

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Landasan Teori

2.1.1. *Employee Engagement*

2.1.1.1. *Pengertian Employee Engagement*

Employee engagement merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu, (McLeod, 2009). David Guest, percaya hal ini sangat membantu untuk melihat *employee engagement* sebagai cara kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka, termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan pada saat yang sama agar mampu meningkatkan rasa kesejahteraan diri. Organisasi yang engaged memiliki kekuatan dan nilai otentik, dengan bukti yang jelas dari kepercayaan dan keadilan yang didasarkan pada saling menghormati, di mana keduanya memiliki janji dan komitmen antara *employer* dan *employee* yang dipahami dan terpenuhi, (McLeod, 2009).

Employee engagement merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas *strategic* perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa engage (*feel engaged*) sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang engaged. Perilaku yang engage memberikan dampak positif bagi organisasi

yaitu peningkatan revenue (Nurofia, 2009). Tingkat *employee engagement* pada perusahaan merupakan hal yang penting karena *employee engagement* menjadi sarana penyelarasan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Dengan *employee engagement*, perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan memiliki rasa bangga dan rasa memiliki terhadap perusahaan, mengetahui apakah karyawan perusahaan (Albrecht, 2010).

Schaufeli (2006) mendefinisikan *engagement* sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas (Schaufeli & Bakker, 2006).

Macey et al (2008) (dalam Asiyah, 2012) mendefinisikan *employee engagement* sebagai penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptabilitas, usaha, dan kegigihan yang mengenai masa depan, serta resiliensi. Keterikatan kerja terjadi ketika seorang karyawan memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya, bersedia terlibat dan mencurahkan energinya demi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan, menghayati pekerjaan yang dilakukan dengan disertai antusiasme.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) menyebutkan ada tiga karakteristik dalam *employee engagement*, yaitu: (1) *Vigor*, dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk

memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. (2) *Dedication*, dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan dan (3) *Absorption*, dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

Benthal (2001) (dalam Endah Muljiasih, 2015) mengartikan *Employee Engagement* adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* yakni suatu hubungan atau keterlibatan yang erat secara fisik, emosional dan kognitif antara seseorang dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, yang mengantarkan seseorang kepada sikap dan perilaku positif terhadap organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan dan kesuksesan bersama.

2.1.1.2. Ciri-ciri *Employee Engagement*

Menurut Finney (2010) pegawai yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya memiliki sifat umum yaitu:

1. Mempercayai misi organisasi mereka
2. Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar

3. Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi, dan konsistensi
4. Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas, dan daya tahan.
5. Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain.
6. Menghormati manajer mereka
7. Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka
8. Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat
9. Memberikan yang terbaik pada organisasi

Schiemann (2011) mengemukakan bahwa *engagement* yang dimaksud apabila karyawan melakukan tiga hal diantaranya:

1. Dapat menarik perasaan positif tentang perusahaan (misalnya, berkomitmen untuk kesuksesan perusahaan) dan tingkat energi atau kegembiraan yang memicu karyawan mengerahkan upaya lebih atau melampaui kebutuhan dasar pekerjaan, akan tetapi definisi tersebut tidak termasuk ciri kepribadian dasar yang mungkin membuat beberapa orang cenderung memiliki *engagement* lebih dari orang lain.
2. Dapat memprediksi perilaku penting karyawan, seperti perilaku bujaksana yang tinggi dan melampaui batas terendah, yang mengakibatkan kinerja lebih tinggi, atau perilaku adaptif seperti pemecahan masalah dan pengambilan keputusan kreatif yang dapat mempengaruhi hasil perusahaan seperti produktivitas, loyalitas pelanggan, atau profitabilitas

3. Dapat dipengaruhi oleh tindakan-tindakan yang diambil perusahaan dan terutama supervisor.

2.1.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Employee engagement adalah tanggung jawab seluruh tenaga kerja. Faktor-faktor yang membuat karyawan merasa *engagement* (BlessingWhite,2011), adalah sebagai berikut:

1. *Individuals: Ownership, Clarity, and Action*. Individu perlu mengetahui apa yang mereka inginkan, apa kebutuhan organisasi, dan kemudian mengambil tindakan untuk mencapai kedua hal tersebut. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Maslach, Schaufelli, dan Leiter, 2001 dalam (Kulaar, et al 2008), bahwa *employee engagement* dikarakteristikan dengan kekuatan, dedikasi dan kesenangan dalam bekerja. *Engagement* dasarnya persamaan individual. Hal ini mencerminkan hubungan yang unik pada setiap orang dengan pekerjaan. Apakah satu karyawan menemukan hak yang menantang atau bermakna mungkin disisi lain ada yang merasa terbebani dengan pekerjaan. Para pemimpin dan manajer tidak dapat dan tidak harus memikul seluruh beban melibatkan tenaga kerja mereka. Individu harus memiliki *engagement*, datang bekerja dengan motivator yang unik, minat, dan bakat. Mereka tidak bisa mengharapkan organisasi untuk memberikan set yang tepat dari tugas atau kondisi agar sesuai pribadi mereka definisi pekerjaan yang berarti atau memuaskan. Mereka bertanggung jawab untuk kesuksesan pribadi dan profesional mereka. Jelas pada nilai-nilai inti dan tujuan organisasi, tidak akan menemukannya dalam pekerjaan mereka saat ini atau

berpotensi di lain. Jika karyawan tidak tahu apa yang penting bagi mereka. Individu juga harus mengambil tindakan, karyawan tidak bisa menunggu ketukan di bahu untuk perintah langkah karir atau proyek baru yang menarik. Mereka perlu mengambil inisiatif untuk membangun keahlian mereka, mengartikulasikan kepentingan mereka, memuaskan nilai-nilai inti mereka, dan mengidentifikasi cara untuk menerapkan bakat mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Individu perlu untuk memulai percakapan tentang membentuk kembali pekerjaan mereka, menjelaskan prioritas kerja mereka, atau mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan darimanajer mereka, (BlessingWhite, 2011).

2. *Managers: Coaching, Relationships, and Dialogue.* Manajer harus memahami bakat masing-masing individu, kepentingan, dan kebutuhan dan kemudian mencocokkan mereka dengan tujuan organisasi, sementara pada saat yang sama menciptakan hubungan interpersonal yaitu hubungan saling percaya. Manajer yang engaged juga mempengaruhi *level engagement* karyawan (Vazirani, 2007). Hubungan interpersonal yang saling mendukung dan membantu antar karyawan akan meningkatkan *level engagement* dari karyawan (Vazirani, 2007). Manajer harus mengendalikan *engagement* mereka sendiri. Dimana manajer harus memfasilitasi *engagement* sebagai persamaan yang unik bagi pekerja melalui pelatihan. Yang mempengaruhi atas kepuasan kerja di seluruh dunia adalah kesempatan untuk menggunakan bakat dan pengembangan karir, umpan balik kinerja yang spesifik dan kejelasan apa dan mengapa yang diperlukan oleh organisasi. Manajer harus

menjaga dialog dengan memberikan umpan balik, tentu saja koreksi, dan kesempatan pengembangan untuk memastikan kinerja tinggi. Selain itu manajer juga harus membangun hubungan, semakin banyak karyawan merasa mereka mengetahui manajer mereka, mungkin mereka akan semakin *engaged*. Manajer harus menghargai dinamika tim, tingkat *engagement* pada salah satu anggota tim memiliki dampak sisa tim yang baik atau buruk. Manajer tidak dapat menutup mata terhadap isu-isu *engagement* individu tanpa risiko efek domino yang negatif. Mereka perlu untuk menangani dengan cepat dengan potensi masalah dan juga memanfaatkan antusiasme dan etos kerja anggota tim dengan membangun *engagement* tim secara keseluruhan, (BlessingWhite, 2011).

3. *Executives: Trust, Communication, and Culture*. Eksekutif harus menunjukkan konsistensi dalam kata-kata dan tindakan, banyak berkomunikasi (dan dengan banyak kedalaman), dan menyelaraskan semua pelaksanaan organisasi dan perilaku seluruh organisasi untuk mendorong hasil dan *engagement*. Sebuah strategi juga dikomunikasikan dengan jelas membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Eksekutif harus mendorong hasil dan *engagement* dalam setiap kegiatan organisasi (misalnya, penghargaan dan pengakuan, kesepakatan penjual, kebijakan pribadi) atau hambatan lain (misalnya, manajer tingkat menengah yang buruk) yang melemahkan kinerja tinggi dan tempat kerjayang berkembang. Eksekutif harus mengatur arah yang jelas. Kepentingan karyawan untuk *engaged* harus selaras dengan tujuan

organisasi. Hal itu tidak bisa terjadi jika arah organisasi dan definisi keberhasilan tidak didefinisikan dengan baik dan jelas. Strategi juga dikomunikasikan untuk membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Membangun budaya yang *engagement* merupakan dasar. Kata-kata dan tindakan kolektif dari semua pemimpin membentuk budaya organisasi. Budaya yang *engagement* bukan hanya hangat dan ramah. Inspirasi komitmen dan kepercayaan pada *employee engagement* tidak hanya memahami apa yang perlu dilakukan, tetapi juga cukup peduli untuk menerapkan upaya bijaksana, (Blessing White,2011).

Dari berbagai faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di atas, sebagian besar menempatkan pada lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi di organisasi sebagai pembentuk *engagement* pada karyawan.

2.1.1.4. Indikator *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) menyebutkan ada tiga karakteristik dalam *employee engagement*, yaitu:

1. *Vigor*, dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*, dikarakteristikan dengan rasa antusias, insipirasi, kebanggaan dan tantangan.

3. *Absorption*, dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

2.1.2. Self Efficacy

2.1.2.1. Pengertian Self efficacy

Efficacy adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan yang baik atau buruk, tepat atau salah, bisa atau tidak bisa mengerjakan sesuai dengan yang dipersyaratkan (Alwisol, 2009). *Efficacy* ini berbeda dengan *aspiracy* (cita-cita), karena cita-cita menggambarkan sesuatu yang ideal yang seharusnya dapat dicapai, sedangkan *efficacy* menggambarkan penilaian kemampuan diri. Contohnya adalah seorang dokter ahli bedah, pasti mempunyai ekspektasi *efficacy* yang tinggi, bahwa dirinya mampu melaksanakan operasi tumor sesuai dengan standar professional. Namun ekspektasi hasilnya bisa rendah, karena hasil operasi itu sangat tergantung kepada daya tahan jantung pasien, keaslian obat antibiotik, sterilitas dan infeksi, dan sebagainya.

Self efficacy diperkenalkan pertama kali oleh Bandura yang menyajikan satu aspek dari teori kognitif sosial. Bandura (1977), memiliki konsep bahwa *self efficacy* dapat mempengaruhi dan mengubah perilaku individu. *Self efficacy* mengacu pada keyakinan individu maupun kepercayaan dirinya dalam menghadapi sesuatu dan dapat atau tidaknya individu dalam menyelesaikan masalah atau tugas yang diberikan secara efektif. Selanjutnya Bandura menyimpulkan *self efficacy* sebagai keyakinan yang dimiliki individu akan kemampuan dirinya untuk

melakukan suatu pekerjaan yang diberikan dan menyelesaikan pekerjaan itu dengan hasil yang diharapkan.

Robbins (1998) menjelaskan bahwa *self efficacy* merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuan yang ia miliki untuk dapat melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan baik. Semakin seseorang mempunyai *self efficacy* yang tinggi, maka individu tersebut semakin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuannya untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Semakin seseorang mempunyai *self efficacy* yang rendah, maka individu tersebut mempunyai kepercayaan diri yang rendah terhadap kemampuannya untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Jika individu percaya terhadap kemampuan diri, dan yakin terhadap keberhasilan yang akan dicapai, hal tersebut akan membuat individu bekerja lebih giat dan selalu menghasilkan kerja yang terbaik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *self efficacy* dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Carter, dkk (2016) menemukan ada hubungan positif antara *self efficacy* dan kinerja individual. Bahwa meningkatkan *self efficacy* dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan hasil yang diperoleh perusahaan. Dalam penelitian tersebut dikatakan, perusahaan haruslah mengutamakan bagaimana meningkatkan *self efficacy* pada karyawan untuk menghasilkan perkembangan dalam perusahaan.

Ardi, dkk (2017) melakukan penelitian tentang Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan yang dilakukan pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya. Berdasarkan hasil

penelitian menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap variabel *employee work engagement*. Dimana nilai yang di peroleh dari analisis jalur menunjukkan variabel *self efficacy* terhadap *employee work engagement* memiliki pengaruh positif. Membuktikan bahwa dalam perusahaan penting untuk menumbuhkan rasa percaya diri pada karyawannya untuk membuat karyawan nyaman dan maksimal dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Selain *self efficacy*, faktor lain yang dapat melihat kualitas karyawan adalah *employee work engagement*. *Employee work engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki situasi kerja yang baik atau positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan tempat ia bekerja, bahkan karyawan tersebut mau bekerja melebihi porsi maupun batas pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya.

Tingkat *employee work engagement* pada perusahaan merupakan hal yang penting karena *employee work engagement* menjadi sarana untuk menyamakan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan. Dengan *employee work engagement*, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawan memiliki rasa bangga dan rasa memiliki terhadap perusahaan, mengetahui apakah karyawan memiliki keinginan untuk memberikan usaha dan kinerja ekstra terhadap perusahaan (Albrecht, 2010).

2.1.2.2. Indikator *Self efficacy*

Bandura (1997:42-46) mengemukakan bahwa *self-efficacy* individu dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu:

1. Tingkat (*level*) *Self-efficacy* individu dalam mengerjakan suatu tugas berbeda dalam tingkat kesulitan tugas. Individu memiliki *self-efficacy* yang tinggi pada tugas yang mudah dan sederhana, atau juga pada tugas-tugas yang rumit dan membutuhkan kompetensi yang tinggi. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi cenderung memilih tugas yang tingkat kesukarannya sesuai dengan kemampuannya.
2. Keluasan (*generality*) Dimensi ini berkaitan dengan penguasaan individu terhadap bidang atau tugas pekerjaan. Individu dapat menyatakan dirinya memiliki *self-efficacy* pada aktivitas yang luas, atau terbatas pada fungsi domain tertentu saja. Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi akan mampu menguasai beberapa bidang sekaligus untuk menyelesaikan suatu tugas. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang rendah hanya menguasai sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu tugas.
3. Kekuatan (*strength*) Dimensi yang ketiga ini lebih menekankan pada tingkat kekuatan atau kemantapan individu terhadap keyakinannya. *Self-efficacy* menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan individu akan memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan individu. *Self-efficacy* menjadi dasar dirinya melakukan usaha yang keras, bahkan ketika menemui hambatan sekalipun. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *self-*

efficacy mencakup dimensi tingkat (*level*), keluasan (*generality*) dan kekuatan (*strength*).

2.1.3. Kepercayaan

2.1.3.1. Pengertian Kepercayaan

Kepercayaan (*trust*) merupakan pondasi dari suatu hubungan. Suatu hubungan antara dua pihak atau lebih akan terjadi apabila masing-masing saling mempercayai. Kepercayaan ini tidak begitu saja dapat diakui oleh pihak lain, melainkan harus dibangun mulai dari awal dan dapat dibuktikan. Di dunia ekonomi, kepercayaan telah dipertimbangkan sebagai katalis dalam berbagai transaksi antara penjual dan pembeli agar kepuasan konsumen dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan (Yousafzai, 2003).

Menurut Deutsch (dalam Yilmaz dan Atalay, 2009), kepercayaan adalah perilaku individu, yang mengharapkan seseorang agar memberi manfaat positif. Adanya kepercayaan karena individu yang dipercaya dapat memberi manfaat dan melakukan apa yang diinginkan oleh individu yang memberikan kepercayaan. Sehingga, kepercayaan menjadi dasar bagi kedua pihak untuk melakukan kerjasama.

Lebih lanjut, Moordiningsih (2010) mengatakan bahwa membangun kepercayaan pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Kepercayaan terbentuk melalui rangkaian perilaku antara orang yang memberikan kepercayaan dan orang yang dipercayai tersebut. Kepercayaan muncul dari pengalaman dua pihak yang sebelumnya bekerja sama atau berkolaborasi dalam sebuah kegiatan atau organisasi. Pengalaman ini memberikan kesan positif bagi kedua pihak

sehingga mereka saling mempercayai dan tidak berkhianat, yang dengan itu dapat merusak komitmen.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan adalah keyakinan individu akan kebaikan individu atau kelompok lain dalam melaksanakan tugas dan kewajiban untuk kepentingan bersama.

2.1.3.2. Indikator Kepercayaan

Menurut McAllister dalam Hui, Yao-Yao & Meng-Na (2015) pengukuran mengenai *organizational trust* dapat dibedakan menjadi dua dimensi, yakni:

1. *Emotional trust*, merupakan bentuk kepercayaan yang terjalin berdasarkan ikatan emosional antara perusahaan dengan karyawan, yang meliputi perhatian, kepedulian, kebebasan untuk sharing mengenai perasaan.
2. *Cognitive trust*, merupakan bentuk kepercayaan perusahaan kepada karyawan berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh pihak karyawan, yang meliputi, kompetensi, kehandalan, dedikasi dan pengalaman kerja.

Kepercayaan diri merupakan sikap individu dalam hal ini siswa yang yakin akan kemampuan dirinya atau mempunyai pandangan yang bersifat positif terhadap dirinya, dengan tidak perlu membandingkan dengan orang lain. Pengukuran yang digunakan adalah skala kepercayaan diri yang disusun berdasarkan indikator dari teori Lauster (2006), yaitu: (1) Percaya pada kemampuan diri sendiri, (2) Bertindak mandiri dalam mengambil keputusan, (3) Memiliki konsep diri yang positif, dan (4) Berani mengungkapkan pendapat.

2.1.4. Kepemimpinan Autentik

2.1.4.1. Pengertian Kepemimpinan Autentik

Walumbwa, dkk (2008) mendefinisikan kepemimpinan autentik sebagai pola perilaku yang menggambarkan seorang pemimpin yang memanfaatkan kemampuannya dengan baik. Baik dari segi peningkatan kapasitas psikologis positif, iklim etis yang positif, kesadaran diri yang tinggi, tingkahlaku menurut moral, pemrosesan informasi yang seimbang dan transparans terhadap relasi, serta mampu mendorong pengembangan diri yang positif. Kepemimpinan autentik mampu meningkatkan *engagement* dan kepuasan bawahan serta memperkuat identitas yang dimiliki oleh bawahan secara positif terhadap organisasi.

Avolio (Haryokusumo, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan autentik merupakan gabungan dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan etis, dimana pemimpin yang autentik bertindak sesuai keyakinan tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan kredibilitas dan kepercayaan dari bawahan, dan membangun kerjasama dengan bawahan.

Haryokusumo (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan autentik merupakan proses membangun legitimasi atau kebijakan pemimpin melalui hubungan jujur, menghargai masukan terhadap bawahan, serta dibangun berdasarkan landasan etika. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan autentik adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memanfaatkan dan mempromosikan kemampuan yang dimilikinya, seperti kesadaran diri yang tinggi, etika dan moral yang baik, adil, serta transparan terhadap pengikutnya. Tujuannya untuk mempengaruhi bawahan, serta mampu membangun

lingkungan yang sehat dan menciptakan hubungan positif dengan bawahan untuk mendapatkan kepercayaan dari karyawan.

Hal tersebut mampu meningkatkan perilaku timbal balik dari karyawan dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pemimpin maupun organisasi di tempat kerja. Kepuasan karyawan terhadap pemimpin menjadi tolak ukur untuk karyawan melakukan inovasi, karena perasaan puas dengan cara kerja pemimpin maka karyawan akan melakukan timbal balik kepada pemimpin dan organisasi dalam bentuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan inovasi yang dimiliki.

2.1.4.2. Aspek-aspek Kepemimpinan Autentik

Walumbwa, dkk (2008) mengungkapkan bahwa kepemimpinan autentik terdiri dari empat aspek, yaitu:

a. Self-awareness (kesadaran diri)

Kesadaran diri merupakan cara seseorang memandang dirinya sendiri dari waktu ke waktu, mampu memahami dirinya sendiri, mampu memaknai dunia dari proses yang telah dilalui. Serta mampu memahami kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, dengan demikian seseorang mampu menyadari dampak dirinya terhadap orang lain. Contoh, mendorong bawahan untuk mengemukakan pendapatnya.

b. Relational transparency (relasi yang transparan)

Relasi yang transparan merupakan perilaku memunculkan dirinya yang sebenarnya tanpa dibuat-buat. Perilaku tersebut merupakan pengungkapan berbagai informasi secara terbuka, serta memperlihatkan ekspresi dari pemikiran dan perasaan yang sesungguhnya, sehingga menimbulkan kepercayaan dari

orang lain terhadap dirinya melalui keterbukaan tersebut. Contoh, mengekspresikan emosi yang sesuai dengan perasaan dan nilai-nilai yang berlaku tanpa ada yang disembunyikan.

c. *Balanced processing* (pemrosesan yang seimbang)

Pemrosesan yang seimbang merupakan perilaku pemimpin yang menunjukkan bahwa mereka menganalisis semua data secara relevan dan objektif sebelum mengambil keputusan. Pemimpin juga meminta pandangan orang lain, serta menerima masukan dan kritikan dari orang lain yang menentang pendapatnya. Contoh, mengambil keputusan secara objektif dan bersedia menerima masukan dari orang lain.

d. *Internalized moral perspective* (internalisasi perspektif moral)

Internalisasi perspektif moral merupakan kemampuan seseorang dalam mengontrol atau mengatur dirinya. Pengaturan diri tersebut sesuai dengan standar dan nilai moral yang telah diinternalisasi dan terintegrasi sesuai dengan moral dari kelompok, organisasi dan masyarakat. Sehingga menghasilkan pengambilan keputusan yang sesuai dengan standar moral yang telah diinternalisasikan. Contoh, mampu mengontrol tindakan dan ucapan, karena individu tersebut menyadari bahwa ucapan dan tindakan tertentu dapat memberikan dampak bagi orang lain.

Berdasarkan uraian di atas maka pada penelitian ini peneliti menggunakan aspek dari Walumbwa, dkk (2008). Aspek-aspek tersebut adalah *self-awareness* (kesadaran diri), *relational transparency* (relasi yang transparan),

balanced processing (pemrosesan yang seimbang) dan *internalized moral perspective* (internalisasi perspektif moral).

2.1.4.3. Indikator Kepemimpinan Autentik

Menurut Walumbwa, dkk 2008 diantaranya adalah sebagai berikut:

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. Hal ini mencakup mendapatkan wawasan mengenai dirinya berdasarkan sudut pandang orang lain (Kernis, 2003). Misalnya, seorang pemimpin menyadari bahwa ucapan dan tindakan tertentu dapat memberikan dampak bagi orang lain.
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. Misalnya, seorang pemimpin yang menampilkan sifatnya secara alami dan tanpa dibuat-buat dengan maksud pencitraan (Kernis, 2003). Contoh, seorang pemimpin mengakui kesalahan yang telah dilakukannya.
3. *Balanced Processing* (pemrosesan yang seimbang) Menunjukkan seorang pemimpin yang secara obyektif menganalisis semua informasi dan data yang ada secara relevan sebelum mengambil keputusan. Misal, seorang pemimpin ketika akan mengambil keputusan melihat dari berbagai sudut pandang serta menganalisis berbagai informasi terlebih

dahulu (Gardner, Avolio, Luthans, dkk., 2005). Contoh, seorang pemimpin akan memperhatikan dengan seksama sudut pandang yang berbeda sebelum mengambil keputusan.

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

Merupakan 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. Misalnya, pemimpin yang ketika mengambil keputusan berdasarkan standar nilai moral/etika yang telah ditetapkan (Ryan & Deci, 2003). Contoh, seorang pemimpin mengambil keputusan berdasarkan nilai-nilai hidup yang diyakininya.

Menurut Mazutis (2011) mengemukakan indikator kepemimpinan otentik yaitu sebagai berikut:

1. Kewaspadaan Diri. Meningkatnya kewaspadaan diri adalah factor 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 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 komunitas yang mereka pimpin. Nilai dipelajari lewat proses sosialisasi.

3. Emosi. Pemimpin otentik juga memiliki kewaspadaan diri yang bersifat emosional. 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 motifmotif untuk menyempurnakan dirinya.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai bahan acuan dan pertimbangan serta informasi dalam penelitian. Berikut daftar penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
1	Hubungan <i>self-efficacy</i> dengan <i>employee work engagement</i> pada karyawan Diah Sofiaha dan Gregorius Kurniawan B.N.K. (2019)	<i>work engagement</i>	<i>self-efficacy</i>	Dari hasil pengujian ditemukan bahwa skor <i>pearson correlation</i> (r) 0,666 dan signifikansi (p) memiliki skor 0,00 berada dibawah kaidah signifikansi 0,05. Hasil tersebut dapat disimpulkan adanya hubungan antara <i>self efficacy</i> dan <i>employee work engagement</i> .
2	Pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap <i>employee engagement</i> dan Kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya) Venna Trilolita Putri Ardi, Endang Siti Astut, M. Cahyo Widyo Sulisty (2017)	<i>Employee engagement</i> dan Kinerja karyawan	<i>Self efficacy</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari a) <i>self efficacy</i> terhadap <i>employee engagement</i> sebesar 0,619 (61,9%), b) terdapat pengaruh signifikan dari <i>self efficacy</i> terhadap kinerja karyawan sebesar 0,431 (43,1%), c) dan terdapat pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan sebesar 0,414 (41,4%) d) pengaruh tidak langsung (<i>indirect effect</i>) untuk <i>self efficacy</i> terhadap kinerja karyawan melalui <i>employee engagement</i> sebesar 0,256 (25,6%).

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
3	Peran Kepemimpinan Autentik terhadap <i>Work Engagement</i> Dosen dengan Efikasi Diri sebagai Mediator Dyah Ratri I. Hayuningtyas, Avin Fadilla Helmi (2015)	<i>Work Engagement</i>	Kepemimpinan Autentik	persepsi kepemimpinan autentik tidak berkorelasi dengan <i>work engagement</i> sehingga efikasi diri tidak berfungsi sebagai mediator pada hubungan antara persepsi kepemimpinan autentik dengan <i>work engagement</i> . Walaupun demikian, efikasi diri mampu menjadi prediktor dengan berkorelasi secara positif dan memiliki sumbangan efektif sebesar 11,6% terhadap <i>work engagement</i> . Hal ini berarti <i>work engagement</i> pada partisipan penelitian ini tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan autentik atasannya dan hanya dipengaruhi secara internal. Kebanggaan sebagai pengajar menjadi sebuah dorongan internal sehingga <i>work engagement</i> tidak dipengaruhi oleh faktor luar
4	Pengaruh Pelatihan Efikasi Diri terhadap keterikatan Kerja Perawat	Keterikatan Kerja	Pelatihan Efikasi Diri	Pelatihan efikasi diri tidak berpengaruh dalam meningkatkan keterikatan kerja

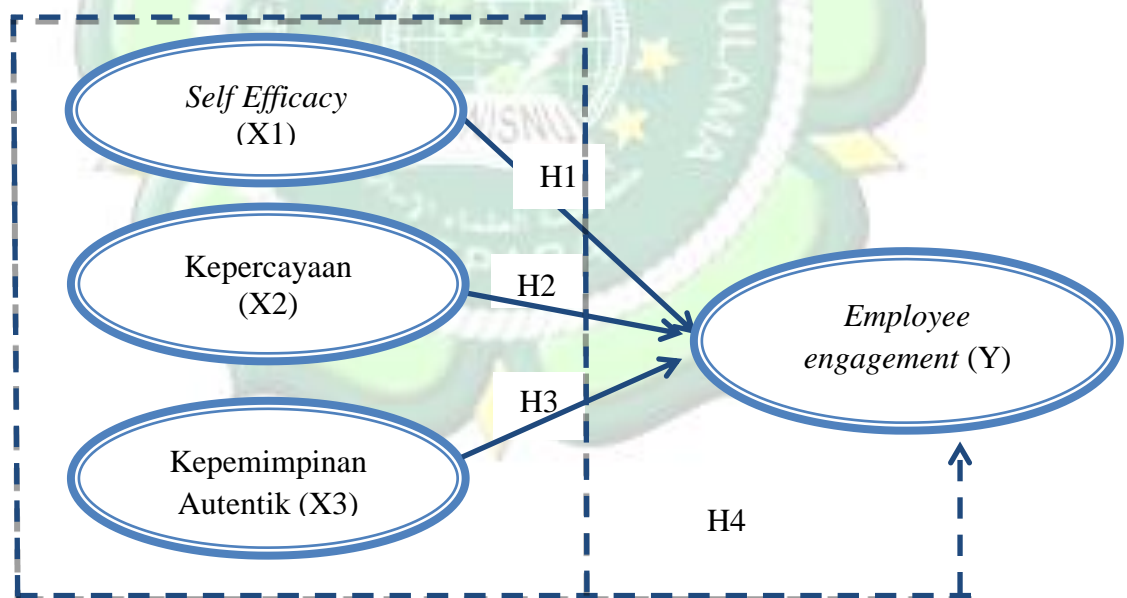
No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
	Rumah Sakit Umum Daerah di Sulawesi Selatan Dewi Tri Resky Yanti, Fuad Nashori Faraz (2018)			perawat rumah sakit umum daerah di salah satu kabupaten di Sulawesi Selatan.
5	Pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan kerja dengan persepsi pemenuhan kontrak psikologis Sebagai moderator, Afdaliza (2015)	keterikatan kerja	Efikasi diri	Hasilnya menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki efek yang signifikan terhadap keterlibatan kerja, efikasi diri: ($R^2=0.693$, $p=0.000$), persepsi pemenuhan kontrak psikologis relasional ($R^2=0.748$, $p=0.000$), dan transaksional ($R^2=0.693$, $p=0.000$).
6	<i>The Effect of Work Environment, Bonuses and Organizational Trust on Employee Engagement In PT. Taspen (Persero)</i> Pirma Simbolon, R. Adhakomala, Budi Santoso (2018)	<i>Employee Engagement</i>	<i>Work Environment, Bonuses and Organizational Trust</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja memiliki efek positif langsung pada keterlibatan karyawan; 2. Bonus memiliki efek positif langsung pada keterlibatan karyawan; 3. Kepercayaan organisasi memiliki efek positif langsung pada keterlibatan karyawan; 4. Lingkungan kerja memiliki efek positif langsung pada kepercayaan organisasi 5. Jasa produksi memiliki efek positif langsung terhadap

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
				<p>kepercayaan organisasi,</p> <p>6. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif tidak langsung pada keterlibatan karyawan yang dimediasi melalui kepercayaan organisasi;</p> <p>7. Bonus memiliki pengaruh positif tidak langsung pada keterlibatan karyawan yang dimediasi melalui kepercayaan organisasi;</p>
7	<p>Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> Di Hotel Ibis Style Di Surabaya,</p> <p>Fredi Susanto, Gabrielle Suryamarchia, Deborah C. Widjaja</p>	<i>Employee Engagement</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan 2. Lingkungan kerja 3. Kompensasi 4. Pelatihan 5. Time work 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas berpengaruh secara serempak terhadap <i>employee engagement</i>. Kemudian hanya variabel <i>teamwork</i> yang berpengaruh secara parsial dan secara signifikan terhadap <i>employee engagement</i>. Variabel <i>teamwork</i> juga menjadi faktor paling dominan terhadap <i>employee engagement</i> di Hotel Ibis Style Surabaya</p>
8	<p><i>Self Efficacy</i>, <i>Conscientiousness</i> dan <i>Employee Engagement</i>, Etik</p>	<i>Employee Engagement</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Self Efficacy</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>self efficacy</i>

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
	Darul Muslikah, Diah Sofiah, Yanto Prasetyo (2020)			dengan <i>employee engagement</i> 2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>conscientiousness</i> dengan <i>employee engagement</i>

2.3. Kerangka Penelitian Teoritis (KPT)

Model penelitian yang akan di kembangkan pada penelitian ini mengacu pada latar belakang, rumusan masalah, dan telaah pustaka yang telah di uraikan pada sub bab sebelumnya, maka dibuat gambar model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- : Uji secara parsial
- - → : Uji secara simultan

2.4. Perumusan Hipotesis

Pengembangan hipotesis akan menjelaskan hipotesis penelitian, sebagai bagian yang akan diuji dan dibuktikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *self efficacy* terhadap *employee engagement* Puskesmas Pakis Aji Jepara.

Robbins (1998) menjelaskan bahwa *self efficacy* merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuan yang ia miliki untuk dapat melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan baik. Semakin seseorang mempunyai *self efficacy* yang tinggi, maka individu tersebut semakin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuannya untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Semakin seseorang mempunyai *self efficacy* yang rendah, maka individu tersebut mempunyai kepercayaan diri yang rendah terhadap kemampuannya untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Diah Sofiaha dan Gregorius Kurniawan B.N.K. (2019) menjelaskan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap *employee engagement* serta Vicka Pratiwi Putri, Aditya Nanda Priyatama, Nugraha Arif Karyanta (2014) menjelaskan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara efikasi diri dengan keterikatan pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo. Maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Diduga self efficacy berpengaruh signifikan terhadap Employee engagement Puskesmas Pakis Aji Jepara.

2. Pengaruh kepercayaan terhadap *employee engagement* Puskesmas Pakis Aji Jepara.

Penelitian yang dilakukan oleh Men, (2015: 1) menemukan bahwa tingkat *engagement* karyawan secara positif dipengaruhi oleh hubungan yang berkualitas antara pemimpin dengan karyawan (yaitu kepercayaan karyawan, kontrol mutualitas, komitmen dan kepuasan) dan reputasi internal yang positif. Ketika karyawan berpikir positif tentang perusahaan mereka, terutama ketika mereka percaya bahwa perusahaan memiliki prospek yang baik, visi yang jelas, kepemimpinan yang menjanjikan, dan lingkungan kerja yang adil dan ramah, mereka cenderung akan *engaged* pada organisasi.

Sejalan dengan itu penelitian oleh (Chughtai et al., 2008 dalam Hassan dan Ahmed, 2011: 168) menunjukkan bahwa karyawan cenderung lebih *engagement* atau terikat dalam pekerjaannya ketika mereka telah mengembangkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi pada organisasi. Selain itu, menurut Kang (2010; dalam Men, 2015: 4) menemukan bahwa orang yang menunjukkan kepercayaan besar dan kepuasan kepada organisasi akan sangat terikat (*engaged*) pada organisasi.

Pirma Simbolon, R. Adhakomala, Budi Santoso (2018) menjelaskan bahwa Kepercayaan organisasi memiliki efek positif langsung pada keterlibatan karyawan; Sylvia Lienardo dan Roy Setiawan (2017) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational trust* dan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT Bangun Wisma Sejahtera baik secara parsial maupun simultan. Nabila Rahma Aidina, Unika

Prihatsanti (2007) juga menyimpulkan Ada hubungan positif dan signifikan antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan keterikatan kerja pada karyawan PT Telkom Witel Semarang. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepercayaan terhadap pemimpin, maka semakin tinggi keterikatan kerja karyawan, Maka hipotesis penelitian ini adalah:

H2: Diduga kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap Employee engagement Puskesmas Pakis Aji Jepara

3. Pengaruh kepemimpinan autentik terhadap *employee engagement* Puskesmas Pakis Aji Jepara.

Kepemimpinan adalah suatu proses seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Kreitner dan Knicki, 2010). Peran seorang pemimpin disuatu organisasi adalah yang mampu mempengaruhi semangat, gairah dalam bekerja, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta memiliki peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Viqi Anggreana, 2015). Ferdiansyah (2018) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

Saat ini pegawai senantiasa ingin mendapatkan dukungan dan juga motivasi di tempat mereka bekerja (Gaddi, 2004). Dukungan tersebut salah satunya dapat diberikan oleh pemimpin (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Apabila dukungan yang diberikan tidak efektif, maka karyawan tidak memiliki kepercayaan dan juga komitmen kepada organisasi tempat mereka bekerja (Indra, 2014), dan sebaliknya apabila pegawai merasakan

dukungan yang diberikan sesuai dengan keinginan dan harapan pegawai maka karyawan akan memiliki komitmen untuk memenuhi kewajibannya pada organisasi (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002).

Seorang pemimpin yang menampilkan tingkat perilaku yang lebih positif (ditandai dengan harapan, optimisme, ketahanan), akan terlihat oleh orang lain atau pengikutnya sebagai seorang yang berkompeten dan pada akhirnya dapat dipercaya karena komponen tersebut telah dibuktikan meningkatkan kinerja. Dengan demikian, pemimpin yang dipandang sebagai lebih positif seharusnya juga dievaluasi sebagai sosok yang lebih dapat dipercaya dan sangat terpercaya (Normanet al., 2010: 351).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang menggunakan gaya transformasional memiliki efek positif pada keterikatan, selain itu pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan keterikatan pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat perubahan-perubahan berpengaruh positif pada efektivitas kerja dan level keterikatan karyawan. Selanjutnya, Dollar & Bakker (2010) juga menyatakan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif berhubungan dengan keterikatan seseorang, sehingga dapat menunjukkan indikasi yang baik terhadap kondisi kerja, kesehatan psikis pegawai, produktivitas pegawai dan keterikatan. Maka hipotesis penelitian ini adalah:

H3: Diduga kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap employee engagement Puskesmas Pakis Aji Jepara

4. Pengaruh *self efficacy*, kepercayaan dan kepemimpinan autentik terhadap *employee engagement* Puskesmas Pakis Aji Jepara.

Pemimpin otentik berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dalam diri mereka, dan berusaha untuk mencapai keterbukaan dan kejujuran dalam hubungan dengan para pengikut mereka (Avolio et al., 2010: 802) sehingga tercipta hubungan yang berkualitas dan berkontribusi pada keterikatan karyawan (Men, 2015: 11). Hal tersebut berdasarkan pada penelitian sebelumnya oleh (Robinson et al., 2004: 21) yang menjelaskan bahwa faktor dasar pembentukan work engagement adalah kualitas manajemen yang baik dan adanya penghargaan terhadap bawahan yang merasa dilibatkan dalam organisasi.

Dari perspektif pertukaran sosial, pengikut dari pemimpin yang otentik diharapkan bersedia untuk dimasukkan ke dalam upaya ekstra dalam pekerjaan mereka sebagai dampak penghargaan dari pemimpin mereka (Roncesvellas dan Sevilla, 2015: 72). Dengan demikian, karyawan yang merasa memiliki hubungan berkualitas dengan organisasi diharapkan dapat menunjukkan partisipasi aktif dan merasa *engaged* terhadap kegiatan organisasi (Men, 2015: 13). Sehingga sangat penting bagi pemimpin agar peduli terhadap karyawannya, diperlukan, serta membantu mengembangkan kemampuan karyawan melalui pelatihan-pelatihan (Murnianita, 2012: 3).

Diah Sofiaha dan Gregorius Kurniawan B.N.K. (2019) menjelaskan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap *employee engagement*, Ferdiansyah (2018) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Selanjutnya Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang menggunakan gaya transformasional memiliki efek positif pada keterikatan, selain itu pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan keterikatan pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat perubahan-perubahan berpengaruh positif pada efektivitas kerja dan level keterikatan karyawan. Maka hipotesis penelitian ini adalah:

H4: Diduga kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap employee engagement Puskesmas Pakis Aji Jepara



