) yaitu :

1) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5) Orientasi team, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.
6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7) Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Budaya yang kuat (*strong culture*) yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas dikalangan para karyawan, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku para kayawan dibandingkan dengan budaya yang lemah. Semakin tinggi penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, semakin kuat budaya organisasi tersebut (Hefrizon, 2014). Budaya organisasi yang dimiliki suatu organisasi akan mempengaruhi karyawan dalam melakukan suatu tindakan terhadap organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian dan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai–nilai yang di

anut oleh karyawan yang membedakan dengan organisasi lainnya. Nilai–nilai yang dianut karyawan dapat mempengaruhi dalam perilaku yang akan dilakukan karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi penerimaan karyawan terhadap nilai–nilai organisasi maka akan semakin tinggi komitmen karyawan tersebut terhadap organisasi.

e. Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2016), kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase. Menurut Steve M. Jex (2002) dalam (Sinambela, 2017) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja trhadap pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tenteng pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Sedangkan Robbins & Judge (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasidari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan

dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja atau job satisfaction dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya. Dan Menurut Michell dan Larson dalam Sinambela dan Judge (2017) setidaknya terdapat dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya, yaitu:

1) Bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan bekerja, ketidak hadiran, dan keluar masuknya pegawai.
2) Bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

Berdasarkan berbagai definisi yang di kemukaan di atas, dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan terhadap suatu pekerjaannya tentang menyenangkan atau tidaknya suatu pekerjaan tersebut. Dalam aspek organisasi dan sumber daya manusia kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kenyamanan pekerjaan, dan kepuasan dalam melakukan pekerjaannya. Berikut teori teori mengenai kepuasan kerja yaitu:

1) Teori nilai (*value theory*)

   Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikansiapa mereka.

2) Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini di kemukaan oleh adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Menurut teori ini puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil perbandingan yang mereka lakukan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan input-outcome pegawai lain.

3) Teori perbedaan (*disctepancy theory*)

Teori ini dikemukakan oleh poter, intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat di lakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang di rasakan oleh pegawai.

4) Teori pemenuhan kebutuhn (*need fulfillment theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

5) Teori pandangan kelompok (social reference group theory)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, penelitian terhadap kepuasan kerja yang sudah

banyak dilakukan oleh peneliti–peneliti terdahulu. Penelitian tersebut meliputi:

Penelitian oleh Diaz Haryokusumo (2016) Studi disusun dengan desain penelitian survei, dan jenis data *cross-sectional*. Sebanyak 140 responden melengkapi kuesioner dengan metode self-administered survey. Hasil Pengolahan data dan uji hipotesis dengan SEM (*Structural Equation Modeling*) menunjukkan beberapa temuan. Hasil riset menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan autentik dengan harapan, kepercayaan pada pemimpin, dan emosi positif. Hasil lain dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Sedangkan, hipotesis yang menguji pengaruh positif antara harapan dan emosi positif pada komitmen organisasional tidak terdukung.

Penelitian oleh Rizkita dan Ma'mum Sutisna (2017) yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 150 karyawan Hypermart Bandung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran AL pimpinan Hypermart termasuk dalam kategori baik. Demikian pula, OCB pada karyawan termasuk dalam kategori baik. Juga diketahui bahwa AL memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Tingkat pengaruh AL

terhadap OCB adalah 23,7%, sedangkan 76,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan Bella Aprilia Firdaus (2018) yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap *Work Engagement* Melalui *Psychological Capital* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bagian Kantor PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Lestari Di Nganjuk). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 57 karyawan kantor. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Lestari. Teknik analisis data menggunakan software SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki modal psikologis berpengaruh positif signifikan, kepemimpinan otentik berpengaruh positif signifikan terhadap pekerjaan, engagement, psikologis capital berpengaruh positif signifikan terhadap work engagemet dan psikologis capital mampu memediasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap keterikatan kerja.

Penelitian oleh Gena Aghnia Fadhilah, Aan Komariah, Endang Herawan (2018) dengan judul penelitian Kepemimpinan Autentik Dan Kualitas Kehidupan Kerja Dalam Disiplin Kerja Pegawai. Metode yang digunakan yaitu metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Alat pengumpulan data adalah kuisioner dan sampel penelitian ini adalah pegawai struktural berjumlah 68 orang pegawai. Hasil penelitian menunjukan bahwa ternyata disiplin kerja pegawai sudah tinggi, begitu juga dengan kepemimpinan autentik dan kualitas kehidupan kerja.

Kepemimpinan autentik dan kualitas kehidupan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai sebesar 46%.

Yessica Nathania (2018) dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warunk Upnormal Surabaya. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan Warunk Upnormal Surabaya yang berjumlah 50 orang. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dan analisis statistik deskriptif dengan alat bantu SPSS 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian oleh Tjiong Fei Lie dan Dr. Ir. Hotlan Siagian (2018) dengan judul penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan sampel penelitian sebanyak 57 karyawan CV. Union Event Planner. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV. Union Event Planner, motivasi kerja beserta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Jefta Christian dan Roy Setiawan (2018) dengan judul penelitian Pengaruh *authentic leadership* dan komitmen

organisasional karyawan terhadap organizational citizenship behavior pada PT.Taman Delta Indonesia. Jenis penelitian dengan metode pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 70 karyawan PT Taman Delta Indonesia, yang dimana teknik pengambilan sampling dilakukan dengan cara purposive sampling technique. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi liniera berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Secara parsial Authentic Leadership tidak berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior. (2) Secara parsial Komitmen Organiasional Karyawan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior. (3) Secara simultan, Authentic Leadership dan Komitmen Organisasional Karyawan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Penelitian Akhmad Adriansyah (2019) dengan judul penelitian *Authentic Leadership*, Komitmen Afektif dan *Job Resourcefulness* dalam Membentuk Kreatifitas dan Kinerja Pegawai Bank Syariah di Indonesia. Pengujian menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian, dan diuji dengan aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa *authentic leadership* mempengaruhi komitmen afektif dan *job resourcefulness* pegawai. Komitmen afektif dan *job resourcefulness* pegawai mempengaruhi kreatifitas. Kreatifitas sendiri mempengaruhi kinerja dari peg-awai.

Satu-satunya hipotesis yang ditolah adalah *authentic leadership* yang tidak mempengaruhi kreatifitas secara langsung.

Penelitian yang dilakukan oleh Agung Purwanto (2020) yang meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tansformational, Authentic, Authoritarian, Transactional Terhadap Kinerja Guru Pesantren di Tangerang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transactional dan authorian pada berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Guru sedangkan gaya kepemimpinan transformational dan authentic tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian oleh Agus Purwanto (2020) yang meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tansformational, *Authentic* Authoritarian, dan *Transactional* Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Tangerang. Responden dari penelitian ini adalah guru sebanyak 100 orang guru dan metode untuk pengumpulan data dengan cara mendistribusikan kuesioner elektronik secara online ke para guru Madrasah. Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode SEM (*Structural Equation Model*) program LISREL versi 8.70. Hasil dari analisis dan pengolahan data penelitian telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *transactional* dan *authorian* pada Madrasah Aliyah di Tangerang menunjukkan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru madrasah aliyah sedangkan gaya

kepemimpinan transformational dan authentic tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah.

C. Perumusan Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai dugaan sementara atau pendapat yang masih lemah sehingga perlu dibuktikan kebenarannya. Adapun hipotesis yang digunakan adalah :

1) Pengaruh *Authentic Leadership* dengan Kinerja Karyawan

Authentic Leadership ditandai oleh pemimpin yang transparan, terbuka, dan melibatkan karyawan sehingga mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Karakteristik dari Authentic Leadership menunjukkan bahwa pemimpin dapat secara positif mendorong perkembangan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Authentic Leadership ialah bentuk dari sikap pemimpin yang memanfaatkan serta meningkatkan di dalam kinerja mental yang baik serta keadaan sikap yang baik, demi menumbuhkan pemahaman kepada diri sendiri yang lebih baik, sudut pandang sikap yang diajarkan, penggarapan sesuai dari informasi, serta hubungan yang telihat antara pemimpin dan pegawainya, memajukan pembangunan yang positif pada diri sendiri (Walumbwa *et al*., 2008). Teori dua faktor juga menjelaskan bahwa karyawan akan merasa puas jika mendapatkan pengakuan ataupun penghargaan dari perusahaan tempat mereka bekerja sehingga karyawan akan merasa diakui dan mereka

akan puas kemudian bisa mendorong untuk bisa bekerja lebih giat lagi maka dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri

Authentic Leadership (kepemimpinan otentik) sebagai pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan meningkatkan kapasitas psikologis positif dan iklim etis yang positif dapat mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang diinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional yang bekerja dengan bawahan, mendorong pengembangan diri yang positif. Hasil penelitian ini di dukung dengan penelitian Bella Aprilia Firdaus (2018) dan Agus Purwanto (2020) menyatakan bahwa *Authentic Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H_1. *Authentic Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2) Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Rivai (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi yang semakin baik akan membuat kinerja yang semakin tinggi begitu pula sebaliknya. Budaya organisasi mengacu kepada sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain yang mampu memacu menuju kearah yang lebih baik. Budaya korporat sebagai perekat organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis dan cita-cita sosial

yang ingin dicapai. Pengertian ini memberikan makna bahwa dengan adanya budaya kerja yang baik dalam menjaga nilai-nilai organisasi, maka karyawan akan bekerja secara optimal.

Teori dua faktor menjelaskan bahwa kinerja karyawa akan bisa lebih baik jika didalam suatu perusahaan, karyawan yang bekerja didalamnya mempunyai perasaan yang menyenangkan terhadap pekerjaannya, sehingga budaya organisasi juga bisa dijadikan salah satu alasan apakah suasasan didalam perusahaan itu dapat membuat karyawan itu merasa senang atau tidak.

Hasil penelitian Endang Sri Wahyuni (2017), Rosmida (2017), Abdulloh (2016) dan Mardies (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

3) Pengaruh Kepuasan dengan Kinerja Karyawan

Robbins dan Judge (2017) mengatakan beberapa peneliti biasanya percaya bahwa hubungan antar kepuasan dan kinerja pekerjaan adalah sebuah mitos manajemen. Tetapi, sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan bahwa korelasi antar kepuasan dan kinerja pekerjaan cukup kuat. Ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang lebih pusa

cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai pegawai yang kurang puas.

Karyawan akan merasa puas jika mendapatkan pengakuan dari atasan atau perusahaan, jika karyawan merasa puas dan kemudian menghasilkan suatu kinerja yang baik, maka ia akan mendapatkan apresiasi atas prestasinya yang telah dilakukan untuk perusahaan. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan merasa puas karena mendapatkan penghargaan dari perusaahan kemudian mereka akan berusaha untuk bekerja lebih sungguh-sungguh dan lebih giat lagi dan tentu hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

Pernyataan di atas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tjiong Fei Lie dan Dr. Ir. Hotlan Siagian (2018) dan Hesti Eko Poerwaningrum (2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H_3. Kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

4) Pengaruh *Authentic Leadership*, Budaya Organisasi dan Kepuasan secara bersama –sama terhadap Kinerja Karyawan.

Hal yang mempengaruhi kinerja dimana antara lain Authentic Leadership (kepemimpinan otentik) sebagai pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan meningkatkan kapasitas psikologis positif, lalu budaya organisasi mengacu kepada sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi

tersebut dengan organisasi yang lain yang mampu memacu menuju kearah yang lebih baik. Kemudian kepuasan kerja seorang karyawan terhadap suatu pekerjaannya.

Teori dua faktor menjelaskan bahwa ada beberapa faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu bisa dari segi perasaan yang menyenangkan atau tidaknya dalam menjalakna suatu pekerjaan, kemudian adanya apresiasi atas prestasi dalam bekerja lalu adanya pengakuan dan penghargaa yang dapat membuat karyawan betah diperusahaan. Adanya *Authentic Leadership* yang baik, Budaya Organisasi yang nyaman dan Kepuasan kerja yang tinggi akan bisa membuat karyawan merasa senang untuk bekerja diperusahaan tersebut sehingga dapat mendorong para karyawan untuk bisa lebih giat lagi maka otomatis kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

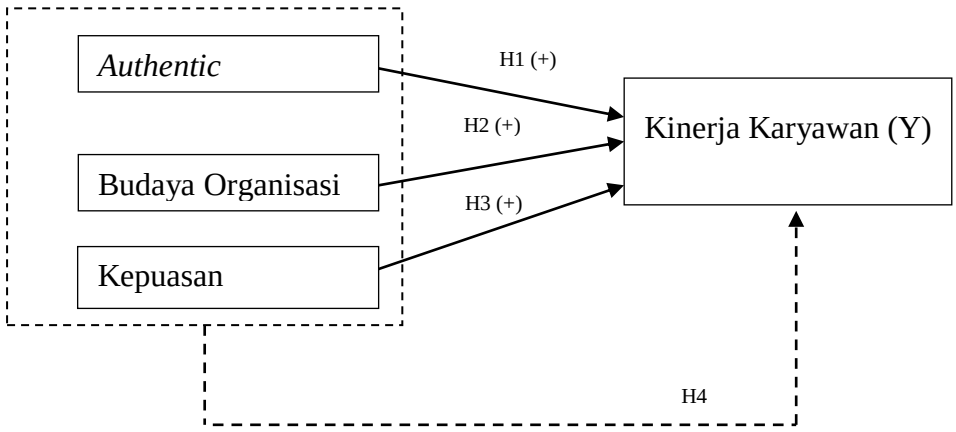
Hal ini didukung oleh penelitian dari Tjiong Fei Lie dan Dr. Ir. Hotlan Siagian (2018) dan Agus Purwanto (2020) Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dibentuk dalam penelitian ini yaitu:

H_4. Secara bersama -sama *Authentic Leadership*, Budaya Organisasi dan Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

D. Model Penelitian

Secara umum perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi produksi yang membutuhkan suatu kemampuan kerja yang tinggi terkait dengan hasil produksi yang dipasarkannya. Semakin tinggi tingkat

kemampuan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan akan berdampak positip bagi produk perusahaan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Namun dalam penelitian ini peneliti hanya mengambil tiga variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Dengan menekankan permasalahan pada persoalan kinerja maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini meliputi upaya untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan sebagai variabel independen terhadap kinerja sebagai variabel dependen.



Gambar 1. Kerangka Pikir

Keterangan :

Parsial

Simultan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Sumber Data

a. *Data Primer* merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer biasanya diperoleh dari survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data ordinal (Sugiyono, 2017). Data primer diperoleh langsung dari responden dengan memberikan kuesioner untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan variabel peran kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dan data ini didapatkan dari kuesioner yang telah dipersiapkan dulu oleh peneliti dan dijawab para responden pada karyawan yang ada di Perumda Air Minum Kota Magelang.

b. *Data Sekunder* merpakan data yang didapat oleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal, dan sumber–sumber yang mendukung penelitian ini. Selain itu, data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang berguna sebagai tambahan argumen logis. Adapun data sekunder yang diperoleh oleh peneliti yaitu dokumen perusahaan berupa profil perusahaan yang terdiri

dari visi, misi, struktur perusahaan dan data karyawan yang berkaitan dengan penelitian ini.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Dengan kata lain populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang mempunyai kualitas–kualitas serta ciri–ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Jadi dalam populasi penelitian ini adalah karyawan tetap di Perumda Air Minum Kota Magelang yang berjumlah 100 orang.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Sugiono (2015:168). Apa yang dipelajari dari sampel tersebut kesimpulannya akan dapat diperlakukan untuk populasi, sehingga sampel yang diambil benar benar representatif (mewakili). Metode sampel pada penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampelnya. Hal ini dikarenakan pertimbangan populasi pada karyawan tetap di Perumda Air Minum Kota Magelang sedikit, sehingga semua populasi dijadikan sampel yang berjumlah 100 orang.

C. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Kuesioner tersebut merupakan angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama yang terdiri atas pertanyaan–pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden dan bagian kedua yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Adapun pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat ordinal dan diberi nilai atau skor, misalnya untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju.

D. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini pengkonsepan variabel adalah sebagai berikut :

1. Variabel Terikat

a. Kinerja

Kinerja karyawan mengaitkan antara hasil kerja dan tingkah laku yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Variabel ini akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju (SS). Variabel Kinerja Kerja menggunakan 5 (lima) indikator yaitu:

1) Selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan
2) Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
3) Target yang ditetapkan selalu tercapai
4) Penggunaan sumberdaya di instansi selalu mendapatkan hasil yang maksimal
5) Adanya memiliki hubungan yang baik dengan seluruh pegawai.

2. Variabel bebas yang terdiri dari :

a. *Authentic Leadership* (X_1)

Authentic leadership (Kepemimpinan otentik) adalah persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan otentik. Variabel ini akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju (SS). Variabel *authentic leadership* menggunakan 5 (lima) indikator yaitu*:*

1) Kesadaran akan kelebihan dan kekurangan yang dimiliki
2) Menampilkan sifat secara original tanpa dibuat dengan maksud pencitraan.
3) Menganalisis informasi secara relevan sebelum mengambil tindakan
4) Keputusan yang dibuat sesuai regulasi
5) Keputusan dibuat didiskusikan dengan bawahan.

b. Budaya Organisasi (X_2)

Budaya organisasi adalah persepsi nilai-nilai budaya yang dilatar belakangi suatu kepercayaan yang akan mendasari norma norma karyawan untuk menciptakan perilaku di organisasi. Variabel ini akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju (SS). Variabel budaya organisasi menggunakan 5 (lima) indikator yaitu*:*

1) Profesionalisme.
2) Orientasi tim.
3) Percaya pada rekan sekerja.
4) Toleransi dalam berbagai kesalahan.
5) Orientasi pada rincian (detail) pekerjaan.

c. Kepuasan (X_3)

Kepuasan merupakan persepsi responden dari suatu perasaan dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, interaksi dan peran rekan kerja dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan kebutuhan yang akan dicapai dengan kenyataan yang ada, promosi jabatan dan upah/gaji yang diberikan. Indikator dari kepuasan kerja yaitu:

1) Pekerjaan itu sendiri
2) Sistem penggajian
3) Lingkungan kerja yang kondusif

4) Rekan sekerja yang sportif

5) Jaminan keamanan kerja

3. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran terhadap variabel penelitian dilakukan deangan menggunakan skala likert. Kategori jawaban memiliki skor sebagai berikut : Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Netral (N) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1.

E. Metode Analisis Data

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner mampu dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2012 : 53). Uji validitas menggunakan analisis faktor. Pendekatan *cofirmatory factor analysis* (CFA) digunakan untuk menguji apakah jumlah faktor yang diperoleh secara empiris sesuai jumlah faktor yang telah disusun teoritik atau menguji hipotesis mengenai eksistensi konstruk. Analisis CFA memiliki asumsi korelasi antara variabel cukup kuat, hal ini dilihat dari nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) > 0,50 serta signifikansi dari Barlett's Test < 0,05 untuk memastikan variabel masih bisa diprediksi dan dianalisis

lebih lanjut. Analisis faktor dapat menentukan seberapa besar faktor yang nantinya mampu menjelaskan variabel.

b. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2017:130) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Untuk menganalisis reliabilitas, pengukuran dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antara jawaban pertanyaan dengan mengunakan SPSS yaitu uji *Cronbach Alpha* (α), untuk mengukur reliabilitas, dinyatakan bahwa jika nilai *intercept* (konstan) lebih besar dari 0,7 maka variabel tersebut reliabel secara statistik (Sekaran 2009 : 280). Menurut Imam Ghozali, (2013) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai CronbachAlpha> 0,7

2. Analisis Data

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Berikut model persamaan yang dipakai:

$$Y = a + b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3 + e$$

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

b_1 = koefisien regresi untuk X_1

b_2 = koefisien regresi untuk X_2

b_3 = koefisien regresi untuk X_3

X_1 = Variabel *authentic leadership*

X_2 = Variabel Budaya organisasi

X_3 = Variabel Kepuasan

e = *error* (nilai residu)

3. Uji Hipotesis

a. Uji F

Untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji F. Dengan ketentuan jika F hitung > F tabel dan nilai signifikansi < 0.05 (α=5%), maka variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji F. Uji F-hitung dimaksudkan untuk menguji model regresi atas pengaruh seluruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat (y) yang dilakukan dengan uji F yang diuji dengan taraf nyata (a) = 5% (uji satu arah) dapat dilihat dibawah ini:

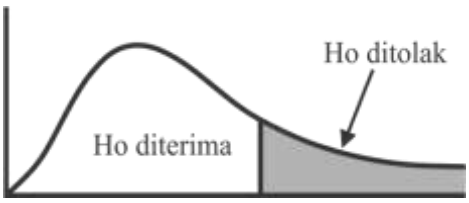
1. H0 : $b_{1,2,3}$ = 0 artinya tidak ada pengaruh antara *authentic leadership* (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan (bersama-sama).

2. Ha : $b_{1,2,3} > 0$ artinya ada pengaruh antara, *authentic leadership* (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan (bersama-sama).

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 dengan kriteria pengujian (Ghozali, 2016):

a. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikan < α (0,05), maka hipotesis alternative (Ha) diterima, berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

b. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai signifikan > α (0,05), maka hipotesis nol (H0) diterima, berarti variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar 1.2. Kurva Normal Uji F

b. Uji R^2

Menurut Rohmana (2013:76) dijelaskan bahwa koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi variasi variabel dependen dijelaskan oleh semua variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol atau satu. Nilai R^2 yang kecil

berarti kemampuan variabel-variabelindependen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas dan sebaliknya jika nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.

c. Uji T (Uji Parsial)

Sugiyono (2013) uji t digunakan untuk menguji konstanta dari setiap variabel independen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan significance level 0.05 (α=5%).

Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan menggunakan sebagai berikut :

1) Jika nilai signifikan > 0.05 maka Ho tidak terdukung
2) Jika nilai signifikan ≤0.05 maka Ho terdukung

Menurut Sugiyono (2014:240), daerah penerimaan dan penolakan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2
Uji Hipotesis Dua pihak

BAB V
KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji *kepuasan kerja* , lingkungan kerja, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Pelaksanan serangkaian pengujian dan analisis dengan bantuan SPSS 23. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Authentic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
2. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signfikan terhadap kinerja
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signfikan terhadap kinerja
4. Secara bersama sama *Authentic Leadership,* budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya yaitu Penelitian ini fokus pada variabel *authentic leadership* , budaya organisasi dan , kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal ini masih banyak variabel lain di luar penelitian yang mempengaruhi kinerja serta dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yaitu kuisioner, dan survey.

C. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan-kesimpulan yang diambil, maka selanjutnya dapat diusulkan beberapa saran yang mungkin dapat dilakukan dan bermanfaat. Dari hasil penelitian ini ada beberapa saran saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Dapat memperluas objek penelitian, dengan melakukan penelitian di perusahaan industri lainya yang ada di Magelang sehingga dapat dijadikan generalisasi secara keseluruhan. Variabel *authentic leadership* (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepuaan kerja (X_3), hanya mampu menjelaskan variasi pengaruh terhadap kinerja 0,113 atau 18,3% sedangkan sisanya sebesar 81,7% dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian misalnya variabel komitmen organisasi, work engagement, self efficacy dll. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja, oleh karena itu penulis mengharapkan partisipasi aktif peneliti berikutnya untuk meneliti aspek-aspek lain yang dapat mempengaruhi kerja.
2. Dalam penelitian selanjutnya, peneliti bisa lebih mengembangkan metode penelitian, bukan hanya metode kuantitatif menggunakan kuisioner, tetapi juga bisa menggunakan metode kualitatif dengan wawancara atau interview kepada responden secara langsung guna mempertajam hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2016. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka Cipta.

Agus P, Masduki P dan Agus K. 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tansformational, Authentic, Authoritarian, Transactional Terhadap Kinerja Guru Pesantren di Tangerang.* Jurnal Institur Pertanian Bogor Volume 3 Nomor 1 Februari 2020.

Agus Purwanto, 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tansformational, Authentic Authoritarian, dan Transactional Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Tangerang.* Jurnal Manajemen Pendidikan Islam is licensed under. ISSN 2580-3387. Universitas Pelita Harapan. Tangerang.

Bintoro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media

Bella Aprilia Firdaus, 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap Work Engagement Melalui Psychological Capital Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bagian Kantor PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Lestari Di Nganjuk)*. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 6 Nomor 3 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.

Diaz Haryokusumo, 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Autentik Pada Emosi Positif, Kepercayaan Dan Harapan Serta Dampaknya Pada Komitmen Organisasional*. Jurnal Bisnis Darmawijaya. Vol. 02 No. 02 Juli 2016. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta.

Edy, Sutrisno, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program. IBM SPSS 23 (Edisi 8).* Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit.

Gena Aghnia Fadhilah, Aan Komariah, Endang Herawan, 2018. *Kepemimpinan Autentik Dan Kualitas Kehidupan Kerja Dalam Disiplin Kerja Pegawai*. Jurnal Administrasi Pendidikan Volume XXV Nomor 2 Oktober 2018. Universitas Pendidikan Indonesia.

Ivan C. dan Hotlan S., 2018. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasuindo Tiga Perkasa*. Program

Manajemen Bisnis Universitas Kristen Petra. Jurnal Volume 7 Nomor 1 2018.

Mangkunegara. Anwar Prabu , 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Bandung : Rosda

Natalia, S., 2019. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembaka.* Program Manajemen Bisnis Fakultas Ekonomi. Agora Volume 7 Nomor 1 Tahun 2019.

Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary. 2016, *Human Resources Management*. Edisi 16, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017, *Organizational Behaviour*, Edisi. 13, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.

Rizkita CH dan Ma'mun S. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional. Jurnal Riset Bisnis dan Investasi Politeknik Negeri Bandung Volume 3 No 3 Desember 2017.

Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.

Samsuddin, 2018. *Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*, Sidoarjo : Indomedia Pustaka.

Sinambela, P.L. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara,. Jakarta.

Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Siregar, Syofian. 2016. *Statistika Deskriptif untuk Penelitian Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Tjiong Fei Lie dan Dr. Ir. Hotlan Siagian, 2018. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Cv. Union Event Planner.* Jurnal Bolume 6 Nomor 1 Tahun 2018.

Veithzal Rivai Zainal, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* . Edisi ke-7. Jakarta : PT. Raja Grafindo.

Yessica Nathania, 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warunk Upnormal

Surabaya. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra. Jurnal AGORA Vol.6, No: 1, (2018) 1-9.